



A 't Stad
is van
iedereen.

WELKOM IN DE STRAAT MET
HET BESTE **KLI**MAAT
Driekoningen/Statiestraat, Berchem

www.antwerpen.be
03 205 61 10

Stad Antwerpen
Werk en Economie



Met steun van het
Agentschap Ondernemen



LOCUS

Met steun van de
Vlaamse overheid





't Stad
is van
iedereen.

WELKOM IN DE STRAAT MET
HET BESTE **KLI**MAAT

Driekoningen/Statiestraat, Berchem



Stad Antwerpen
Werk en Economie



www.antwerpen.be
03 205 61 10



Naar een duurzaam
lokaal cultuurbeleid

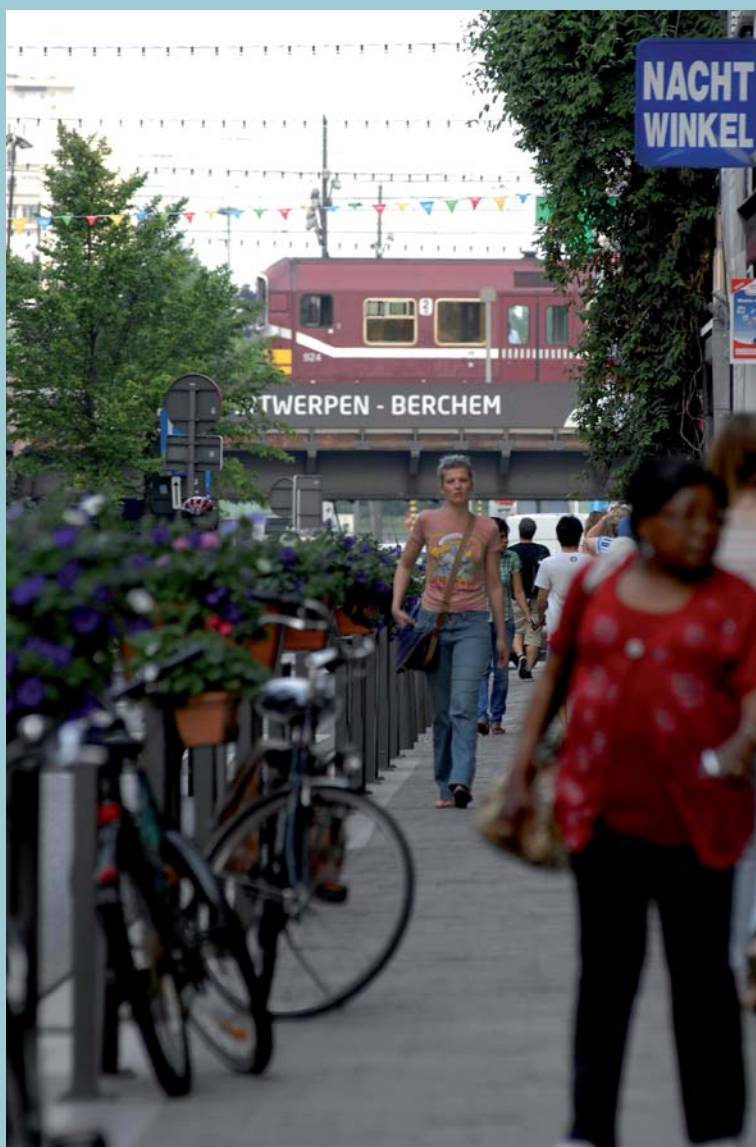
LOCUS

**“Er is altijd een toekomst
voor wie aan de toekomst denkt.”**

(F. Mitterrand)

Inhoud

- 3 Als het **leven** zelf
- 4 Er is altijd een **toekomst** voor wie aan de toekomst denkt
- 18 **Diversiteit** als motor tot verandering
- 23 François Mylle: “Doe **minder** maar beter”
- 28 Eén straat, zoveel smaken. Over **gerichte** dienstverlening
- 44 Bibliotheken en cultuurcentra nemen positie in voor **duurzame** toekomst
- 58 **Advisering** in het lokaal cultuurbeleid. En garde!
- 69 Gracienne Van Nieuwenborgh: Pleidooi voor **bevlogenheid** en authenticiteit
- 72 **Cultuureducatie** in 100 talen en talenten?
- 78 **Duurzaamheid**: meer dan een laagje isolatie
- 88 Over de **relevantie** van prijsdifferentiatie in de cultuursector
- 93 Over **prijs en waarde** in het lokaal cultuurbeleid
- 97 Lien Verwaeren: “Maak van **maatwerk** je sterkte”
- 100 Opties voor **kunst** in de publieke ruimte
- 106 Bibliotheekweek 2012: waar **droomt** u over?
- 110 De **bibliotheek**: naar een stevige thuishaven?
- 117 **Amateurkunstensector** daagt uit de lat hoog te leggen
- 122 Katrien Aerts: “Breek uit je **gouden** kooi”
- 126 Lokale **participatie**: waarom moet het en waarop moet je letten?
- 130 Het **vernieuwde** decreet Lokaal Cultuurbeleid in vraag en antwoord
- 147 Minister Schauvliege: “Cultuur als **fundament**“



Als het leven zelf

Tien jaar lokaal cultuurbeleid bracht een dynamiek op gang die in nagenoeg elke Vlaamse gemeente scherpe culturele contouren tekende. De zoektocht naar de eigen culturele identiteit, de afstemming van de doelstellingen op de lokale culturele noden... het blijven tot vandaag bekommernissen van Zaventem tot Zutendaal.

Maar de waarheid heeft haar rechten: er zijn beperkingen aan de culturele boost, en daar kunnen we stilaan niet meer om heen. Kunnen we legitiem van een crisis spreken? Het lijkt er sterk op. De middelen nemen niet langer toe. Het evidente groeipad wordt verlaten. Maar of deze evolutie uitsluitend negatieve effecten heeft? Niet noodzakelijk. Zoals in elke crisis, bestaat de uitdaging er in zich niet in onzekerheid of moedeloosheid te verliezen, maar net integendeel. Haarscherp uitvlooiën waar de bedreigingen zitten, en bewust van het eigen culturele potentieel die plek opeisen die het cultuur- of gemeenschapscentrum, de bibliotheek en de brede variatie lokale initiatieven verdienen: midden in het volle leven, als een deel van het leven zelf.

LOCUS blijft uw partner, in goede en kwade dagen. Het steunpunt voor lokaal cultuurbeleid neemt ten volle zijn taak op om te anticiperen op ambitieuze tijden. Dit boek is daar een uiting van. Het vat samen, maar biedt vooral perspectief, het benoemt kansen en zet de toon voor een positief elan. Met de bestuurskundige wijzigingen en de nieuwe legislatuur in het vooruitzicht, biedt het wat we nodig hebben: een heldere, krachtige kijk op de toekomst. Realistisch, maar ambitieus. Deskundig, en haalbaar. Het zit er allemaal in. Gebruik dit boek als een eigentijdse reader, haal er inspiratie en kracht uit, lees en leer, ga mee in discussie, versterk de kracht van cultuur en uw lokaal cultuurbeleid, alle crisisdenken ten spijt.

Niet voor niets krijgt CcBe, het cultuurhuis in Oud-Berchem waar de LOCUS toer 2012 te gast is, in deze publicatie zijn plek. Het wendde de voorbije jaren niet evidente veranderingen aan voor een scherpere profilering. Een inspirerende illustratie van de kracht van verandering. Overigens werden alle foto's in Berchem gemaakt. Ze bevestigen het uitgangspunt van dit stukje: het lokaal cultuurbeleid is deel van het leven zelf...

Wim Vanseveren
voorzitter



Il y aura toujours un futur pour celui qui pense au futur

(F. Mitterrand)

“Er is altijd
een toekomst
voor wie aan de
toekomst denkt”



Veranderingen troef in de gemeentelijke context: de voorbereiding van de nieuwe legislatuur, de opmaak van meerjarige strategische plannen, de invoering van de beheers- en beleidscyclus, het nieuwe decreet lokaal cultuurbeleid met als prioriteit een kwalitatief en duurzaam cultuurbeleid met cultuurcentra en bibliotheken als belangrijke pijlers...

Wat brengt de toekomst voor lokaal cultuurbeleid en voor de cultuur- en gemeenschapscentra en de bibliotheken? En wat houdt duurzaam lokaal cultuurbeleid in? Wat zal de impact zijn van de crisis? Een terugblik en een brede maatschappelijke blik vooruit reiken denkstof aan.

Miek De Kepper

Een terugblik stoffeert het denken over de toekomst

Na lange voorbereiding kwam het decreet “houdende het stimuleren van een kwalitatief en integraal lokaal cultuurbeleid” in 2001 tot stand. De analyse en de krachtlijnen zijn gekend: focus op kwaliteit via professionalisering, integrale aanpak via cultuurbeleidsplannen en ondersteund door de nieuwe functie van cultuurbeleidscoördinator, een herindeling van de cultuurcentra en een vernieuwde taakstelling voor de bibliotheken, met inspraak en participatie als rode draad. Dit gebeurde in een context van een voorspoedige economische situatie en groei. Er kwamen extra middelen voor cultuurbeleid in het algemeen en voor lokaal cultuurbeleid in het bijzonder.

Ruim 10 jaar later zijn de effecten zichtbaar¹, ook al verschilt dat van gemeente tot gemeente, afhankelijk van diverse factoren. Een poging tot korte samenvatting...

De focus op een meer geïntegreerde aanpak heeft alvast geleid tot meer *beleidsgericht denken* over cultuurbeleid in zijn geheel. Het proces van cultuurbeleidsplanning ondersteunde dit. Op het terrein groeide een gevarieerde invulling van gezamenlijke extra projecten tot een meer geïntegreerde reguliere werking met inzet van gezamenlijke middelen, herorganisatie van diensten, enz. Het grondige denken over cultuurbeleid in de eigen gemeente versterkte stilaan een vraaggerichte aanpak vanuit de eigen bevolking, gebruikers, publiek,

gestaafd door diverse gebruikersonderzoeken en bevolkingssurveys.

Gemeenschapsvorming was de introductie van een nieuw begrip. Het leek aanvankelijk wat zoeken naar een voldoende scherpe én zinvolle invulling die relevant was voor de eigen context. Intussen zijn noties als ‘bonding en bridging’ en ‘het kleine ontmoeten’ stilaan gekend en gaat men er in kleine en grote gemeenten, in bibliotheken en cultuurcentra voorzichtig maar zorgzaam mee aan de slag.²

Van bij de eerste cultuurbeleidsplannen kwam *erfgoed* als een belangrijke hefboom naar boven, zeker ook in de kleinere gemeenten waar voordien geen cultuurcentrum was. Het bleek een dankbaar onderdeel om een eigen gezicht te geven aan het cultuurbeleid van de gemeente, om vrijwilligers te betrekken en om kleinschalige initiatieven te nemen. Het cultureel-erfgoeddecreet versterkte enkele jaren later deze tendens.

Door al deze elementen kwamen méér gemeenten met hun cultuurbeleid in beeld. Het voordien instellingsgerichte beeld op lokaal cultuurbeleid vanuit de cultuurcentra en vanuit de bibliotheken veranderde in een erg *gevarieerd beeld*, gekleurd door het voortraject, de eigen ambities en de mogelijkheden of beperkingen van ongeveer 250 steden en gemeenten.³ Het onderlinge verschil werd een kwaliteit!

De aandacht voor *stedelijkheid* was de voorbije decennia gegroeid. Steden werden niet langer als concentratieplekken voor problemen benaderd maar (ook) als broedplekken voor

¹ Zie ook het onderzoek rond cultuurbeleidsplanning van B. DE PEUTER & V. PATTYN, *De effecten van de gemeentelijke cultuurbeleidsplannen 2008-2013*, K.U.Leuven, Instituut voor de Overheid, 2010 (onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, Afdeling Volksontwikkeling en Lokaal Cultuurbeleid), te raadplegen op: www.sociaalcultureel.be/volwassenen/onderzoek.aspx

² Zie ook E. CORIJN & S. LEMMENS (e.a.), *Het sociale van cultuur. Lokaal cultuurbeleid en gemeenschapsvorming. Een werkboek*, ook raadpleegbaar op: www.locusnet.be/portaal/Locus/Organisatie/Bestel/Sociale_van_Cultuur, en R. SOENEN & H. DE BRANDT, *Neveneffecten. Het kleine ontmoeten in het lokaal cultuurbeleid*, LOCUS, zie voor meer informatie: www.locusnet.be/portaal/Locus/Organisatie/Bestel/Neveneffecten

³ Zie gedetailleerd overzicht op www.sociaalcultureel.be/volwassenen/cultuurbeleidsplan_gesubsidieerd.aspx

dynamiek en vernieuwing. Het stedenfonds was de motor en initiatieven als Thuis in de stad en instrumenten als de stadsmonitor ondersteunden deze evolutie. Ook de indeling van de cultuurcentra volgens graad van stedelijkheid past hier in.

Participatie is en was onlosmakelijk verbonden met de opmaak van een cultuurbeleidsplan. Bij de ‘eerste generatie’ plannen werden er tal van creatieve methodes ontwikkeld om de bevolking en/of specifieke doelgroepen te bevragen en te betrekken, de ene al diepgaander dan de andere.⁴

Bij de volgende legislatuur was de aanpak wat bescheidener. De cultuurraden kregen meer mogelijkheden om zich intern te (her-)organiseren in werkgroepen of deelraden. In een aantal gemeenten lukte dit ook. Maar of dit ook tot een nieuwe dynamiek heeft geleid, is een open vraag. Stof voor een opvolgingsonderzoek?⁵

Professionalisering als onderbouw en stimulans voor kwaliteit liep als een rode draad doorheen de Vlaamse wetgeving over cultuurbeleid van de voorbije 40 jaar. In het decreet lokaal cultuurbeleid was de cultuurbeleidscoördinator de meest opvallende nieuwe cultuur-professional. Ook hier was het aanvankelijk zoeken naar inhoud en positionering en uiteraard kleurde de concrete invulling van de job anders in een centrumstad dan in een landelijke gemeente. Wat de meeste cultuurbeleidscoördinatoren wel deelden, was een brede blik op de gemeente en zijn diverse actoren én een oriëntatie op beleid: mee voorbereiden, ondersteunen en uitvoeren.

Het eerste jaar dat het decreet lokaal cultuurbeleid in werking was, deden meteen meer dan 100 gemeenten er een beroep op. Het decreet beantwoordde blijkbaar aan de tijdsgeest en de behoeften. De overheid moest zowaar een tijdelijke ‘stop’ installeren omdat alle voorziene middelen reeds benut waren! Na dat eerste jaar bleef er een gestage groei. Diezelfde groei zien we ook in de *culturele infrastructuur*. Ook zonder specifiek toegewezen subsidies worden toch elk jaar nieuwe of gerenoveerde bibliotheken, gemeenschapscentra of cultuurcentra geopend. Opvallend daarbij is, binnen de grote variatie van die gebouwen, de hoge kwaliteit.⁶ Ook historisch patrimonium krijgt steeds meer een nieuw leven als bijvoorbeeld bibliotheek. Degelijke en mooie culturele infrastructuur wordt als een basisuitrusting voor een levende gemeente beschouwd. Voor steeds meer gemeentebesturen betekent die kwaliteitsvolle infrastructuur trouwens een zichtbaar teken van hun inzet voor cultuur én voor stadsontwikkeling.



⁴ K. BIEBAUW, M. DE KEPPER, T. DE METTE & E. VANHEER (red.), *Stem in cultuur. De inwoners betrekken bij het lokale cultuurbeleid*, LOCUS, ook raadpleegbaar op: www.locusnet.be/portaal/Locus/Organisatie/Bestel/Stem_in_cultuur

⁵ Zie het onderzoek van D. VERTÉ & W. VERHAEST, *Overleg en advisering in het gemeentelijk cultuurbeleid. Onderzoek naar de werking en de invulling van de adviesverlenende opdracht van de cultuurraden in Vlaanderen*, VUB, 2005, te raadplegen op: www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Cultuurraden/Kritischebeschouwingen

⁶ Zie ook het *Dossier Gemeenschapscentra* van de Vlaamse Bouwmeester, te raadplegen op: www.vlaamsbouwmeester.be/renderers/publicaties/list.aspx



Ondanks dit overwegend positieve beeld, blijven er uiteraard aandachtspunten en open vragen.

Cultuurbeleid en cultuurpraktijk is een zaak van mensen, zowel politici en professionals als andere culturele spelers en gebruikers.

De manier waarop de doelstelling van het decreet en de geest van kwaliteitsvol en integraal cultuurbeleid zich omzet in de lokale praktijk, verschilt van gemeente tot gemeente. Op de ene plek vergt de ontwikkeling van beleid en praktijk meer tijd dan op de andere.

De mogelijkheden voor structurele intergemeentelijke samenwerking waarbij twee gemeenten samen een plan opstellen, is erg weinig benut. Toch nog een stap te ver of blijft elke gemeente zo gehecht aan het eigen verhaal?

De gesubsidieerde intergemeentelijke initiatieven focussen hoofdzakelijk op gezamenlijke communicatie en her en der tot gezamenlijke projecten bovenop de bestaande werking.

De indeling van de cultuurcentra volgens stedelijkheid en hun verantwoordelijkheid voor een regionaal verzorgingsgebied heeft amper geleid tot écht structurele samenwerking binnen

zo'n gebied. Dat lijkt alvast het beeld, zonder dat dit systematisch is onderzocht.

Tendensen voor de toekomst van lokaal cultuurbeleid

Nadenken over de toekomst van lokaal *cultuur*-beleid kan niet los van de perspectieven die het lokaal beleid in zijn geheel heeft. *Moelijke tijden met maatschappelijke veranderingen én kansen*, zo vatte Mark Suykens, de directeur van de Vlaamse Steden en Gemeenten, die perspectieven samen tijdens een stevige lezing op de recente Trefdag.⁷ Ik gebruik dankbaar de essentie van deze lezing en probeer er telkens de vertaling voor lokaal cultuurbeleid bij te duiden.

Toenemende bevolking

Er komt een forse bevolkingsgroei aan, samen te vatten onder vier V-trefwoorden: Vergrijzing, Vergroening, Verkleuring en Verdunning.

⁷ Slides en beeldmateriaal van die presentatie: www.streamovations.be/event-stream/on-demand/vvsg-trefdag-29maart2012/ambitieuus-besturen-in-moelijke-tijden

De Vergrijzing is enerzijds een zegen: mensen zullen langer leven. Anderzijds betekent dit ook een zorg voor de overheid: de behoefte aan zorgvoorzieningen zal toenemen.

De Vergroening veronderstelt maatregelen voor kinderopvang, oplossingen voor het capaciteitsprobleem in het onderwijs en het jeugdbeleid in z'n totaliteit.

De Verkleuring vergt een grondig en effectief integratiebeleid.

De Verdunning brengt steeds meer alleenstaanden mee met dwingende gevolgen voor ondermeer een aangepast huisvestingsbeleid maar evenzeer voor het risico van een toenemende vereenzaming.

De *Vergrijzing* daagt ook het lokaal cultuurbeleid uit. Uit de gebruikersonderzoeken blijkt dat de cultuurcentra de 50-plussers blijven binden; de bibliotheken hebben het echter moeilijk om deze leeftijdsgroep aan te trekken... hier zitten vele potentiële gebruikers. Een meer afgestemde en geïntegreerde aanpak van beide huizen kan dubbele 'winst' opleveren.

We moeten trouwens gedifferentieerder leren denken over die 'grijze' burgers: in plaats van de klassieke derde leeftijd komt er nog een 4^{de} en 5^{de} leeftijd. Vele van deze senioren zullen tot op hoge leeftijd actieve en zelfbewuste burgers blijven die een kwaliteitsvolle besteding van hun vrije tijd wensen, met inbegrip van cultuur.

Als we luisteren naar de huidige 50-plussers - de volgende generatie senioren - merken we dat ze daar zelf willen toe bijdragen en een stem in hebben.⁸ Om het met een boutade te stellen: de klassieke 'koffie met taart' bij een derde

leeftijd-voorstelling volstaat absoluut niet... al is er niks mis met lekkere taart.

Naast die actieve groep zal ook een groep minder mobiele senioren groeien; en de groep zorgbehoevende inwoners neemt toe. Een aantal bibliotheken speelt daar op in met diensten als 'boek aan huis' en wisselcollecties in rust- en verzorgingstehuizen⁹.

Niet de meest sexy doelgroep voor jonge programmatoren of juist wel? Misschien zijn een aantal jeugdprogrammatoren klaar voor deze doorgroei... Hoe dan ook moeten bibliotheken, cultuur- en gemeenschapscentra zich hierover bezinnen, partnerschappen aangaan, zich inschrijven in het sociaal beleid van de gemeente, enz.

Wat de *Vergroening* betreft, is het lokaal cultuurbeleid met de bibliotheken en de cultuur-en gemeenschapscentra traditioneel goed gewapend. Een ruim aanbod in de collecties voor kinderen in de bibs, klasbezoeken, schoolvoorstellingen, lezingen, tentoonstellingen en allerlei creatieve activiteiten voor kinderen en jonge gezinnen¹⁰. Vraag blijft hoe en of vanuit dat aanbod kan worden toegeleid naar actieve kunstbeleving, participatie via sociale media, enz. Nog dwingender is de vraag of de huidige inspanningen kunnen aangehouden blijven, laat staan toenemen, in de krapere economische tijden waarin de financiële druk op de gemeenten toeneemt. Misschien is de problematiek van de maximumfactuur in vergelijking nog klein bier... Toch ook hier de bedenking. De vergroening doet zich in grote mate voor in de centrumsteden en gaat voor een deel gelijk op

⁸ Zie *Onbetreden paden. Een verkenning van de toekomstige culturele vrijetijdsbesteding van de 45-plusser*, Cultuur Lokaal, 2006, zie voor meer informatie: www.locusnet.be/portaal/Locus/Organisatie/Bestel/Onbetreden_Paden

⁹ Zie de resultaten van de online bevraging 'Ouderbeleid bij bibliotheken' (Agentschap Sociaal-Cultureel Werk, Maarten Vandekerckhove): www.sociaalcultureel.be/volwassenen/lcb_indekijker.aspx

¹⁰ Dit blijkt uit de gegevensverzameling via CCinCijfers (cultuurcentra) en BIOS (bibliotheken), zie www.sociaalcultureel.be/volwassenen/CC_CCinC.aspx en www.sociaalcultureel.be/volwassenen/bib_BIOS2.aspx

met de ‘verkleuring’. Zijn we ons hiervan bewust bij het aanbod? Zijn er voldoende referenties voor een grote groep kinderen die het Nederlands niet als thuistaal gebruiken? Vergt dit een aangepaste benadering?

Laten we maar eerlijk zijn: de cultuursector, ook het lokaal cultuurbeleid, heeft nog onvoldoende bereikt om in te spelen op de *Verkleuring*. Ze is amper structureel zichtbaar in bv. stafpersoneel en bestuur van onze huizen¹¹. Ook het publiek is overwegend een wit middenklasse publiek. Met alle respect voor de plekken waar inspanningen geleverd worden; het zijn niet toevallig die steden en gemeenten met een historisch grote arbeidsmigratie. We kunnen alleen maar leren uit de ervaringen van cc Berchem, de bibliotheek De Brugse Poort in Gent, H30 in Mechelen of de aanpak in de Mijnstreek om maar enkele voorbeelden te geven.¹²

Mede onder invloed van de *Verdunning* maar ook van de ecologische problematiek dient er ingezet op kleiner wonen, één van de suggesties van het recente rapport van de Club van Rome.¹³ De kwaliteit van publieke ruimte en van de openbare culturele infrastructuur moet dit kunnen ‘compenseren’: het cultuurcentrum of de bib als de leefkamer of het salon van de stad?

De dreigende vereenzaming, niet alleen van de ‘klassieke’ groepen zoals oude alleenstaande bejaarden maar bijvoorbeeld ook van de singles die er niet bewust voor kozen om alleen te leven, is meteen een appèl om de aandacht voor de rol van cultuur in het lokale sociale weefsel te behouden en te vergroten, alle virtuele werkelijkheden ten spijt. Het kleine ontmoeten in de culturele plekken wordt mogelijk een deel van het antwoord.

Toenemende individualisering

Kenmerken van die toegenomen individualisering zijn een mondigere individuele burger die opkomt voor zijn rechten, veranderende ‘familiale’ verbanden, een spanningsveld tussen collectief welzijn en individualistische belangenbehartiging. Als deze laatste ‘doorschiet’ ontstaat het beeld van een ‘klagende’ samenleving. Daartegenover staat veel spontaan ‘nieuw’ middenveld en georganiseerd burgerinitiatief: zie de vele vormen en projecten van burgerparticipatie. De rol van de lokale gemeenschap, van de gemeente met de burgemeester als verbindingsfiguur krijgt vele vertalingen en perspectieven voor wie ze opneemt.

Die mondige burger is voor het lokale cultuurleven de goed geïnformeerde lezer, bezoeker, gebruiker... die uiteraard steeds kieskeuriger en (te?) veeleisend wordt. Tegelijk is die mondige burger ook een potentieel hoog opgeleide vrijwilliger. Hij trekt de participatieinitiatieven op tal van beleidsdomeinen. Hij is de deskundige bestuurder van culturele huizen. Op sommige facetten is hij gespecialiseerder en deskundiger dan de professionals die lokaal meestal generalisten (moeten) zijn. Hier lijken er nog veel onbenutte kansen.

Toenemende kansen tot digitalisering

Het web is sociaal: 64% Vlamingen heeft een facebookpagina. Ook op gemeentelijk niveau biedt de digitalisering steeds meer toepassingen. Enkele voorbeelden: de mogelijkheden van GEODATA (GIS), de digitale trip naar het stadhuis via webcam (Mechelen), OSLO: Open Standaarden Lokale Overheden,

¹¹ Zie A. DE SIMONE & K. BIEBAUW, *Als het leven jou citroenen geeft, moet je limonade maken. Ingrediënten voor een diversiteitsbeleid in gemeentelijke cultuurhuizen*, Cultuur Lokaal, 2006, ook raadpleegbaar op: www.locusnet.be/portaal/Locus/Organisatie/Bestel/Diversiteitsbeleid

¹² Lees het boeiende interview met cc Berchem, verder in deze publicatie.

¹³ http://nl.wikipedia.org/wiki/Club_van_Rome



de producten- en dienstencatalogus van de gemeente, een echte *government cloud* ... tot en met twitterende burgemeesters!

De digitalisering roept evenwel ook vragen op. De nieuwe technologieën zijn niet alleen zaligmakend en vervangen niet het rechtstreeks persoonlijk contact, en zeker niet voor alle inwoners van de gemeente. Er zit spanning op de vluchtigheid of de waan van de dag en de grondigheid van inhoud, relatie, aanpak...

Voor bibliotheken grijpt de digitalisering vandaag wellicht het meest drastisch in. Hun kernproduct wordt volledig gedigitaliseerd, en zet de verbanden en relaties in het boekenvak op losse schroeven. Waarom zou de boekhandel zelf geen boeken uitlenen? Of de uitgever? Of kan de auteur niet rechtsreeks in contact treden met zijn publiek? Welke rol kan, mag en moet de bibliotheek opnemen in een gedigitaliseerde wereld?

Ook voor een groot deel van het publiek is het niet meer dan logisch dat je online materialen kan reserveren, tickets boeken en betalen en tips op maat krijgt op het moment dat je die

nodig hebt. Bibliotheken, cultuur- en gemeenschapscentra proberen mogelijkheden uit via online promotie en dienstverlening, maar de evoluties gaan snel en het publiek loopt stevig voorop.

Toenemende dualisering

De economisch-financiële crisis is een gevaar voor de evolutie naar een meer duale samenleving. Steeds vaker worden lokale besturen geconfronteerd met pijnlijke en schrijnende problemen van steeds meer mensen. Energiearmoede: 90.000 gezinnen kunnen hun energierekening niet meer betalen, onaangepaste huisvesting voor grote groepen mensen, vervoersarmoede, verborgen armoede van onder andere landbouwers en kleine zelfstandigen, vergrijzing met alle risico's van vereenzaming en sociaal isolement van dien, maatschappelijk kwetsbare jongeren en kinderarmoede, generatie-armen, budgetproblemen, schuldenlast en schuldhulpverlening, het probleem van de bereikbaarheid van voorzieningen...



Treedt die dualisering ook op in het publiek van onze cultuurhuizen of is ze al onzichtbaar aanwezig? Uit het participatieonderzoek blijkt dat de deelnemers aan het culturele leven overwegend hoog opgeleid zijn... en dat geldt voor alle domeinen binnen de vrije tijd.

De toegang tot de diensten en het aanbod van de bibliotheek is traditioneel de meest laagdrempelige, toch blijken ook daar nog mentale en culturele hinderpalen.

Het betrekken van mensen in kansarmoede of armoede *tout court* vergt wellicht een specifieke en actieve benadering. De cultuurcentra zoeken oplossingen via samenwerking met het OCMW, speciale prijszetting, enz. Bieden de pistes van prijsdifferentiatie een antwoord op verdoken armoede? De experimenten zijn alvast gestart. Iedereen wacht ook met belangstelling op de resultaten van het pilootproject met de UiTpas in Aalst.

Maar niet alleen de prijs stuurt wie wil deelnemen: ook de inhoud van het aanbod zelf,

de vorm, de codes, de communicatie, het gebouw, de perceptie... kortom de hele 'cultuur' die de bib of het cc uitstraalt, bepaalt mee wie zich aangetrokken voelt en de stap wil of durft zetten. Kunnen we vanuit de bib of het cc hierop in eigen huis en werking ingrijpen en zijn we daartoe bereid? Om specifieke kansengroepen te bereiken moeten we op zoek naar de juiste bemiddelaars.

Toenemende zorg voor energie en klimaatverandering

We leven in het jaar één van het energie- en klimaat tijdperk (EKT). Het globale vooruitzicht is de uitputting van grondstoffen, met uitzondering van onze hersenen en kennis?

De klimaatverandering heeft een enorme impact op waterbeheer waarbij de lokale besturen mee moeten instaan om het water ter plekke vast te houden. Wat energie betreft worden de trefwoorden: minder energie, meer hernieuwbare energie en meer zuinige energie. Afval wordt steeds meer een grondstof (urban

mining). Daarom is het essentieel dat gemeenten die sector in eigen handen houden. Kortom, duurzame ontwikkeling in de meest brede betekenis is het enige perspectief.

Ook heel wat cultuurorganisaties gaan op zoek naar manieren om hun ecologische voetafdruk te verlagen en een bijdrage te leveren aan een duurzame en rechtvaardige samenleving. Het inzicht groeit dat fundamentele en diepgaande maatschappelijke veranderingen zich opdringen om de klimaatuitdagingen aan te gaan. Hoe essentieel de technologische processen en vernieuwingen ook, toch zullen deze veranderingsprocessen een culturele inbedding nodig hebben. Cultuur in de brede zin van het woord... welke rol zal/kan de culturele 'sector' opnemen? Zich beperken tot de rol van communicator of organisator van evenementen of mee nadenken, vernieuwen en trekken?

Duurzaam cultuurbeleid spoort ruimer dan ecologisch denken... maar ook op dat vlak is nog veel werk aan de winkel: zowel qua infrastructuur als werking. Essentiële voorwaarde is een draagvlak bij beleid én personeel. Binnen de kunsten en de brede cultuursector komt het denken over een duurzaam en rechtvaardig cultuurbeleid langzaam op gang.¹⁴

Toenemende financiële zorgen

Ondanks politiehervorming, liberalisering van de energie, de val van de Gemeentelijke Holding... zijn lokale financiën vandaag nog redelijk gezond door het verplichte begrotingsevenwicht sinds 1988, de lage rente, de verkoop van participaties zoals die van Electrabel, Distrigas, Telenet, de belastingverhogingen met inbegrip van de vergoeding voor de waterzuivering, de schuldovername via het Lokaal Pact (100 euro/inw. in 2008) en de stijging van het Gemeentefonds met 3,5% per jaar. De hervorming in 2002 van het Gemeentefonds

bleek een goede zaak, vooral voor centrumsteden en plattelandsgemeenten.

Aan de uitgavenzijde staan een aantal posten die alleen maar zwaarder gaan wegen: pensioenen, personeel, werkingskosten, OCMW-uitgaven, politie, brandweer, bankleningen, waterzuivering,...

Aan de ontvangstenzijde zijn de besparingen van het federale en het Vlaamse niveau voelbaar naast de diverse verminderde en weggefallen inkomsten...

De *legislatuur 2013-2018* kondigt zich financieel bijzonder zwaar aan door tal van factoren.

Aan de uitgavenzijde vormen de pensioenen het grootste probleem. De factuur van het pensioen van de statutaire ambtenaren stijgt met meer dan 100 miljoen euro per jaar, wat meer is dan de toename van het Gemeentefonds. Daarnaast komt de noodzakelijke opbouw van de tweede pensioenpijler en de rest van de personeelskosten. De blijvende inflatie heeft rechtstreeks gevolgen voor de indexering van de lonen.

De besturen trekken meer hoger gekwalificeerden aan, maar die zijn ook duurder!

En ook de werkingskosten stijgen via o.a. de hogere energieprijzen.

Naast die personeels- en werkingskosten blijven investeringen noodzakelijk in onder meer waterzuivering (nog vele miljarden noodzakelijk), infrastructuur voor ouderenzorg (de vergrijzing), kinderopvang en scholen (vergroening), fietspaden, pleinen, (landbouw)wegen, ..., duurzaamheid (isolatie, *relighting*, ...), sociale huisvesting (verdunding). Belangrijke voetnoot daarbij is dat de investeringen van de lokale sector goed zijn voor ongeveer 50% van alle overheidsinvesteringen. Besparingen hebben bijgevolg een onmiddellijk economisch effect.

¹⁴ Zie onder meer <http://www.jongesla.be/>

Het blijft een open vraag wat de positieve en negatieve financiële gevolgen zijn van de nieuwe manier van werken en monitoring via de beleids- en beheerscyclus.

De kans dat binnen het lokaal beleid ook de vrijetijdssectoren mee in de brokken zullen delen, is niet ondenkbeeldig. *'Never waste a good crisis'*: we kunnen maar best anticiperen op ontwikkelingen in plaats van ze passief te ondergaan... Ook in de (lokale) cultuursector kan de huidige maatschappelijke situatie aanleiding zijn tot grondige reflectie. Of eenvoudig gesteld, de simpele stelling 'we zijn goed bezig' zal niet meer volstaan. Zijn we met de juiste dingen bezig én doen we die goed? Dàt zijn de vragen.

Werking

We gaan binnen lokaal cultuurbeleid vaak impliciet uit van gestage groei. De vraag rijst of iets minder kwantiteit ook volstaat en het publiek of de gebruiker zou ontevreden maken en doen afhaken?

In de *reguliere werking* is er misschien ruimte voor besparingen zonder diep te snijden. Om een voorbeeld te noemen: wellicht kan de communicatie van vele cultuurhuizen soberder en ecologischer en heeft de gebruiker of het publiek hier best begrip voor. Kan cultuur hier een voorbeeld stellen in plaats van onderling steeds hoger te bieden?

Of gaan we op zoek naar *synergieën*, naar structurele afstemming en samenwerking die ook kostenverlagend werkt? Afstemming betekent dat na overleg de ene iets *niet* doet wat de andere al doet. Samenwerking focust nu nog vaak op extra projecten...die extra budget vergen nog zonder dat de vergader-tijd in rekening wordt gebracht.

Binnen de gemeenten zien we stilaan een toenemende integratie richting clusters cultuur

en vrije tijd. Er wordt meer integraal en geïntegreerd gedacht, gepland en uitgewerkt. Het gemeentedecreet met de vorming van het Managementteam heeft in vele gemeenten een interne reorganisatie meegebracht...of was het omgekeerd en was die beweging al bezig en hebben het gemeentedecreet en de invoering van de BBC deze versterkt? In grote steden zal deze tendens misschien gekoppeld worden aan een grotere verzelfstandiging van de grote cultuurhuizen, eventueel verruimd met andere grote instellingen. Dat brengt meteen een grotere responsabilisering, meer zakelijkheid, resultaatgerichtheid mee. Met op termijn het autonoom gemeentebedrijf (AGB) als vehikel? Parallel ontstaat in grote steden interne decentralisatie, vanuit een zorg voor de wijken of vroegere deelgemeenten. Het zijn oefenplekken voor de ontwikkeling van nieuwe en hybride vormen van culturele en vaak nog ruimere dienstverlening. Waar ook de kleinere landelijke gemeenten inspiratie kunnen opdoen...en omgekeerd. Kijk naar de werking van BruggePlus, bibpunt in Sint-Niklaas, het ontmoetingshuis met bibfunctie in Mariekerke in Bornem.

Centra en bibliotheken schrijven zich in het gemeentelijke, regionale of stedelijke verhaal in.

Daardoor worden werkingen breder dan de infrastructuur. De Antwerpse cultuurcentra bijvoorbeeld voelen zich verantwoordelijk voor de hele stad en het stadsdeel of -district waar ze hun inclusieve en diverse werking opzetten, al dan niet ondersteund met een bakstenen cultuurhuis. Zo wordt een cultuurcentrum of een bibliotheek meer dan een gebouw: het ontplooit een werking voor een cultureel leefklimaat.

Voor een aantal aspecten komt ook *schaalvergroting* in aanmerking. Binnen de bibliotheken komt de digitale bib in beeld maar

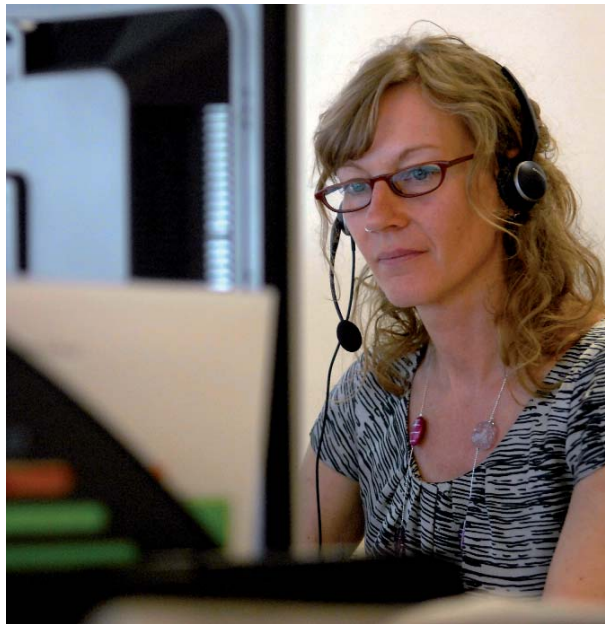
op termijn ook meer gezamenlijke aankopen, enz. Voor de cultuurcentra zijn de voorbeelden nog niet zo voor de hand liggend, hoewel. Een gezamenlijke onderhandeling en aankoop van een tournee over heel Vlaanderen? Een meer integrale programmatie voor een regio?

Wanneer de financiële druk op de gemeenten nog toeneemt, zal ook de vraag opduiken of we als gemeente i.c. cultuurcentrum of bibliotheek alles *zelf* moeten doen. Kunnen we bepaalde taken afstoten, verzelfstandigen of uitbesteden? Maken we contracten of convenanten met andere culturele spelers in de gemeente of de regio? Wat zijn de voor- en nadelen van het Nederlands model waar een kleine kern beleidsambtenaren diverse convenanten aanstuurt en opvolgt en op deze manier beleid uitvoert?

Lokaal cultuurbeleid heeft de voorbije decennia steeds ingezet op hoog opgeleide *personeel* met het bijbehorende kostenplaatje, al kwam de Vlaamse overheid hier met subsidies deels tegemoet.

In de nabije toekomst zal de inzet van personeel wellicht meer bevraagd worden en dient gezocht naar andere *formules*. Poolvorming rond onthaal, de één-loketfunctie binnen vrije tijd (afhankelijk van de schaal van de gemeente); het delen van een stafmedewerker communicatie of educatie voor alle cultuurhuizen binnen de gemeente; een stafmedewerker jeugd-programmatie voor de stad en de omliggende gemeenten, taakafspraken binnen cc, bib of museum, schaalvergroting van bepaalde taken binnen de bibs, ... zijn niet eens de moeilijkste voorbeelden.

Parallel hieraan zal vermoedelijk meer variatie binnen de *profielen* van de cultuurprofessionals nodig zijn. Nu bestaat het grootste aantal uit 'aanbieders': programmatoren, bibliothecarissen, verruimd tot organisatoren. Recent kwamen profielen bij rond communicatie, nog steeds dicht bij het aanbod.



De komende jaren zullen we meer nood hebben aan '*mensenwerkers*', agogen, procesbegeleiders; denk maar aan de groeiende aandacht voor kunst- en cultuureducatie, de participatie van diverse doelgroepen en kansengroepen, maar evenzeer het betrekken en inzetten van aanwezig menselijk kapitaal. Dat betekent dat we anders moeten omgaan met vrijwilligers. Hoog opgeleide burgers willen individueel of in losse verbanden of in nieuwe vormen van verenigingen een bijdrage leveren. Maar ze willen op een respectvolle manier behandeld worden en mee verantwoordelijkheid opnemen: participatie in de rijkste vorm m.n. deelhebben... Dit vergt een andere opstelling van de professionals.

Tegelijkertijd moeten we meer inzetten op competenties rond *management*. De eerste zakelijk leiders doen hun intrede in grote bibliotheken. Dit is geen pleidooi om overal 'managers' aan te trekken, wel om de competenties rond management te versterken.

De tendens om meer met mandaatfuncties te werken zal zich ook wel doorzetten; het zou voor de lokale cultuursector op een meer systematische manier (kunnen?) zorgen voor nieuwe instroom.

Tenslotte moeten we durven nadenken over de grenzen van professionalisering.

De stelling van prof. Filip De Rynck zet aan tot bezinning. “Professionalisering en vermaatschappelijking evolueren in spagaat. Het bestuur dreigt door professionalisering ‘naar binnen te slaan’, waardoor de vermaatschappelijking onder druk komt. En dat gebeurt net op een moment dat er meer dan ooit behoefte is aan een buitenwaartse gerichtheid van besturen. De maatschappelijke druk op politici versterkt de spanning tussen professionalisering en vermaatschappelijking. De concurrentie tussen politici wordt steeds groter (de partijen zijn bijna allemaal even groot!). De dadendrang en de nood aan zichtbaarheid bij politici is zeer groot. Het is dus niet alleen een electoraal gegeven, maar ook de

druk om ‘direct te moeten scoren, direct resultaat te hebben’, terwijl veel zaken juist tijd nodig hebben. De professionalisering slaat door. Elke sector organiseert zijn eigen inspraak, zijn eigen ‘van binnen naar buiten’-processen. Elke sector heeft zijn eigen batterij instrumenten.”¹⁵

Uiteraard dient hier oog te zijn voor de grote onderlinge verschillen tussen 308 Vlaamse steden en gemeenten. In de ene is er een jong traject met een karige omkadering; in de andere een grote traditie met een stevig uitgebouwd netwerk van cultuurprofessionals.

¹⁵ Filip De Rynck in de Trendnota ‘bestuurlijke context’
http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/2008-2013/Integraal_cultuurbeleidsplan/



In deze context misschien toch een vraag: is het toeval dat in het overzicht van de WAK, de Week van de Amateurlunten, vooral veel animo en activiteit was in die gemeenten waar het minste cultuurprofessionals zijn?

Het in vraag stellen van personeelsinzet is een gevoelig punt. Binnen de lokale cultuursector en bij uitbreiding de vrijetijdssectoren is een lange weg afgelegd naar professionalisering. Uiteraard is dit geen pleidooi om de klok terug te draaien, integendeel. De professionalisering heeft de kwalitatieve uitbouw van het brede culturele veld zwaar ondersteund en mogelijk gemaakt. Maar in *Moeilijke tijden met maatschappelijke veranderingen én kansen* gaan we hier beter open en proactief mee om.

Nog geen besluit

Wat zal de impact zijn van het *vernieuwde decreet lokaal cultuurbeleid*?

Op het inhoudelijke vlak waarborgt het (ontwerp) van decreet continuïteit. De inhoudelijke elementen van een 'kwaliteitsvol' en 'geïntegreerd' lokaal cultuurbeleid blijven behouden. Daarvoor ontwikkelden vele steden en gemeenten intussen een breed draagvlak en een steeds groeiende praktijk. Een degelijke culturele infrastructuur als voorwaarde en het benoemen van het cultuurcentrum en de bibliotheek als belangrijke pijlers van lokaal cultuurbeleid bieden toekomstperspectief. Het nieuwe begrip *duurzaam* cultuurbeleid maakt de link mogelijk met de grote uitdagingen rond milieu en diverse transitieprocessen, maar evenzeer met de sociale component van gemeenschapsvorming, tewerkstelling, participatie van kansengroepen...

De veranderingen in het decreet zitten vooral in feit dat een kader wordt aangereikt en dat niet langer meer wordt gestuurd op *het hoe*, op instrumenten en interne organisatie. In die zin is

het decreet lokaal cultuurbeleid in de geest van het 'planlastendecreet' uitgewerkt.

De coördinatie-opdracht binnen lokaal cultuurbeleid staat nog steeds in het decreet maar ze is niet meer gekoppeld aan de functie van cultuurbeleidscoördinator. Deze opdracht en functie blijven op het terrein wel opgenomen, en steeds meer op een hoger niveau geplaatst, vaak via een verschuiving naar clustermanager of diensthoofd Cultuur & Vrije Tijd. Dat kan leiden tot een grotere zichtbaarheid en impact.

Anderzijds is dat niet evident voor kleinere gemeenten. In gemeenten zonder een lang voortraject en dito tradities in cultuurbeleid werkte die nieuwe functie met de bijbehorende middelen en sturing vanuit Vlaanderen als een echte katalysator. Vraag is of er voldoende tijd geweest is om dit sterk genoeg te verankeren om tot een evidente praktijk te laten evolueren.

Het benoemen van deskundigheid is op zich positief maar geen garantie voor de effectieve realisatie... ook hier blijft reden tot bezorgdheid, vooral omdat deze wijzigingen samenvallen met een nieuwe legislatuur die op vele plaatsen zal gekleurd worden door besparingen. In gemeenten en/of cultuurhuizen waar er geen sterk voortraject was of waar de besparingen het meest dwingend worden, ontstaat er een heel kwetsbare situatie. De effecten hiervan (op het terrein) dienen zorgzaam opgevolgd.

Macro-economisch is het plaatje voor de komende legislatuur bijzonder somber, ook al kan de situatie voor elke afzonderlijke gemeente erg verschillend zijn. De vele maatschappelijke uitdagingen – niet in het minst de ecologische, maar evenzeer de sociale – zijn onderling verbonden en vergen een grondige verandering, een systemische of in de huidige beweging, een echte transitie. Duurzaam cultuurbeleid schrijft zich hier mee in. Voldoende stof tot nadenken over de toekomst.

Over het belang van actieplannen, indicatoren en vooral: veel goesting

Diversiteit als motor tot verandering

Een cultuurcentrum is het verhaal van een plek. Dat is heel erg zo met cc Berchem, waar de LOCUS-toer anno 2012 is neergestreken. Een plek midden in het hart van Oud-Berchem. Ooit werd de Driekoningenstraat –nummer 126 is het cultuurcentrum – ‘kleine Meir’ genoemd. De commerciële ader doorheen de wijk had het potentieel en de uitstraling van de grootstad. Maar dat is geschiedenis. Vandaag herwint Berchem zijn oude glorie, of beter: komt het tot nieuwe glorie. Want niets is nog zoals vroeger. Ook het cultuurcentrum niet. En toch is niet alleen de oude, maar ook de nieuwe tijd hier goed. Meer dan goed.

Hilde De Brandt en Carla Martens

CcBe is “een geweldige cultuurplek voor Berchem, met veel liefde voor de buurt”. Zo staat het met grote stelligheid op de website van het huis. Lijkt het evident, toch was het vroeger anders. Op dezelfde plek werkte het CcBe vanuit een heel andere visie: met een ijzersterke programmatie recruteerde het huis ver

over Antwerpse grenzen. Het leverde CcBe veel waardering op van het/zijn publiek. Maar ging het daarom, om die scherpe artistieke profilering, om de ultieme waardering van dat publiek? Is dat de rol van een cultuurcentrum op die plaats, in die buurt? Zijn de successen de juiste, dient de inzet van het huis – zijn



programmatische projecten, initiatieven – de juiste doelen? In een scherp geprofileerd en succesvol huis doen vragen als deze de muren daveren, want worden de funderingen hier niet bedreigd? Meer dan tien jaar later blijkt het antwoord: neen. CcBe staat er meer dan ooit. De vraag naar de maatschappelijke relevantie van het huis leidde naar aanhechting en betrokkenheid. De stap weg uit het vertrouwde bracht een nieuwe oriëntatie: de klemtoon ligt niet langer op kunst en cultuur – de canon -, maar op kunsten en culturen – de diversiteit. Meervoud. De buurt is veranderd en CcBe veranderde mee. Niet zonder

slag of stoot, niet zonder kleerscheuren of ontgoochelingen. Dit is geen ongenueanceerd succesverhaal. Maar vandaag is het cultuurcentrum in het hart van Oud-Berchem die plek helemaal waard. Het vangt en toont de polsslag van de buurt. En de buurt geeft terug wat ze in zich heeft. En zo loopt een heel nieuw publiek naar binnen. Of beter: lopen oude en nieuwe, verschillende, diverse publieken naar binnen. Ook meervoud. Steven Van Goethem, directeur van CcBe, en Ken Veerman, coördinator van de Antwerpse cultuurcentra, reflecteren over de weg die het cultuurcentrum

heeft afgelegd, over het waarom en hoe ervan en over al het werk dat nog niet gedaan is.

Humus

“Het CcBe kan niet zonder zijn geschiedenis,” zegt Steven. “Meer dan vijftien jaar geleden was de aandacht voor de buurt er al. Het ging vaak om fragmentaire, tijdelijke, of projectmatige initiatieven, maar ze bepaalden mee de voedingsbodem waarop we zijn kunnen groeien.” “Aanvankelijk was niet iedereen even blij met de radicale kaart van het lokaal cultuurbeleid”, zegt Ken, “Het leek een aanslag op het vertrouwde denken en



handelen. De bezorgdheid was vooral: hoe kan je met respect voor de kunsten een in oorsprong vooral technische beslissing – namelijk de decentralisatie van stadsbevoegdheden in districten – positief aanwenden voor het beleid en de werking van de cultuurhuizen? Maar de klik kwam eigenlijk verrassend snel, en het eerst – onder impuls van Roel Verniers – in CcBe. Hij maakte de vertaalslag, en introduceerde een nieuw positief verhaal. De grote omslag werd gewikt en gewogen en gekoppeld aan demografische relevantie, aan het feit dat een cc er moet zijn voor iedereen. Sindsdien is er een lange weg afgelegd. In de beginfase braken we ons het hoofd over indicatoren, over manieren om goed bezig te zijn en dat te tellen, te vatten.

Vandaag schrijven de districten samen actieplannen uit, waar vooral veel goesting uit spreekt. Niet alle cc's in de districten gaan voor hetzelfde profiel – dat kan ook niet -, maar ook heel kunstgerichte cc's hanteren als uitgangspunt: we werken aan een centrum dat relevant is voor mensen. De cc's geloven sterk dat het

hun missie is om dat te doen en gaan ervoor.”

Interculturaliteit

“Diversiteit, ook etnisch-culturele diversiteit, is geen kwestie meer van een bepaald aanbod neerzetten, maar van aandacht creëren en genereren van en voor mensen die hier wonen”, haakt Steven in. “Een cc is relevant als het zijn plaats verdient, als het burgers een aanbod biedt waar ze echt iets mee kunnen doen. Dat is fundamenteel dan we-moeten-nog-snel-een-gemeenschaps-vormend-project-doen.

De werking is gemeenschapsvormend. Dat kan op verschillende manieren, en dat kan absoluut met verantwoorde artistieke kwaliteit. De tijd dat er op 11 juli snel ,iets’ gedaan werd, is voorbij. Vandaag komt de vraag naar het cc: help ons om er iets goeds van te maken. En dat doen we.

We trekken heel veel en heel verschillende registers open. Natuurlijk programmeren we, zijn we er trots op een heden-daags en kwalitatief aanbod neer te zetten. Maar ook de sinterklaasstoet is van ons. We maken bewust deel uit van de middenstandsbeweging. Ja, dat is relevant, we zijn immers

een deel van een winkelstraat, we drijven op dynamiek en willen die mee aansturen. Het project Pop up to Date toont de kracht van cultuur. Aan de grondslag ligt een gedeelde bekommernis over leegstand in de straat. Zo kreeg de idee vorm om voor de lege winkelpanden een tijdelijke, verrassende bestemming te zoeken. Het cc faciliteert en jonge kunstenaars, verzamelers, creatievelingen... kunnen er drie maanden intrekken. Van bij de start al, startte de discussie: kunnen we dit aanhouden? Ik hoop dat het kan, maar dan over naar bijvoorbeeld sociale economie. Stel dat zo iets lukt, dan heb je echt verschil gemaakt.”

Open huis

“Het spelen met verschillende registers creëert absoluut kansen voor nieuwe en diverse publieken, maar ook de toegankelijkheid van het huis is van groot belang”, zegt Steven, “Het was een goed idee om de foyer van de eerste verdieping naar beneden, naar het onthaal te brengen. De huiselijkheid van de zitbanken, het informele van een drankje, maakt de entree van CcBe gewoon herkenbaar. Je kan er

een boek komen zitten lezen, wachten tot de dansles gedaan is, schuilen voor de regen. Ook als de bar eigenlijk dicht is, is de foyer open. Walk in.” “En het feit”, vult Ken aan, “dat CcBe meer is dan de eigen werking. In het huis zitten eigenzinnige, creatieve makers, doeners, denkers. Ze werken hier, ze tonen hier ook hun producten, ze creëren nieuwe omgevingen en bieden kansen die alleen zij kunnen bieden. Nuff Said is er één van. Alleen zij zelf kunnen doen wat ze doen. En door met hen een dak te delen, verbreedt en verrijkt het CcBe zijn werking en uitstraling. Op terreinen waar wij zelf minder vertrouwd zijn, halen we samen toch resultaat.”

“We trekken nog altijd veel volk naar highbrow-activiteiten,” zegt Steven, “maar we nemen er een heel stevige component bij. Als je daarvan de optelsom maakt, dan kan je ons publiek terecht divers en intercultureel noemen.”

“Maar de spreidstand”, zegt Ken, “is heel moeilijk. Met dezelfde mensen, dezelfde middelen wil je zoveel meer bereiken. Daarbij onderga je een heel oneerlijk proces. Ofwel ben je een kunstinstel-

Sterk in de diverse werking van CcBe:

- voorgeschiedenis in aandacht voor de buurt
- van highbrow tot sinterklaas
- walk in, feel good
- aanknopingspunten zoeken, vinden, gebruiken
- middenstander tussen de middenstanders
- actor tussen actoren
- onderdak voor werkingen vanuit verschillende culturen
- overtuigd van de eigen missie

ling, met sterke programma-toren, een artistiek of ex-perimenteel aanbod en een positieve recensie in De Morgen. Ofwel zet je de deuren open, betrek je de buurt, is er minder plaats voor theater, maar bereik je net daardoor zoveel meer. Over cc Berchem kon je horen dat “het CcBe achteruit gegaan is”. Ik geef toe: de redenen om vanuit pak-weg Borsbeek naar hier af te zakken zijn afgenomen. Maar we werken dan ook niet meer voor vijftien man in de zaal.”

Durven

“Een typische cc-program-matie, dat houden we niet meer vol”, denkt Ken. “De tijd van een aanbodgerichte werking voor een publiek met goede smaak is ook voorbij. We hoeven geen zeven grote namen per seizoen meer, we gaan voor vele kleine fijne dingen. De context bepaalt heel veel. Je moet projecten aandurven die niet je core-

business zijn. Moet een cc zich bezighouden met sjotten? Of met iets als de Biodroom? Het cc kan initiëren en dan terug-geven aan de mensen. Of dat slaagt of niet, hangt van vele kritische succesfactoren af.” “Het lukt niet altijd, veel heeft te maken met dingen waar je geen greep op hebt”, vult Steven aan. “Mensen die hier binnen lopen zijn vaak jong, willen voeling met de stad houden, ontwikkelen dyna-miek om dingen op te zetten. Een metropool trekt dat aan. Oud-Berchem ligt in het binnengebied van de stad, waar alles kan. Maar er zijn ook stukken waar dat moeilijker ligt, omdat ze initieel als slaapwijk werden opgezet en door hun aard en structuur dat ook blijven, minder dynamiek aantrekken en genereren.” “De weg die CcBe en intussen ook andere Antwerpse centra zijn ingeslagen, is niet meteen de gemakkelijkste. Maar voor ons wel de juiste. Wij laten de

oude stijl achter ons, al bevat die keuze geen waarde-oordelen: iedereen moet doen zoals het bij hen echt werkt”, besluit Ken.

“Wat aanvankelijk mager en onmogelijk leek, is een sterke identiteit geworden”, zegt Steven. “We staan redelijk ver, maar nog lang niet ver genoeg. We willen naar een actiever receptiever verhaal vanuit de vraag hoe dit gebouw écht van de Berchemnaars kan worden. Een logische, organische evolutie is dat. Mourad van Nuff Said zei het zo: “Ik vind het niet tof om in een zaal met alleen maar blanken te zitten. Net zoals het niet leuk is om in een zaal met alleen maar allochtonen te zitten. Het is veel fijner als het gemengd is, zoals op straat, op de tram.” Dat is wat ik bedoel. Ik kan hem alleen maar bijtreden.”

*Meer over CcBe op
www.ccberchem.be*

*Meer over Pop up to Date op
<http://www.antwerpen.be/eCache/ABE/81/92/229.Y29udGV4dDozMDEoOTIx.html>*

*Meer over de gemeenschaps-tuin Biodroom op
<http://www.dna.be/biodroom>*

*CcBe deelt het huis met:
www.mousse.be
www.nuffsaid.be
www.wardward.be*



Interview met François Mylle



“Doe minder maar beter”

François Mylle is sinds 2010 stadssecretaris in Geel. Van 1994 tot 2003 was hij directeur van het cultuurcentrum in Geel. Tussenin was hij cultuurbeleidscoördinator en departementshoofd cultuur in Genk, waar hij onder andere inzette op de ontwikkeling van C-mine, de bouw van een nieuwe bibliotheek en kunst in de publieke ruimte.

Zet in op de eigenheid van je stad of gemeente, maar hou tegelijk de context van de steeds kleiner wordende wereld in het oog. Durf ‘de gaspedaal’ induwen als het om ‘moeilijker’ cultureel aanbod gaat, maar zorg tegelijk dat je werkt voor iedereen. Doe minder, maar beter. De adviezen van stadssecretaris François Mylle.

Isabelle Rossaert

Welke uitdagingen houdt het strategisch gemeentelijk meerjarenplan in?

Er komen steeds meer uitdagingen op gemeenten af. Denk maar aan het flankerend onderwijsbeleid, aan alles wat te maken heeft met handhavingsbeleid, aan de groeiende nood aan kinderopvang in veel gemeenten... Tegelijk zien we dat de economische crisis zijn weerslag heeft op de lokale besturen en de middelen steeds schaarser worden. Zonder aan doemdenken te doen: de grote uitdaging zal dus zijn om rationeel met middelen om te springen, om een goede evenwichtsoefening te maken.

Wat wordt de uitdaging voor de lokale cultuursector in het bijzonder?

In ieder geval om nog intensiever te gaan samenwerken. Enerzijds binnen de verschillende diensten in de sector cultuur en vrije tijd zelf –bibliotheek, cultuurcentrum, academie, musea, sport, jeugd..., maar anderzijds ook tussen bijvoorbeeld cultuur en natuur, cultuur en het sociale... We mogen ons niet opsluiten in onze culturele cocon maar moeten ons juist openplooiën. Nog beter op elkaar afstemmen is de belangrijkste uitdaging.

Een tweede uitdaging bestaat erin het cultuurbeleid op het lokale bestuursniveau nog meer divers uit te werken. Kijk goed naar de lokale context, wat daar aanwezig is en wat al werkt. Maak op basis daarvan scherpe keuzes. In de ene stad kan dat om het sociale gaan, in een andere om een bijzondere school die daar aanwezig is, of bepaald erfgoed, een

festival, een natuurpark... Ga op zoek naar de specifieke dingen en doe daar iets creatiefs mee.

Dit is geen pleidooi voor eng provincialisme: je moet tegelijk beseffen dat je op een lokale plek werkt én in een geglobaliseerde wereld.

Neem nu wat we in Genk gedaan hebben: daar hebben we op het stadspark een zuil geplaatst die symbool staat voor de diversiteit aan gemeenschappen die de stad heeft groot gemaakt. Het werk is van de hand van Luciano Fabro, één van de grootste hedendaagse kunstenaars. In Geel hebben we de gezinsverpleging als wereldwijd erfgoed.

Op de markt komt een telescopische zuil, een werk van Kris Vleeschouwer: de zuil wordt groter of kleiner in relatie tot het aantal mensen dat in het openbaar psychiatrisch ziekenhuis in- en uitloopt. Zo stel je de patiënten opnieuw aanwezig op het nieuw aangelegde marktplein. Je moet je niet beperken tot het mosselsouper, je kan op een heel eigentijdse manier gaan werken rond zaken die specifiek zijn aan de lokale context.

Natuurlijk is dit intensiever dan de standaardpakketten aanbieden die je in elk cultuurcentrum terugvindt. Maar je doet hiermee ook aan citymarketing, én je publieke draagvlak ligt al van bij het begin hoger. We leven in een tijd dat alles hoe langer hoe sneller gaat. Het is daarom des te belangrijker dat mensen zich kunnen identificeren met de plek waar ze wonen. Zoom daarop in. Voor de bibliotheken zie ik de specifieke uitdaging om met de nieuwe media om te



gaan. Dat vergt een dubbele houding: enerzijds voldoende lang wachten om niet mee te hoppen met elke nieuwe trend die zich aandient, anderzijds toch ook proactief handelen. In de VS worden nu al meer elektronische boeken dan papieren boeken gelezen. Het is een toekomst waar we rekening mee moeten houden.

Welke doelstellingen houden cultuurwerkers het beste voor ogen?

Ik verwijs daarvoor naar het artikel 2 van het gemeentedecreet van 2005: uiteindelijk komt het erop neer op lokaal niveau een bijdrage te leveren aan het welzijn van burgers en een duurzame ontwikkeling van het gemeentelijk beleid. We moeten met z'n allen die richting uitwandelen, niet met de cultuursector een richting, de technische dienst een andere en de sociale sector nog een andere... Het betekent ook dat je met twee voeten op de grond moet blijven staan. Als cultuurwerker werk je niet ter meerdere eer en glorie van jezelf. Je bent bezig voor de mensen van de stad en je doet dat voor iedereen op een gelijkwaardige manier.

Het welzijn van mensen is een vaag en breed begrip, dat klopt. Maar kunst draagt ook bij tot het welzijn van mensen. Tegelijk heeft cultuur heel diverse aspecten en je moet inzetten op die diversiteit. Je mag gerust hard 'op de gaspedaal' duwen en al eens moeilijkere kunst brengen, maar je moet het tegelijk zo kaderen dat je een grote en gevarieerde groep mensen bereikt. Kies gerust voor zaken die niet evident zijn, maar werk aan de randvoorwaarden. Als je in je cultuurcentrum iedere week voorstellingen brengt waarbij maar vijf man in de zaal zit, gaat het niet lang duren. Toen ik in Genk als cultuurbeleidscoördinator begon te werken hebben we heel bewust gekozen om een netwerkmakelaar cultuurbeleid aan te stellen, die zich moest inzetten op het sociale. Je moet met het verenigingsleven werken. Je mag de verschillende realiteiten niet onderkennen.

Aan welke voorwaarden moet de lokale cultuursector voldoen om relevant te zijn en een voet tussen de deur te krijgen in het meerjarenplan?

Het is belangrijk voor alle burgers te werken en voor iedereen op een gelijkwaardige manier.

Cultuur is belangrijk want...

“Alles draait hoe langer hoe meer rond efficiëntie, een gemeentebestuur wordt ook hoe langer hoe meer een bedrijf. Maar ik vind het belangrijk dat een bedrijf een ziel heeft. Cultuur is het middel bij uitstek om te zorgen voor die ziel. We zijn een van de weinige sectoren met manoeuvreerruimte om het verschil te maken.”

De cultuursector moet niet solo gaan maar een onderdeel vormen van een algemeen strategisch beleid.

Hoe pak je het als cultuurwerker het beste aan?

Het is heel belangrijk dat je je de administratieve procedures goed eigen maakt. Lokaal bestuur is daar nu eenmaal sterk aan gebonden en veel cultuurwerkers botsen daarop. Als je de administratieve mallemol door hebt kan je ermee werken. En leg voldoende verbindingen, ook buiten je eigen sector.

Voor een cultuurbeleidscoördinator is het belangrijk om doortastend te zijn en goed te weten waar je naar toe wil, en tegelijk diplomatisch genoeg te zijn om voldoende mensen achter je ideeën te kunnen scharen. Daarnaast werk je best op al die fronten waar de anderen minder actief zijn. Ik noem de cultuurbeleidscoördinatoren wel eens de gatenvullers.

Voor mensen van het cultuurcentrum is het belangrijk dat ze goede veldkennis hebben. Ze moeten niet teveel bezig zijn met 'ons kent ons' en toch voldoende honger hebben om van specialisten te leren. Als medewerker van een cultuurcentrum ga je nooit de doorgedreven kennis hebben van pakweg een theatercriticus, een muziekcensent of een museummedewerker. Je moet breed kunnen werken. Het is belangrijk om over een netwerk te beschikken van cultuurprofessionals die een doorgedreven specialisatie hebben, om open te staan voor hun kennis maar daar tegelijk je eigen ding mee te doen.

Voor bibliotheekmedewerkers is een groot bemiddelingsvermogen belangrijk, naast educatieve capaciteiten. Hij of zij moet vooral enthousiasmerend zijn. De bib wordt hoe langer hoe meer een knooppunt van kennis en informatie. Als bibliothecaris ben je de poortwachter die gerichte informatie voor de burgers ontsluit en die hen warm maakt voor nieuwe dingen. Bijvoorbeeld: als het kinderboekenjury is geweest: stal dan ergens de selectie van de kinderboeken uit. Je moet ook bewust omgaan met de bevolking in jouw gemeente of stad. Wonen er veel mensen van allochtone afkomst, dan moet je dat ook in de bib kunnen merken. Je hoeft ook niet alles alleen te doen: waarom niet de expertise in huis halen van een cultuurwerker die ook een sterk sociaal profiel heeft?

Kan je als cultuurwerker initiatiefnemer zijn bij het opstellen van het meerjarenplan?

Natuurlijk. Gezien de cultuurmedewerker de creatieve persoon bij uitstek is, is hij of zij goed geplaatst om creatieve suggesties te doen. Maar je gaat pas de steun krijgen als je de personen die voor de andere terreinen verantwoordelijk zijn meekrijgt. Belangrijk is dat je over de muren heen kijkt. Nu ik op een andere stoel zit, als stadssecretaris, zie ik veel meer hoezeer cultuur toch maar één speler is binnen het gemeentelijk beleid. Ik sta ervan te kijken hoeveel andere zaken er ook op de gemeente afkomen.



Interview

Welke skills heb je dan nodig?

Empathie, samenwerking, flexibiliteit, communicatie en vooral passie!!!

Als ik iets zoek bij de aanwerving van mensen is het dat ze de passie hebben om voor iets te gaan, ik zoek die flikkering in hun ogen.

Cultuur is de sector bij uitstek waar dat extraatje gevraagd wordt. Belangrijk is dat je een goed idee hebt, dat scherp genoeg is om het verkocht te krijgen. Het tweede dat je nodig hebt is

voldoende kritische massa, voldoende mensen die zich achter jouw idee scharen. En vervolgens heb je een budget nodig en een goede organisatie. Je moet blijven gaan voor je ding, ook al kom je negativiteit tegen in je bestuur.

Het kan zijn dat je idee nog niet voldoende rijp is of dat de kaarten gewoon nog niet goed liggen.

Maar het komt erop aan te friemelen om dingen gedaan te krijgen, ook door de informele kanalen te gebruiken. En om goed te kunnen kiezen: je kan immers niet elk goed idee binnenhalen.

- **Maak het verschil met anderen, geef je gemeente ziel door in te zoomen op de lokale context.**
- **Werk samen.**
- **Doe minder maar beter: als je twijfelt, doe het dan niet.**
- **Heb aandacht voor het publieke domein: het is moeilijker maar zoveel spannender. Maak cultuur zichtbaar in het straatbeeld, laat het deel uitmaken van het publieke debat.**

tips

Eén straat, zoveel smaken

Over gerichte dienstverlening

Hallo. Ik ben een vader van twee kinderen. Ik lees boeken, meestal fictie. Heel zelden ga ik naar het theater, iets vaker naar een muziekoftreden. Zo bezoek ik een paar keer per jaar het cultuurcentrum en de concertclub. Meestal in mijn eigen gemeente, soms ook eens wat verderop. Ik luister naar muziek op de radio en op mijn mp3-speler. Zelf speel ik wat bas, een paar akkoorden ook op gitaar. Erfgoed kan me boeien, maar dan wil ik er met mijn kinderen heen kunnen gaan. Naast me woont Ella. Zij is zestig, de kinderen zijn het huis uit. Haar man werkt in Brussel. Ze houdt van geschiedenisboeken, kijkt naar documentaires en houdt van opera. We praten af en toe over muziek en boeken, ik neem al eens iets mee voor haar uit de bib. Het huis verderop is dat van Frieda, veertiger met drie kinderen. Frieda heeft het druk. Werken van 's morgens vroeg tot 's avonds laat. Frieda heeft het wel voor cultuur, maar moet er de tijd voor vinden. Op reis duikt zij graag een museum binnen, en dan is het ook tijd voor literatuur. Echte literatuur. Er zijn zoveel boeken te lezen en zo weinig tijd, dus laat Frieda haar keuze maken door belezen vrienden. En dit zijn nog maar drie bewoners uit onze straat. Naast Ella, Frieda en mezelf ken ik nog hiphopper Stephen, druk-druk-bezige Conny, esoterische Jacob, student Klaas en op het einde van de straat bon vivant Jan. Een bluesman, zo blijkt. Eén straat, zoveel smaken.

Bart Noels



Je zal maar beleidsmaker zijn en een lokaal cultuurbeleid creëren voor deze straat. Laat staan voor een hele gemeente. Zoveel verschillende mensen, zoveel wensen. En tegelijk zoveel aanbieders: publieke cultuurhuizen als de bibliotheek en het cultuurcentrum, maar ook verenigingen, kunsthuizen, erfgoedwerkingen,... Hoe krijgen we die

vele wensen met dat vele aanbod verbonden? En hoe zorgen we er voor dat Ella, Jacob, Stephen en alle anderen uit de straat keuzes aangereikt krijgen, keuzes kunnen maken, betrokken worden, cultuur beleven? Hoe kunnen we culturele dienstverlening beter richten? Gerichtte dienstverlening organiseren en vormgeven is niet zo moeilijk,

het vergt enkel wat inspanning. Bibliotheken en cultuurcentra kunnen met een aantal simpele methodes hun eigen werking en dienstverlening in kaart brengen, hun huidige en potentiële publiek definiëren en doelgroepen afbakenen, en op basis van die kennis via de juiste kanalen mensen aanspreken en betrekken bij de werking.

In dit artikel proberen we een aantal van die methodes aan te reiken. We gaan vanuit het denken rond dienstverlening op zoek naar kapstokken om gericht te werken. Dat is efficiënter en effectiever.

Eerst bezinnen, dan beginnen

Ontwikkelen van een aanbod, ontwikkelen van dienstverlening kan je perfect zonder visie. Je haalt een catalogus in huis, programmeert je voorstellingen en met wat goed geluk verkoop je de zaal uit. Zonder enige inspanning haal je de boekentoptien in je bibliotheek en je collectie is voor maanden de deur uit. Maar vroeg of laat duiken vragen op naar het waarom, naar doelstellingen, naar betekenis.

Naar meerwaarde ook van je functioneren als publieke lokale cultuuraanbieder. Welke doelgroepen wil je naar het cultuurcentrum halen? Wat gingen we doen voor leesbevordering bij kinderen? En gingen we niet meer de private aanbieders ondersteunen in plaats van alles zelf aan te bieden? En wilden we ook niet meer denken vanuit het bredere beleidsveld 'vrije tijd' in plaats van te werken vanuit de huidige hokjes? Wat wil je lokaal bereiken met

cultuur? En wat wil het lokaal bestuur bereiken met cultuur? Want misschien heeft de gemeente wel ambities om jonge gezinnen aan te trekken, om op vergrijzing, verarming en verkleuring een positief antwoord te geven? Cultuur en dienstverlening moeten een plaats krijgen in het meerjarenprogramma van je gemeente. Dat wil niet enkel zeggen dat je werking een plaats krijgt als een hoofdstukje in het grote plan, maar ook dat je actief meewerkt aan de globale gemeentelijke plannen. Cultuur is geen eiland, ook niet enkel een kers op de taart. Stilaan wordt het duidelijk voor beleidsmakers dat cultuur essentieel bijdraagt tot de kwaliteit van

een leefomgeving. Het is een onlosmakelijk deel van het geheel van elementen dat de sfeer in een stad of een gemeente bepaalt. Ook draagt cultuur bij tot het realiseren van tal van beleidsdoelstellingen. Denk maar aan de ambities rond imagovorming, gemeenschapsvorming, de sociaal-artistische projecten, de aandacht voor e-inclusie in bibliotheekwerking. Een visie geeft je een leidend kader voor de komende legislatuur. Een visie geeft je antwoorden op vragen als "Waarom maak je werk van een cultuurprogramma? Wat is het programma voor je gemeente? Welke plaats krijgt culturele dienstverlening daarin? Waar wil je heen met

In Rijsel heeft de stad een 'plan de lecture' opgezet, waarbij de schoolbibliotheken in een partnernetwerk van de openbare bibliotheek opgenomen worden. De scholen worden heel sterk begeleid en ondersteund op het vlak van werking en collectie.

Door die actie heeft de openbare bibliotheek zijn netwerk en bereik geoptimaliseerd.

Meer info: http://www.mairie-lille.fr/fr/Culture/Enseignement_culturel/Lecture_publique

In Wevelgem krijgen de horeca-uitbaters een opleiding om toeristisch ambassadeur te worden. Wevelgem heeft een goed draaiende toeristische dienst, maar er is geen toeristisch loket. Vandaar de keuze om met de horeca te werken. Naast een woordje uitleg kan je in de cafés en restaurants ook wandelkaarten krijgen.

"Bezint eer ge begint" is ook wat CultuurNet beoogt voor cultuurcommunicatie. Een aantal facetten worden heel ruim en degelijk uitgewerkt op <http://cultuurnet.be/uitnetwerk/uitbib/dossiers/strategie>.

je bib, met je cultuurcentrum? Hoe verhoudt je werking zich tot het algemene beleid in je gemeente? Welke doelgroepen staan centraal? Is cultuur een hefboom voor een aantrekkelijke gemeente?" De beheers- en beleidscyclus, waar veel collega's in de gemeente nauw in betrokken zijn, is om die reden niet "iets van de gemeente". Neen, idealiter is het de hefboom om eens stevig te werken aan integrale beleidsplanning. Door het planlastdecreet zijn we nu eindelijk af van papierwerk, we moeten nu energie en capaciteit vrij kunnen maken om cultuur en vrije tijd mee in te schrijven in projecten, om mee te helpen aan een integrale aanpak in je lokale bestuur.

Een uitgewerkte visie komt dus terecht in het beleidsplan. Een goed uitgeschreven visie helpt je nu en later keuzes maken. Wat wil je bereiken voor je inwoners? Wat moeten externe bezoekers kunnen beleven in je gemeente? Zijn er doelgroepen waar je extra inspanningen voor wil doen? En waarom wil je dit? En ook op vlak van aanbod is een visie bepalend. Een visie helpt je als publieke actor om zeker in tijden van besparingen - het juiste aanbod te brengen. Hoe zie je het samenspel tussen publieke en

Een paar jaar geleden koos de bibliotheek Gent ervoor om in het filiaal Brugse Poort bibliothecarissen met een uitdrukkelijk 'sociale' functie in te zetten. Naast de klassieke bibliotheekwerking biedt dit filiaal ook plaats voor een leescafé, uitgebaat door vrijwilligers. De bibliotheek functioneert er als een schakel in een sociaal netwerk. De bibliothecarissen kunnen terug vallen op het brede Gentse bibliotheeknetwerk.

In Roeselare speelt de stadsarchivaris een uitgesproken rol in het stimuleren en ontwikkelen van kennisbeheer. Hij is actief in het hele stadsnetwerk.

In Kortrijk werd in de voorbije legislatuur werk gemaakt van gebiedsgerichte werking. Uit de teams van buurtwerkers en cultuurfunctionarissen werd een nieuw team samengesteld. De nieuwe gebiedswerkers kregen elk een verantwoordelijkheid voor een deelgebied. En daarbij staan openbare werken, straatfeesten, gemeenschapsvorming, wijkcomités én cultuurprogrammering op de agenda. Door in team te werken kunnen competenties worden aangevuld en uitgewisseld.

private spelers op je grondgebied? Hoe werken we samen en hoe vullen we elkaar aan?

Cultuur is teamwerk

Een behulpzame bibliothecaris die er net het juiste boek uit pikt. Een zaalmedewerker die je behulpzaam de weg wijst naar je zitje. Een programmator die zijn weekendervaringen van op het festival deelt met zijn collega's. Een collectieverantwoordelijke van de bib die samen met de ploeg de nieuwe aanwinsten evalueert. Het zou een open deur intrappen zijn om te zeggen dat culturele dienstverlening teamwerk is. Maar misschien trappen we een gesloten deur in door te vragen om hier nog bewuster op in te zetten. Er zit best nog wel wat marge op dat

denken in team, op het werken rond talent en competenties.

Wie zijn de bibliothecarissen van de toekomst? Wie zijn de cultuurwerkers van nu? Welke profielen wil jij binnen halen in je organisatie? Hoe kan jij intern uitdagen tot vernieuwing en verbetering? Hoe kan je mensen stimuleren om eens over het hekje te kijken? Meer dan ooit krijgen cultuurteams in een lokaal bestuur de verantwoordelijkheid voor de cultuurwerking én het mee uitwerken van beleidsdoelstellingen van de gemeente.

Metten is niet alleen weten, ook dóén

Informatie is een belangrijke sleutel in het werken aan culturele dienstverlening.



Informatie over je interne processen, je aanbod en informatie over je potentiële gebruikers. In heel wat bedrijven die diensten verlenen, staat de gebruikers-databank centraal. Op basis van die databank worden diensten verleend, worden profielen bijgehouden, wordt de kwaliteit van de dienstverlening gemeten. Meten of de zaal vol zit, is niet voldoende. Je komt ook best te weten wie in de zaal zit, en waarom. En of die al eens eerder is gekomen, en of die dat nog eens van plan is.

Veel gemeenten hebben de voorbije jaren geïnvesteerd in nieuwe systemen voor ticketing en zaalbeheer. Dat

De A-kaart in Antwerpen combineert een aantal vrijetijdskaarten met een spaarpuntensysteem. Het is bovendien een elegant instrument voor mensen met een OMNIO-statuuat die hun rechten en voordelen kunnen uitoefenen zonder daar andere passen voor te moeten uithalen. En door de A-kaart beschikken de vrijetijdsdiensten stilaan over een interessant gebruikersbestand voor analyse en marketing.

De UiT-iD en de UiT-pas, die in juni wordt gelanceerd, wil actief aanzetten tot cultuurparticipatie. Een gelijkaardige ambitie als de A-kaart dus, maar dan op Vlaamse schaal. Met je ID kan je op de UiT-website informatie krijgen volgens je profiel, met je pas moet je dan weer terecht kunnen in de vrijetijdssector. De pas is er voor iedereen, maar het initiatief heeft specifiek aandacht voor mensen in armoede.

Ook op lokaal vlak kan je werken rond gebruikersprofielen. Het pas gelanceerde MijnKortrijk is zo een voorbeeld. Kortrijkse burgers krijgen een persoonlijke internetpagina waar ze hun wijk, voorkeuren en interesses kunnen aanduiden. Doordat ze ook hun e-mailadres opgeven worden mailings mogelijk op basis van die voorkeuren.

heeft in veel gevallen geleid tot verbeterde interne processen en een verhoogd gebruiksgemak voor de beheerders. Facturen worden makkelijker gestuurd en verwerkt, zaalbezetting kan beter worden ingepland, online ticketing maakt het makkelijker voor gebruikers om kaartjes te krijgen voor een voorstelling. In bibliotheken is men al jaren bezig met automatisering. Collecties en leden en uitleningen worden netjes bijgehouden in catalogi en databanken, die provinciaal en Vlaams gekoppeld zijn. Een schat van informatie. Actueel en accuraat.

Met en is niet alleen weten. Met dat weten moet je ook iets doen. Kennis is de basis voor het werken aan dienstverlening. Hoe ga je om met al die data, met die vele informatie? Blijft die opgesloten in je bib of cultuurcentrum of doe je daar actief dingen mee? Maak je ook analyses van wie je gebruikers zijn? Het analyseren en gebruiken van gebruikersgegevens kan een hoger doel dienen dan het louter bijhouden van geleende boeken of het uitsturen van brieven aan nalatige leners. Je kan meer doen met de gegevens van verenigingen dan het uitsturen van facturen voor

zaalhuur. En kruis je ook eens de bestanden van het cultuurcentrum met die van de bib? Marketing en dienstverlening op basis van gebruikersgegevens kennen we al van in de supermarkt. Sommige ketens bieden op basis van gebruikersinformatie gepersonaliseerde kortingen aan. Waarom kunnen bibliotheken en lokale besturen hun gebruikersgegevens niet beter ontginnen om meer gerichte diensten aan te bieden?

Bibliotheken willen dat mensen boeken lezen. En dat ze niet enkel lezen waar ze nu in geïnteresseerd zijn, maar ook datgene waar ze potentieel in geïnteresseerd zouden kunnen zijn, en dat ze ook buiten de bibliotheek een geschikt aanbod vinden. Wie "Congo" heeft gelezen zal vast ook wel naar de theatervoorstelling van dezelfde auteur willen gaan kijken.

Dit vraagt actief bezig zijn met gebruikersgegevens: analyses maken, voorstellen doen, actief omgaan met je gebruikers. Dit vereist dus dat je op een bepaald moment de discussie verlegt van de kwaliteit van je gegevens naar wat je nu precies wil doen met al die adressen, geboortedata en lenersinformatie.

Meer over gebruikersgegevens en marketing op: <http://www.vvbad.be/meta/eid>.

Meer over de UiT-initiatieven op <http://cultuurnet.be/uitpas> en <http://cultuurnet.be/over-uitid>.

Heb geen vrees, investeer in IT-kennis

Ticketing efficiënter maken, zaalhuur verbeteren, een beter online onthaal organiseren. Dit zijn uitdagingen voor vandaag. We weten nu intussen uit veel onderzoek dat de typische cultuurgebruiker graag en makkelijk online communiceert en informatie opzoekt. En we weten ook dat heel wat commerciële spelers die cultuurgebruiker al goed verzorgen. Denk maar aan Amazon, Spotify of Deezer, nieuwe online diensten die boeken en muziek rechtstreeks in de huiskamer brengen.

We staan gelukkig niet achter op digitaal vlak. De cultuursector heeft al jaren geïnvesteerd in degelijke websites en nieuwsbrieven om een aanbod kenbaar te maken. Door de komst van nieuwe software komen online ticketing en sterke cultuurinformatie nog meer in ieders handbereik. Maar het is

kwestie nu om bij te blijven, om mee te zijn en stappen vooruit te zetten. En dat vergt geen IT-ers in huis, maar wel iemand die met IT-ers kan praten. Dus moet je in huis blijven inzetten op IT-competenties.

En dat is nodig. Hoe kan je anders gadgets onderscheiden van goed werkende systemen? Hoe kan je er mee voor zorgen dat iets simpel wordt opgelost, zonder dat je een log en peperduur systeem wordt opgedrongen? Niet door aan de kant te staan roepen en verongelijkt te kijken als een firma of het gemeentebestuur je iets opdringt dat je niet gevraagd hebt. Wél door actief mee te denken en te praten.

De gebruiker bestaat niet, leve de gebruiker

Een grondige kennis van de bezoekers van je cultuurcentrum, van je bibliotheek is essentieel. En evengoed een grondige kennis van wie niét bij jou over de vloer komt. Je kan bij dit soort analyses best profielen maken, categorieën van mensen met bepaalde gedragskenmerken en voorkeuren. Zo kan je Ella, Jacob, Stephen en Conny en de andere mensen in de straat thuis brengen in doelgroepen. Dat zijn mensen met gelijkaardige kenmerken,

clusters van individuen met gelijkaardige wensen. En koppel je die doelgroepen dan aan je visie, dan ben je klaar om een doelgroepenbeleid te voeren. Tenminste als je gegevens hebt verzameld over je bestaande gebruikersgroep én de verschillende groepen in je gemeente.

Dé gebruiker bestaat niet, er zijn wel verschillende groepen gebruikers. Je zal dus je communicatie en dienstverlening moeten differentiëren. Buurvrouw Ella - je weet nog, zij luistert naar klassiek en bekijkt graag documentaires - 'heeft het niet zo op met dat internet' en

Recent onderzoek naar koop-, leen- en leesgedrag in Vlaanderen van LOCUS, Boek.be en Stichting Lezen en de Vlaamse Overheid (2011) toonde aan dat er drie groepen lezers zijn: mensen die enkel kopen (30 %), mensen die enkel lenen (11 %) en mensen die kopen én lenen (32 %). Opvallend is dat deze laatste groep beduidend meer aankoopt dan mensen die enkel kopen. Uit het gebruikersonderzoek van bibliotheken (2004) hadden we ook al geleerd dat er heel veel soorten lezers zijn, heel wat verschillende profielen. Zie <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/Publickswerking/Gebruikersonderzoek/Bibliotheek/>

Op het UiTforum van november 2010 werden onderzoeksresultaten over leefstijlprofielen in de UK en Vlaanderen gepresenteerd. Dit is een nieuwe vorm van segmenteren volgens leefstijl of smaak. Hierbij zien we op welke manier cultuur en ander vrijetijdsaanbod een plaats innemen in het dagelijkse leven van potentiële deelnemers. Dit is rijker dan mensen gewoon op te delen naar leeftijd of naar de graad van participatie. Lees meer op <http://cultuurnet.be/leefstijlprofielen>

Onderzoek bij meer dan 3.000 inwoners van vijf gemeenten van de regio Kortrijk (2010) toonde aan dat niet alle cultuurgebruikers dezelfde kanaalvoorkeur hebben. 70 % houdt van cultuurinformatie via folders, een kleine helft via de website. 16 % krijgt graag elektronische nieuwsbrieven, en 14 % wil op de hoogte blijven van vrijetijdsactiviteiten via een bezoek aan de bibliotheek of de cultuurdienst. Het onderzoek toonde ook aan dat voor andere informatie, zoals info over premies of administratieve informatie, de kanaalvoorkeuren nog eens anders waren. Niet alleen de gebruiker, ook het aanbod is blijkbaar bepalend in de kanalen die mensen verkiezen.

krijgt graag brochures van de opera in de bus. En ikzelf vind mijn cultuurinformatie via de lokale website, of ik krijg een suggestie van mijn vrienden via Facebook. Mijn tickets boek ik online. En mijn boeken haal ik nog altijd graag in de wijkbibliotheek, hoewel ook Amazon me kan bekoren.

Lees meer over 'ken uw klant' op <http://www.zevenuitdagingen.be/?paged=2>

Extra

Vraag het aan je gebruiker

Klantentevredenheid is iets anders dan gebruikersparticipatie. Beide zijn belangrijk, maar het tweede is veel minder steriel dan het eerste. Bij klantentevredenheid gaan we door bevragingen gewoon op zoek naar wat een

cultuurgebruiker vond van je aanbod. Bij gebruikersparticipatie gaan we een stap verder: we gaan in dialoog, proberen te peilen wat iemand wil of fijn zou kunnen vinden. Proactief werken dus, mensen betrekken bij het ontwikkelen van aanbod. En daarvoor kan de cultuursector bouwen op een lange traditie. Een traditie die weliswaar wel aan wat vernieuwing toe is. Bibliotheken en cultuurcentra laten zich al lange tijd bijstaan door adviesraden. Maar vaak wordt bij cultuurfunctionarissen geklaagd over de onkunde of het niet kunnen scheiden van algemeen en particulier belang bij de leden van de adviesraad. En vanuit dié hoek wordt dan weer geklaagd over de overprofessionalisering, de dwingende

keuzes van de programmatoren en de geringe impact die de adviesraad heeft op het functioneren van de instelling. En verder hebben we dan nog af te rekenen met de afnemende inzet van vrijwilligers. Sommigen menen dan ook dat adviesraden afgedaan hebben, en dat nieuwe formules zoals sociale media de adviesraden kunnen vervangen. Misschien loopt het niet allemaal zo een vaart. We kunnen best eens gewoon stilstaan bij de samenstelling en agendering van die adviesraden, en kijken hoe frisse en nieuwe formules meer mensen kunnen warm maken om mee cultuurbeleid te maken. Extra, complementair, aanvullend, samenspel. Misschien zijn dit de goede woorden om het onderzoek aan te gaan.





Een goede gebruikersbevraging moet niet veel tijd en geld kosten. Maar je moet wel goed nadenken over wat je wil vragen. En aan wie. Je kan bijvoorbeeld afspreken dat iedereen die in de organisatie klantencontacten verzorgt tijdens een bepaalde periode na elk telefoongesprek of elk baliebezoek een aantal kleine vragen stelt om te peilen naar tevredenheid en eventuele andere wensen. Die antwoorden systematisch bijhouden levert al een goed beeld op. **Panelgesprekken** zijn gesprekken met een aantal mensen uit de doelgroep die je wil bevragen. Het panel is representatief samengesteld en moet verduidelijking geven bij de cijfers of de analyses die je al bijeen gesprokkeld hebt.

Waar een enquête zicht geeft op huidig gedrag en op een aantal wensen, geeft een panel meer zicht op waarom iemand iets wil. **Sociale media** geven heel wat mogelijkheden om in gesprek te gaan met doelgroepen. Tenminste, als die doelgroepen ook sociale media gebruiken. Tot op vandaag gebruiken niet alle doelgroepen media zoals Facebook of Twitter. Toch kan je al eens experimenteren met sociale media om je dienstverlening beter af te stemmen of te evalueren. **Service design** is een methode om samen met gebruikers dienstverlening te verbeteren. Dat moet meer kwaliteit opleveren voor de burger, maar ook voor de mede-

werker. Samen gaan ze aan de slag, al of niet begeleid door een externe designer. Die laatste moet het proces in goede banen leiden en prikkels geven, frisse inzichten inbrengen. **Service design** maakt gebruik van “**Customer Journey Mapping**”. Dit kan je vrij vertalen als “Beschrijf het verhaal van je gebruiker”. Het is een techniek waarbij je vanuit het perspectief van de gebruiker alle stappen en fases van een dienstverleningsproces doorloopt en optimaliseert. De methode geeft meer helderheid over mogelijke belemmeringen of problemen waar een gebruiker mee kan kampen. Combineer dit dan nog met een “**mystery guest**”-bezoek, waarbij een

In het cultuurcentrum van Genk wordt gewerkt met focusgroepen, bijvoorbeeld rond het thema muziek. De bibliotheek van Beringen werkt samen met de gebruikers doelgroepenprogramma's uit. Zowel met de scholen als met het plaatselijke rustoord wordt intensief samengewerkt.

In het project Campagne/campagne gaan kunstenaars en bewoners samen aan de slag rond kunst in de publieke ruimte. Een goede aanpak zorgt voor kwaliteit, prikkelt de verbeelding en geeft betekenis. Daarvoor is betrokkenheid van de inwoners een sleutel. Meteen zorgt dit ook voor een draagvlak voor hedendaagse beeldende kunst. Kleine gemeentebesturen kunnen zich kandidaat stellen. Van hen wordt verwacht dat zij een bewonersgroep, een buurthuis, een school of een wijkvereniging enthousiasmeren om opdrachtgever van het kunstwerk te worden. Samen met een bemiddelaar worden dan de wensen voor een kunstwerk geïnventariseerd. Daarna wordt een opdracht geformuleerd aan een kunstenaar en de middelen gegenereerd voor de realisatie. De bemiddelaar vertaalt dus de wensen en verzuchtingen van de opdrachtgevers naar een kunstopdracht en garandeert tegelijk de autonomie van de kunstenaar. www.kunstindepubliekeruimte.be

In het project 'Lelijke Plekjes' werkten gemeentebesturen uit de regio Kortrijk aan een creatieve oplossing voor lelijke plekjes: stukjes publieke ruimte die er slordig, verwaarloosd of onafgewerkt bij liggen, maar met een creatieve ingreep aangename plaatsen worden om te vertoeven. Om te weten welke plekjes in aanmerking kwamen, werd een beroep gedaan op de inwoners en de gemeentebesturen zelf. In totaal werden zo'n 120 lelijke plekjes verzameld op een website. Voor gemeenten leverde deze bevraging alvast een schat aan informatie op. Het eerste Lelijke Plekje is intussen aangepakt. www.lelijkeplekjes.be

externe anoniem je dienstverlening gebruikt en evalueert, en je bent verzekerd van voldoende informatie om je dienstverlening te optimaliseren. Pak overigens eerst een aantal kleine, snel zichtbare zaken aan. Dat

motiveert het team en je gebruikers zien meteen effect.

De keuze of je een externe aantrekt om aan de slag te gaan met gebruikers voor het ontwikkelen of bijsturen van diensten hangt af van de

capaciteit in je organisatie. Veel van de hierboven beschreven technieken zijn eigenlijk het gebruik van "gezond verstand" en vergen een minimum aan technische bagage. Aan de andere kant is het altijd goed om eens een externe blik binnen te halen in je organisatie, en zo wat frisse inzichten of observaties te krijgen. En sommige methodes, zoals enquêtes en service design, vergen wat extra bagage en deskundigheid.

Je kan dus met heel veel methodes aan de slag, elk met een eigen doel en een eigen beperktheid. Het is het gebruiken van een aantal methodes, het verstandig samenbrengen en het samen interpreteren van de resultaten die de sleutel zijn. Er is niet één zaligmakende methode om gebruikers te bevragen of om samen met gebruikers te werken.

Bekijk de vrijdagontmoeting van LOCUS over burgerparticipatie op <http://www.locusnet.be>

Lees meer: www.vvsg.be/servicesdesign en www.sociaalcultureel.be/volwassenen/CC_evaluatie.aspx.

Extra

Ga op tocht met je gebruiker

Culturele dienstverlening sluit idealiter zo goed mogelijk aan bij verwachtingen. Maar dat wil niet zeggen dat het aanbod daarom mainstream moet zijn. Cultuur moet prikkelen. Het onverwachte brengen. Die dingen brengen die men zelf niet had kunnen bedenken, maar die het cultuurhuis heeft kunnen programmeren dankzij publiekscennis, ervaring en liefde voor het vak. Een verstandige collectievormer in de bib, of een programmator in het cultuurcentrum kent zijn publiek voldoende om verrassende keuzes te maken die het publiek kan waarderen en die tegelijk toch nieuwe prikkels geven. Op tocht gaan met je gebruiker is gebruikerskennis en aanbod exploiteren, met frisse formules en veel kruisbestuiving.

Ontwikkel een kanaalstrategie

Vroeger communiceerde een cultuurcentrum enkel met een seizoensbrochure, affiches, brievenpost en flyers. De jongste jaren is de communicatie sterk gedigitaliseerd en zijn er tal van formules gevonden om het klassieke 'face to face'-contact te verbeteren, denk bijvoorbeeld aan 'tupperwareparties' van cultuurhuizen. De mogelijkheden om nieuwe

Circuit X wil een nieuwe generatie talentvolle podiumkunstenaars de kans geven om hun werk te tonen in cultuur- en gemeenschapscentra in heel Vlaanderen. Het gaat om verrassende voorstellingen van makers die nog niet zo bekend zijn bij het grote publiek. Er zijn heel wat podiumkunstenaars die hun werk zelden kunnen tonen buiten de grote steden, en dat is jammer. De ambitie van Circuit X is om een breed publiek in contact te brengen met het werk van deze makers. Circuit X is trouwens meer dan alleen een voorstelling. In voor- en nagesprekken kan het publiek op een persoonlijke manier de kunstenaar en zijn drijfveren leren kennen. www.circuitx.be

In het recent vernieuwde bibliotheekportaal zoeken.bibliotheek.be wordt een zoekende lezer meer dan ooit doorgelinkt, doorverwezen, geleid en geholpen doorheen de rijke collectie. Zoeken naar een boek, cd of tijdschriftartikel wordt verrijkt met flapteksten, recensies en tal van andere extra informatie, die op zich weer linken genereren naar andere informatie. www.bibliotheek.be

In de formule 'Artiest geboekt' in de regio Pajottenland-Zennevallei houden artiesten op doortocht langsheen de cultuur- en gemeenschapscentra even halt in de bibliotheken voor 'een goed gesprek'. Een interviewer bespreekt met hen de zeven boeken die hun leven hebben gekleurd. <http://artiestgeboekt.blogspot.com/>

kanalen te benutten, worden groter omdat media goedkoper worden en de competentie om ze in te zetten toeneemt. De cultuurgebruikers vragen ook om via die nieuwe kanalen in dialoog te kunnen gaan, want ze doen dat ook al elders. Moet een cultuurhuis dan ook al die kanalen inzetten en gebruiken? Neen, dat bepaalt je in een kanaalstrategie.

Die strategie bepaalt welke boodschappen of transacties bestemd zijn voor welke doelgroepen. En voor elke

doelgroep probeer je ook te achterhalen welk kanaal optimaal is voor die boodschap. Het ontwikkelen van een kanaalstrategie impliceert dus kennis over je aanbod, over de mogelijkheden van kanalen en de voorkeur van je doelgroep.

Goed mikken is de informatie of dienst via het juiste kanaal brengen naar de doelgroep die je wil bereiken.

Kanaalstrategie en kanaalsturing zijn eigenlijk niet nieuw. De cultuursector is er al



jaren mee bezig, al wordt het soms zo niet benoemd. Bibliotheken evolueren meer en meer naar instellingen die fysieke toegang combineren met online toegang. En soms worden klanten gestuurd naar een nieuw kanaal. Neem bijvoorbeeld het online verlengen van de leentermijn van je boeken, een dienst waarvoor je vroeger naar het loket moest, maar wat je nu zelf thuis kan doen. Gemakkelijker voor jezelf, en

goedkoper voor de bib die de uitgespaarde personeelstijd kan reserveren voor echt bibliotheekwerk. Of neem online ticketing. Vroeger moest je naar het loket om een ticketje te kopen, nu kan dit van achter een computer. Wil kanaalsturing zeggen dat mensen altijd van fysieke toegang naar online kanalen worden gestuurd? Neen, kanaalsturing gaat over het optimaal exploiteren van je

kanalen, in functie van het profiel van je klanten én in functie van de kenmerken van wat je aanbiedt.

Voor je aan de slag gaat rond kanaalstrategie zet je in je bestuur ook best een boompje op over verwachtingen. Het is goed om eerst het ambitieniveau na te gaan dat gebruikers van je verwachten. Dat helpt je om zaken scherper te zien, en je eigen ambitie te bepalen. Dit helpt je later ook in je communicatie. Zo weet de burger ook wat hij of zij mag en kan verwachten. Een full service bibliotheek in elke wijk van de stad, een cultuurcentrum dat enkel topvoorstellingen programmeert, een ticketbalie die continu open is? Misschien allemaal wat moeilijk als je weet dat een gemiddelde gemeente in Vlaanderen

Buurvrouw Ella krijgt e-mails van Klara, wil papieren brieven van de bibliotheek en houdt de seizoensbrochure van het cultuurcentrum dicht bij de hand. Ik houd mijn mailbox in het oog met de kalender van de concertclub, en verleng de leentermijn van mijn boeken online.

En Frieda, die heeft geen tijd. Die wacht op een telefoontje van een vriendin die haar de tips geeft voor het weekend, en haar systematisch uitnodigt naar voorstellingen en tentoonstellingen. Frieda gaat naar een concert als ze overtuigd is door haar vriendinnen én als ze tijd heeft.

17.000 zielen telt. Maar ondanks die kleine schaal is wel heel wat mogelijk. Ga eens luisteren naar wat mensen echt verwachten. Misschien hoeft het niet altijd groot en veel te zijn, maar gewoon soms eens ‘anders’. Een uur verschuiven, een balie extra op piekmomenten.

Sturen op kanalen wil ook zeggen dat je het kostenplaatje in het oog houdt. Door een verstandige kanaalstrategie kan je het zo organiseren dat het merendeel van de gebruikers zijn gading vindt via goedkopere kanalen zoals het web. Stel je voor hoeveel tijd je bespaart door inschrijvingen voor een activiteit online te laten verlopen. Als je weet dat je doelgroep de vaardigheden heeft én de technologie is er, houdt niks je tegen om die winst te maken. Je maakt er tijd en geld mee vrij om aan doelgroepenwerking te doen waar “face to face”-contact des te belangrijker is.

Kanaalsturing moet bijdragen tot meer inclusie. Over fysieke en mentale drempels in bibliotheken en cultuurcentra is al heel wat geschreven. Cultuureducatie is hierin heel belangrijk. Maar zelfs voor die cultuureducatie is een kanaalsturing nodig, om te vermijden dat je preekt voor



eigen kerk, en wel degelijk de groepen bereikt die je echt had willen bereiken, via de juiste kanalen.

Kanaalkeuze hangt ten slotte ook af van wat je wil doen, welke interactie nodig is. Cultuurbemiddeling loopt best via de telefoon of aan de balie, in een “face to face”-contact. Je kan mensen meteen vragen stellen van wat ze fijn vinden, wat hen interesseert, en via een gesprek het juiste aanbod helpen vinden. Idem voor zaalhuur. Je kan nog zo een mooi online instrument ontwikkelen, niks vervangt het gesprek tussen huurder en exploitant

om te zien wat echt nodig is, hoe er flexibel kan worden omgesprongen met het aanbod. En het ene hoeft het andere niet uit te sluiten. Vaak zal een online toegang wel de eerste informatie bovenhalen, zoals coördinaten en wensen, in een vorm van “intake”-formulier.

Zo integreerde de gemeente Wevelgem alle vragen voor organisatoren in één groot formulier, dat als basis dient voor de verdere behandeling van het dossier. Zie www.wevelgem.be/ikorganiseer

Bibliotheken organiseerden zich de voorbije jaren lokaal, provinciaal en Vlaams om gebruikers een online portaal te bieden om collecties te vinden en om transacties uit te voeren.

Maar anderzijds is er geen fysiek contact nodig als je simpele transacties wil doen zoals leentermijn verlengen, een ticket kopen, iets betalen of een formulier met je gegevens invullen. De voorgaande passages kunnen nogal dwingend overkomen. Alsof je zonder kanaalstrategie en louter vanuit je buikgevoel niet meer zou kunnen werken. Niets is minder waar. Het ene versterkt het andere. Cultuur maken en cultuur ontsluiten heeft een sterk buikgevoel nodig. Kanaalstrategie helpt je gewoon door middel van je kennis over gebruikers en aanbod beter te mikken, het hoofd ook even te laten spelen dus.

Mix & match

In cultuur kan je interessante combinaties maken met je aanbod, om zo bestaande en nieuwe doelgroepen te verbinden. Je kan als lokaal bestuur het aanbod van je cultuurdiensten beter bundelen, op maat van je doelgroepen. Zo kan je groepen ook meer 'totaal' benaderen.

Er zijn kinderen die graag voetballen en die opstaan en gaan slapen met een bal. En er zijn pianospelende kinderen die zweren bij uren oefening. Maar veel kinderen houden van sport én muziek én knutselen én ravotten. Het is dan ook een fijne vaststelling te zien dat veel gemeenten in de vakanties kampen aanbieden met combinaties. En er zijn nog mogelijkheden om lokale cultuurspelers interessante formats te laten bedenken. Innovatie gaat niet echt over het uitvinden van dingen, maar wel over het origineel combineren van bestaand aanbod. Ook bij het combineren van locaties kan een gemeente inhoudelijke winst boeken.

Denk maar aan de creatie van UiT-winkels in druk bezochte plekken. Of aan het inbrengen van culturele dienstverlening in andere dienstverlening. In Denemarken doen ze het al jaren: integreren van publieke en semi-publieke dienstverlening in één gebouw. Het "kulturhus" is een combinatie van verschillende voorzieningen waarbij samenwerking de bindende factor is. Denk aan de combinatie van (semi-)publieke functies zoals een kinderopvang, een bibliotheek, muziekacademie met spreekkamers voor artsen, diensten van kind en gezin, vergaderfaciliteiten en ontmoetingsplekken. De aanbieders maken in dit soort constellatie niet enkel

Het cultuurcentrum van Bierbeek maakt jeugdkampen die een combinatie bieden van sport, crea, theater, dans en muziek, een samenwerking van het cultuurcentrum, de sportdienst en de jeugddienst. Ook de dienst jeugd van Kortrijk biedt sedert een tijdje vakantiecampen aan waarbij jongeren aan de slag gaan rond een thema. In het thema hiphop bijvoorbeeld leren ze graffiti spuiten, decors maken, hiphop muziek uitvoeren en dansen. De week eindigt met een totaalvoorstelling. De erfgoeddienst organiseert dan weer een kamp waarbij spel, sport en erfgoed gematcht worden. Alle stadsdiensten met een jeugdaanbod werken samen in de creatie en communicatie van hun aanbod.

Met 'Ezelsoor' organiseerden cultuurspelers uit Vlaams-Brabant een boekenkaftdag voor families met kinderen van 6 tot 12 jaar. Die konden hun schoolboeken komen kaften met gratis kaftpapier. Bekende illustratoren en leerlingen van het deeltijds kunstonderwijs verzorgen de boeken van een tekening. Op de 'mini-cultuurmarkt' kregen de gezinnen info over alle culturele en/of vrijetijdsactiviteiten voor kinderen in de gemeente.

afspraken over huisvesting en openingstijden, maar zoeken ook naar samenwerking op vlak van programma en aanbod. Burgers vinden zo alle voorzieningen op één plek, en moeten niet van het kastje naar de muur.

In de cases hiernaast zie je telkens dezelfde elementen terug komen. De initiatiefnemers durven experimenteren én ze durven samenwerken.

Met experimenteren raak je een eind weg, maar je kan er ook mee tegen de muur lopen. Dat laatste wil mensen al eens tegenhouden om originele formules te maken. Maar fouten maken mag, werk gerust met prototypes, die je evalueert en bijstuurt. Leer uit je fouten. En het mag soms ook eens 'goed genoeg' zijn.

De snelheid waarmee je inspeelt op je lokale gemeenschap is al even belangrijk. Kijk naar wat zo een televisieprogramma als 'Fata Morgana' telkens los weekte in de lokale leefgemeenschap. Durf in

In Zwevegem rijdt een Bibus rond. Dat is een bus die de vroegere kleine bibliotheekfilialen in de deelgemeenten vervangt, en haltes maakt op een groot aantal plekken in deze landelijke gemeente, zoals scholen of plaatsen met een hogere bevolkingsdichtheid. Behalve bibliotheekdiensten biedt de Bibus ook gemeentelijke dienstverlening, zoals producten van burgerzaken.

In de Izegemse site De Leest combineert het lokaal bestuur een cultuurhuis en een lokaal dienstencentrum voor senioren. In één gebouw kunnen jongeren, senioren, cultuurliefhebbers en andere doelgroepen terecht. Samen met de doelgroepen wordt ook geprogrammeerd.

In het dorp Rollegem was bij infrastructuurwerken geen geld voor én een ontmoetingscentrum én een bibliotheek in een eigen gebouw. Maar toch wilden de bewoners dat beide mogelijk waren. Daarom heeft de architect beide functies geïntegreerd in een nieuwbouwvolume. De oplossing werd gevonden in het gebruik van "compactrekken": tijdens de openingsuren van de bib staan de rekken open, bij een voorstelling wordt de bib verkleind tot een compact volume, en heeft het publiek alle plaats.

Het bibliotheekfiliaal van Mariekerke kreeg onlangs een nieuwe bestemming als Buurtinformatiecentrum (BIC). Het Buurtinformatiecentrum wil een plek zijn waar de bewoners van Mariekerke zich thuis voelen, waar ze elkaar kunnen ontmoeten bij een kop koffie of een activiteit. Ze kunnen er terecht voor administratieve vragen en sociale zaken. Kranten en tijdschriften lezen of boeken lenen. Of een cursus volgen om mee te zijn met nieuwe digitale media.

te spelen op gebeurtenissen, durf eens los van de klassieke seizoensprogrammering te programmeren. Samenwerken is de andere rode draad. Innovatief cultuur ontsluiten

doe je in een netwerk. Probeer samen te werken met gelijkgestemden over de gemeentegrenzen heen, en werk vanzelfsprekend ook samen met andere diensten binnen je gemeente, werk ook samen met verenigingen en andere structuren. Samenwerken leidt tot een breder draagvlak van wat je doet en leidt vooral tot inhoudelijke prikkels. Samenwerken kan ook leiden tot meer efficiëntie.

De bib van Sint-Niklaas ging zelf aan de slag met gebruikersonderzoek en stelde een aantal vragen aan bezoekers. Uit dat onderzoek bleek een grote tevredenheid over de bib, wat alvast een opsteker was. Verbetering was mogelijk wat betreft het inleverpunt, de betaal mogelijkheden en de beschikbaarheid van de collectie. De gebruikers wilden dat de bib blijft inzetten op boeken en anderzijds maximaal inspeelt op de mogelijkheden van de nieuwe media.

Met 'We strike back' bracht De Vooruit eind januari een volledig avondprogramma over de staking die op 30 januari 2012 het land lam legde. Het programma was in een paar dagen tijd in elkaar gebokst. Een heel aantal debatformules werden gecombineerd, gaande van het individuele gesprek tot het plenaire debat. De Vooruit, een culturele instelling, werd even het brandpunt van de discussie over de staking.

Impact meten is écht weten

Jarenlang hebben cultuurcentra en bibliotheken ellenlange statistieken ingevuld, die de performantie van bibliotheken en cultuurcentra zichtbaar zouden moeten maken. En dat is ook zo, een werking wordt ook zichtbaar, zij het wel dat veel van die cijfers louter 'output' representeren. Die cijfers drukken uit hoeveel bezoekers of leners je had, die cijfers zeggen iets over de schaal van je werking. Het is goed dat we die cijfers hebben. Maar er is niet enkel een zicht nodig op je 'output', ook op je 'impact'. Wat heb je écht gerealiseerd?

Praten over meten is meteen praten over doelstellingen. En omgekeerd ook: doelstellingen moet je kunnen meten. Dat zijn we niet altijd gewoon. Soms wil een lokaal bestuur "een grotere bewustwording" rond een bepaald thema realiseren met een actie. Of de doelstelling is "om meer inbreng van burgers mogelijk te maken". Veelal nobele ambities, maar de echte

uitdaging is om dan ook meteen te zeggen hoe je dit wil gaan opvolgen.

Waar je zeker op kan inzetten is op efficiëntie- en kwaliteitsmetingen. Heel wat werk in de lokale culturele sector zit op het niveau van dienstverlening aan burgers. Boeken lenen, advies geven, tickets verkopen, zalen verhuren,... dit is het werk van heel wat balie-medewerkers. Hun werk kan je zichtbaar maken door registratie, door klantenbevragingen, door hun werk bespreekbaar te maken in het team.

Een moeilijker punt is de evaluatie van je inhoudelijke werking, van collecties, van programmatie, het meten van het succes van nieuwe formats. Hiervoor kan je wel een stuk terecht bij leencijfers en zaalbezetting, maar dat is onvoldoende om de impact van je werk na te gaan. Dit kan je oplossen door te werken met focusgroepen, door je adviesraad systematisch nieuwe formats te laten evalueren, door met je team na het initiatief de reacties te

evalueren. Hier zal de evaluatie subjectiever en minder objectieverbaar zijn. Maar dat wil niet zeggen dat je ook hiervoor geen systematiek kan ontwikkelen.

Meetmethodes en kwaliteitsmodellen zijn relatief. Maar het werken aan kwaliteit is absoluut. Door te werken met een model of een methode, door het in te bakken in je werking verplicht je jezelf om er systematisch en met de hele groep aan te werken. Handige kapstukken daarvoor worden geleverd in de LOCUS-werking rond "Publieke Werken".

Met dank aan Maja Coltura en Miek De Kepper voor de cases en suggesties.

LOCUS ontwikkelde in het project 'Publieke werken' een fijn instrument voor zelfevaluatie, dat naast inzicht ook moet leiden tot het cyclisch werken aan kwaliteit en dienstverlening. Te consulteren op www.locusnet.be.

'Toekomst voor dienstverlening. Inspiratie voor het vormgeven en organiseren van dienstverlening in lokale besturen', Bart Noels, uitgegeven bij Politeia in de reeks VVSG-pockets, 2012

Extra



Duurzame toekomst

Bibliotheken,
cultuur- en
gemeenschaps-
centra nemen
positie in

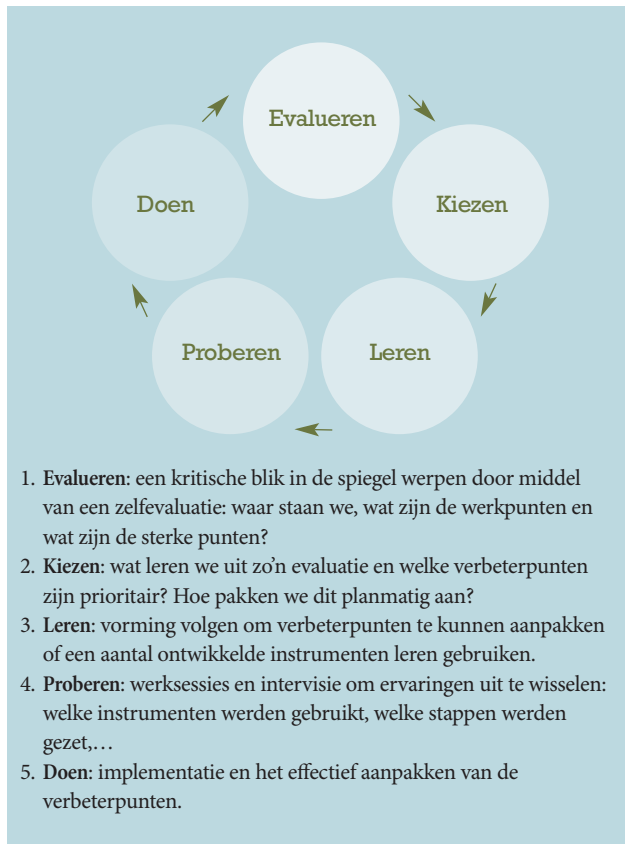
Publieke werken. Het zijn er veel, en het lijken er in een jaar van gemeenteraadsverkiezingen altijd nog meer. Geen straat meer heel, geen voetpad meer niet 'in aanleg'. LOCUS heeft niet op een deadline gewacht. De Publieke Werken waarover het in dit stuk gaat, startten al een flinke tijd terug. De naam is niet aan de straatstenen, maar aan het gelijknamige literaire werk van Thomas Rosenboom ontleend. Een niet onbesproken maar toch bekrond werk. Een boek dat moest geschreven worden. Daarin schuilt een parallel met onze Publieke Werken. In tijden van verandering kunnen lokale culturele instellingen niet achterblijven.



Anticiperen op de toekomst vraagt inzicht in het reilen en zeilen van vandaag. Dat was het uitgangspunt, daarom was er werk aan de winkel. Het geheim bestond erin sterktes te optimaliseren en zwaktes aan te pakken. Bibliotheken en vervolgens ook cultuurcentra haalden zichzelf door de scan, interpreteerden en remedieerden. Als een verhaal met duizend puzzelstukjes, betekent elk stukje een stap vooruit. Op weg naar het einddoel, met oog voor verschillende dingen tegelijk en met details die verschil maken. Zoals de mozaïek in de straatstenen. Pas aan het einde, is het figuratieve erin helemaal zichtbaar.

Maike Somers

Het gemeentelijke culturele landschap is in verandering. En het is een open deur van jewelste: de cultuurprofessional staat voor talrijke uitdagingen. Een gewijzigd politiek en economisch klimaat, demografische en sociologische wijzigingen, technologische evoluties, ... drukken hun stempel – nu of in de nabije toekomst – op de werking van bibliotheken en centra. Hiervoor zijn sterke organisaties nodig, wat meteen ook de essentie is van het LOCUS-project Publieke Werken : de organisatie versterken om uitdagingen te kunnen aangaan. Publieke Werken bood de bibliotheken en centra de gelegenheid om hun interne zelf – de interne organisatie, met alle bijbehorende complexiteiten – door te lichten en te verbeteren. Een grondig inzicht in de eigen werking stelt immers in staat om beter af te stemmen op nieuwe doelen en uitdagingen. De interne complexiteit schuilt in heel uiteenlopende kwesties: het bepalen van de koers, het motiveren van medewerkers, klachtenbehandeling, drempelverlagende aanpak, de (commerciële) concurrentie van het web... In Publieke Werken gingen 72 bibliotheken en 36 cultuur- en gemeenschapscentra op weg en zetten 5 grote stappen:



Spiegeltje, spiegeltje aan de wand

De eerste essentiële stap van Publieke Werken was de eigen werking evalueren om te achterhalen wat versterkt moest worden. Hiervoor werd geen glazen bol gebruikt, wel een zelfevaluatie. Voor deze zelfevaluatie werd de mosterd gehaald bij bestaande evaluatiemodellen, die deskundig werden hertaald naar de specifieke context van bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra. Zonder uitvoerig op technische details in te gaan, komt het er op neer dat de directeur of bibliothecaris stilstaat bij de

werking en het effect van deze werking. De zelfevaluatie zoomt in op een aantal pertinente vragen. Welke beleidsdoelstellingen heeft men voor ogen? Hoe worden werkprocessen georganiseerd om de doelstellingen te bereiken? En met welke middelen? En hoe zet de leidinggevende zijn medewerkers in om deze werkprocessen uit te voeren? Welke resultaten legt men op het einde van de rit voor? En tonen ze dan voldoende dat de doelstellingen werden bereikt? Niet dat het te vergelijken is met een snelle 'ben- ik-de-perfecte-partner-enquête',

maar een onoverkomelijk moeilijk instrument is de zelfevaluatie niet. Het biedt een aantal kritische stellingen die moeten worden geëvalueerd, niet alleen door leidinggevenden en medewerkers, maar ook door secretaris, schepen, voorzitter van het beheersorgaan, cultuurbeleidscoördinator of diensthoofd. Kortom, wie gebaat is bij een goede werking kon zijn zeg doen. Dit leverde een scherpe foto op, die sterke én zwakke punten zichtbaar maakt.

500 meningen

Ondertussen onderwierpen 72 bibliotheken en 36 cultuur- en gemeenschapscentra zichzelf aan een kritische en analytische blik. Ze gingen aan de slag met de zelfevaluatie en legden de stellingen voor aan verscheidene betrokkenen. 108 organisaties, dat zijn om en bij de 550 deelnemers en evenveel meningen. Gecombineerd met de vele gesprekken met de bibliothecarissen en directeurs over de resultaten van de zelfevaluatie levert dit een kleurrijk en divers beeld op van de werk- en jubelpunten van de sector. Met de belangrijkste conclusies op een rij valt het op: de overeenkomsten tussen bibliotheken en centra zijn groter dan de verschillen.

De zelfevaluatie

in cultuur- en gemeenschapscentra: een tussenstand

Herlinde De Vos

Sinds maart 2011 zetten 36 cultuur- en gemeenschapscentra ook hun eerste stap in het verbetertraject Publieke Werken. Een 150-tal directeurs, cultuurfunctionarissen, technici, administratieve medewerkers, cultuurbeleidscoördinatoren en schepenen onderwierpen de werking van hun centrum aan een kritische zelfevaluatie. Op basis van de analyse van heel wat uitgebreide cijfertabellen uit de zelfevaluatie, stellen de centra hun vervolgetraject samen. Dat loopt nu volop. Momenteel leveren enkel de zelfevaluaties en de feedbackgesprekken voldoende cijfermateriaal en – niet onbelangrijk – ook duiding bij de cijfers om een tussentijdse stand van zaken te schetsen. De cijfers bevestigen grotendeels wat het buikgevoel aangaf en effenen de weg om verder te werken. We zetten de belangrijkste generieke resultaten uit de zelfevaluaties en feedbackgesprekken op een rij.

Een overvol bord

Zowel leidinggevenden, medewerkers als externen dragen vakbekwaamheid en deskundigheid binnen de organisatie hoog in het vaandel. De cultuur- en gemeenschapscentra zijn sterk gericht op activiteiten en doen er heel wat. Efficiëntiewinst is mogelijk, dat geven de centra zelf aan. Doordat de focus sterk ligt op de overvloed aan evenementen, voorstellingen, tentoonstellingen, vormingen... ontbreekt vaak de tijd om resultaten in kaart te brengen en te communiceren, om een teamoverleg of individuele gesprekken met medewerkers te houden, om processen te documenteren, draaiboeken te ontwerpen en kennis te verankeren.

Sterk:

92% meent dat de directie vertrouwt op de deskundigheid van de medewerkers.

65% vindt dat de medewerkers weten wat klanten, het bestuur en andere belanghebbenden in het algemeen van het centrum verwachten.

Werk:

41% zegt dat er regelmatig en systematisch gecommuniceerd wordt over de resultaten.

35% is van oordeel dat processen, procedures en kennis zijn vastgelegd in handboeken en databanken.

SterkWerk

Samenwerken met partners: macht der gewoonte?

Er wordt véél samengewerkt met externe partners en er is een tendens naar nog meer samenwerking. Op zich een positief gegeven. Toch is de tijd rijp om die partnerschappen grondig in vraag te stellen en concrete resultaten te benoemen. Vaak speelt de macht der gewoonte – “omdat het altijd al zo gebeurde”. Nieuwe partnerschappen worden eerder ad hoc opgestart, dan doordacht en gestructureerd, en medewerkers weten vaak niet goed wat hun specifieke rol is binnen samenwerkingsverbanden. Er ontbreekt te vaak een link met het strategische beleid. Daarom zal LOCUS samen met een aantal centra een afwegingskader ontwerpen dat de voor- en nadelen van een samenwerkingsverband in kaart brengt, met aandacht voor de vernieuwing en de zichtbare resultaten. In heel wat gemeenten nodigt de oprichting van een vrijetijdsafdeling uit om de integrale samenwerking met andere diensten binnen de gemeente te herdenken.

Sterk:

80% zegt dat de samenwerking met partners tot doel heeft de meerwaarde voor de gemeente en de inwoners van het werkingsgebied te vergroten.

64% meent dat het gemeentebestuur overtuigd is van de meerwaarde van het centrum.

Werk:

45% oordeelt dat de ad hoc aanpak in de samenwerkingsverbanden met de partners plaats heeft gemaakt voor een doordachte, structurele manier van samenwerken.

43% geeft aan dat de samenwerking zichtbare maatschappelijke gevolgen heeft.

Deel van het geheel

Leidinggevend, medewerkers en externen evalueren de wijze waarop het centrum wordt bestuurd positief. Dat leiderschap heeft te maken met het management, de relatie met klanten, partners en bestuur, maar ook met het inspireren tot verbetering en vernieuwing. Op een aantal aspecten scoren de medewerkers het leiderschap eerder laag. De visie van de directie blijkt niet altijd even duidelijk voor medewerkers. Daarnaast kaarten medewerkers en leidinggevend het personeelsbeleid vanuit de gemeente aan, dat niet overal van een leien dakje loopt. Bondgenoten zoeken lijkt dan een ideale manier om samen zaken in beweging te zetten.

Sterk:

77% vindt dat de directie goede, persoonlijke contacten heeft met klanten, partners en bestuur.

84% zegt dat de directie ideeën om te verbeteren en te vernieuwen waardeert.

Werk:

57% oordeelt dat de visie van de directie op het centrum duidelijk is voor alle medewerkers.

59% meent dat de directie een beperkt aantal prioriteiten stelt en daarop stuurde.

“Samen in een team” heeft voordelen

Doordat de visie en missie niet altijd duidelijk zijn, voelen de medewerkers zich maar matig betrokken bij het algemene beleid. Ook de leidinggevend vinden dat beleidscommunicatie beter kan. Wanneer medewerkers het beleid mee vorm geven, zullen ze dat makkelijker kunnen vertalen naar concrete acties, of beter begrijpen vanwaar bepaalde keuzes komen. Uit de feedbackgesprekken

bleek dat resultaten benoemen, zichtbaar maken en ze vieren, quick wins betekenen. Een aantal centra probeert de eilandjes van staf, technici en baliepersoneel weg te werken via interne thematische werkgroepen of via extra infoches per voorstelling voor onthaalmedewerkers. En zodra het nieuwe seizoenprogramma klaar is, moet iedereen mee in het verhaal om het uit te dragen. Van poetsvrouw tot schepen. Meer aandacht voor interne communicatie, samenwerking en waardering maken dat de klassieke tussenschotten tussen de verschillende teams gesloopt worden.

Sterk:

78% meent dat de medewerkers worden aangemoedigd om mee te werken aan verbetering.

58% zegt dat de direct leidinggevenden inspireren en ervoor zorgen dat successen samen kunnen beleefd en gevierd worden.

Werk:

45% geeft aan dat de medewerkers de krachtlijnen van het beleid kennen en weten wat het betekent.

37% vindt dat de afdelings- of teamgrenzen (technici, administratie bvb.) een beletsel vormen om per proces de vooropgestelde resultaten te behalen.

Succesvolle aanpak

Uit de zelfevaluatie blijkt dat doelen voorop stellen en die effectief meten nog niet echt is ingeburgerd. De centra geven aan dat er bijvoorbeeld wel informatie beschikbaar is over de financiële gezondheid van de organisatie, maar dat er weinig mee gebeurt. Daarom ontwikkelde LOCUS samen met Dirk De Corte en enkele centra een makkelijk bruikbaar financieel

instrument dat kosten per genre in kaart brengt (te downloaden op www.locusnet.be). Centra willen daarnaast meer aan de slag met resultaten, cijfers, jaarverslag... om naar buiten te treden en de realisaties van het centrum zichtbaarder te maken.

Sterk:

84% geeft aan dat waardering door klanten een belangrijke prioriteit is.

75% zegt dat investeringen in producten en diensten kaderen binnen een visie op lange termijn.

Werk:

32% geeft aan dat de tevredenheid van de medewerkers wordt gemeten en geanalyseerd.

41% vindt dat de resultaten worden geanalyseerd en geïnterpreteerd en eventueel leiden tot aanpassingen van doelstellingen en/of processen.

Conclusie:

Zichtbaarheid verhogen

Er gebeurt heel wat in de cultuur- en gemeenschapscentra: de programmatie zit bomvol en er broeit en bloeit veel. De resultaten van al die ijver worden echter onvoldoende gemeten en zichtbaar gemaakt en te weinig aangewend om naderhand te verbeteren of bij te sturen. Door niet enkel resultaten, maar ook werkwijzen en processen te verankeren, kan er efficiëntiewinst geboekt worden. De fase van het pionieren lijkt voorbij. Centra hebben nood aan een gedragen en gedeelde visie en beleid. En nood aan tijd om stil te staan, terug te kijken en vooruit te blikken.

Bibliotheken en hun laaghangend fruit

Voor de bibliotheken stemmen de resultaten van de zelfevaluatie tot nadenken. Nadenken over hoe leiderschap wordt ingezet om lokaal de werking te versterken en duurzaam te verankeren. Uiteraard zijn er problemen die vooral bovenlokaal om een oplossing vragen. De digitale uitdaging en de zoektocht naar de optimale schaal en grootorde om de werking vorm te geven. Heel wat bibliotheken beschikken daarenboven over onvoldoende of geschikte mankracht om een toekomstgerichte dienstverlening uit te bouwen. Maar laten we ons hier niet achter verschuilen. De resultaten van de zelfevaluatie spreken voor zich: er zijn heel wat verbeterpunten die lokaal kunnen en moeten worden opgepakt. En die hebben vooral te maken met daadkracht en prioriteiten.

Leiderschap versus beleid en strategie

Bibliothecarissen zijn vakbekwame en loyale leidinggevend. Ze gaan door het vuur voor de medewerkers en onderhouden een goed

persoonlijk contact met de klanten. Dit zeggen niet alleen de leidinggevend, maar vooral de medewerkers en externen die de zelfevaluatie invulden. Het leiderschap wordt ingezet om de interne werking op orde te houden, activiteiten te organiseren en er voor te zorgen dat medewerkers hun taken naar behoren uitvoeren. Dit is een goede solide basis om op verder te werken. Maar de stap verder wordt onvoldoende gezet. En de vertaling van het leiderschap naar een helder beleid en duidelijke strategie blijft te vaak uit. Nochtans is deze stap cruciaal: een duidelijk doel voor ogen hebben, en weten hoe dat doel te bereiken. Een helder en gedragen strategie zorgt er mee voor dat de neuzen in dezelfde richting staan.

Uit de zelfevaluatie komt beleid en strategie echter naar voor als het zwakke broertje en medewerkers voelen zich er weinig bij betrokken.

De bovenlokale spelers bieden hiervoor wel

Sterk:

- 86% vindt dat de bibliothecaris opkomt voor de belangen van de medewerkers.
- 87% meent dat de bibliothecaris vertrouwen heeft in de deskundigheid van de medewerkers.
- 81% zegt dat het evident is dat medewerkers samenwerken.

Werk:

- 39% zegt dat bij het opmaken van het beleidsplan en de jaarlijkse actieplannen medewerkers worden aangemoedigd om verbeteringen of innovaties voor te stellen.
- 32% vindt dat de bibliothecaris voldoende op de hoogte is van de bestuurlijke tendensen op gemeentelijk niveau en dit ook vertaalt vertaald naar de eigen werking.
- 38% geeft aan dat de medewerkers de krachtlijnen van het beleidsplan kennen en ook weten wat dit voor hen betekent.



handvatten en ondersteuning aan, maar het echte werk gebeurt lokaal, op het veld. Weten waar naartoe met de bibliotheek, lokale doelstellingen vertalen naar de concrete werking, medewerkers betrekken en verantwoordelijkheid geven,... het zijn zaken die een bibliothecaris in eigen handen heeft.

Procedures versus werkprocessen

Spreek het woord werkprocessen uit, en het beeld van stoffige handboeken en eindeloze procedures doemt op. De praktijk bevestigt dat werkprocessen al te vaak herleid worden tot werkinstructies en procedurehandboeken. Er is echter een wezenlijk onderscheid: in een werkproces ligt vast wat er gebeurt, een procedure of werkinstructie is een onderliggend document dat vertelt hoe iets wordt aangepakt. In vele bibliotheken werkt men al met procedures, handleidingen, draaiboeken,... Als er iemand uitvalt, kunnen collega's verder, en een probleem wordt via procedures veelal op dezelfde correcte manier opgelost. Deze aanpak situeert zich op het niveau van taken en activiteiten en is een goede basis voor procesmatig werken. Die stap wordt echter amper gezet. Efficiënter en doelmatiger werken kan enkel door taken in een groter geheel te bekijken en te focussen op werkprocessen.

Bovendien raken problemen vaak pas echt opgelost door het onderliggende proces aan te pakken.

Sterk:

71% geeft aan dat per project de kosten en de eventuele opbrengsten worden genoteerd en bewaakt.

82% is van oordeel dat de baliemedewerker over voldoende eigen mogelijkheden en competenties beschikt om gepast op verschillende klantensituaties te reageren.

73% zegt dat de bibliotheek haar werkprocessen afstemt op het aanbod van diensten die op provinciaal of Vlaams niveau ontwikkeld worden.

Werk:

21% zegt dat de kritische punten in een werkproces bekend en vastgelegd zijn. Er zijn maatregelen uitgewerkt om deze te beheersen.

49% vindt dat medewerkers er toe worden aangezet hun eigen werkwijzen kritisch te beoordelen en te verbeteren.

42% geeft aan dat documentatie over (werk)processen en kennis up to date wordt gehouden.

Ad hoc versus structureel

Bibliotheken hebben al enige tijd de deuren open gegooid en de weg naar partners gevonden. Er wordt heel veel samengewerkt, vaak op het niveau van activiteiten, en regelmatig ad hoc, als de vraag zich toevallig aandient. Op zich is daar niets mis mee, maar hetzelfde patroon wordt zichtbaar: de basis is

gelegd, het wordt tijd om dit verder uit te diepen en structureel en beleidsmatig aan te pakken. Op die manier gaan partnerschappen verder dan activiteiten en kan gekozen worden voor partners die de bibliotheek daadwerkelijk helpen gemeentelijke of eigen doelen te behalen via de spreekwoordelijke win-win. En zo wordt de bibliotheek zelf een strategische partner.

Sterk:

74% oordeelt dat de bibliotheek enkel samenwerkt met partners indien dit een duidelijke meerwaarde betekent voor de eigen bibliotheekwerking of voor een breder geheel (gemeente, regio,...).

73% zegt dat er voor het realiseren van de doelstellingen van de bibliotheek wordt samengewerkt met gemeentelijke en andere partners.

62% meent dat medewerkers worden aangemoedigd om deel te nemen aan werkgroepen (lokaal en bovenlokaal).

Werk:

37% vindt dat het interne medewerkersbeleid voldoende is afgestemd op de andere ingesteldheid of competenties die samenwerking met partners vraagt.

41% geeft aan dat doelgroepenwerking samen met gemeentelijke en andere partners wordt ontplooid.

43% zegt dat in functie van de lokale context de bibliotheek samen met (gemeentelijke) partners projecten ontwikkelt die de beleidskeuzes kracht bij zetten.



Input versus output

Bibliotheken en meten, het blijft een moeilijk huwelijk. In de bibliotheken komen dagelijks honderden klanten over de vloer. Er wordt volop ingespeeld op opportuniteiten en activiteiten georganiseerd. En toch beschikken bibliotheken over weinig concrete cijfers en gegevens waarmee ze doelgericht aan de slag gaan. Als

die gegevens er al zijn, worden ze niet of nauwelijks gebruikt. Er wordt amper de tijd genomen om stil te staan bij resultaten en ze te delen met de medewerkers en belanghebbenden. Dit is nochtans de manier bij uitstek om betrokkenheid en draagvlak te creëren. Waarom doen we het en wat levert het op: twee essentiële vragen die onvoldoende gesteld worden.

Sterk:

70% meent dat feedback van de gebruikers over de werking en de dienstverlening voldoende wordt teruggekoppeld aan de betrokken medewerkers.

62% zegt dat de assistent - dienstleiders en/of de bibliothecaris ervoor zorgen dat successen samen beleefd en gevierd worden.

62% oordeelt dat het beleidsplan van de bibliotheek (of het cultuurbeleidsplan) in grote mate op een gestructureerde en onderbouwde manier tot stand komt op basis van interne en externe gegevens.

Werk:

52% vindt dat in de bibliotheek open wordt gecommuniceerd over de bereikte resultaten.

De rol en de bijdrage van iedere medewerker hierin is voor iedereen duidelijk.

42% zegt dat de BIOS 2 - gegevens worden gebruikt om conclusies te trekken over de bibliotheekwerking met betrekking tot de gebruikers en de doelgroepen, de medewerkers, de (gemeentelijke) partners en het bestuur.

28% geeft aan dat resultaten uit metingen worden geanalyseerd en geïnterpreteerd. Dit kan leiden tot aanpassingen van doelstellingen en/of werkprocessen.

Conclusie:

De roux heeft saus nodig

Bibliotheken zijn lang niet meer een huis van boeken en media alléén. Ze zijn niet meer gelijk te schakelen met een te ontlenen aanbod, waar de zoekende gebruiker zich maar van te bedienen heeft. Natuurlijk doen ze dat. Dat is vanzelfsprekend. Maar vandaag zijn ze zoveel meer. Vele bibliotheken hebben de deuren opengegooid en een frisse wind binnengelaten. Ze gaan in op het decretaale appel om

ontmoeting en democratisch functioneren aan te moedigen, ze willen hun rol als educator in de breedste zin van het woord opnemen, ze willen een gids zijn in het onoverzichtelijke informatiegeweld dat niet alleen op de bibliotheekgebruiker, maar op elke burger afkomt.

Het afschudden van een eerder stoffig imago, het vervellen van een van oudsher vrij statische instelling, vraagt tijd en werk. De tijd loopt en het werk is aan de gang. De roux is gemaakt, tijd om aan de saus te beginnen.

Na de zelfevaluatie

begon het werk pas

Na de zelfevaluatie lag een foto met een divers palet sterke punten en verbeterpunten op tafel. En nu? De evaluatie biedt geen antwoorden, maar stelt vragen. Vragen over randvoorwaarden, samenhang en samenwerking. Over toegevoegde waarde, nut en noodzaak. Publieke Werken ondersteunde ook bij het zoeken en formuleren van antwoorden. Het hielp leidinggevend om keuzes te maken om de werking te verbeteren. Niet door een bepaalde aanpak voor te schrijven, wel door feedbackgesprekken, workshops en een-op-een advies. Het echte werk begon pas na de zelfevaluatie. In theorie was het eenvoudig: de zelfevaluatie gaf zicht op een groot aantal sterke punten en verbeterpunten. Om ervoor te zorgen dat die laatste daadwerkelijk werden aangepakt, werd een verbeterplan opgemaakt. Vervolgens werd het verbeterplan omgezet naar de praktijk en werden de opgesomde verbeterpunten stap voor stap weggewerkt. In theorie is er geen verschil tussen theorie en praktijk.

Maar in de praktijk wel. De werking verbeteren of een verandertraject invoeren heeft veel weg van verbouwen. En wie ooit al verbouwd heeft, kan het beamen: het is een rommelboel, het loopt niet zoals gepland of gewenst, en onvoorziene omstandigheden zijn meer regel dan uitzondering. Publieke Werken ondersteunde bij de 'renovatiewerken'. Het zorgde voor een veilige omgeving om zaken aan de kaak te stellen, zowel intern als extern. Op die manier bood het een houvast voor het versterken van de werking. De cultuur- en gemeenschapscentra zijn nog volop bezig met het volgen van workshops. Het overgrote deel van de bibliotheken ging wel al concreet aan de slag. Hun ervaringen werden geclusterd in vijf richtlijnen.

Neem eens afstand, het geeft meer zicht

(Gregor Frenkel Frank)

Afstand nemen en kijken waar het schoentje wringt, daar begint het. Vergelijk het met dansen: één stap opzij, één stap terug, om dan twee stappen vooruit te zetten. De zelfevaluatie bleek een

geschikte danspartner. Doelbewust afstand nemen resulteerde in een scherpe foto die sterke en zwakte punten zichtbaar maakt. De zelfevaluatie bood een referentiekader waar tegenover het eigen handelen geplaatst werd en bracht een mentaal proces op gang. Het objectiverde het buikgevoel over wat goed en fout loopt, maakte aandachtspunten duidelijk en legde blinde vlekken bloot. Best confronterend, maar heel noodzakelijk. Vergelijk het met een dieet: dat begint ook vaak in de paskamer.

Bij een goed einde hoort een goed begin

(Confucius)

De zelfevaluatie is het startpunt van een mogelijk of noodzakelijk verandertraject. Om draagvlak te creëren voor verandering en verbetering gaat het in de eerste plaats immers om het aanreiken van verbetermogelijkheden, niet om het opsporen van tekortkomingen. Het doel van de zelfevaluatie was dus niet: fouten vinden. Het doel was wel: werkpunten aanpakken, sterke punten aanscherpen en



een toekomstgericht beleid uitzetten met een brede maatschappelijke relevantie. Door de betrokkenheid van verschillende partners, was de zelfevaluatie meteen ook een check om na te gaan of iedereen op dezelfde golflengte zit en dezelfde visie deelt. Het maakte andere opvattingen bespreekbaar, toonde afwijkende meningen of liet toe de vinger te leggen op onderhuidse wrevel.

Wie iets groots wil, moet zich weten te beperken

(G.W.F. Hegel)

Bibliotheken doen veel, heel veel. Het is dan vaak zoeken naar de bomen in het bos. Dit gaat ook op voor de verbeterpunten waaraan men wilde werken. Het eerste enthousiasme werd al gauw ingehaald door de realiteit en de waan

van de dag. Een doordachte keuze van wat wel – en dus ook wat niet – zou worden aangepakt, was niet altijd eenvoudig te maken. Zoals mijn oma altijd zei: “Kiezen is verliezen, maar niet kiezen is niet hebben”.

Gouden stelregel bij het aanpakken van verbeterpunten: beperken. Beter focussen op twee werkpunten die succesvol kunnen worden afgerond, dan vele zaken tegelijk aanpakken die verwateren en een stille dood sterven.

Doelen zijn dromen met deadlines

(Diana Scharf Hunt)

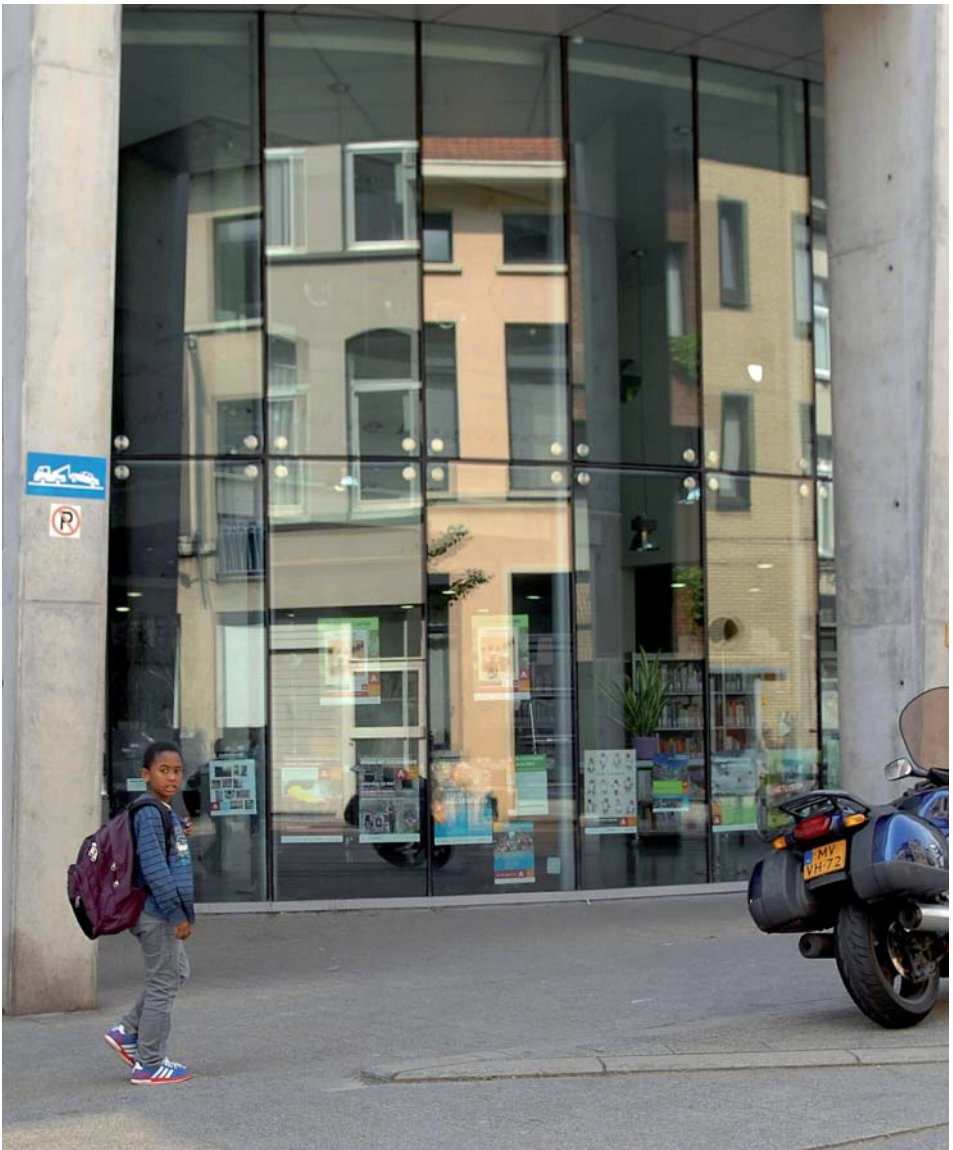
Een verbeterplan maken... weinigen liepen er warm voor. Toch hielp het om niet bij de pakken te blijven zitten. Een verbeterplan, hoe beperkt ook, was vaak een drijfveer om

effectief iets met de resultaten van de zelfevaluatie te doen. Neerschrijven waaraan wordt gewerkt, waarin dit moet resulteren, wie hiervoor verantwoordelijk is en – vooral – tegen wanneer, en de veranderingen werden meteen een stuk concreter. En ook duidelijker voor de medewerkers, wat mooi meegenomen was.

Een actie is meer waard dan een ton theorie

(Friedrich Engels)

Verbeterpunten vaststellen en op papier zetten, is één zaak. Met oplossingen op de proppen komen die de toets met de praktijk doorstaan, is een andere zaak. Deze oplossingen waren meestal geen ingewikkelde constructies, maar eenvoudige, doordachte ingrepen. Met gezond verstand en daadkracht oplossingen zoeken en proberen kwam men al een eind verder. Of om het in managementtermen te zeggen: de bibliotheken behaalden quick wins. Het herschikken van de onthaalbalie of het efficiënter maken van de materiaalverwerking. Personeelsoverleg anders aanpakken of komaf maken met onduidelijkheid over werkwijzen. Het was vaak iets kleins dat uiteindelijk een groot verschil maakte.



De buitenspiegel

Jo Harrewijn, consultant, begeleidde van bij het prille begin de bibliotheken en LOCUS bij Publieke Werken.

Gesprek met Jo Harrewijn

Wat vindt u het meest opvallende aan de bibliotheeksector?

Het is een sector die heel wat te bieden heeft en die zijn rol naar het publiek toe wil waarmaken. Het zijn gedreven professionals die de dienst uitmaken. Maar als sector wordt er onvoldoende samengewerkt. Op verschillende niveaus heerst interne concurrentie en de initiatieven worden niet gestroomlijnd. Deze individuele kokervisie zorgt voor een enorme verspilling van middelen. Bibliotheken verwijzen te vaak naar externen en drempels die er zijn, en werken te weinig vanuit de eigen sterkten. De taaiheid om te veranderen blijkt groot.

Wat vindt u de grootste troeven?

Bibliotheken beschikken over een aantal troeven die nog onvoldoende worden uitgespeeld: de laagdrempeligheid, de collectie en het netwerk. Bibliothecarissen getuigen van een grote inhoudelijke professionaliteit. Dit is een sterkte, maar is tegelijkertijd ook een zwakte. Door te focussen op vakbekwaam-

heid en inhoud, verliest men het leidinggeven uit het oog.

En de grootste werkpunten?

Het netwerk is dan wel een sterkte, toch bestaat het te veel uit 300 eilanden. De professionals zijn vooral inhoudelijk sterk. De visie en de managementvaardigheden ontbreken nog te vaak.

Wat staat bovenaan het lijstje om aan te pakken?

Op het niveau van de lokale bibliotheken: concreet starten met het op orde brengen, stroomlijnen en vernieuwen van de werkprocessen en van daaruit de organisatie verder opbouwen. Op hoger niveau is dringend nood aan een gemeenschappelijk plan van aanpak om de middelen zo optimaal mogelijk in te zetten. Ook de leeftijds piramide met binnenkort een massale uitstroom vraagt de nodige aandacht.

Waarom is veranderen zo taai?

Veranderen vraagt tijd, resultaten zijn vaak niet onmiddellijk zichtbaar. Het geeft altijd gedoe en dan vervalt men vlug in oude gewoonten of grijpt men terug

naar oude patronen. De bibliotheeksector is gedurende 30 jaar niet ingrijpend veranderd. De noodzaak om het roer om te gooien was er ook niet echt. Zo'n sector vernieuw je dan ook niet op een jaar.

Welk advies geef je aan de bibliotheken?

Bibliotheken beschikken over een aantal unieke troeven: gebruik die. Stop dus met het Calimero-gevoel. Uit de resultaten van de zelfevaluatie blijkt dat zeer veel door de bibs zelf kan worden opgepakt, zonder al te grote acties of ingrijpen van derden: doe dat dan ook!

Tot slot: welk advies geef je aan LOCUS?

Investeer hard in het ondersteunen van de verandering. Werk aan een bovenlokaal plan om middelen zo optimaal mogelijk in te zetten.

Hannes Cannie en Miek De Kepper

Advisering in het lokaal cultuurbeleid. En garde!

Cultuurraden hebben het vandaag de dag niet onder de markt. Dat ze een te beperkte inhoudelijke meerwaarde voor het beleid leveren en dat de werking soms wat aan dynamiek te wensen overlaat, zijn veel gehoorde kritieken. En is de meer-voudige adviesstructuur van cultuurraad enerzijds, en bibliotheekcommissie en beheerraad van het cultuur- of gemeenschaps-centrum anderzijds, geen overdaad? Nu een nieuwe planningsronde voor de deur staat en straks een kersverse bestuurdersploeg aantreedt, is het hoog tijd om met een frisse blik te kijken naar deze beheers- en adviesorganen en de bijzondere rol die ze kunnen spelen.



De adviesorganen in elkaars vaarwater? 'Adviesraad' versus 'beheersorgaan'

Over het algemeen treden binnen het lokaal cultuurbeleid drie organen adviserend op: de cultuurraad, de bibliotheekcommissie en de beheerraad van het cultuur- of gemeenschapscentrum. Toch is er maar één zuivere adviesraad, namelijk de cultuurraad. De bepalingen in het decreet Lokaal Cultuurbeleid (decreet LCB) over 'adviesorganen voor cultuur'

(artikelen 55-64) gaan enkel over de cultuurraad. Die kan op verschillende manieren vorm krijgen: ofwel één raad, met bevoegdheid over alle culturele materies, ofwel verschillende sectorale deelraden, met adviserende bevoegdheid over hun sectorale materie. Bijvoorbeeld een adviesraad lokaal cultuurbeleid, een adviesraad kunsten en erfgoed, enz. In het tweede geval moet er daarnaast ook nog een overkoepelende



gemeentelijke cultuurraad zijn, gevormd uit vertegenwoordigers van de deelraden, met adviserende bevoegdheid over de grote lijnen van het gemeentelijk cultuurbeleid (artikel 57 decreet LCB).

De bibliotheekcommissie en de beheerraad van het cultuur- of gemeenschapscentrum zijn in de praktijk 'beheersorganen'. De bedoeling hiervan is dat het culturele middenveld en de burgers de gemeentelijke culturele instellingen *mee beheren*. Dit medebeheer beoogt vooral twee effecten: maatschappelijke legitimering van het cultuurbeleid en burgers die, vanuit hun activiteit in het beheersorgaan, optreden als pleitbezorgers van dat beleid.¹

De cultuurraad en de beheersorganen zijn gebaseerd op het Cultuurpact, en geïnstitutionaliseerd vanuit de bezorgdheid om gebruikers en strekkingen op een niet-discriminerende manier te betrekken bij de uitwerking en uitvoering van het cultuurbeleid. Het Cultuurpact heeft immers 2 basisprincipes, namelijk medebeheer van culturele infrastructuur door burgers en waarborgen voor filosofische en ideologische minderheden.² Vanuit die filosofie bevat het pact ook richtlijnen voor een evenwichtige samenstelling

van de beheersorganen. Gaandeweg heeft dit soms geleid tot een aanpak met de 'apothekersweegschaal', maar de basisprincipes van het Cultuurpact blijven in essentie waardevol in een pluralistische democratie.

Wettelijk gezien heeft de cultuurraad slechts één taak: advies geven over alle culturele beleidsmateries in de ruime zin. Dit omvat alles wat te maken heeft met lokaal cultuurbeleid, dus ook bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra, erfgoedbeleid, schone kunsten, ...³ De meest essentiële taak, en ook de uiteindelijke finaliteit van de cultuurraad, bestaat erin de beleidsvoorbereiding, -vorming en -evaluatie te adviseren. Die participatie vanuit het (midden)veld en de gebruikers is wettelijk verankerd als 'ruggengraat' van het lokaal cultuurbeleid.

De bevoegdheid van de beheersorganen gaat in principe verder. 'Beheren' impliceert meer dan alleen maar 'adviseren', en duidt ook op de mogelijkheid om zelf bepaalde beheersbeslissingen te nemen in plaats van het gemeentebestuur (afhankelijk van de mate van toegekende autonomie). Daarom ook mogen politieke mandatarissen geen deel uitmaken

¹ K. BIEBAUW, "Beheersorganen van culturele instellingen", in Cultuur- & vrijetijdsbeleid. *Een lokaal Praktijkboek*, Brussel, Politeia, losbl., p. 4.3/1.

² De ontstaansgeschiedenis van het Cultuurpact in een notendop: met de eerste staatsvorming in 1970 werden de drie cultuurgemeenschappen opgericht, vooral een antwoord op het Vlaamse streven naar culturele autonomie, met de installatie van verschillende Cultuurraden (voorlopers van de deelstaatarparlementen) tot gevolg. Het ideologisch - filosofisch evenwicht dat tot dan toe op nationaal vlak bestond (namelijk een onderscheiden machtsverhouding tussen gelovigen en vrijzinnigen in Vlaanderen en Wallonië) viel weg door de grondwetsherziening die hiermee gepaard ging.

Daarom werden bepaalde principes en doelstellingen vastgelegd om discriminatie en machtsmisbruik vanwege de meerderheid op nationaal, gewestelijk, provinciaal en gemeentelijk vlak te vermijden. Wat uiteindelijk resulteerde in de Cultuurpactwet van 16 juli 1973 en het latere Cultuurpactdecreet van 28 januari 1974. Zie de informatiebrochure Dertig jaar Cultuurpactwet van de Vaste Nationale Cultuurpactcommissie, pp. 6-7.

³ In principe moet de gemeente, in het kader van de beleidsvoorbereiding en -evaluatie, advies vragen aan de cultuurraad over alle 'culturele aangelegenheden' (artikel 58 decreet LCB). Die zijn opgesomd in artikel 4 (1^o-10^o) van de Bijzondere Wet Hervorming instellingen van 8 augustus 1980 en omvatten onder meer de schone kunsten (3^o), het cultureel patrimonium (4^o), de bibliotheken (5^o), de culturele animatie (8^o) en de vrijetijdsbesteding (10^o), met andere woorden het 'brede' terrein van het lokaal cultuurbeleid.

van de cultuurraad, maar wel van de beheersorganen: een mandataris kan zichzelf niet 'adviseren', maar mag natuurlijk wel 'beheren'.⁴

Zijn die beheersbevoegdheden ondertussen vrij beperkt geworden? Bij de bibliotheekcommissie is de situatie over het algemeen relatief duidelijk. Dit orgaan treedt meestal enkel op als adviesraad naar het gemeentebestuur toe. Wat de cultuur- en gemeenschapscentra betreft, is enige nuancering op zijn plaats. In de beginperiode van het Vlaams subsidiebeleid voor de centra was het bijna de regel dat het cultuurcentrum als vzw werd opgericht. Zo ontstonden tal van zogenaamde 'gemeentelijke vzw's'. Kenmerkend voor zo'n 'gemeentelijke vzw' is een orgaan dat in essentie een adviesraad is ten aanzien van de gemeente, maar tegelijk beheersbevoegdheden uitoefent ten aanzien van het centrum, gebaseerd op de vzw-wetgeving. Vandaar ook de naam 'beheerraad'. Door de beweging naar meer internalisering van het beheer werden er minder 'volle' vzw's opgericht en gingen de cultuurcentra programma-vzw's oprichten, die deze terminologie overnamen. Deze evolutie zette zich almaar door, met het ontstaan van nieuwe, door het Gemeentedecreet erkende beheersstructuren als gevolg. De tendens lijkt hierbij te zijn dat hoe hoger het niveau is waar het beheer naartoe wordt getrokken (centralisatie), en hoe meer er in een beheersstructuur wordt ingebracht (schaalvergroting), hoe meer in de feiten merkbaar is dat de beheersbevoegdheden van

de 'beheerraden' afzwakken.

Dit kan het geval zijn daar waar het cultuurcentrum onder de rechtspersoon van stad of gemeente wordt geëxploiteerd (centraal gemeentelijk beheer of IVA). En als het centrum is ondergebracht in een AGB (waarin wegens efficiëntie- en fiscale overwegingen vaak ook de infrastructuur van bibliotheek of andere vrijetijdsdiensten is ondergebracht), dan is de beheerraad meestal een adviescommissie in de echte zin van het woord, die de Raad van Bestuur van het AGB bijstaat. De Raad van Bestuur vervult dan zelf de rol van 'beheersorgaan' in de zin van het Cultuurpact (en heeft vanuit die hoedanigheid ook zelf adviesbevoegdheid ten aanzien van het gemeentebestuur; optie 9a van het Cultuurpact). Bij de 'gemeentelijke vzw's' die nog blijven bestaan en die conform het Gemeentedecreet omgevormd zijn tot EVA-vzw's (of dit moeten doen tegen 1 januari 2014) vervult de 'beheerraad' alleszins nog echt de rol van 'beheersorgaan'.⁵

Complementaire adviesbevoegdheden

De cultuurraad heeft uiteraard adviesbevoegdheid over bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra als instrumenten van lokaal cultuurbeleid. Maar dat wil niet zeggen dat de cultuurraad om advies moet worden gevraagd over alles wat deze lokale cultuurhuizen aanbelangt. Het zou niet werkbaar en zelfs contraproductief zijn om voor elke beslissing die de concrete werking betreft (bijvoorbeeld aankoop boeken, vastleggen

⁴K. BIEBAUW, "Beheersorganen van culturele instellingen", in Cultuur- & vrijetijdsbeleid. *Een lokaal Praktijkboek*, Brussel, Politeia, losbl., p. 4.3/1.

⁵Er is trouwens niks op tegen om een gezamenlijk beheersorgaan voor de bibliotheek en het cultuur- of gemeenschapscentrum in het leven te roepen. Zo kunnen de aanwezige krachten en deskundigheid gebundeld worden en dit tempert ook al de last van het vinden van voldoende geëngageerde vrijwilligers. Modeldocumenten inzake dit gezamenlijk beheer zijn te vinden op onze website: <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuur-management/Beheersorganen>

programmatie, enz.) een formeel advies van de cultuurraad te vereisen. Op dit terrein functioneren net de beheersorganen die op een concreter niveau advies verlenen aan de instantie die met dat concrete beheer belast is (het gemeentebestuur, het hoofd van het IVA, de Raad van Bestuur van het AGB, ...). De cultuurraad heeft eerder een algemene adviesbevoegdheid over de uitbouw en werking van de cultuurhuizen binnen het geheel van het gemeentelijke cultuurbeleid.

Maar dit verschil in intensiteit is niet altijd zonneklaar: soms is het niet zonder meer duidelijk of een schijnbaar concrete beheersbeslissing nu wel of niet een impact kan hebben op het ruimere gemeentelijke (cultuur)beleid. Het bestaan van zo'n impact zou dan een bijkomende tussenkomst van de cultuurraad wenselijk maken. Als bijvoorbeeld een onderdeel van het amateurkunstenbeleid in uw gemeente luidt dat cultuurcentra hiervoor meer ruimte moeten maken, dan raakt dat niet enkel het beleid (cultuurraad), maar ook de concrete werking van het centrum (beheersorgaan). Of stel dat in het kader van het beheer van de bibliotheek de beslissing hangende is om in het kader van de collectievorming te besparen op boeken die zich op nieuwkomers in de gemeente richten. Dit kan op gespannen voet staan met het diversiteitsbeleid binnen de gemeente... Daarom is het belangrijk dat er voldoende 'open lijnen' tussen de verschillende adviesorganen zijn, zeker in gevoelige dossiers. Door adviezen toe te lichten op de cultuurraad, doordat de vertegenwoordigers van de cultuurraad in de beheersorganen mee bewaken dat de informatie doorstroomt, of door op een andere manier in voldoende informatiedoorstroming te voorzien. De cultuurraad kan dan nog altijd beslissen op eigen initiatief een advies uit te brengen. Eventueel kan de afbakening van de verschillende adviesbevoegdheden in een

'protocol' bevattelijker en concreter voorgesteld worden. Het is en blijft een moeilijke evenwichtsoefening, maar via een goede coördinatie van en afstemming tussen de verschillende adviesniveaus kan de advieswerking toch vlot verlopen. Doordat eventueel ook op verschillende niveaus kan afgetoetst worden, bestaat bovendien de kans dat een bepaalde beslissing beter begrepen en aanvaard wordt, kortom dat er een draagvlak ontstaat.

Een cultuurnota als inspirator voor inhoudelijke verdieping

Een nieuwe planningsronde staat voor de deur: hét moment voor cultuurraden om hun bijzondere rol bij de beleidsvoorbereiding en -evaluatie waar te maken. Door inhoudelijk sterke voorstellen op tafel te leggen, kunnen ze daadwerkelijk wegen op het gemeentelijke cultuurbeleid. Kort na de verkiezingen worden de onderhandelingen over coalities en bestuursakkoorden normaliter afgerond. De toekomst van de gemeente staat dan volop *in the picture* en de toekomstige bestuurders zijn extra gevoelig voor goed onderbouwd materiaal. De cultuurraad kan hen ondersteunen, prikkelen, en zelfs uitdagen door een overzichtelijke en goed onderbouwde cultuurnota (of 'memorandum') aan te bieden. Nog beter is het deze cultuurnota al vóór de verkiezingen over te maken aan de verschillende plaatselijke partijen: wie weet vinden bepaalde voorstellen al weerspiegeling in de verkiezingsprogramma's. Cruciaal is dat zo'n nota inhoudelijk sterk is: ze bevat een kritische situatieschets van het cultuurbeleid binnen de gemeente, met beleidsvoorstellen en -aanbevelingen. De nota informeert en ondersteunt politieke verantwoordelijken, die op basis daarvan beleidskeuzes kunnen maken en eindbeslissingen kunnen nemen.



Ook de bibliotheekcommissie en de beheerraad van het cultuur- of gemeenschapscentrum kunnen actie ondernemen in aanloop naar de volgende beleidsperiode. Er zijn al bibliotheken en centra die bezig zijn met een zogenaamd ‘ambtelijk memorandum’. Hierin worden goed doordachte beleidsvoorstellen en -aanbevelingen gedaan, die een stevig onderbouwde visie en missie voor de toekomst van het eigen huis weerspiegelen. Dit ambtelijk memorandum is gericht aan de diensthoofden cultuur (en vrije tijd) en het managementteam, waar het zwaartepunt van de beleidsplanning zich situeert. Zich echt ‘in de cockpit wringen’, is voor veel cultuurhuizen niet realistisch en ook niet noodzakelijk. Maar door goed materiaal aan te reiken, door het beleidsplanningsproces goed op te volgen en op die manier inzicht te krijgen in hoe het verloopt, en door een goed overleg met de cultuurbeleidscoördinator of het diensthoofd cultuur, verhoogt de kans dat de stem van de bibliotheken en centra doordringt en daadwerkelijk de beleidsplanning gaat beïnvloeden. Vanuit ‘cultuur’ is er ook heel wat

ervaring met beleidsplanning (ook op vlak van participatie). Wees pro-actief en bied mee uw diensten aan. Een andere idee kan zijn om samen met de cultuurraad een gezamenlijke denkoefening te doen, of zelfs onderling af te stemmen met de drie organen samen (cultuurraad, bibliotheekcommissie en beheerraad van het centrum). Dit levert een strategisch sterkere positie op om van daaruit een concrete insteek naar het beleid toe te leveren.

Waar nu de mosterd halen? Terugkijken naar de eigen advieswerking kan een goede uitgangspositie vormen voor de cultuurraad. Niet alleen om na te gaan welke nijpende of interessante voorstellen of signalen voorlopig geen gevolg kregen. Maar ook om de eigen werking eens te evalueren: misschien moeten er van het gemeentebestuur meer garanties worden gevraagd om als ‘serieuze’ partner mee rond de tafel te zitten? Ook de beheerraden doen er goed aan om eens achterom te kijken en van daaruit een evaluatie te maken van het beleid van de voorbije legislatuur, maar ook van hun eigen werking.⁶ Ook de bestaande

beleidsplannen vormen een interessante bron: welke doelstellingen en actiepunten zijn nog niet volledig gerealiseerd? Hoe wordt, achteraf gezien, niet alleen de uitvoering van het cultuurbeleidsplan, maar ook de inhoud ervan geëvalueerd? Ook beschikbaar cijfermateriaal opent perspectieven: aan de hand van cijfers, en de evaluatie hiervan, kunnen uitdagingen waar de stad of gemeente in de nabije toekomst het hoofd aan zal moeten bieden beter worden ingeschat.⁷ Bovendien staan cijfers zwart op wit en versterken ze de kracht van bepaalde voorstellen.⁸

Er zijn verschillende methodieken om een cultuurnota of (ambtelijk) memorandum tot stand te brengen. Eén mogelijke piste is om via verschillende werkgroepen te werken. Dit kan bijvoorbeeld per culturele discipline

(podiumkunsten, literatuur, ...) of op basis van thema's (diversiteit, cultuurparticipatie, ...).⁹ Een dergelijk initiatief is idealiter ook gebaseerd op een ruimer participatieproces bij de brede bevolking: welke nieuwe vragen en behoeften duiken op?¹⁰ Hierdoor krijg je meer diverse reflecties op een bepaalde thematiek, wat de kwaliteit en het draagvlak van de nota normaal gezien enkel ten goede komt. Een breed gedragen voorstellen zijn nu eenmaal goud waard voor een nieuw bestuur.

Het uiteindelijke resultaat moet begrijpelijk en overzichtelijk gepresenteerd worden. Geen vage aanbevelingen, maar wel concrete, goed onderbouwde voorstellen. Ook de toon is belangrijk: dit is geen eisenbundel, en ook geen verlanglijstje in klaagzang, maar een stevig onderbouwde uitnodiging en bijdrage tot debat.¹¹

www.adviesraden.be

De Wakkere Burger vzw is een organisatie die de participatie van burgers aan het (vooral lokale) beleid stimuleert. Met dat doel is de beweging onder meer actief op vlak van vorming en sensibilisering, maatschappelijke actie en beleidsbeïnvloeding en adviesverlening voor de plaatselijke praktijk (www.dewakkereburger.be). Adviesraden kunnen bij deze beweging terecht voor vorming, begeleiding en ondersteuning, onder meer bij het opstellen van memoranda en bij de nieuwe samenstellingssoefening. Bekijk zeker eens de website die zij opgesteld hebben om gemeentelijke adviesraden klaar te stomen voor 2013. Hier vind je onder meer informatie over memoranda en hoe dit aan te pakken.

⁶ De beheersorganen moeten in 2013, na de installatie van de nieuwe gemeenteraad, opnieuw samengesteld worden. Cruciaal is dat er actief op zoek wordt gegaan naar geschikte leden. Zo wordt best eerst nagedacht over het gewenste profiel van de gezochte beheerders. Op basis hiervan kan dan gericht op zoek worden gegaan naar geschikte personen, in functie van visievorming en goed bestuur in het algemeen. Dit resulteert in een grotere betrokkenheid van het beheersorgaan. En zo'n extra steun in de rug, zeker in tijden van crisis, kunnen de cultuurhuizen best gebruiken.

⁷ http://aps.vlaanderen.be/lokaal/lokale_statistieken.htm vormt alvast een goeie startbasis.

⁸ Zie ook W. VAN ROY, "Adviesraden: klaar voor 2013? Een prioriteitenlijst als hefboom voor beleidsbeïnvloeding", *TerZake* 2011/7, pp. 19-20.

⁹ Zie voor concrete ideeën en insteken ook www.adviesraden.be, een initiatief van De Wakkere Burger om adviesraden klaar te stomen voor 2013 (zie kaderstukje).

¹⁰ Zie over participatie de bijdrage van S. STEYAERT, "Lokale participatie: waarom moet het en waarop moet je letten?", elders in deze publicatie.

¹¹ Zie ook de informatiebrochure *Krachtige voorzetten om te scoren. Handleiding voor het aanreiken van bouwstenen voor het toekomstig sportbeleid in je gemeente*, uitgegeven door het Vlaams Instituut voor Sportbeheer en Recreatiebeleid vzw (ISB).

Naar de volgende beleidsperiode met een meer relevante en dynamische cultuurraad!

In 2010 bood LOCUS een traject aan met als werktitel 'The Block Cultuurraden'. Tijdens dit traject werd nagegaan hoe inspraak en advisering via de cultuurraden vernieuwd kan worden, zonder aan de wettelijke verplichtingen – de fundamenteën – te raken. Dit is een goed moment om een aantal vaststellingen en bevindingen van dit 'verbouwingsverhaal' in herinnering te brengen.¹² Bepaalde elementen hieruit zijn immers ook interessant in het kader van de belangrijke rol die voor cultuurraden is weggelegd in de aanloop naar de nieuwe legislatuur (zie boven). En bovendien moeten de cultuurraden in 2013 opnieuw samengesteld worden (artikel 64 decreet LCB). Vooraf een denkoefening maken waarin de huidige samenstelling en werking geëvalueerd worden, is wellicht een zinvolle suggestie. Waar ligt de toekomst van de cultuurraad en hoe kan je de werking ervan dynamiseren en optimaliseren?¹³

Ruimte voor eigentijdse invulling

Vooraf moet opgemerkt dat de regelgeving rond cultuurraden helemaal niet zo strak is als algemeen wordt aangenomen.¹⁴ Heel wat veronderstellingen en historisch gegroeide praktijken worden voor waar en objectief geldend aangenomen, terwijl het Cultuurpact en het decreet LCB (en bij uitbreiding het Gemeentedecreet), slechts een aantal elementaire uitgangspunten vastleggen. Er blijft hierbij nog veel ruimte voor een eigentijdse invulling op lokaal vlak, op maat van

Loskomen van klassieke rol algemene vergadering - bestuur

Er zijn verschillende manieren denkbaar om los te komen van de klassieke structuur van de cultuurraad. Je kan bijvoorbeeld blijven werken met vaste, benoemde leden, maar elk lid 2 of 3 plaatsvervangers geven. Voor elke vergadering vaardigt elke vereniging dan bijvoorbeeld twee personen af (bij voorkeur man en vrouw, om aan de gendervoorwaarde van artikel 200, §2 Gemeentedecreet te blijven voldoen), afhankelijk van de interesse en onderlegdheid in de te behandelen thema's. Zo'n wisselende samenstelling creëert meer diversiteit, dynamiek en inhoud. Een variant hierop voor cultuurraden die bredere inspraakinitiatieven ontplooiën: de deelnemers worden opgenomen in de algemene vergadering, die dan eerder een inspraaknetwerk wordt (lidmaatschap wordt dus losser, minder gebonden aan procedures). Het bestuur fungeert dan als initiatiefnemer / beheerder van deze inspraakinitiatieven. Een professionele begeleiding blijft wel nodig. Ook is het natuurlijk niet noodzakelijk dat elk advies van de cultuurraad het resultaat is van een participatief proces.

de eigen wensen, via het organiek reglement (de 'statuten') en het huishoudelijk reglement. Waarom bijvoorbeeld zou de cultuurraad per se uit een algemene vergadering en een bestuur moeten bestaan? Zo kan ook voorzien worden dat de samenstelling vaker wijzigt dan eens om de zes jaar. Of dat elk lid meerdere

¹² Een uitgebreider verslag ("The Block: Cultuurraden – Neerslag van het verbouwingsverhaal") is te vinden op onze website: <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Cultuurraden/>

¹³ Dit deel is ook in grote mate gebaseerd op S. DENIS, "Cultuurraden in het slop. Bevindingen en conclusies vanuit het onderzoek naar de adviesverlenende werking van de gemeentelijke cultuurraden in Vlaanderen", in Cultuur- & vrijetijdsbeleid. *Een lokaal Praktijkboek*, Brussel, Politeia, losbl., pp. 4.5/39-54.

¹⁴ Het volledig juridisch kader waarbinnen cultuurraden opereren, is te vinden op onze website: <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Cultuurraden/Werkingensamenstelling/>

plaatsvervangers heeft zodanig dat de samenstelling van de raad de facto wisselt en de werking daardoor dynamischer wordt.

Oriëntatie op kwalitatief hoogstaande adviezen

Op het terrein valt op dat tal van cultuurraden veel aandacht en energie besteden aan andere zaken dan de adviesfunctie: het organiseren van allerhande evenementen, ontmoeting en overleg tussen verenigingen mogelijk maken, enz. Taken die betrekking hebben op de functie van de cultuurraad als denktank in het bredere veld worden vaak minder belangrijk geacht. Hierdoor komt de kernopdracht, het adviseren, de enige wettelijke opdracht trouwens die cultuurraden hebben, soms in het gedrang. Die adviserende taak moet opnieuw een structurele inbedding in de cultuurraad krijgen, zodat de

oriëntatie op adviesverlening in ere wordt hersteld en de cultuurraad inhoudelijk kan helpen meebouwen aan het gemeentelijke cultuurbeleid.

Verder blijkt de kwaliteit van de adviezen nogal eens te wensen over te laten. Dit heeft te maken met verschillende factoren. In de eerste plaats lopen veel adviesraden achter de feiten aan: ze worden pas betrokken wanneer plannen en dossiers bijna volledig afgewerkt zijn en er dus weinig ruimte overblijft voor andere ideeën. Het is dus zaak om pro-actief te gaan werken en niet steeds af te wachten tot er om advies wordt gevraagd. Maar dit vraagt uiteraard ook een engagement van het gemeentebestuur, dat bereid moet zijn de cultuurraad mee te nemen in het beleidsverhaal en dan ook in sterke ondersteuning en voldoende en tijdige



Advisering via sociaal netwerk

De cultuurraad van Berendrecht-Zandvliet-Lillo in Antwerpen springt mee op de trein van de digitalisering en komt hiermee meteen tegemoet aan een aantal pijnpunten van adviesverlening via cultuurraden. Van een zeer klassieke cultuurraad, die veel en graag organiseerde, is hier overgegaan naar een raad die puur adviserend is. Bovendien gebeurt de adviesverlening in grote mate digitaal. Er zijn wel fysieke bijeenkomsten voor de echt inhoudelijke discussies (in verband met beleidsplannen, actieplannen, ...), maar de hoofdbrok van het adviesverleningsproces (de 'makkelijker' discussies, bijvoorbeeld inzake subsidies) gebeurt via socialenewebsite Yammer, een soort Facebook voor bedrijven. Relevante items worden hier gepost, waarna zich online een discussie ontpint, wat uitmondt in een klaar advies, dat opgenomen wordt in de collegebesluiten. Bart Verdeyen, cultuurantenne Berendrecht-Zandvliet-Lillo: "Hierdoor worden doorlooptijden veel korter. Als een discussie-item wordt gepost, heb je de week erna een advies. Het is dus niet een maand wachten op de volgende fysieke bijeenkomst van de raad. Dit laat ons toe veel korter op de bal te spelen en daardoor inhoudelijk ook veel meer te wegen op het beleid. Een interessant bijkomend effect is bovendien dat de leden online veel 'mondiger' en kritischer zijn tijdens de discussies, waardoor de adviezen kwalitatiever en inhoudelijk steviger worden".

informatiedoorstroming moet voorzien.

Ook komen adviezen nogal vaak top-down tot stand. Het initiatief gaat doorgaans uit van het bestuur van de cultuurraad, de schepen en de cultuurbeleidscoördinator. De inbreng van de algemene vergadering en zeker van de achterban van de leden blijft vaak beperkt. Veel leden hebben ook schroom om hier echt hun stem te laten horen. De cultuurraad van Berendrecht-Zandvliet-Lillo in Antwerpen vond hier een eigentijdse oplossing voor, waardoor de raad meteen ook veel korter op de bal kan spelen.

Bovendien zijn adviezen ook vaak zwak onderbouwd en gemotiveerd. Dit heeft met verschillende factoren te maken: de adviestaak wordt te vluchtig opgenomen, er is te weinig voeling of contact met de eigenlijke doelgroep, de 'stakeholders' bij een bepaalde problematiek die ter advisering voorligt, ... Het is in ieder geval ook opmerkelijk dat er weinig personen worden aangetrokken die deskundigheid vertonen op het vlak van adviesverstrekking. Ook competenties als het

kunnen interpreteren van beleidsteksten en inzicht hebben in gemeentelijke administratie en politiek, kunnen tot meer kwalitatieve, beter onderbouwde adviezen leiden.

Het profiel van de leden is vrij eenzijdig: uit onderzoek blijkt dat de cultuurraden vooral een stem geven aan de oudere man, eerder hooggeschoold en lid van een (socio-culturele) vereniging.¹⁵ Jongeren, vrouwen en allochtonen, om er maar enkele te noemen, zijn duidelijk ondervertegenwoordigd. Dit is meteen een belangrijk aandachtspunt bij de nieuwe samenstelling van de cultuurraad: ga zelf op zoek naar geschikte leden. Al is diversiteit nastreven hierbij makkelijker gezegd dan gedaan, omdat de cultuurraad nu eenmaal een bepaald publiek aanspreekt, meestal ingebed in het klassieke verenigingsleven.

¹⁵ D. VERTÉ & W. VERHAEST (VUB, 2005), Overleg en advisering in het gemeentelijk cultuurbeleid. Onderzoek naar de werking en de invulling van de adviesverlenende opdracht van de cultuurraden in Vlaanderen, te raadplegen op <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Cultuurraden/Kritische-beschouwingen>

Als ook de manier van werken dan de klassieke vergadercultuur versterkt, ontstaat er een vicieuze cirkel, want heel wat mensen voelen zich niet of niet meer aangetrokken door deze aanpak. Nochtans bestaan er methodieken die participatie van een meer divers publiek toelaten, en vooral, op een meer eigentijdse manier.

Advisering projectmatig aangepakt

‘The Block Cultuurraden’ breekt een lans voor een meer ‘projectmatige’ aanpak van de adviesverlening. Een advies wordt dan een project, dat een eigen weg volgt, en die weg kan verschillen naargelang het thema. Daarom is het in eerste instantie cruciaal om duidelijke en concrete thema’s en projecten af te bakenen. De kwaliteit van een advies staat of valt met het helder krijgen van de ‘scope’ van het gewenste advies. Op basis daarvan kan je dan de werkwijze bepalen. Soms is bespreking binnen het bestuur het meest aangewezen. Een andere werkwijze is om de advisering toe te vertrouwen aan een aparte werkgroep. Dit leidt vaak tot een meer open en actieve houding van de deelnemers en daardoor tot inhoudelijk meer interessante discussies.

Een bepaald thema kan ook aanleiding zijn om externe deskundigen of specifieke doelgroepen te bevragen of zelfs in het traject te betrekken. Dit vereist een actief op zoek gaan naar mensen, een gerichte aanpak om minder vertegenwoordigde groepen aan bod te laten komen. Kwaliteit en diversiteit nemen hierdoor meteen toe, wat tot interessante, nieuwe insteken kan leiden. Bovendien wordt het advies dan breder gedragen en krijgt het een duurzaam karakter.¹⁶ Het is hierbij wel ontzettend belangrijk de juiste ‘stakeholders’ te identificeren: zo betrek je de juiste participanten bij de juiste inspraakactie en zie je er geen cruciale over het hoofd.¹⁷ Het bestuur van de cultuurraad treedt dan eerder op als ‘manager’ of coach van de cultuurraad.

Interessante literatuur (naast het materiaal waarnaar reeds verwezen is in de eindnoten):

- S. DENIS, “Overleg en advisering in het gemeentelijk cultuurbeleid”, in Cultuur- & vrijetijdsbeleid. *Een lokaal Praktijkboek*, Brussel, Politeia, losbl., p. 4.5/1-17, ook te raadplegen op <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Cultuurraden/Werkingensamenstelling>
- S. DENIS, “De organisatie van het overleg en de advisering in het gemeentelijk cultuurbeleid”, in Cultuur- & vrijetijdsbeleid. *Een lokaal Praktijkboek*, Brussel, Politeia, losbl., p. 4.5/19-37, ook te raadplegen op <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Cultuurraden/Werkingensamenstelling>
- S. DENIS, “Zijn de cultuurraden ziek? 10 pijnpunten en 10 mogelijke remedies”, te raadplegen op <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Cultuurraden/Kritischebeschouwingen/>
- S. DENIS, “Zijn cultuurraden goede adviesorganen voor het cultuurbeleid?”, te raadplegen op <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Cultuurraden/Kritischebeschouwingen/>
- “En nu aan de slag met het cultuurbeleidsplan” (LOCUS), te raadplegen op <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Burgerparticipatie1/>
- Stem in cultuur (LOCUS), te raadplegen op <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Burgerparticipatie1/>

¹⁶ Zie over participatie de bijdrage van S. STEYAERT, “Lokale participatie: waarom moet het en waarop moet je letten?”, elders in deze publicatie.

¹⁷ Hier wordt niet verder op stakeholdermanagement ingegaan. In het eindrapport van The Block Cultuurraden (pp. 13-14, zie voetnoot 12) vindt u een schema inzake stakeholderanalyse, dat alvast verhelderend kan werken.



Interview met Gracienne Van Nieuwenborgh



Pleidooi voor bevologenheid en authenticiteit

Gracienne Van Nieuwenborgh ging eind 2009 met actief pensioen, na een mandaat van twintig jaar als cultuurschepen van de stad Aalst.

Tot 2006 was ze Vlaams volksvertegenwoordiger en vast lid van de commissie cultuur, jeugd, sport en media.

Zij zetelt voor sp.a in de Aalsterse gemeenteraad, is voorzitter van de gemeenteraadscommissie cultuur en personeel en een gedreven actrice van het Aalsterse theatergezelschap Pact.

Assertiviteit en gedrevenheid, en een sterke combine tussen de cultuurschepen als beleidsverantwoordelijke en zijn ploeg cultuurmedewerkers zijn volgens Gracienne het geheim voor een sterke aanwezigheid binnen het strategisch meerjarenplan.

Hilde De Brandt

Wat zijn de uitdagingen van het strategisch gemeentelijk meerjarenplan?

Een stevige afstemming lijkt me het moeilijkste. Ik was als Vlaams parlementslid zeer begaan met de planlastvermindering, anderzijds vind ik sectorale zichtbaarheid van groot belang. De uitdaging ligt vooral hierin de minder harde sectoren – waarbij gedoodverfd naar cultuur wordt gewezen – niet te laten ondersneeuwen. Het opgaan of onzichtbaar worden in het geheel is een bedreiging. Maar ik zie ook kansen. Het moet mogelijk zijn om sneller op intersectorale opportuniteiten te anticiperen. Dat is een absolute meerwaarde.

Welke zijn de bijzondere uitdagingen voor de lokale cultuursector?

Die uitdagingen lijken nogal uiteenlopend, de ene gemeente of stad is vaak moeilijk met de andere vergelijkbaar. Als ik even op Aalst mag focussen, denk ik dat we ons de voorbije jaren behoorlijk goed op deze aanpassing hebben voorbereid. Als schepen van cultuur, integratie en onderwijs, heb ik er altijd aan gehouden het wekelijkse stafoverleg over alle muurtjes heen te coachen. Er groeide bijgevolg een traditie van samenwerking, die nog versterkt werd door de komst van het decreet lokaal cultuurbeleid. Toen namen we ook expliciet de sport- en jeugdwerking mee in ons denken en doen. Die traditie wapent de vrije tijdssector in Aalst – ik zeg nog altijd liever cultuursector – stevig: men is er immers intussen gewend om vanuit gedeelde doelstellingen te denken en elkaar te versterken.

Welke doelstellingen moet een cultuurwerker voor ogen hebben?

Naar mijn inzicht kan je ze in drie kernwoorden samenvatten, ze zijn interactief en onlosmakelijk met elkaar verbonden: kunst, publiek en educatie. In eerste instantie gaat het erom kunst naar de mensen te brengen. Naar alle mensen. Vanuit een brede visie op kunst en cultuur. Het grote belang van cultuur schuilt in het bevrijdende, het emanciperende, het verrijkende. Ik noem mijn eigen afkomst zelf eerder bescheiden, ik kan bijgevolg bij mezelf heel goed nagaan wat de effecten van kunst- en cultuurparticipatie zijn. Samengevat: ze zijn overweldigend. Daarom is de hoofddoelstelling absoluut kunsten en mensen samen te brengen, en daarin te bemiddelen. Kansengroepen en doelgroepen spelen een prominente rol, maar het belang van cultuureducatie bij kinderen kan niet overschat worden. Het uiteindelijke resultaat van die inzet scherpt inzicht en samenhang aan, biedt mensen zinvolle tijds- en vrijetijdsbesteding en biedt hen kansen voor ontspanning en reflectie. Elk naar zijn mogelijkheden en wensen.

Hoe krijgt cultuur een voet tussen de deur?

Ik geloof sterk in de professionalisering van de sector. In die zin hoop ik dat lokale cultuurinstellingen hun professionele ambities niet laten neerhalen, nu een aantal expliciete verplichtingen wegvallen. De tijd dat het volstond dat een bevolgen literatuurkenner na zijn dagtaak ook nog drie uur de lokale bibliotheek kwam bemanen, is definitief voorbij. De bib moet zichzelf op de kaart zetten als informatiecentrum, en daar zijn diverser competenties voor nodig dan bele-



zenheid. Maar ik ben er tegelijk van overtuigd dat een professionele instelling en opleiding niet volstaan. Er moet ook absoluut bevlogenheid zijn en een expliciet geloof in de kracht van cultuur. Een cultuurteam moet die bevlogenheid uitdragen, heeft dat trouwens ook nodig: hoe anders kan je zo lange dagen maken, avonden draaien, weekendinzet opbrengen? Dat sterke team moet zich bovendien en noodzakelijk ook kunnen vinden in het cultuurbeleid. De cultuurschepen heeft zo'n sterkhouders nodig, maar het omgekeerde is waar: een lokaal cultuurteam moet door beleidsmakers gewaardeerd en gesteund worden. Op de diverse bestuurs- en beleidsniveaus – binnen schepencollege en managementteam – dienen dezelfde ambities vorm te krijgen. Op beide niveaus spelen soms andere machten en krachten, zo kunnen die ten volle benut worden.

Hoe moet een cultuurwerker dat aanpakken?

Het allerbelangrijkste is een breed draagvlak te creëren in het veld. Een participatieve aanpak versterkt de kracht van beleidslijnen, ook – misschien zelfs vooral – in cultuur. Iedereen wil een net voetpad voor de deur. Daar heb je niet veel participatieve methodieken voor nodig. Maar hoe bepaal je de aanpak van het cultuurbeleid, wie geef je een stem in cultuur? Een cultuurwerker moet het veld kennen en bespelen, en moet bondgenootschappen sluiten. Bijvoorbeeld in de media. Zichtbaarheid versterkt het cultuurbeleid.

Over welke skills moet een goede cultuurwerker beschikken?

Geheel in de actuele trend, moet een cultuurwerker veel tegelijk zijn: een goed onderhandelaar, een netwerker en een diplomaat, zowel in het lo-

kale cultuurveld als in de structuren van de administratie. Hij of zij moet beschikken over een uitstekende kennis van het terrein – zowel wat de kunsten betreft als het lokale veld. Hij/zij moet een goed agoog zijn, het gaat er immers om mensen de taal van kunsten te helpen verstaan. En bij voorkeur is hij/zij goed ingebed in de lokale context. Dat is een absolute sterkte om het potentieel te kunnen zien van bijvoorbeeld amateurkunsten, het verenigingsleven. Daar schuilt ontzettend veel authenticiteit. Een goede cultuurwerker is een durver. Een verfrissend cultuurbeleid veronderstelt mensen die geen uitdaging uit de weg gaan. In die zin ben ik voorstander van een dynamisch personeelsbeleid binnen de cultuursector. Laat mensen eens iets anders doen, zo voorkom je dat ze vastgeroest geraken, dat hun oorspronkelijke sterkte misschien een zwakte wordt. Op tijd en stond wisselen van interesseveld vrijwaart de dynamiek in cultuurhuizen.

- Wees overtuigd van de kracht van cultuur, van de missie waarmee je aan de slag bent.
- Koppel een sterke veldkennis aan een grote betrokkenheid.
- Bouw een sterk en collegiaal cultuurteam uit.
- Vorm relevante en hechte schakels binnen de administratie.
- Maak van de cultuurschepen je grootste voorvechter en bondgenoot.

tips



Cultuureducatie in 100 talen en talenten?

“Een kind
heeft honderd
talen, maar
de school en
de samen-
leving stelen
er negenen-
negentig van”

(Loris Malaguzzi)

Cultuureducatie is een belangrijk werkterrein van het lokaal cultuurbeleid. De bibliotheken, cultuur- en gemeenschapscentra investeren sterk in een kwalitatief educatief aanbod voor de scholen en in de vrije tijd. Tegelijk zijn heel wat cultuurhuizen, steden en gemeenten op zoek naar een gedeelde visie op cultuureducatie. In de conceptnota ‘Groeien in cultuur’ van de Vlaamse ministers Schauvliege en Smet wordt cultuureducatie ondermeer omschreven als het “bewust op zoek gaan naar die manier(en) van uitdrukken die het dichtst aansluit(en) bij onze persoonlijkheid en naar mogelijkheden om deze taal bewust te hanteren”. Op welke manieren zijn cultuurhuizen bezig met ieders taal en talent? In hoeveel talen mogen en kunnen kinderen en volwassenen zich uitdrukken wanneer ze over de vloer komen in een cultuurcentrum of een bibliotheek? Hoeveel talen verdwijnen van het toneel?

Herlinde De Vos

Een andere visie op intelligentie

Iedereen is anders... Iedereen is knap. Daarover zijn mensen het makkelijk eens. Maar wat bedoelen we wanneer we beweren dat iemand *intelligent*

is? We vormen ons allemaal wel een idee bij dat begrip. Sommigen zullen doelen op verstandelijke vermogens. Zoals het oplossen van abstracte problemen en wetenschappelijke vraagstukken.

Anderen schuiven eerder het aanpakken van praktische problemen naar voor. De ene keer is het net verbale intelligentie die primeert. Een andere keer verwijst intelligentie naar goed met ande-

ren kunnen omgaan. En toch wordt intelligentie vaak stilzwijgend als één omvattende eigenschap beschouwd. Ook in de ontwikkelingspsychologie blijft dit een punt van discussie en bestaan er meerdere visies op intelligentie...

Traditioneel is er veel aandacht voor de mathematisch-logische en de verbaal-linguïstische intelligentie. Maar vaardig zijn in renovatiewerken, goed een wegenkaart

kunnen lezen of prachtig een muziekinstrument bespelen, behoren doorgaans niet tot het intuïtieve begrip van intelligentie. Het is meteen duidelijk dat er voor intelligentie niet één definitie kan worden geformuleerd.

Hoe gaan professionals in de culturele sector om met intelligentie en talenten van kinderen en volwassenen? Worden bibliotheken eerder linguïstisch ingevuld, als een plek

waar voornamelijk gevoel voor taal, leesvaardigheid en leesplezier van kinderen en volwassenen worden aangesproken? Of is er in de bibliotheek ook ruimte voor kinderen om de handen uit de mouwen te steken en pakweg natuurkundig onderzoek te doen? Of te filosoferen? En hoe betrokken zijn kinderen in een leerproces wanneer ze bijvoorbeeld naar een voorstelling in het cultuurcentrum komen? Krijgen kinderen in het centrum zelf verantwoordelijkheden om zich in verschillende talenten te ontwikkelen? Kunnen ze zich bijvoorbeeld bekwamen in sociaalvoelende vaardigheden? En worden meerdere intelligenties aangesproken en met elkaar in verband gebracht in een educatief aanbod?

Geen twee geesten gelijk

De Amerikaanse psycholoog Howard Gardner (1943) ontkent het bestaan van één algemene intelligentiefactor. In 1983 onderscheidde hij al 7 ruime categorieën, waarvan de eerste drie 'klassieke' benaderingen waren, maar de volgende 4 voor heel wat opschudding zorgden omdat ze niet pasten in het beeld dat men tot dan toe over intelligentie had. Vandaag deelt hij intelligentie op in 9 verschillende gebieden. Volgens Gardner is de intelligentie dus meervoudig en een rekbaar gegeven. Iedereen beschikt over die 9 vormen van intelligentie, die bij iedereen ook anders ontwikkeld worden. Gardner beweert dat zijn visie op intelligentie toelaat verschillen tussen culturen te verwerken.

De verschillende gebieden volgens de theorie van Meervoudige Intelligentie (M.I.):

- verbaal/linguïstisch (woordknap)
- logisch/mathematisch (rekenknap)
- visueel/ruimtelijk (beeldknap)
- muzikaal/ritmisch (muziekknep)
- lichamenlijk/kinesthetisch (beweegknap)
- interpersoonlijk (mensknap)
- intrapersoonlijk (zelfknap)
- natuurgericht (natuurknap)
- existentieel (denkknap)

100 talentenconcept

In het 100 talentenconcept vormen de pedagogische ideeën van Howard Gardner en Reggio Emilia het uitgangspunt voor een cultuur-educatieve aanpak die in om het even welke omgeving toegepast kan worden. De Reggio-benadering is onder de bezielende leiding van pedagoog en filosoof Loris Malaguzzi (†1994) uitgegroeid tot een 'pedagogiek van het luisteren', in plaats van een 'pedagogiek van het vertellen'.



Dit 100 talentenconcept is in Nederland voor het eerst toegepast in de bibliotheek. *De bibliotheek van 100 talenten* is een innovatief concept voor de jeugdbibliotheek van de toekomst met ondertussen heel wat praktijkervaring. Daarin staan het actief gebruiken, exploreren en delen van verbeelding en informatie centraal - voor en door kinderen. Nieuwe kennis ontstaat voor het kind, nieuwe ideeën worden ontdekt en nieuwe werkwijzen voor de bibliotheek worden ontwikkeld. Amsterdam, Heerhugo- waard en Roosendaal gaven de aftrap in 2002. Andere bibliotheken volgden.

Gesprek met Karen Bertrams

Karen Bertrams stond mee aan de wieg van de allereerste 100 talentenafdeling in de Bibliotheek van Heerhugo- waard en kan er honderduit

over vertellen. Al meer dan 25 jaar werkt zij voor de bibliotheeksector in Nederland, eerst als jeugdbibliothecaris, later voor ProBiblio, steunpunt voor bibliotheken in Noord- en Zuid-Holland. Naast de ontwikkeling van heel wat leesbevorderende initiatieven, inspireert en begeleidt zij de 100 talenten-bibliotheken in hun realisatie of groei. "Ik vind het een feest om kinderen te betrekken bij de organisatie van een bibliotheek. Omdat zij heel goed out of the box kunnen denken. Iets waar de bibliotheek van de toekomst nood aan heeft."

Voor en door kinderen

In het 100-talentenconcept worden de wensen van kinderen het uitgangspunt voor de inrichting en werking van de jeugdafdeling. "Kinderen willen denken, doen, kijken, dromen, verhalen vertellen...

Met elk van die aspecten kan je rekening houden in de 100 talenten-bibliotheek. En hoewel de link met de collectie altijd aanwezig is, staat niet die collectie, maar het kind zelf centraal. Het is een proces dat je start, zonder duidelijk omschreven regels en zonder te weten waar je terecht komt. Wil je het proces laten slagen, dan moet je als volwassene een stapje terug durven te zetten en de controle los durven te laten. Dat loont. De gemiddelde duur van een bezoek in Babel (bibliotheek Hoorn) is gestegen van 7 naar 45 minuten. De bibliotheek telt nu 20% meer uitleningen en 10% meer leden."

Explorium

"Noem het een heerlijke bibliotheek voor een veelzijdig en veeleisend publiek. Een plek waar verhalen samenkomen, elkaar versterken en

aanvullen. Met een team dat al luisterend aanvoelt waar behoefte aan is en ervoor zorgt dat de zoektocht naar informatie en verhalen interessant, spannend en zinvol is. De collectie presenteren? Dat gebeurt in thema's die kinderen zelf aandragen. Hetzelfde geldt voor de programmering. De ruimte is gastvrij en flexibel en nodigt uit tot heel divers gebruik. En wie wil er niet in het Explorium van alles nader onderzoeken? Kinderen zijn bijvoorbeeld gek op de natuur. En niet alle kinderen leren door erover te lezen." In het Explorium lijkt niets onmogelijk. Fantasie en creativiteit kennen er geen grenzen. Meer nog dan een atelier is het een ruimte waar kinderen vanalles kunnen uitwerken en doen met allerlei materialen. Materialen die ook niet-talige kinderen aanspreken. Steeds is er een verband met de collectie. "Je hoeft niet enkel schrijvers uit te nodigen in een bibliotheek, ook non-fictie is belangrijk. Nodig onderzoekers uit. Breng kinderen en kunstenaars met elkaar in contact. Bijvoorbeeld bij de inrichting van je jeugd-afdeling. En denk niet: als ik nou lang genoeg wacht, wordt al dit meubilair wel weer hip. Kinderen willen zelf meewerken in de bibliotheek, zoals in Hoorn bijvoorbeeld.

Ze ruimen boeken op, helpen aan de balie, bepalen zelfs mee het collectiebeleid... Ze vinden het leuk om verantwoordelijkheden te krijgen."

Dromen en vertellen

"Waarom geen dromenafdeling uitbouwen? Heel veel kinderen hebben behoefte aan een knus hoekje en rust, wat ze soms thuis niet vinden. In de bibliotheek van Rotterdam heb je op de 7^{de} verdieping een stilte-centrum, een grote afdeling waar het muisstil is en wel honderd mensen studeren en dingen uitzoeken. Architecten menen dat je een

bibliotheek eigenlijk zou moeten ontwerpen van stil naar lawaaiërig. Met bijvoorbeeld aparte ruimten om te gamen. Kenmerkend aan het 100-talentenconcept is dat je in dialoog gaat en niet enkel dingen aanbiedt, zoals je collectie, maar dat je ook de bibliotheek verrijkt door verhalen van je publiek terug te brengen en opnieuw te delen met je publiek. Nieuw verworven kennis van kinderen komt weer terug naar de bibliotheek. Zo kunnen ze bijvoorbeeld zelf hun verhalen op allerlei multimediale manieren vertellen."



Way of life

“Het allerbelangrijkste is niet dat je een nieuwbouw hebt of dat het om een inrichtingsconcept gaat. Wel dat je een team hebt dat begrijpt wat deze manier van werken inhoudt. Je moet uit die bibliotheekmuren breken, op een andere manier gaan nadenken en andere soorten verbindingen maken. Door met het team zelf de meervoudige intelligentietest te doen, ontdek je dat mensen soms rare kronkels hebben of in heel andere dingen goed zijn dan je zou denken. Welke talenten heb je zelf in huis? Vaak meer dan je denkt. En dat moet je gebruiken. Het 100 talentenconcept is méér dan een project. Het is een beweging - een way of life.

De Vlaamse bibliotheek-medewerkers die ik heb ontmoet en die interesse tonen voor de 100 talenten, zagen er stuk voor stuk fris en fruitig uit. Het komt er eigenlijk op aan de klaagcultuur die soms heerst in bibliotheken, te overstijgen en met frisse ideeën te werken. Soms ook durven dingen NIET te doen. Of laat kinderen zelf de Jeugd-boekenweek organiseren.”

“Je kan dit 100 talentenconcept eigenlijk om het even waar toepassen. In scholen als Laterna Magica in Amsterdam

of De Letterdoos in Oostakker is de hele aanpak geïnspireerd op meervoudige intelligentie. Maar je kan dit evengoed in een cultuurcentrum als basis nemen voor je werking. In Nederland is dit concept vanuit de bibliotheek gegroeid en wordt er nu pas nagedacht over mogelijke creatieve partnerschappen die de bibliotheek kan aangaan. Waarom niet met de sportschool of de voetbalclub samenwerken? Ingegeven door de crisis en doordat er minder middelen beschikbaar zijn, kan je via die 100 talenten dingen in elkaar schuiven.”

De praktijkervaring uit Nederland komt overgewaaid naar Vlaanderen en inspireert bibliotheken en cultuurcentra. Zo onderzoekt bijvoorbeeld de bibliotheek van Brasschaat of de theorie van meervoudige intelligentie en het

100 talentenconcept ook toegepast kan worden in hun jeugdafdeling. Bibliothecaris Goedele Horemans wil de idee laten groeien en een draagvlak creëren bij het hele team. Om de aanpak van 100 talenten te illustreren bij de collega's, vulde iedereen de meervoudige intelligentietest in. Een mooie aanleiding om te bekijken welke talenten de bib in huis heeft. Ze liet collega's vertellen over hun favoriete bezigheden als kind en dat leverde meteen bruikbare ideeën op. Goedele las een gedicht voor, met verschillende bijpassende vraagjes, om aan te tonen dat je een zelfde gedicht vanuit meerdere intelligenties kan bespreken. Aan het bestuur en alle betrokkenen binnen de gemeente bezorgde ze een filmpje over de 100 talenten, beschikbaar op www.locusnet.be.

Extra inspiratie

<http://www.nbd-biblion.nl/?pagina=22821>

Bestel hier de driedelige uitgave “De bibliotheek van 100 talenten”.

www.probiblio.nl

Meer over bibliotheekwerking in Noord- en Zuid-Holland en over “100x”, de bloeiende praktijk van het 100 talentenconcept.

http://www.migent.be/mi_testen

Doe hier de meervoudige intelligentietest.

<http://www.bazalt.nl/educatieve-uitgaven/mi-kaartenspel.html>

Dit MI-spel verheldert de intelligenties en talenten van bijvoorbeeld het team in cultuurcentrum en bibliotheek.

Van gebouw tot publiek

Duurzaamheid: meer dan een laagje isolatie!

Dagelijks bereiken ons berichten over de klimaatverandering, stijgende brandstofprijzen, het verlies aan biodiversiteit en de toenemende sociale onrechtvaardigheid. We beseffen dat we onze keuzes en ons gedrag moeten wijzigen, maar tussen droom en daad...

En toch is er een kentering merkbaar.

Ook heel wat cultuurorganisaties gaan op zoek naar manieren om hun ecologische voetafdruk te verlagen en een bijdrage te leveren aan de transitie naar een duurzame en rechtvaardige samenleving. In dit artikel reiken we mogelijke handvatten aan om lokaal aan de slag te gaan.

Philippe Liesenborghs

Duurzaamheid?!

Duurzaamheid heeft heel wat ladingen. Voor sommigen staat het gelijk aan het verlagen van de ecologische voetafdruk, voor anderen gaat het over een fundamentele breuk met het huidige maatschappijmodel. De verschillende betekenissen creëren verwarring en zetten soms een rem op de noodzakelijke veranderingen. Het neemt niet weg dat de uitgangspunten om in te zetten op duurzaamheid glashelder zijn.

Professor Tim Jackson van de Universiteit van Surrey vat de kern van het probleem krachtig samen:

“Elke samenleving klampt zich vast aan een mythe. Onze mythe is die van de economische groei. De laatste vijf decennia is het nastreven van groei wereldwijd de hoogste politieke doelstelling geweest. De wereldeconomie is bijna vijf maal zo groot als een halve eeuw geleden. Indien zij met dezelfde snelheid blijft groeien, zal de economie tegen het jaar 2100 tachtig keer de huidige omvang hebben... Deze evolutie is totaal in tegenstrijd met de wetenschappelijke kennis over de begrensde grondstofbasis en de kwetsbare ecologie waarvan wij afhankelijk zijn voor ons overleven.”



Het hele concept van groei en expansie, de identiteit bijna van onze westerse samenleving, is vanuit ecologisch perspectief problematisch. De draagkracht van de aarde is eindig. Inzetten op duurzaamheid betekent daarom in de eerste plaats het beperken van de ecologische voetafdruk². Maar duurzaamheid reikt verder dan ecologie. De mensen en landen die het minst verantwoordelijk zijn voor het probleem

ondervinden immers de grootste schade als gevolg van de klimaatverandering. Werken aan duurzaamheid omvat ook inzetten op sociale rechtvaardigheid. De conclusie is onontkoombaar: ons huidige model is niet-duurzaam. Het kan niet blijven duren. De veranderingen waar we voor staan worden wel eens aangeduid als 'transitie'. Transitie is iets anders dan een geleidelijke aanpassing. Het is een structurele

¹ Jackson, T, 'The challenge of sustainable lifestyles', In: 2008 *State of the World*, WorldWatch Institute, 2008

² De ecologische voetafdruk is een getal dat weergeeft hoeveel biologisch productieve grond- en wateroppervlakte een bepaalde bevolkingsgroep per jaar gebruikt om zijn consumptieniveau te kunnen handhaven en zijn afvalproductie te kunnen verwerken.

maatschappelijke verandering. Een omslag van het ene model naar een ander³.

Wat wil dit voor de cultuursector zeggen?

Sinds 2010 onderzoekt het Transitienetwerk Cultuur op Vlaams niveau hoe de cultuursector de transitie naar rechtvaardige duurzaamheid kan oppakken. Het netwerk is ontstaan uit het atelier eco-cultuur dat werd opgericht naar aanleiding van het Cultuurforum. Voor elke beleidsdoelstelling in haar beleidsnota cultuur (2009-2014) richtte Vlaams Minister van Leefmilieu, Natuur en Cultuur Joke Schauvliege een atelier op met mensen uit de sector om aan die doelstellingen een invulling te geven. Het atelier eco-cultuur formuleerde enkele doorbraken, met ondermeer de ambitie om tegen 2020 de sector CO₂-bewust te laten werken en dit CO₂-bewustzijn met overtuiging te laten uitdragen. De visietekst is bovenal een pleidooi voor de erkenning van cultuur, en bij uitbreiding de cultuursector, als motor voor de transitie naar een duurzame samenleving⁴. Het initiëren van een trendbreuk is immers een cultureel probleem, dat verder reikt dan louter instrumentele oplossingen. Het gaat ook, zoals we verder zullen aantonen, om draagvlak, verbeelding en zin voor experiment.

Invalshoeken voor het lokaal cultuurbeleid

De ontoereikende mondiale klimaatakkoorden maken duidelijk dat de antwoorden op de uitdagingen vooral lokaal gevonden moeten

worden. De transitie vereist pro-actieve overheden die ruimte geven aan en gevoed worden door bedrijven, kenniscentra, organisaties, verenigingen en burgerinitiatieven⁵. De cultuur- en gemeenschapscentra en de bibliotheken kunnen hier, afhankelijk van de context, de ambitie en de middelen, een rol in opnemen. Omdat de uitbouw van een duurzame werking staat of valt met het interne draagvlak, focussen we eerst op milieuzorg, om daarna in te zoomen op het gebouw en de publiekswerking. De invalshoeken zijn gebaseerd op praktijkvoorbeelden binnen en buiten het lokaal cultuurbeleid⁶.

Praktijkvoorbeelden

Op locusnet.be vindt u sprekende voorbeelden uit bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra.

Extra

Interne milieuzorg

Eén van de concrete invullingen waarmee alle geledingen van de werking aan de slag kunnen, is interne milieuzorg. Er bestaan tal van checklists en methodes om de interne werking te verduurzamen⁷. Het onderstaande stappenplan is maar één van de manieren om het overleg, het draagvlak en de communicatie bij interne milieuzorg aan te pakken. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kunnen bepaalde stappen worden overgeslagen of anders worden aangepakt⁸.

³ Meer weten over de verschillende systeemcrisisen en transitie? Leestips: Jones, P.T. en De Meyere, V., *Terra Reversa. De transitie naar rechtvaardige duurzaamheid*, Antwerpen, EPO, 2009 en De Vriendt, J. (red.), *De grondwet. Veranderkracht van lokale gemeenschappen in het licht van duurzame ontwikkeling*, In: WisselWerk, cahier 9, 2009.

⁴ Visietekst eco-cultuur: www.cjsm.vlaanderen.be/cultuur/evenementen/cultuurforum/downloads/eco-cultuur.pdf Inspirerend is de toespraak van journalist en auteur Dirk Barrez op de denk- en doedag van het Transitienetwerk Cultuur in november 2011. U kan de tekst terugvinden op www.ibknet.be/download.php?i=1113

⁵ Bijvoorbeeld 'Leuven klimaatneutraal' (www.leuven.be/klimaatneutraal) en de transitienetwerken in Vlaanderen (www.transitie.be) Leestip: Hopkins, R., *Het transitiehandboek*, Londen, 2008.

⁶ In het voorjaar van 2012 bracht LOCUS enkele sprekende voorbeelden binnen het lokaal cultuurbeleid in kaart: www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Duurzaamheid

⁷ Op www.jongesla.be vindt u inspiratie en concrete tips om de werking van cultuurorganisaties te verduurzamen.

⁸ Tips: Verhoeven, A., *Duurzame ontwikkeling in lokaal beleid*, Politeia, 2008, p 49-56 en www.lne.be/themas/milieuzorg

1. *Werk een organisatiestructuur uit.*

- › Stel een interne milieuverantwoordelijke aan die het mandaat krijgt om zich te verdiepen in het thema. Hij of zij is ook de aanspreekpersoon binnen de organisatie en stemt de verschillende initiatieven op elkaar af.
- › Werk in teamverband: vermijd dat de verantwoordelijke er alleen voor staat door bijvoorbeeld een ecoteam samen te stellen met personeelsleden uit alle lagen van de werking. CC Muze uit Heusden-Zolder koos ervoor om eerst te focussen op het interne draagvlak. Het ecoteam werd in de begin-dagen daarom extern begeleid. De aanpak legde de basis voor een gedeeld verhaal⁹. De bibliotheek van Sint-Niklaas werkt eveneens met een ‘werkgroep duurzaamheid’.

2. *Centraliseer de informatie:* er bestaat al heel wat materiaal om mee aan de slag te gaan. Doe een beroep op de expertise van bijvoorbeeld de milieudienst, de duurzaamheidsambtenaar of de dienst ontwikkelingssamenwerking.

3. *Analyseer de huidige situatie:* breng de milieuaspecten van de activiteiten en de infrastructuur zoals energie-, water- en papierverbruik in kaart en bespreek de belangrijkste bevindingen¹⁰.

4. *Cluster mogelijke initiatieven aan de hand van thema's* (bijvoorbeeld ‘energie en water’, ‘papier en aankoop’, afval, mobiliteit). De indeling verhoogt de herkenbaarheid van de acties en vormt meteen een kader voor een

timing en planning. Zorg dat u bij de interne acties niet alleen oog hebt voor ecologie, maar ook voor sociale rechtvaardigheid. Kies in het aankoopbeleid dus ook voor producten uit eerlijke handel¹¹.

5. *Vermijd dubbel werk.* U kan inhaken op bestaande campagnes als ‘Ik Kyoto’, ‘Donderdag Veggiedag’,... die posters, checklists,... ter beschikking stellen¹².

6. *Controleer en registreer:* houd bijvoorbeeld bij acties rond energieverbruik de meterstanden bij.

7. *Maak de resultaten zichtbaar:* goede voorbeelden zijn een manier om het bewustwordingsproces zowel intern, als naar het brede publiek en het bestuur te versterken. Bepaalde beslissingen zullen bijvoorbeeld niet aan de verwachtingen van het publiek beantwoorden. Toon daarom de meerwaarde op financieel, sociaal en/of ecologisch vlak¹³.

8. *Evalueer en verbeter:* maak regelmatig de balans op en stuur bij waar nodig. CC Muze formuleert bijvoorbeeld elk jaar objectieve en haalbare doelstellingen om het energieverbruik met x% te verminderen.

Duurzaam (ver)bouwen

De voorbije decennia rezen de cultuur- en gemeenschapscentra en de bibliotheken in Vlaanderen als paddenstoelen uit de grond. De gebouwen zijn in gemeentelijke eigendom en, onder meer door hoog oplopende energiekosten en veranderende maatschappelijke

⁹ Het praktijkvoorbeeld van de bibliotheek van Mechelen kan u vinden op www.locusnet.be/portaal/ Locus/ LokaalCultuurmanagement/ Duurzaamheid

¹⁰ U kan hiervoor, naast scans die worden aangeboden door organisaties als Ecolife, gebruiken maken van de checklists op www.jongesla.be

¹¹ Eerlijke handel of *fair trade* bevordert de duurzame ontwikkeling in de internationale handel, met name bij de export van armen landen naar rijke Westerse landen. Fairtrade-producten zijn in België en Nederland herkenbaar aan het Max Havelaar-keurmerk.

¹² Overzicht van enkele eco-campagnes: www.bondbeterleefmilieu.be/page.php/16

¹³ Inspiratie voor de communicatie rond interne milieuzorg: www.lne.be/themas/ milieuzorg/ milieuzorg/aanpakken/ communiceer-en-sensibiliseer-rond-interne-milieuzorg

noden, soms aan vervanging of renovatie toe. De gemeentebesturen grijpen steeds vaker deze kans aan om als bouwheer het goede voorbeeld te geven. Een sprekend voorbeeld is de aanbouw van CC Zwaneberg in Heist-op-den-Berg¹⁴. Het globale isolatieniveau van het gebouw zit ver boven het gemiddelde. Bij de uitvoering van de bouwwerken werd ook maximaal gebruik gemaakt van duurzaam geëxploiteerd (FSC-gelabeld) hout. Om de akoestiek van het gebouw te verbeteren koos het architectenbureau voor een betonbouw. Niet de meest ecologische keuze, maar de 30 cm dikke muren zorgen samen met de isolatie wel voor een aangenaam en stabiel binnenklimaat. De ruimtes hoeven enkel 's nachts opgewarmd te worden en tijdens de zomermaanden blijft de warmte buiten. Er is daardoor geen airco in de nieuwe podiumzaal nodig. Daarnaast wordt het regenwater opgevangen en gebruikt voor de toiletten. Vlak naast het CC komt er in de loop van 2012 zelfs een eerste oplaadpunt voor elektrische voertuigen in de gemeente.

Voor de selectie van een architect of ontwerp zijn lokale overheden gebonden aan de wetgeving op de overheidsopdrachten. Bij het begin van de procedure moet een programma van eisen worden opgesteld waarin de verwachtingen en ambities met betrekking tot duurzaamheid kunnen worden opgenomen, naast andere elementen als veiligheid, akoestiek en toegankelijkheid. Duurzaamheid kan ook een gunningscriterium vormen bij de beoordeling van een ontwerp. Voor advies en begeleiding kunnen lokale overheden,

bedrijven en particulieren met (ver)bouwplannen een beroep doen op het Vlaams Netwerk Duurzaam Bouwadvies, dat bestaat uit vijf provinciale, één stedelijke en twee thematische organisaties¹⁵. Het Netwerk formuleerde een advieslijst die als duurzaamheidstoets voor het programma van eisen en de ontwerpen kan worden gebruikt¹⁶. Een selectie van enkele opvallende tips uit deze lijst.

> Een energiezuinig gebouw begint bij een goed ontwerp: benut passieve zonne-energie door de publieksruimtes aan de zuidkant van het gebouw te plaatsen en zorg voor voldoende daglicht.

> Versterk door het ontwerp en de inplanting de rijkdom aan planten en dieren in en rond het gebouw. De bibliotheek van Moorslede heeft bijvoorbeeld haar 'Leestuin' natuurvriendelijk ingericht met ondermeer nestkastjes en nectarplanten. De bib werkt hiervoor samen met de milieudienst en Natuurpunt¹⁷.

> Zorg voor milieuverantwoorde materialen uit onuitputtelijke grondstoffen die beantwoorden aan het principe 'cradle to cradle' of gebruik materialen uit eindige grondstoffen met een minimale milieu-impact¹⁸.

> Maak maximaal gebruik van hemelwater voor toiletten, (vaat)wasmachine, douches,...

> Geef de voorkeur aan het verbouwen van een bestaand gebouw boven een nieuwbouwproject.

Uit de bovenstaande adviezen blijkt dat duurzaam (ver)bouwen niet alleen gaat om het

¹⁴ Andere voorbeelden: bij de (ver)bouwing van CC Muze en de bibs van Sint-Pieters-Woluwe en Sint-Niklaas worden er inspanningen ingeleverd om het energieverbruik zoveel mogelijk te beperken.

¹⁵ Een overzicht van de organisaties die binnen het Netwerk actief zijn kan u terugvinden op: www.bondbeterleefmilieu.be/campaign.php/43.

¹⁶ Advieslijst duurzaam bouwen: www.bondbeterleefmilieu.be/downloads_ftp/campagnes/advieslijst_duboadvies.pdf

¹⁷ Het uitgeschreven praktijkvoorbeeld kan u vinden op www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Duurzaamheid

¹⁸ Cradle to cradle (C2C) is een nieuwe kijk op duurzaam ontwerpen. Een C2C-ontwerp kent geen afval. Alles kan opnieuw worden gebruikt.



beperken van het energieverbruik, maar ook om de inplanting, de gebruikte materialen, het beperken van het waterverbruik en het creëren van een maatschappelijk draagvlak. Inspirerend is bijvoorbeeld het praktijkvoorbeeld van “De Vieze Gasten”, een sociaal-artistische organisatie uit Gent. Eind januari 2007 werd voor de nieuwe foyer geopteerd voor een passiefhuis waar de buurtbewoners aan hebben meegebouwd¹⁹.

Publiekswerking

De noodzakelijke omslag in onze samenleving vereist een kentering in onze manier van denken en leven. Het besef groeit dat er ingrijpende maatschappelijke veranderingen moeten gebeuren, en dat die verder moeten gaan dan milieubewust verbruiken en bouwen. Er is een cultuuromslag nodig.

De cultuursector kan haar kracht inzetten om de civiele maatschappij te betrekken bij het uitdenken en vorm geven aan die toekomst. In de visietekst eco-cultuur worden de initiatieven gesitueerd in drie ruimtes: drie manieren om bij te dragen aan de transitie naar een duurzame samenleving. De cultuursector kan de socio-ecologische uitdaging ‘publiek maken’ (publiek-dialogische ruimte). Daarnaast kan ze het procesmatige en ‘lerende’ karakter van de noodzakelijke verandering implementeren (leer- en ervaringsruimte). Tot slot is de culturele sector in staat om de noodzakelijke verbeelding en creativiteit binnen te brengen in alle lagen van de veranderingsprocessen (ruimte voor verbeelding)²⁰. De ruimtes kunnen niet los van elkaar gezien worden. Culturele activiteiten verbinden steeds in mindere of meerdere mate aspecten uit de drie ruimtes met elkaar.

Het lokaal cultuurbeleid kan met deze ruimtes aan de slag door in de eerste plaats de sociaal-ecologische uitdagingen en de noodzaak tot verandering kenbaar te maken en het publieke debat te stimuleren. CC Muze geeft duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid een centrale plek in haar programmatie. Zo organiseert het cultuurcentrum onder de noemer ‘Free Documentary’ een reeks documentaires over maatschappelijke thema’s die telkens worden in- en uitgeleid door een specialist ter zake. Het festival ‘Weg van Klassiek’ en ‘Arpia’ hanteren klassieke muziek en beeldende kunst om het publiek de ecologische en historische waarde van landschappen te laten (her)ontdekken²¹. In dit

¹⁹ Het praktijkvoorbeeld kan u lezen op www.deviezegasten.org/eco.htm en op www.jongesla.be/?q=node/125

²⁰ Visietekst eco-cultuur, 2010, p 4-5.

²¹ De praktijkvoorbeelden van Arpia vzw en het festival ‘Weg van Klassiek’ van Cultuurregio Pajottenland en Zennevallei kan u terugvinden op www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Duurzaamheid

kader passen ook initiatieven rond trage wegen en stilte die ons niet alleen confronteren met hoe destructief we soms met landschappen omgaan, maar ons ook inspireren om ze verder te beschermen²². Sommige activiteiten binnen het lokaal cultuurbeleid snijden het thema reeds aan, al benoemen we het niet altijd zo. Een goed voorbeeld is het uitleenproces in bibliotheken, een duurzaam proces bij uitstek. Bibliotheken kunnen bovendien binnen hun informatie-opdracht het thema naar voor schuiven aan de hand van infostanden, tentoonstellingen, lezingen,...²³. Onder het motto 'dankzij de bib wordt je ecologische voetafdruk kleiner' gaat de bibliotheek van Kortrijk een stap verder door de opbrengst van de verkoop van boeken in 'boekenbomen' te investeren. Door bij elk van de tien bibliotheken een boom te planten, hoopt de bibliotheek haar eigen impact op het milieu te verkleinen en het publiek te sensibiliseren over de milieuproblematiek²⁴. Het beperken van de ecologische impact van de publieksactiviteiten vormt ook een manier om de dialoog aan te knopen met het publiek. De organisatoren van 'Weg van Klassiek' streven er bijvoorbeeld naar om de ecologische voetafdruk van het festival zo klein mogelijk te houden door te werken met recyclebaar of afbreekbaar materiaal en door de bezoekers aan te sporen gebruik te maken van het openbaar vervoer²⁵. Impulssubsidies, bijvoorbeeld voor duurzaam georganiseerde buurtfeesten, kunnen ook een gedrags-

verandering teweeg brengen. En in verhuurreglementen kunnen mechanismen ingebouwd worden die duurzaam verbruik stimuleren. In plaats van te werken met een eenheidsprijs voor de verhuur van de schouwburg laat CC Muze de huurders bijvoorbeeld per gebruikte spot betalen. De aanpassing van het reglement zorgde ervoor dat gebruikers bewuster omgaan met het energieverbruik in het gebouw.

Niet alleen in het sensibiliseren, maar ook in het mobiliseren van lokale actoren kan de cultuursector een rol opnemen. In de kern van **het transitiedenken staat immers het collectief actie ondernemen en sociaal leren: samen ervaringen opdoen, experimenteren en kennis delen**. Niet alles kan immers opgelost worden met technische ingrepen of individuele gedragsverandering. Er zullen bruggen moeten worden geslagen tussen gemeenschappen en sectoren om duurzame antwoorden te vinden. De cultuursector kan hier met al zijn ervaring in leer- en gemeenschapsvormende processen een bijdrage toe leveren. Een mooi voorbeeld vormt het GROen Informatie Platform (GRIP) ingericht in de bibliotheek van Castricum in Nederland²⁶. Het informatiepunt over duurzaamheid biedt een platform waar lokale organisaties en burgers activiteiten kunnen organiseren en elkaar en het publiek kunnen informeren, inspireren en activeren. Het GRIP reikt informatie aan in de vorm van boeken, tijdschriften en dvd's²⁷. In de toekomst zullen

²² Inspiratie om met stilte en rust aan de slag te gaan kan u vinden in de 'stiltekorf' van LOCUS en Centrum Waerbeke: www.locusnet.be/portaal/Locus/Publiekswerking/Stilteenrust. Meer info over Trage Wegen: www.tragewegen.be

²³ Tip: De Bruin, M., *Groene bibliotheken*, In: Bibliotheekblad, I, 2012, p 10-15

²⁴ Meer info over het Boekenboom-project: www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Duurzaamheid

²⁵ Een ander voorbeeld vormt het wereldmuziekfestival Mano Mundo. Het festival wordt al jaren duurzaam georganiseerd. Meer info: www.manomundo.be/campagne/ecomundo-tips

²⁶ De bibliotheek Castricum maakt deel uit van het samenwerkingsverband bibliotheek Kennemerwaard (www.bibliotheekkennemerwaard.nl)

²⁷ Het GRIP vormt een samenwerkingsverband tussen de bib, Transition Town Castricum en natuurorganisaties: www.bibliotheekblad.nl/nieuws/nieuwsarchief/bericht/1000000759

ook spreekuren georganiseerd worden op het gebied van energiebesparing en tuinieren en zullen leeskringen of discussiegroepen rond 'groene' thema's een plek krijgen in de bibliotheek.

Vernieuwend is het Amerikaanse concept van de 'zadenbib'²⁸. Een zadenbib beschikt over een zadencollectie die uitgeleend kan worden. Aan de klant wordt gevraagd om aan het einde van het seizoen zaad te oogsten en dit terug te brengen naar de bibliotheek. Klanten kunnen ook zaden van andere planten doneren en op die manier de lokale biodiversiteit versterken. De bib biedt boeken, tijdschriften en andere media over tuinieren aan en organiseert ook workshops over bijvoorbeeld ecologisch tuinieren. Het concept versterkt de rol van de bibliotheek in de lokale gemeenschap door een nieuwe vorm van dienstverlening aan te

bieden. Daarnaast geeft het ook een nieuwe invulling aan bibliotheekfuncties met betrekking tot informatie en ontmoeting. De Vlaamse bibliotheken zouden in dit concept ondermeer een beroep kunnen doen op lokale VELT-afdelingen²⁹.

Een ander voorbeeld van een participatieve aanpak is de case van de compostmeesters binnen het kunstintegratieproject 'Willebroe' van Gemeenschapscentrum De Ster. Samen met een kunstenaar werkten de compostmeesters van Willebroek-Zuid en de buurtbewoners een 'biodiversiteitstoren' uit die niet alleen aan artistieke kwaliteit heeft, maar ook de ecologische werking van de compostmeesters stimuleert. De toren biedt een voorbeeldfunctie voor een vernieuwende aanpak rond composteren, waterrecuperatie, biodiversiteit en duurzame energie³⁰.



²⁸ Meer info: <http://kenniskantoor.bibliotheek.be/group/vragen/forum/topics/een-zadenbib-in-elke-vlaamse-en-nederlandse-bib?> Voorbeeld: <http://westcliffegrows.weebly.com>

²⁹ VELT (Vereniging voor Ecologische Leven en Tuinieren) heeft ervaring in de opstart en begeleiding van moes- en buurttuintjes. Meer info: www.velt.be en www.samentuinen.org. Interessant hierin zijn de vroegere teeltechnieken. Hierin liggen kansen voor erfgoedprojecten, bijvoorbeeld met insteken naar mondelinge geschiedenis.

³⁰ De case van de compostmeesters kan u terugvinden op www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Duurzaamheid. Een ander voorbeeld waarbij linken gelegd worden tussen buurtwerking, ecologie en kunst is het project 'Biodroom' van CC Luchtbal (Antwerpen): www.dna.be/biodroom



Om een duurzame toekomst vorm te geven, moeten er niet alleen op korte termijn acties ondernomen worden. De initiatieven moeten een richtpunt hebben, een toekomstbeeld. Het lokaal cultuurbeleid kan ruimte geven aan processen waarin de maatschappelijke veranderingen worden verbeeld en nagedacht wordt over duurzame en enthousiasmerende toekomstbeelden³¹. Vanuit het heden kan men dan concrete stappen zetten naar die toekomst³². Het zijn vooral droombeelden die aangeven dat de toekomst anders en beter kan zijn dan vandaag. In wezen betekent dit het creëren van nieuwe mythen en verhalen die beginnen te verwoorden hoe een gewenste duurzame wereld er uit zou kunnen zien. In heel wat steden en gemeenten gebeuren in de aanloop naar de nieuwe meerjarenplanning participatietrajecten waarin nagedacht wordt over de toekomst³³.

Een mooi voorbeeld is de campagne 'Leuven Overmorgen' van de stedelijke afdeling ruimtelijk en duurzaamheidsbeleid. De klimaatverandering, de uitputting van de grondstoffen en de bevolkingsgroei werden naar voor geschoven als de voornaamste uitdagingen voor de stad. Om hierop een antwoord te geven, zijn er ondermeer acties nodig op het vlak van mobiliteit, voedselvoorziening en wonen. Met de campagne werd de bevolking uitgedaagd om mee naar oplossingen te zoeken en de verwachtingen ten aanzien van het stadsbestuur te formuleren. Naast workshops en woonkamergesprekken, vatte drie tekenaars een dag lang post aan de ingang van de bibliotheek om de ideeën van de bezoekers vast te leggen³⁴. Het lokaal cultuurbeleid kan zijn kennis en ervaring met dit soort van creatie- en participatieprocessen inzetten om de toekomstbeelden mee te helpen vormgeven.

³¹ Visietekst eco-cultuur, 2010, p 5 en Jeroen Peeters, *Verbeelding, ervaring en betekenis als levenskwaliteit. Podiumkunsten en duurzame ontwikkeling in Vlaanderen*, 2011, p 193-198 : www.kaaitheater.be/docs/Podiumkunsten%20in%20transitie%20Imagine2020_NL.pdf

³² Voor inspiratie, praktische tips en methodes: Hopkins, R, *Het transitiehandboek*, Londen, 2008, p 111-138 en De Vriendt, J. (red.), *De grondwet. Veranderkracht van lokale gemeenschappen in het licht van duurzame ontwikkeling*, In: WisselWerk, cahier 9, 2009, p 289-315.

³³ Bijvoorbeeld 'Roelare 2030' (www.roelare2030.be) en 'De Genks' (www.degenks.be). Binnen 'Roelare 2030' zijn duurzaamheid, vertraging en vergroening opvallende constanten bij de toekomstbeelden.

³⁴ Meer info: www.leuven.be/leven/leuven-overmorgen. Inspirerende toekomstbeelden via www.facebook.com/Leuven-Overmorgen

Optimism is a moral duty

Vandaag wordt duurzaamheid vaak zuiver bouwtechnisch benaderd, hetzij in de vorm van energiezuinige gebouwen, hetzij door de toepassing van technische ingrepen. Maar de ecologische, sociale en economische crisissen hebben een fundamentele oplossing nodig. Ze vereisen een cultuuromslag. Een omslag in ons denken en doen. Dit artikel vormt een uitnodiging om met duurzaamheid (verder) aan de slag te gaan, het geïntegreerd aan te pakken en bovenal de dialoog aan te gaan met het publiek. Het lokaal cultuurbeleid kan een impuls geven aan de noodzakelijke culturele omslag door de sociaal-ecologische uitdagingen publiek bespreekbaar te maken en de noodzakelijke verandering mee te implementeren.

Van voorleesmomenten, podiumvoorstellingen tot tentoonstellingen: ze kunnen allemaal bijdragen leveren aan een kritische reflectie op onze huidige maatschappij en aanzetten geven tot individuele en collectieve actie. De transitie naar een rechtvaardige duurzaamheid heeft immers nood aan netwerken van organisaties en mensen die op lokale schaal de omslag concreet gestalte geven. En ondanks verontrustende rapporten als het Living Planet Report 2012 waaruit blijkt dat Belgen de op vijf na grootste ecologische voetafdruk ter wereld hebben, is doemdenken geen optie³⁵. Om Karl Popper vrij te citeren: 'So we have a duty, instead of predicting something bad, to support the things that may lead to a better future. Optimism is a moral duty'³⁶.



³⁵ Living Planet Report 2012: http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/living_planet_report/
Een gemiddelde Belg verbruikt volgens het Living Planet Report 2012 iets meer dan 7ha/jaar, terwijl dit 1,7 ha zou moeten zijn om het ecologisch evenwicht te handhaven.

³⁶ Popper, K., *All Life is Problem Solving*, Routledge, 2002

Is het zijn prijs waard?

Over de relevantie van prijsdifferentiatie in de cultuursector

In opdracht van de Vlaamse overheid verrichtte het Steunpunt voor beleidsrelevant onderzoek Cultuur, Jeugd en Sport in 2009 een grootschalig onderzoek naar de participatie in Vlaanderen. Het onderzoeksteam van de Hogeschool Universiteit Brussel was één van de acht teams die deel uitmaakten van het steunpunt en onderzocht de participatie met instrumenten uit de economische wetenschappen. Dit artikel bundelt de economische analyses uit de Participatiesurvey 2009 zonder in te gaan op de wetenschappelijke achtergronden.

Andy Vekeman,
Jan Colpaert en
Alain Praet

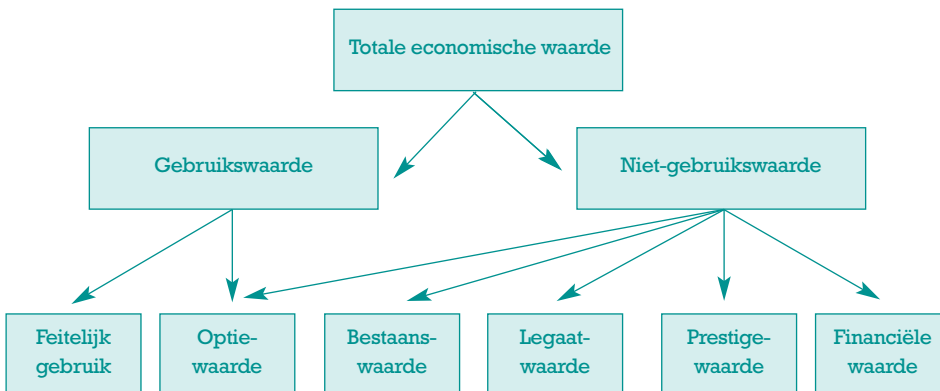


In 2009 werd een grootschalige mondelinge bevraging georganiseerd bij een representatief steekproef van de Vlaamse bevolking tussen 14 en 85 jaar oud. Professionele interviewers ondervroegen de respondenten thuis gedurende een uur en een kwart. De 3144 gerealiseerde interviews staan voor een nettorespons van 68%. De hoge kwaliteit van deze dataset laat toe betrouwbare conclusies te trekken.

In de economische wetenschap is de bereidheid tot betalen (BTB) van een individu voor een goed de monetaire uitdrukking van de waarde van dat goed voor dat individu. Het is met andere woorden de

maximale waarde die het individu wil opofferen in ruil voor dat goed. Het idee achter deze definitie is intuïtief goed te begrijpen: niemand wil meer betalen dan het hem of haar waard is. In economische waarderingsstudies staat het begrip BTB centraal en maakt men een onderscheid tussen de gebruikswaarde en de niet-gebruikswaarde van een goed. De gebruikswaarde van een goed is de BTB voor het gebruik, de consumptie van het goed. Het gaat dus over de BTB voor een museumbezoek, voor het bijwonen van een theatervoorstelling, voor het lidmaatschap van een bibliotheek, ... De niet-gebruikswaarde van een goed is de BTB voor een goed zonder het

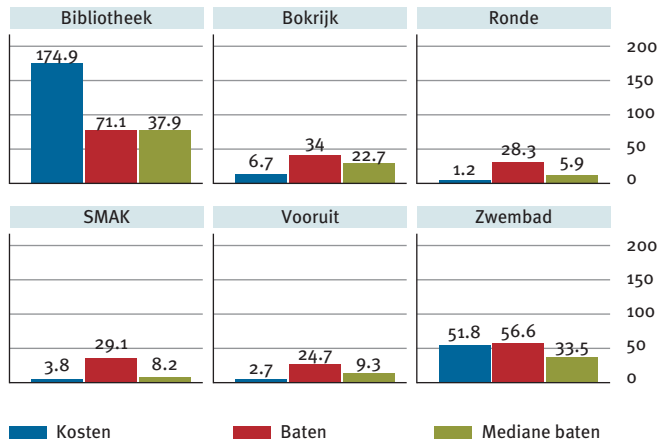
te gebruiken. Een individu kan een BTB hebben voor een museum, niet om het te bezoeken maar omdat het kunstwerken conserveert voor de volgende generaties of (iets minder nobel) omdat hij ijsjes verkoopt aan de uitgang van het museum. De niet-gebruikswaarde negeren leidt vaak tot een belangrijke onderschatting van de waarde van goederen. Dit is vooral het geval voor goederen waarvan niet iedereen gebruik maakt, maar die toch maatschappelijk waardevol zijn. De gebruikswaarde en de niet-gebruikswaarde vormen samen de totale economische waarde. Deze waarde is de monetaire uitdrukking van de som van alle baten.



Kosten-batenanalyse

De lokale openbare bibliotheek, het domein/openlucht-museum Bokrijk, de Ronde van Vlaanderen, S.M.A.K., kunstencentrum Vooruit en het lokale zwembad werden economisch gewaardeerd en tegenover die waarde werden de kosten afgezet. De keuze van de cases is een compromis tussen de beperkingen van de survey en het doel ervan. De survey peilde naar de individuele BTB. De extrapolatie van deze BTB naar de Vlaamse populatie levert de waarde, de baten op van de zes cases voor Vlaanderen.

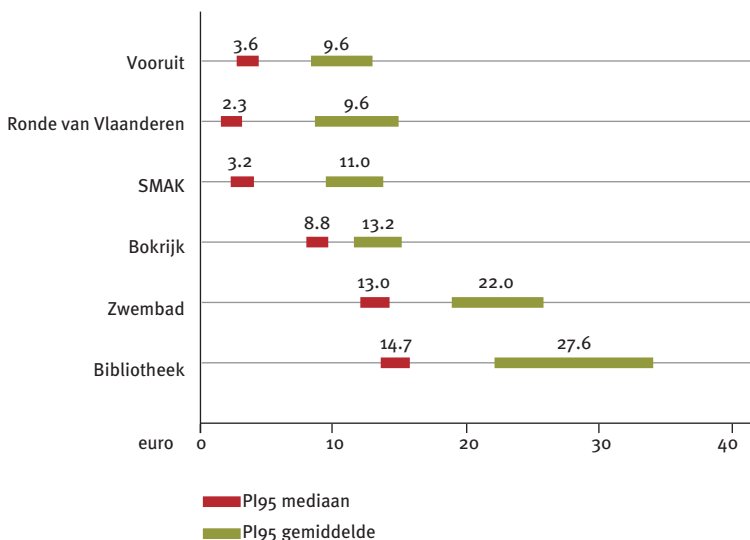
De figuur toont de gemiddelde BTB van een individu en ook de mediane BTB. De gemiddelde BTB is het gemiddeld

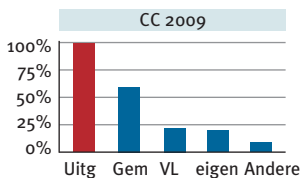
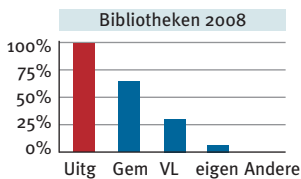


bedrag dat een individu jaarlijks wil betalen voor de case. 50% van de populatie wil jaarlijks minstens de mediane BTB betalen of 50% van de populatie wil niet méér dan de mediane BTB betalen. De kosten zijn de som van alle financiële middelen die de

verschillende overheden jaarlijks investeren in de werking van de case (dus exclusief investeringen in gebouwen, steunpunten, belangenbehartigers,...). De volgende figuur geeft de kosten en de baten weer in miljoen euro.

De baten zijn steeds groter dan de kosten behalve bij openbare bibliotheken. Die krijgen wel de hoogste waardering maar daartegenover staan nog hogere kosten die inherent verbonden zijn met (vroegere) decretale bepalingen. 50% van de bevolking wil niet meer dan 22% van dit budget spenderen. De overheidsuitgaven voor Bokrijk, de Ronde, S.M.A.K. en Vooruit brengen een veelvoud van de baten op. Meer dan 50% van de bevolking staat achter het huidige niveau van





subsiëriëring. Het lokale zwembad krijgt ook een hoge waardering. Hier zijn de baten net hoger dan de kosten. Maar 50% van de bevolking wil niet meer dan 65% van het huidige budget uitgeven.

De hoge baten tonen aan dat de bevolking cultuur ervaart als een publiek goed. De resultaten duiden aan dat vanuit economisch standpunt de subsidies verantwoord zijn. Maar hoe hoog moeten deze subsidies zijn? De afhankelijkheid van overheidssubsidie impliceert immers mogelijke interventies van die overheid.

De grafieken tonen wie de uitgaven van bibliotheken (in 2008) en van cultuurcentra (in 2009) dekte, en in welke mate: gemeenten (Gem), Vlaamse Gemeenschap (VL), inkomsten uit eigen werking (Eigen) en andere (waaronder de provincies).

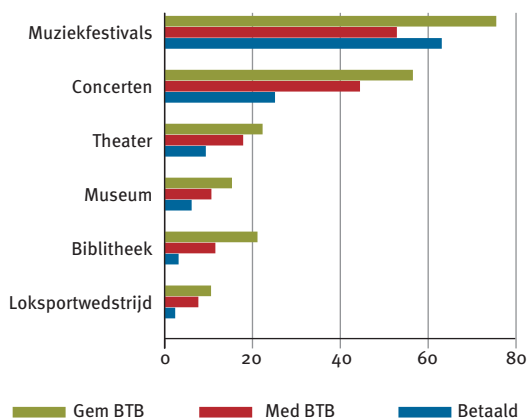
Wie betaalt, bepaalt? In hoeverre moeten de overheden zich 'bemoeien' met cultuur? Welke eisen kunnen de overheden stellen? Is het beter dat de sector streeft naar minder subsidie-afhankelijkheid? Wat kan de gebruiker bijdragen?

Bereidheid tot betalen voor het gebruik

Aan de respondenten die zich gebruiker noemden en die wisten hoeveel ze betaald hadden voor hun laatste gebruik werd in de survey gevraagd of ze er meer of minder voor wilden betalen. Voor het bijwonen van een lokale sportwedstrijd, een theatervoorstelling, een concert, een muziekfestival, het lidgeld voor de bibliotheek, een bezoek aan een museum of tentoonstelling geeft onderstaande grafiek de resultaten.

De huidige prijs ligt steeds lager dan de gemiddelde BTB van de gebruiker. Bij 50% van de gebruikers is de BTB hoger dan het bedrag dat ze betaalden, op muziekfestivals na.

Muziekfestivals incasseren duidelijk de BTB van de gebruikers. De overige items uit de grafiek doen dat niet, maar ook zij kunnen met gepaste technieken die BTB ophalen. De opbrengsten hiervan moeten de organisaties kunnen aanwenden om hun doelstellingen te realiseren en zich minder financieel afhankelijk te maken van de overheid. Dit veronderstelt dat de overheid die opbrengsten ook ter beschikking stelt van de organisaties. Dit is een win-winsituatie voor beide, zowel voor de culturele instellingen als voor de overheid.



Hoe de BTB voor het gebruik ophalen?

De prijzen verhogen is een courante methode. Het is vooral een gemakkelijke methode en indexatie is een voor de hand liggende aanleiding. Maar vanuit economisch standpunt zijn prijsverhogingen niet altijd aangewezen. Prijsverhogingen hebben twee belangrijke nadelen. Enerzijds verminderen ze de participatie, wat zeker niet wenselijk is. Anderzijds halen prijsverhogingen de BTB voor het gebruik slechts in beperkte mate op. De voornaamste alternatieven zijn prijsdiscriminatie en prijsdifferentiatie. Prijsdiscriminatie is in de culturele sector een gebruikelijke techniek. Vanuit een vastgeroeste logica gaat men ervan uit dat jongeren, senioren... minder moeten betalen dan 'de alleenstaande moeder met kind'. De gangbare prijsdiscriminatie moet herdacht worden. Zo zijn jongere senioren vaak kapitaalkrachtiger dan 30-40-jarigen. Muziekfestivals halen de BTB vooral bij jongeren wel op. Prijsdifferentiatie beoogt iedereen te laten participeren aan de prijs die hij er voor wil betalen, zowel aan lage als aan hoge prijzen. Prijsdifferentiatie heeft twee

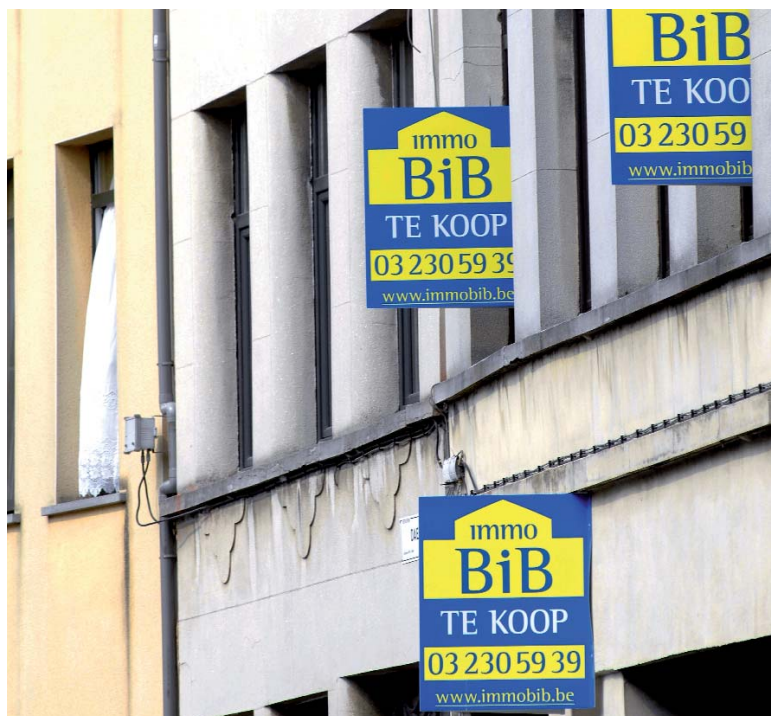
voordelen. Het werkt enerzijds participatiebevorderend omdat je ook aan lage prijzen kan participeren.

Anderzijds is het de methode die de maximale BTB ophaalt. In tegenstelling tot 'pay what you want' waarbij de gebruiker de prijs bepaalt op basis van zijn beleving, legt prijsdifferentiatie de verantwoordelijkheid van de prijshoogtes bij de aanbieder. In de praktijk stelt men vaak slechts drie prijshoogtes voor: *good, better, best*. Het zinvol aanbieden van een product in drie licht verschillende versies is niet gemakkelijk. Het vereist naast organisatorische vaardigheden vooral een grondige kennis van zijn gebruikers. Een niet te onderschatten uitdaging...

Waardecommunicatie

Het huidige prijsbeleid heeft de participatie niet doen toenemen. De survey toont zelfs een lichte daling aan. 'Desinteresse' en 'geen tijd' blijken de belangrijkste drempels te zijn voor participatie, niet de prijs. Een ander prijsbeleid kan de participatie positief beïnvloeden. 'Goedkoop' is geen synoniem voor 'toegankelijk': de participanten zijn vandaag nog steeds overwegend hoogopgeleid en hebben een

comfortabel inkomen. De graad van participatie hangt niet in de eerste plaats af van de prijshoogte. Vooral de gepercipieerde waarde (desinteresse en tijdsgebrek) bepaalt de participatiegraad. 'Gratis' wordt niet direct geassocieerd met 'waardevol'. Zou kaviaar nog gegeerd zijn als het 1 euro per kilo kost? Waardecommunicatie situeert zich tussen twee uitersten: communicatie met objectieve informatie over het product (vooral gericht op participanten) en communicatie op basis van aanbevelingen (vooral gericht op niet-participanten). De survey geeft aan dat de perceptie over kunst en cultuur lang niet altijd positief is. Met een gepaste waardecommunicatie kunnen producent en spreider een positievere perceptie bewerkstelligen en zo de participatie bevorderen. Het prijsbeleid kan en moet dat verder ondersteunen.



Over prijs en waarde in het lokaal cultuurbeleid

Prijs- en waardedifferentiatie maken in het onderzoek van Colpaert e.a. wezenlijk verschil. Maar een cultuurcentrum is geen zwembad en een bibliotheek is het S.M.A.K. niet. Wat kunnen de resultaten van het onderzoek rond prijsdifferentiatie betekenen voor het lokaal cultuurbeleid? LOCUS nam pricing-expert Pol Vanaerde onder de arm en zette zich met voortrekkers uit de sector aan het denken rond cruciale vragen. Hoe de betalingsbereidheid van het publiek benaderen zonder verlies van participatie? Hoe ziet een democratisch en wervend prijzenbeleid er uit? Zijn er prikkelende voorbeelden? En staat deze aanpak niet haaks op een sectorale traditie: zo laag mogelijke toegangsprijzen met het oog op maximale en democratische participatiekansen?

David Vande Cauter

Een doordachte prijsdifferentiatie focust op een zo dicht mogelijke benadering van de betalingsbereidheid van verschillende groepen. Werkelijk kwetsbare doelgroepen krijgen een stevige korting, anderen betalen een haalbare en naar hun aanvoelen correcte prijs. Maar differentiatie hoeft niet enkel prijsgerelateerd te zijn: ook de waardebeleving is flexibel. Elk individu hecht een andere waarde aan een culturele beleving waardoor zijn betalingsbereidheid verschilt. Neem uzelf even als graadmeter: hoeveel wilt u betalen voor een voorstelling van Alex Agnew in het cultuurcentrum in uw buurt? Verschilt dit van het bedrag dat u wilt neertellen om Agnew in het Sportpaleis aan het werk te zien? En welke som wilt u jaarlijks betalen voor het gebruik van de bib in uw buurt? Het lokaal cultuurbeleid beschikt over een batterij troeven, stuk voor stuk heel waardevol. Maar cultuur- of gemeenschapscentra en bibliotheken moeten hun sterktes – hun ‘waarde’ – assertief en helder communiceren. De *pricingsector* hanteert daarbij technieken die ook voor het lokaal cultuurbeleid inspirerend kunnen zijn.

Prijsdifferentiatie

Een basis rond prijssettingsmethodiek: good - better - best

Denk aan wasmiddel. Vizir, Dash en Persil, drie wasproducten van dezelfde producent. Ze doen alle drie ongetwijfeld hun werk. Toch investeert de firma achter de producten in drie aparte merken en imago's. Vizir is het basisproduct, Dash vult de ‘better’ plaats in en Persil staat voor ‘best’. De betalingsbereidheid van de diverse consumenten wordt hier ingevuld. Het is belangrijk dat het basisproduct, ‘good’, werkelijk kwaliteitsvol is. Omdat aan elk merk een andere waarde toegekend wordt, zijn bepaalde consumenten bereid er meer voor te betalen. Bibliotheken en cultuur- en gemeenschaps-

centra kunnen dezelfde oefening maken.¹ Wat is de basisdienst? Wat is de kern van de basisbeleving? En wat rekenen we tot de extra's, die geen grote financiële investering van de bib of het centrum vragen?

De bibliotheek van Geel inspireert alvast. Een basisabonnement voor een jaar kost er 10 euro. Daarvoor mag men 10 stuks uitlenen voor drie weken. De verlengtermijn bedraagt 3 weken. Maar voor wie wil, is er meer. Een extra abonnement kost 20 euro, geeft recht op het uitlenen van 20 stuks voor vier weken. De verlengtermijn bedraagt 4 weken. Daarnaast geeft een extra abonnement recht op een extra bibliotheekpas.

Het basisabonnement is in de bib van Geel een stevig aanbod, dus ‘good’. Ook audiovisueel materiaal valt in het abonnement onder dezelfde regeling: er wordt geen leengeld voor CD's of DVD's aangerekend. Het extra abonnement dat tegemoet komt aan het publiek met een hogere betalingsbereidheid, genereert een grotere opbrengst zonder zware investeringen op het gebied van mankracht of financiën.

Prijsanker

Goed overwogen kortingen zijn belangrijk. De techniek van een prijsanker speelt in het dagelijkse leven nog een grotere rol. Een voorbeeld illustreert deze techniek.

In een koffiebar hanteert het personeel twee soorten bekers: een standaard en een groter formaat. Bij de verkoop gebruikt men echter een andere terminologie: de klant krijgt de keuze tussen een normale of een kleine koffie. ‘Normaal’ is immers een anker dat de klant als uitgangspunt neemt. De meeste mensen kiezen voor het normale volume. Dus in dit geval een grote - en duurdere - koffie. Elke sector en elk publiek is gevoelig voor prijsankers. Wat

¹ LOCUS biedt diverse marketingstrategieën aan waar deze oefening integraal deel van uitmaakt. Zie www.locusnet.be – zoekterm ‘marketing’.

betekent dit voor het cultuur- of gemeenschapscentrum? Is het centrum een prijsleider in de regio die de prijsankers voorop stelt en waar andere spelers zich toe verhouden? Volgt het eerder de andere huizen in de prijsstrategie? Of overlegt het centrum met de spelers in de buurt om een gezamenlijke strategie uit te werken? Het is een uitdaging om het denken rond prijsankers toe te passen op het abonnementensysteem dat gangbaar is in vele centra. Is de kassaprijs het anker voor elke voorstelling, ook bij voorstellingen die op enkele dagen aan abonnementsprijs volledig uitverkoopen?

Het belang van prijssetting: het zegt iets over de waarde

Cultuur- en gemeenschapscentra berekenen de ticketprijs vaak aan de hand van de uitkoopsom van een voorstelling. Is het een dure voorstelling voor het centrum? Dan wordt dit doorgerekend in de ticketprijs. Een betaalbare uitkoopsom resulteert meestal in lagere ticketprijzen. De waarde van een voorstelling *voor het publiek* heeft echter niets te maken met de kostprijs van de voorstelling voor het centrum. Anders zou een klein doek van Luc Tuymans nooit meer dan enkele honderden euro's kosten: de kostprijs van de verf, het canvas en de werktijd. Waarde is dus relatief: een glas water is meer waard in de woestijn dan in de keuken.

Het publiek evalueert dan ook de prijs van een ticket, van de tijdsinvestering, van de babysit ten opzichte van de waarde van de voorstelling *voor hen*. Het bepalen van een ticketprijs bij een voorstelling, van het leengeld van de bibliotheek, draait dus om veel meer dan het financiële aspect.

De waarde voor het publiek is een goed uitgangspunt voor prijssetting. Dit wil niet zeggen dat een hoge prijs per definitie een kwaliteitsvolle beleving, service of product garandeert. Maar het omgekeerde geldt nog sterker: iets dat erg goedkoop is, wordt in onze

maatschappij meestal niet als waardevol gepercipieerd. De aanpak van rockfestivals is sprekend: een hoge waarde voor het doelpubliek gekoppeld aan een betrekkelijk hoge kostprijs, zeker de laatste jaren. Jongeren willen erbij zijn en zijn bereid om ervoor te werken. Vergelijk dit met goedkope abonnementen in cultuur- en gemeenschapscentra: abonnees dagen, vooral bij onbekender podiumwerk, regelmatig niet op. De voorstelling heeft weinig waarde voor hen. Sterker nog: grote kortingen hebben vaak een negatieve weerslag op de waardeperceptie.

De strategie van 'hard discounters' zoals Aldi draait wel rond bodemprijzen voor basisproducten. Maar de lokale cultuursector met een aanbod waarvoor het publiek een stevige betalingsbereidheid heeft, is een andere sector met een specifiek publiek. Stevige afprijzing in het lokale cultuurbeleid kan de waardeperceptie van dat publiek naar beneden halen.

Een lokale cultuurspeler moet daarom zijn waarde als instelling goed begrijpen, communiceren en natuurlijk ook inlossen. Cultuur- en gemeenschapscentra slagen vandaag meestal de tegenovergestelde weg in via het abonnementensysteem. Een centrum biedt vaak een stevige korting bij de aankoop van meerdere tickets voor het komende seizoen. Het publiek dat zich een abonnement aanschaf, krijgt voorrang op de 'losse' verkoop. Een opmerkelijke strategie: de betalingsbereidheid van het abonnementspubliek ligt betrekkelijk hoog omdat ze ondanks de korting toch in een keer een grote som betalen voor dat grotere aantal tickets. Daarnaast kennen ze ook een hoge waarde toe aan enkele voorstellingen in het cultuurcentrum: ze zijn immers bereid om hun 'avondjes uit' erg lang op voorhand te plannen. Toch krijgt deze meestal hoogopgeleide en bemiddelde groep een stevige korting. Potentieel publiek dat op de avond van een voorstelling beslist om deel te

nemen en een lagere betalingsbereidheid heeft, betaalt aan de kassa wel de volle prijs. En haakt daardoor misschien af. Hoeveel durven we inzetten op nieuw publiek?

Wie een abonnement neemt, heeft zeker een zitje bij populaire voorstellingen die snel uitverkocht zijn. Verder gedacht op bovenstaande redenering zouden abonnementen door hun hoge waarde voor het publiek duurder moeten zijn dan losse tickets.

Het cultuurcentrum van Mechelen opteert in dit kader voor een boeiend traject. Het huis werkt stapsgewijs naar de introductie van een Vriendenkaart die het huidige abonnement zal vervangen. Deze Vriendenkaart kost 10 euro per seizoen en geeft *geen* recht op korting. Een vriend van CC Mechelen krijgt in de toekomst wel een stevige *waardetoevoeging*: zo zal hij vroeger tickets kunnen boeken en is hij dus zeker van een plaatsje bij populaire voorstellingen. Daarnaast heeft hij een annulatieverzekering en wordt hij als eerste verwittigd van extra activiteiten en voorstellingen. Ten slotte krijgt een vriend gratis toegang tot de vestiaire en in de toekomst eventueel korting bij handelaars in Mechelen. Een andere waardecomponent is maatschappelijk relevant: een vriend steunt met zijn 10 euro de financiering van de UiTpas, een systeem waardoor kwetsbare doelgroepen een flinke korting krijgen bij culturele activiteiten. Het cultuurcentrum zet ook deze laatste waardetoevoeging stevig in de verf in de communicatiestrategie.

Waardecommunicatie

Heel het denken rond differentiatie staat of valt met het communiceren van de waarde van de bib of het cultuur- of gemeenschapscentrum. Pas als het publiek de waarde kent van deze instellingen en ze voldoende hoog inschat, start het verhaal. Het verhogen van de waardeperceptie bij het publiek is bijgevolg cruciaal. Speelt de bib haar troeven uit? Communiqueert

het cultuur- of gemeenschapscentrum haar meerwaarde? Waardecommunicatie slaat op marketing, waar de sector ervaring in opdeed in bijvoorbeeld de Bibliotheekweek, de imago-campagne, de Jeugdboekenweek, 'Bonjour, public!' en het traject "Publieksbereik. Expertise uit en in het veld"².

Waardevol van wal steken

Een open deur: de economische omstandigheden zitten tegen. De financiële vooruitzichten, ook van het lokaal cultuurbeleid, zijn niet rooskleurig. Denken en werken aan prijs- en waardedifferentiatie kaderen in een goede managementaanpak en dragen bij tot de legitimering van de bib en het cultuur- of gemeenschapscentrum in de gemeente. Het is ook een geleidelijk proces dat wortelt in de missie en strategische doelstellingen van de bibliotheek of het centrum.

De uiteindelijke bedoeling is natuurlijk niet minder volk in de cultuurhuizen, omdat er hogere prijzendrempels zouden gehanteerd worden, maar net het omgekeerde. Welke prijsstrategie beantwoordt dan wel aan de (objectieve en subjectieve) mogelijkheid van iemands cultuurportemonnee? En welke waardecomponenten worden eraan gekoppeld? Hoe de werkelijk kwetsbare doelgroepen een relevante korting toekennen? Welke finaliteit heeft het denken rond waarde- en prijsdifferentiatie lokaal? Meer inkomsten, meer volk, een diverser publiek? Elk huis heeft er ongetwijfeld een eigen antwoord op. In de sector zijn diverse kortingsmechanismen, die zich meestal louter op het financiële aspect richten, vaak met de tijd ingesleten. Een reflectie over deze vertrouwde instrumenten in het licht van prijs- en waardedifferentiatie is alvast op zijn plaats.

² www.locusnet.be – vervolgens de verschillende trefwoorden invoegen in de zoekmachine op de homepage.



Interview met Lien Verwaeren



“Maak van maatwerk je sterkte”

Lien Verwaeren is op het kabinet van minister Joke Schauvliege raadgever voor lokaal cultuurbeleid, cultureel erfgoed en amateurkunsten. Voordien was ze cultuurbeleidscoördinator in Waasmunster.

Vertrek van de noden binnen je eigen gemeente en zorg voor een gezonde mix in je cultuuraanbod, zodat je iedereen bereikt. Leg duidelijke prioriteiten. Dat is het advies van kabinetsmedewerker Lien Verwaeren.

Isabelle Rossaert

Welke uitdagingen houdt het strategisch gemeentelijk meerjarenplan in?

Dat het de eerste keer is dat er met alle sectoren samen een gemeentelijk meerjarenplan wordt uitgewerkt is op zich een uitdaging. Ik denk dat het voor iedereen nieuw is om buiten de hokjes van de eigen sector te kijken. Dat zal wat uitzoeken zijn. Het komt er op aan de gezamenlijke rode draad te vinden, of het nu om cultuur of leefmilieu gaat. Een coherent plan uitwerken zal geen gemakkelijke klus zijn, maar je hebt ongeveer een jaar de tijd. Dat het resultaat een leidraad zal bieden voor waar je met je gemeente naartoe wil lijkt me echt een meerwaarde.

Wat wordt de uitdaging voor de lokale cultuursector in het bijzonder?

Ik weet dat hier en daar de angst leeft dat Cultuur gaat verdrinken in het geheel van het meerjarenplan, maar zelf ben ik daar niet zo bang voor. Je moet gewoon goed voor ogen houden waar je naartoe wil. Er gebeurt heel veel op het vlak van cultuur, je gaat ook voor jezelf prioriteiten moeten stellen en beslissen waar je op wil inzetten. En cultuur zal op sommige plaatsen misschien wat van zijn eiland moeten komen en meer moeten samenwerken.

Welke doelstellingen houden cultuurwerkers het beste voor ogen?

Het is belangrijk dat je weet dat je een cultuurbeleid voert voor je bevolking. Je inwoners zijn je inrichtende macht en je publiek tegelijk, je moet heel goed weten voor wie je werkt. Je moet de diversiteit binnen je bevolking aanspreken. Wil dat zeggen dat je populairserende cultuur moet brengen? Cultuur heeft verschillende aspecten. Er zijn niet alleen de

grote professionele kunstinstellingen, je hebt ook de amateurkunsten, de beginnende kunstenaars, het sociaal cultureel volwassenenwerk, vrijwilligerswerk, cultureel erfgoed. Je hebt musea met een internationale uitstraling en je hebt er gerund door vrijwilligers... Die diversiteit moet je voor ogen blijven houden. Natuurlijk moet je je publiek durven uitdagen en zaken programmeren waar ze niet vanzelfsprekend naartoe gaan, maar anderzijds moet je het vertrouwen van het publiek ook opbouwen. Het lokale cultuurbeleid is het niveau dat het dichtste bij de mensen staat en daardoor ideaal om mensen over de drempel te trekken. Dat kan betekenen dat in bepaalde steden meer aandacht is voor het meer commerciële aanbod, maar dat mag ook niet het enige zijn. Het punt is dat je maatwerk brengt voor jouw gemeente. Werk je voor een plattelandsgemeente dan ga je misschien creatiever moeten zijn en al eens op verplaatsing moeten werken in de diverse deelgemeenten. Je moet geen dingen gaan uitvinden om in het meerjarenplan bovenaan te staan en veel geld binnen te halen. Veeleer komt het erop aan te kijken welk doel je wil bereiken en wat je daarvoor nodig hebt. Dat kan bijvoorbeeld ook gaan om een extra medewerker die in de wijken gaat werken.

Aan welke voorwaarden moet de lokale cultuursector voldoen om relevant te zijn en een voet tussen de deur te krijgen in het meerjarenplan?

Je lokaal cultuurbeleid is relevant als het een gezonde mix is waarmee je je bevolking kan bereiken, ook de minder geïnteresseerden en minder evidente groepen.



Ik zie de zaken ook in een groter geheel: de vergrijzing, ecologie... Cultuur heeft een maatschappelijke rol te spelen. Een op drie Vlamingen is amateurkunstenaar. Uit onderzoek blijkt dat die mensen actiever zijn, dynamischer in het leven staan en bijvoorbeeld meer aan sport doen. Je hebt er als gemeente alle baat bij om daarop in te zetten.

Hoe pak je het als cultuurwerker het beste aan?
Belangrijk is dat je je goed voorbereidt en vooral vertrekt vanuit de noden. En dat op een realistische manier, want ook de volgende jaren gaan we het economisch moeilijk krijgen. De bibliotheken staan voor een enorme uitdaging op het vlak van de digitalisering. Daar zal je een goede visie over moeten uitbouwen. Het cultuurcentrum zal misschien nood hebben aan nieuwe infrastructuur. Maak daar goed onderbouwde nota's en dossiers over. Zorg dat je voorbereid bent op de komst van de nieuwe schepen. Ik denk dat je dan al klaar moet staan met je dossier.

Kan je als cultuurwerker initiatiefnemer zijn bij het opstellen van het meerjarenplan?

Volgens mij kan dat, maar ik vermoed dat dit toch vooral getrokken zal worden door de gemeentesecretaris en het managementteam, waar hopelijk een vertegenwoordiger van onze sector in zit. Het is aan elke gemeente om dat zelf uit te maken. Het voordeel is dat cultuurwerkers al ervaring hebben met het maken van beleidsplannen. In kleine gemeenten zijn cultuur-beleidscoördinatoren vaak ook al met diverse zaken bezig. Ze worden betrokken bij activiteiten van de sportdienst, gaan meehelpen op de elfjulliviering... Dat brede kan een sterkte zijn.

Welke skills heb je nodig?

Je moet een hoog EQ hebben en in staat zijn om compromissen te sluiten. Dat is niet altijd gemakkelijk. Je wil bijvoorbeeld als programmator een aantal zaken programmeren, maar de verenigingen staan aan je deur om je infrastructuur te gebruiken. Dan moet je op zoek gaan naar goede evenwichten.

- Vertrek vanuit de aanwezige noden.
- Vertrek vanuit de diversiteit van de lokale bevolking in plaats van te redeneren vanuit je eigen profiel. Maak van maatwerk je sterkte.
- Heb vooral vertrouwen. In de professionals op de werkvloer maar ook in het bestuur. Elke schepen en burgemeester wil het beste voor zijn bevolking en cultuur maakt daar deel van uit.

tips



Zichtbaar trots zijn ze, de opdrachtgevers van Borgloon. Bij een voorzichtig voorjaarszonnetje tekenen ze allen paraat voor de officiële inhuldiging van 'hun' kunstwerk 'Memento' (Wesley Meuris). Ingeplant achteraan op het kerkhof, vormt de helwitte, cilindervormige installatie een visueel ankerpunt in het glooiende landschap. Twee subtiel van de as afgewende openingen

laten toe om in het werk binnen te stappen. Daar nodigt het uit tot afzondering, bezinning en reflectie. 'Memento' biedt daarmee een antwoord op een discussie die de gemeente al lang beheerste. Het recent door de stad aangelegde centrale kerkhof werd door de inwoners als koud en zonder ziel ervaren, terwijl dat toch een plek is waar je net troost en betekenisgeving zoekt. Het

Opties voor kunst in de publiek ruimte

Op het centrale kerkhof van de Limburgse stad Borgloon staat sinds kort een installatie van de jonge Belgische kunstenaar Wesley Meuris. Niet het gemeentebestuur maar inwoners van de stad gaven opdracht tot het werk. Ze reageerden op de oproep 'Campagne campagne' (2008) van LOCUS en De Nieuwe Opdrachtgevers. Deze organisatie geeft iedereen de kans om op te treden als opdrachtgever voor een kunstwerk. Professionele curators ondersteunen en begeleiden groepen bij het formuleren van een kunstopdracht, bij de kunstenaarskeuze en bij het artistieke proces tot aan de oplevering van het kunstwerk. Naast Borgloon werden ook in Ternat, Ronse en Bornem trajecten opgestart.

Julie Rodeyns

stadsbestuur plande al van bij de start een kunstingreep, maar de stap van intentie naar daad bleek groot. "Dat we een kunstwerk wilden, wisten we. Maar hoe of wat, dat was een groot vraagteken", aldus schepen Els Jansen. De oproep 'Campagne campagne' van LOCUS en De Nieuwe Opdrachtgevers vzw kwam voor hen als een geschenk uit de hemel. In de andere deelnemende gemeenten

klinkt een gelijkaardig geluid. Ternat krabde zich in het haar hoe men de Sint-Jozefkerk niet alleen inhoudelijk maar ook visueel opnieuw een baken voor de hele (!) gemeenschap kon laten zijn. In Bornem kauwde de werkgroep 'Stilteplatform' sinds de dag waarop hun 'Stiltegebied' officieel door de Vlaamse Overheid erkend werd op de vraag hoe dit kenbaar te maken voor bezoekers en

passanten. Ronse plande een nieuwe woonwijk en was bezorgd over de band tussen nieuwe en oude inwoners. Kan kunst hier iets betekenen? Zoja, wat verlangen we dan precies van kunst? Welke kunstenaar is geschikt voor de opdracht? Dat zijn geen evidente vragen. Kleinere gemeentes (tot 30.000 inwoners) hebben niet altijd de slagkracht en kunstexpertise die grotere

steden hebben. Daarom richtte ‘Campagne campagne’ zich speciaal tot hen.

De som van expertises...

Vanuit de geformuleerde uitdaging ging een professioneel curator verbonden aan De Nieuwe Opdrachtgevers intensief met een groep betrokken bewoners aan de slag. Enkel zo kan men komen tot een werk dat werkelijk door de lokale gemeenschap gedragen wordt. In Borgloon bestond de opdrachtgeversgroep uit onder andere moreel consultants van diverse strekkingen, de begrafenisondernemer en inwoners met een bijzondere interesse voor de thematiek van afscheid nemen en de dood. Josine Morrhey, moreel consultant van de vrijzinnigen, is erg opgetogen over de kans die zij kreeg om in het project in te stappen. Ze is ervan overtuigd dat wanneer het gemeentebestuur zelf een kunstenaar had uitverkoren, er nu een compleet ander kunstwerk had gestaan. “Men kiest vaak voor lokale kunstenaars, vanuit de idee dat zij de lokale context kennen.” Is dat altijd de beste keuze? Een kunstenaar moet natuurlijk voeling hebben met de situatie, maar in de eerste plaats zaken krachtig kunnen verbeelden, vindt zij. De kennis over de context,

geschiedenis en het dagelijkse gebruik van een plek kunnen zij en haar collega-opdrachtgevers aanbrengen. Zij zijn dagelijks in de weer op de begraafplaats en rond het thema ‘afscheid nemen’ en zijn de voelhorens van wat hierrond in de maatschappij leeft. “Het kunstwerk van Wesley is werkelijk een vertaling geworden van onze wensen en vragen: de nood voor bezinning en rust, voor een krachtige baken in het landschap en structurerende kracht op het kerkhof”, aldus Josine. Ze kan er ook iets mee: “Wanneer ik in mijn job mensen moreel bijsta, ga ik vaak een eindje met hen wandelen. Dat brengt andere dingen naar boven dan wanneer je afspreekt op bureau. Dat fysieke en sensitieve: daar nodigt ook Wesley’s installatie toe uit. Misschien kan ik mensen nu hierheen meenemen”.

Het perspectief van een buitenstaander...

Nochtans staat het eindresultaat ver af van de initiële ideeën van de groep. Bij een eerste ontmoeting sprak men de wens uit voor een beeld, een symbool dat religies oversteeg. “Daar heb ik in feite nooit in geloofd”, aldus Josine. “Een symbool kan nooit universeel zijn. Maar: wij zagen geen andere opties.

We waren vertrokken van het klassieke kruisbeeld op een kerkhof dat er in een pluralistische samenleving niet meer op zijn plaats staat. We zochten een ander beeld. Dat was hoe wij kunst opvatten.” Opdrachtgevers zijn vaak geen kunstkenner. Dat hoeft ook niet. Hier komt de expertise van de curator-bemiddelaar om de hoek kijken. Als kunstkenner assisteert deze persoon de groep bij de zoektocht naar een geschikte kunstenaar. “Elke vraag of opmerking vanuit onze groep beantwoordde curator Thérèse Legierse met een beeld, elke reactie met een tegenvoorbeeld”, getuigt Josine. Via dit ‘praten via beelden’ toont de curator aan de groep wat kunst voor hun specifieke vraag zou kunnen betekenen. Tevens biedt het een toetssteen om te controleren of beide partijen elkaar goed begrijpen. Deze input van een buitenstaander ervaaarde Josine als erg waardevol: “Doordat Thérèse niet betrokken was bij ons verhaal, kon ze afstand nemen en erg breed kijken. Met haar voorbeelden daagde ze ons voortdurend uit om verder te kijken. Via deze methode kwamen wij op korte tijd in aanraking met een enorme radius aan hedendaagse kunst. Ook dat was boeiend.”

Een uniek engagement

In feite krijgen de opdrachtgevers een stoomcursus hedendaagse kunst. Zo'n introductie tot een nieuwe wereld is voor hen boeiend en tegelijkertijd ook erg begrijpelijk omdat ze vertrekt vanuit een concrete vraag en aansluit bij hun persoonlijke interesses. Dat blijkt wanneer we ons oor te luisteren leggen in Bornem.

Waar opdrachtgeversgroepen meestal een tiental personen tellen, zaten ze hier vaak met dertig man rond de tafel. Ook al voelde men (aanvankelijk) weinig voor kunst, wanneer het om een ingreep in 'hun' stiltegebied gaat, wilden alle leden van het Stilteplatform er graag bij zijn. Waar halen zij die motivatie vandaan? Een traject is toch vrij intensief. Er moet op geregelde basis worden afgesproken. Tussen de eerste vergadering en de oplevering van het werk zitten al snel enkele jaren. Precies dat feit dat de oefening niet vrijblijvend was maar uitmondde in een concreet resultaat: het maken van een gefundeerde kunstenaarskeuze en de realisatie van een kunstwerk, blijkt het engagement te voeden. "Hoe vaak zit je niet met vrienden op café tegen de sterren op plannen te maken zonder dat daar iets van komt? Zo fijn dat we nu



wél naar een concreet doel toewerkten”, vertellen Luc, Francis, Koen en Roland. Omdat zij de verantwoordelijkheid dragen over het eindresultaat, nemen ze de oefening erg serieus. Ook hun traject bewijst dat dit tot verrassende resultaten kan leiden. Om ruchtbaarheid aan hun stiltegebied te geven, gaf deze groep aan kunstenaar Pierre Berthet een opdracht voor een geluidskunstwerk. “Dat was helemaal ons idee. Ook curator Thérèse Legierse

keek verbaasd toen we daarop uit kwamen. Het mag misschien absurd lijken maar voor ons was het een erg logische keuze, die voortkwam uit ons gezamenlijke denkproces. Bovendien: Bornem heeft al heel wat kunstwerken in de publieke ruimte. Het gaat vooral om klassieke beelden. Iets uitdagender kan hier nooit. Wij waren ons erg bewust dat wij met het traject een kans kregen om dingen hier in beweging te zetten.”



Een band van vertrouwen

Dit brengt ons bij de kern van het verhaal van Campagne Campagne. Participatie is vandaag een populaire term. Weinigen gaan hierin zo ver als dit project, waar de burger volledige eindverantwoordelijkheid krijgt. Dat is spannend, voor alle partijen. Een stadsbestuur moet vertrouwen hebben in haar inwoners en hun keuze, maar omgekeerd kan een opdrachtgeversgroep niets realiseren zonder de steun van de stad. Ook praktische omstandigheden moeten meezitten. In Ronse werd het bemiddelingstraject nog niet opgestart. Men wou er een kunstwerk integreren in een nieuwe nog aan te leggen woonwijk. Doordat dit bouwproject grote vertraging opliep, had het tot nu toe geen zin om al over een kunstwerk na te denken. Als burger heb je niet altijd zicht op dit soort zaken. Daarom is de betrokkenheid en steun van een lokale cultuurspeler

essentieel: iemand die op de hoogte is van administratieve verplichtingen, financiële mogelijkheden en gemeentelijke procedures. Zowel in Bornem, Borgloon als Ternat volgde een cultuurbeleidscoördinator of cultuurmedewerker van het plaatselijke cultureel centrum het project om die reden van erg nabij op. Ook praktische zaken: het organiseren en faciliteren van vergaderingen en de opvolging van het project, namen zij op hun schouders. Zo konden de opdrachtgevers, die vaak een drukke dagtaak hebben en dit traject dus in hun vrije tijd moeten inpassen, zich helemaal op de inhoudelijke oefening concentreren. Ten derde fungeren deze personen ook als ‘bemiddelaars’ die de communicatie tussen de betrokken partijen open houden en bewaken: tussen het stadsbestuur en de opdrachtgeversgroep, maar ook tussen de curator en de opdrachtgevers en de op-

drachtgevers onderling, die hen vaak als een vertrouwenspersoon beschouwen. Als opdrachtgever moet je er mee kunnen omgaan dat andere leden uit de groep mogelijk een andere visie of mening op de dingen hebben dan jij. Via discussie moet je er samen uitgeraken: dat vraagt vertrouwen!

Een echte samen-werking

Als het vertrouwen er is, opent het project vele deuren - en dat voor alle partijen. Zo is de hoge graad van betrokkenheid van de opdrachtgevers in het licht van de realisatie van het werk voor de kunstenaar erg interessant. Vadim Vosters, de kunstenaar die in Ternat aan de slag mag, vergelijkt met andere opdrachten die hij krijgt: “Ternat vroeg mij om de Sint-Jozefkerk, die een belangrijk symbool voor hun gemeenschap vormt maar er nu wat verloren bijstaat, opnieuw in het licht te zetten. Tijdens het traject met curator

Christoph De Jaegher hadden ze al grondig over hun vraag nagedacht. Ze konden me heel wat inhoudelijk materiaal aanleveren. Dat is uitdagend werken. Ook hadden ze vele vragen bij. Normaal houd ik mij altijd strikt aan een vooropgesteld budget.

In Ternat voelde ik hoe de geëngageerde groep een heel netwerk achter zich heeft. Dat opent opties, bijvoorbeeld voor sponsoring in natura. Daardoor durfde ik het aan om ambitieuzer te zijn. In feite werken we vanuit een dialoog. De opdrachtgevers zetten mij aan het werk, maar ik hen ook: jullie vragen mij dit, dan moet ik jullie dat vragen. Ook de curator denkt mee. Samen komen we erg ver.” Ook bij de andere gemeenten kan je spreken van een echte samenwerking tussen opdrachtgevers en kunstenaar. In Bornem kon kunstenaar Pierre Berthet een aantal dagen in het stiltegebied verblijven, omdat de opdrachtgevers een heuse ‘residentie’ voor hem organiseerden. Ze vingden hem persoonlijk op. Voor het weven van twijgen die hij in zijn kunstwerk wou integreren, kon Berthet rekenen op de tijd en expertise van een medewerker van de plaatselijke groendienst. In Borgloon kwam het tot een samenwerking met het kunstencentrum Z33, dat het project

meenam in zijn openlucht kunstproject ‘PIT’. Dit creëert extra visibiliteit voor het werk en laat omgekeerd de opdrachtgevers als volwaardige partners mee instappen in de professionele kunstwereld, die ze van binnen en van buiten leren kennen.

Een verhaal zonder einde

Terug naar Borgloon, waar de officiële inhuldiging van Meuris’ ‘Memento’ het culminatiepunt is van deze bijzondere samenwerking. “Missie geslaagd”, klinkt het bij de opdrachtgevers, die onderstrepen hoe belangrijk het voor hen is dat ze het werk nu aan de gemeenschap kunnen geven. Is het traject daarmee ten einde? Allerminst, zo blijkt! “Het is een permanent werk, we moeten mensen prikkelen het steeds opnieuw te komen bewonderen en beleven”, vindt Renaat Roekaers, cultuurbeleidscoördinator van Borgloon. Dat sommige bezoekers een woordje uitleg zullen behoeven, beseffen ze zeer goed. “De begrafenisondernemer komt dagelijks op het kerkhof - het is zijn werkterrein. Dat hij het hele traject als opdrachtgever heeft meegevolgd is essentieel: hij

is de beste ambassadeur, vaak hier en altijd bereid tot een woordje uitleg”, aldus Roekaers. Ook andere leden van de groep maken plannen ter informering en sensibilisering, elk vanuit zijn eigen achtergrond. Sommige leden willen graag een educatieve map voor jongeren maken. De werkgroep ARTBorgloon organiseert een tentoonstelling die inspeelt op Meuris’ kunstwerk en waar Meuris zelf aan meewerkt. Hij zal een installatie maken voor de opstelling van een verzameling doodsbriefjes en –prentjes van een lokale verzamelaar. De kunstenaar is erg enthousiast over dit initiatief: “Mijn werk voor de begraafplaats is erg abstract. Dat is bewust zo gedaan: er wordt veel opengelaten. Dat roept misschien ook vragen op. Deze tentoonstelling biedt een verrassend perspectief op het werk en kan misschien verduidelijking bieden.” Opdrachtgevers en kunstenaar gaan hier dus samen hun eigen weg met het kunstwerk als verbindende kracht. De organisatoren en curator staan buitenspel. Dat is precies zoals De Nieuwe Opdrachtgevers en LOCUS het van bij de start beoogden.

Meer over de samenwerking LOCUS-De Nieuwe Opdrachtgevers op www.kunstindepubliekeruimte.be

Extra



Bibliotheekweek 2012 haakt in op gemeenteraadsverkiezingen

Waar droomt u over?

Zondag 14 oktober 2012
trekken we met z'n allen
naar de stembus.

De gemeentelijke diensten, zoals de bibliotheek er één is, voelen die verkiezingskoorts heel concreet: blijft de huidige beleidsploeg op post, welke bevoegdheidswissels zijn er te verwachten, wat zijn de standpunten en ideeën van partijen en politici over de bib... De onzekerheid van de pre-electorale tijden werkt nogal eens remmend en stemt personeel eerder afwachtend. Maar dat hoeft helemaal niet. De bibliotheek mag van zich laten horen, de bib mag een 'smoel' hebben. En daar zijn heel wat redenen voor.

Bram Tollenaere



De nieuwe beleidsplanning, waarover elders in dit LOCUSboek meer, is er één van. Dat proces beoogt een planlastvermindering: één gemeentelijk beleidsplan bundelt en vervangt voortaan de veelheid aan sectorale beleidsplannen. Ook het cultuurbeleidsplan verdwijnt. Moet de bib dan minder bezig zijn met beleid? Het antwoord is duidelijk: in tegendeel! Door de centralisering van de beleidsplanning wordt het managementteam in de praktijk vaak de spil van dat proces. Dat heeft immers het overzicht en de bevoegdheden om dit te doen. Een vooruitdenkende bib met plannen geeft het initiatief niet zo maar uit handen. Die laat duidelijk haar stem horen, gaat het gesprek aan en toont zich een meedenkende bondgenoot.

De dienstverlening van de bib valt in de meeste steden en gemeenten onder het beleidsdomein vrije tijd. Gezien de huidige financiële toestand van de gemeenten, is het niet onlogisch ervan uit te gaan dat 'onze' diensten wel eens als eerste in het vizier zouden kunnen komen. Opnieuw een pleidooi voor een anticiperende bibliotheek.

Een schets van de context is niet volledig zonder de digitale informatiemaatschappij te vermelden, een open deur. De bib moet haar werking de komende jaren heroriënteren tot een eigentijdse en flexibele rol die aansluit bij de verwachtingen en noden van maatschappij en burgers.

Er beweegt wel wat in en rond de openbare bibliotheek. Een campagne als de Bibliotheekweek vertelt het verhaal van de bibliotheek en als de bib verandert, moet de campagne mee evolueren. Die keuze werd in de vorige editie al gemaakt: de themagerichte benadering van de bib en haar collectie van de voorgaande jaren maakte plaats voor dialoog met de gebruiker. 'Dankzij de bib...' was de roepnaam, getuigenissen van gebruikers over wat ze appreciëren in hun bibliotheek waren het dankbare resultaat. Het ging en gaat ook in deze editie om het zichtbaar maken van de werking, tonen waar de bib goed in is, waar ze het verschil kan maken. De campagne geeft de bib een stem.

LOCUS merkt dat een aantal bibliotheken nog overtuigd moeten worden van die directe aanpak. Sommigen durven niet meteen te springen of gaan nog niet voluit het gesprek aan, terughoudend om de mensen lastig te vallen met de boodschap en vragen van de bib. Soms twijfelen bibliotheekmedewerkers of de bib die getuigenissen van burgers en bibgebruikers wel kan waarmaken. Onterecht.

De Bibliotheekweek is en blijft een jaarlijks feestmoment en de bib krijgt de kans om een positief verhaal te vertellen. Vanuit die traditionele sterktes wil LOCUS van de Bibliotheekweek een gedeeld verhaal maken: het verhaal van de bib en de bibgebruiker. Want die is vaak tevreden over en betrokken bij wat er in de bib gebeurt. Het zijn eigenschappen die typisch zijn voor een goede ambassadeur van een organisatie en die kan de bib in de huidige context zeker gebruiken.

De Bibliotheekweek brengt klantenverwachtingen en –ervaringen in kaart en levert de bibliotheek materiaal om te werken aan tevreden én loyale gebruikers. Dat is belangrijk, want bibliotheken werven wel nog steeds nieuwe klanten, maar verliezen er ook (te) veel. Afhakers bij wie de bib verdwijnt uit het blikveld, want vaak ‘vergeten’ ze de bib gewoon. Van klanten loyale klanten maken moet hoog op de agenda staan. Hun getuigenissen kunnen de bib bovendien inspireren, motiveren, een stem geven.

Het vervolg op ‘Dankzij de bib...’ laat zich voorspellen. De editie 2012 trekt de kaart van de toekomst. De hartverwarmende verhalen van vorig jaar bejubelden de bib van vandaag, maar hoe mag de bib de komende jaren evolueren voor de gebruiker? Wat verwacht hij van de bib? Wat moet er blijven, wat mag er veranderen, waar droomt men van? Bibliotheekweek 2012 wordt een dromencampagne. En we dromen niet om te dromen, de campagne heeft een duidelijk doel: de dromen van burgers en gebruikers kunnen (moeten?) het gemeentelijke bibliotheekbeleid voeden.

De motor van het dromen vangen is de online ideeënbox www.bibstevanhetland.be. Vanaf half september tot begin november stromen de droomideeën over de bib daar toe. Dromers duiden hun bib aan. Iedere bib ontvangt een overzicht van alle ingestuurde dromen. Leuk is dat dromers kunnen zien hoe men elders droomt, ze kunnen op de dromen in andere bibliotheken stemmen. Dat is een manier om goede ideeën spontaan, door de gebruikers, naar boven te halen. Dit format kan aangevuld worden met droomsessies en andere fysieke vormen van dromen verzamelen in de bib. Suggesties werden gegeven aan 120 bibliotheekmedewerkers op twee infodagen op 4 en 7 mei, en zijn te raadplegen op www.locusnet.be (klik op Bibliotheekweek). Uiteraard stopt een dromencampagne niet bij

het verzamelen. Het is pas door de dromen zichtbaar te maken dat de campagne loont. Dromen en ideeën versterken het verhaal van uw bib, geven uw plannen draagvlak en legitimatie om ze te laten uitgroeien tot beleidsvoorstellen.

Of de campagne Dankzij de bib... slaagde of ontgoochelde had lokaal vaak te maken met het draagvlak in de bibliotheekploeg. Waar medewerkers er samen voor gingen, op een actieve en wervende manier gebruikers vroegen naar getuigenissen en ze met hetzelfde enthousiasme ontsloten, bereikte men mooie resultaten. Kijk maar naar de bib van Halle.

De bib kreeg er letterlijk en figuurlijk een gezicht met weerklank binnen de stad en bij het stadsbestuur. Die wenk geldt in dezelfde mate voor de dromencampagne: de beste manier om mensen enthousiast te laten dromen is om zelf enthousiast te zijn en met een open houding de gebruiker tegemoet te treden: ‘ik kan iets van u leren.’ Belangrijk is om duidelijk aan te geven wat er met de dromen gebeurt: bied perspectief aan de dromer en koppel ook effectief terug. Zo worden dromen ideeën en wordt de dialoog burgerparticipatie.

Uit alle bibliotheekcampagnes spreekt fierheid van de bib en haar medewerkers. Die trots mag en moet. We staan voor onze zaak en kunnen die ook bepleiten wanneer het ertoe doet, in een verkiezingsjaar en in een veranderende context. Op die manier wordt de Bibliotheekweek meer dan een lokale opendeurdag met een hapje en een drankje. Dat mag best, maar organiseer ze doelgericht en ga het gesprek aan terwijl je toch bezig bent.

De Bibliotheekweek loopt in 2012 van 20 tot 28 oktober 2012. Dat is een week na de gemeenteraadsverkiezingen. Vanaf half juli 2012 ontvangt iedere bib promomateriaal om met de campagne aan de slag te gaan. Informatie vindt u op www.locusnet.be.

DE BIBLIOTHEEKWEEK VAN 20 TOT 28 OKTOBER 2012



Wie wordt **de Bib** ste van het land?

Beschrijf jouw droombib op www.bibstevanhetland.be!

'Wie wordt de bibste van het land?' is de slogan van deze editie, met als beeld een sprookjesachtig aandoend tafereel: een bib-huisje in het bos met Sneeuwwitje en haar handen vol boeken op weg ernaartoe. Dit beeld is een eye-catcher, een aandachtstrekker,

niets meer en niets minder. De dromen en inspraak zijn het doel, niet de gimmick van de sprookjes. De baseline 'Beschrijf jouw droombib op www.bibstevanhetland.be' maakt het dromen verzamelen concreet.



De bibliotheek naar een stedelijke thuishaven?



Verschuivingen in de bibliotheek

De stedelijke bibliotheek lijkt vandaag de dag voor een aantal maatschappelijke uitdagingen te staan. Een diversiteit aan mensen heeft er alvast de weg naar gevonden. Dankzij de traditie van een nauwe samenwerking tussen bibliotheek en school is de bibliotheek een meer vanzelfsprekende plek geworden voor de migrantenkinderen van weleer. De gepensioneerde Vlaamse man leest er graag zijn favoriete dagblad. De leestafel vormt in vele bibliotheken een bijzondere plek waar de *habitués* ervan bepaalde bezoekers verwelkomen en anderen liever op afstand willen houden. In het weekend komen moeders, maar ook vaders, met de hele kroost boeken kiezen en liefst ook een paar dvd's. Bezoekers die tijdelijk in ons land verblijven onderhouden er contacten met familie en vrienden uit het land van

herkomst via het internet. Studenten eigenen zich de bibliotheek dan weer toe als (erg geliefde) studieruimte. De toiletten worden dankbaar gebruikt door vrouwen en kleine meisjes maar ook soms door druggebruikers of tieners die er experimenteren met de prille liefde en hun ontluikende seksualiteit.

De bibliotheek fungeert ook als plek om af te spreken met vrienden, om te wachten op de bus na een dagje shoppen of gewoon om even te snuisteren en rond te hangen. De bibliotheek vormt een thuishaven voor verschillende sociale en etnisch-culturele groepen en voor een verscheidenheid aan gebruikers. Deze diversiteit wordt bovendien erg zichtbaar door recente ruimtelijke interventies. In Genk kent de bibliotheek dertig procent meer bezoekers sinds het nieuwe gebouw in gebruik werd genomen. De diversiteit aan gebruikers is door het nieuwe, grote en transparante gebouw zichtbaarder geworden. Gelijkaardige grootschalige ruimtelijke veranderingen werden doorgevoerd in Antwerpen en Gent en in Mechelen worden ze dan weer voorbereid. De nieuwe ruimte stimuleert een meer polyvalent gebruik en is aantrekkelijk voor een grote massa aan gebruikers.

Ook de bibliotheekmedewerkers zien hun rol verschuiven. Waar in de vroegere setting het profiel van de bibliotheekmedewerker gestoeld was op dat van de 'boekery' lijken nu ook andere vaardigheden vereist. Zowel vanuit het sociale als vanuit het ruimtelijke domein worden de medewerkers geconfronteerd met nieuwe maar prangende vragen.

Onderzoek = antropologie + architectuur + kunst

Vanuit deze situatie werd beslist een onderzoek op te zetten naar het leven en het werk in de stedelijke bibliotheek. Het onderzoek draait grotendeels rond de case van de Genkse bibliotheek. De resultaten uit Genk worden echter regelmatig teruggekoppeld naar verantwoordelijken in andere stedelijke bibliotheken van Vlaanderen. De opdrachtgevers zijn LOCUS vzw en de stad Genk. Antropologe Ruth Soenen leidt dit onderzoek en gaat de uitdaging aan om het perspectief van haar tramverhaal uit 'Het Kleine Ontmoeten' (Soenen, 2006) over te doen in de bibliotheek. Ruth Soenen observeert dus gewone, alledaagse omgangsvormen en interviewt diverse professionals over leven en werk in de bibliotheek. Omdat

de onderzoeksvraag dit vereist, opteert ze ervoor om te werken met een multidisciplinair team. Het antropologische standpunt met betrekking tot de menselijke conditie blijft het kader vormen, maar de blik van de antropoloog wordt geconfronteerd met de blik van twee ontwerpers/architecten, Joris van Reusel en Oscar Rommens die samen het bureau 'import.export ARCHITECTURE' runnen (www.iea.be), en van beeldend kunstenaar, Bart Lodewijks (www.bartlodewijks.nl), bekend om zijn liefde voor krijt (*zie ook Soenen & De Brandt, 2011*). De beschrijvingen van het leven zoals het is in de bib zullen dan ook niet enkel woorden maar ook schetsen, tekeningen en beelden omvatten. De voorgestelde interventies zullen sociaal, ruimtelijk én artistiek van aard zijn. We geven alvast een aantal eerste theoretische, alledaagse en praktische impressies met betrekking tot het bibliotheekonderzoek.

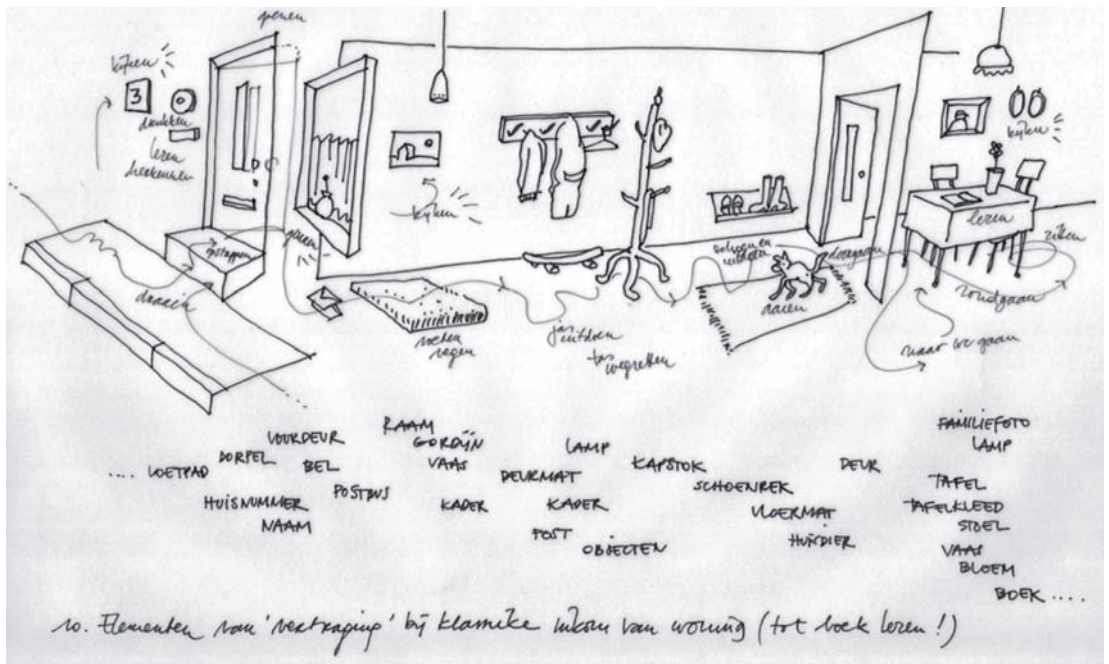
Het nut van barrières

De bibliotheek van Genk is een toegankelijk gebouw. Er is inijk mogelijk via het overvloedige gebruik van glas. De centrale ingang van de bibliotheek ligt aan het stadsplein. De bibliotheek

heeft amper een drempel. De grens tussen plein en bibliotheek is sterk vervaagd. In sociale en beleidskringen leeft vaak een preoccupatie ten aanzien van de toegankelijkheid van de publieke ruimte. Parallel hiermee zijn termen zoals transparantie en fluïde en niet-geprogrammeerde ruimtes geliefd in architectuurmiddens. Wat daarbij over het hoofd wordt gezien, is dat het sociale leven zich vandaag ook afspeelt in de quasi-publieke ruimte zoals op de tram, in het grootwarenhuisbuffet en nu ook in de bibliotheken in de

steden. Plaatsen waar de toegang verengd is en allerlei drempels ingebouwd zijn via betalingen, elektronische beveiliging... maar waar toch een uiteenlopend publiek over de vloer kan komen en waar een vibrerend sociaal leven kan worden teruggevonden (Soenen, 2006). Drempels hoeven het publieke karakter van de ruimte niet tegen te werken, integendeel ze kunnen de openbaarheid zelfs versterken (Reyndorp & Hajer, 2001). Vanuit deze sociaal wetenschappelijke kennis vinden we dat het in de Genkse bib belangrijk is meer

barrières in te voeren met betrekking tot de toegang van het gebouw. De drempels moeten bijdragen aan een duidelijke overgang van stadsplein naar bibliotheekruimte. Bezoekers moeten aan den lijve kunnen ondervinden dat er ander gedrag wordt verwacht. We willen dan ook een verenging van de toegang en een vertraging van het binnentreden doorvoeren in de bib van Genk; in eerste instantie door huiselijkheid te injecteren. Een bewuste overgang is immers eigen aan het betreden van het private huis:



(van Reusel, schets 10: 20-04-12)

Alledaagse huiselijkheid in de bib

Huiselijkheid injecteren is niet enkel gebaseerd op theoretische kennis maar sluit ook naadloos aan bij het leven zoals het is in de bib. Het is opvallend hoe studerende jongeren wanneer ze de werktafel in de bib even verlaten hun cursusmateriaal, rugzakken en zelfs mobiele telefoons en laptops onbewaakt achterlaten, net zoals thuis. Jongeren gedragen zich te midden van de bib alsof ze op hun eigen tienerkamer aan het converseren zijn.

Oudere mensen die op steeds hetzelfde ogenblik naar de leestafel komen om een krant of tijdschrift te lezen en zo door de herhaalde frequentie andere lezers leren kennen, creëren tijdelijke huiselijkheid. Zo vertelt de hoofdbibliothecaris van Genk dat op een dag een jonge man aan de balie kwam vragen of hij het doodsprentje van zijn oma op de leestafel mocht leggen. Zijn oma, die ook gekend was door het karretje dat ze bij zich had, was een habituë aan de leestafel. Het doodsprentje op de leestafel is erg sprekend

voor de huiselijkheid errond. Een ontroerend moment dat de intieme sfeer rond de leestafel zichtbaar maakt. De intieme sfeer die geactiveerd werd door de connectie tussen mensen, de centrale leestafel, kranten en een doodsprentje. De bibliotheek vormt dus een apart soort huis te midden van de andere huizen in de stad. Het is een bijzonder huis, een verstedelijkt huis waar iedereen binnen mag en waar de mensen maar ook de materiële dingen erin (boeken, cd's, dvd's,...) komen en gaan.

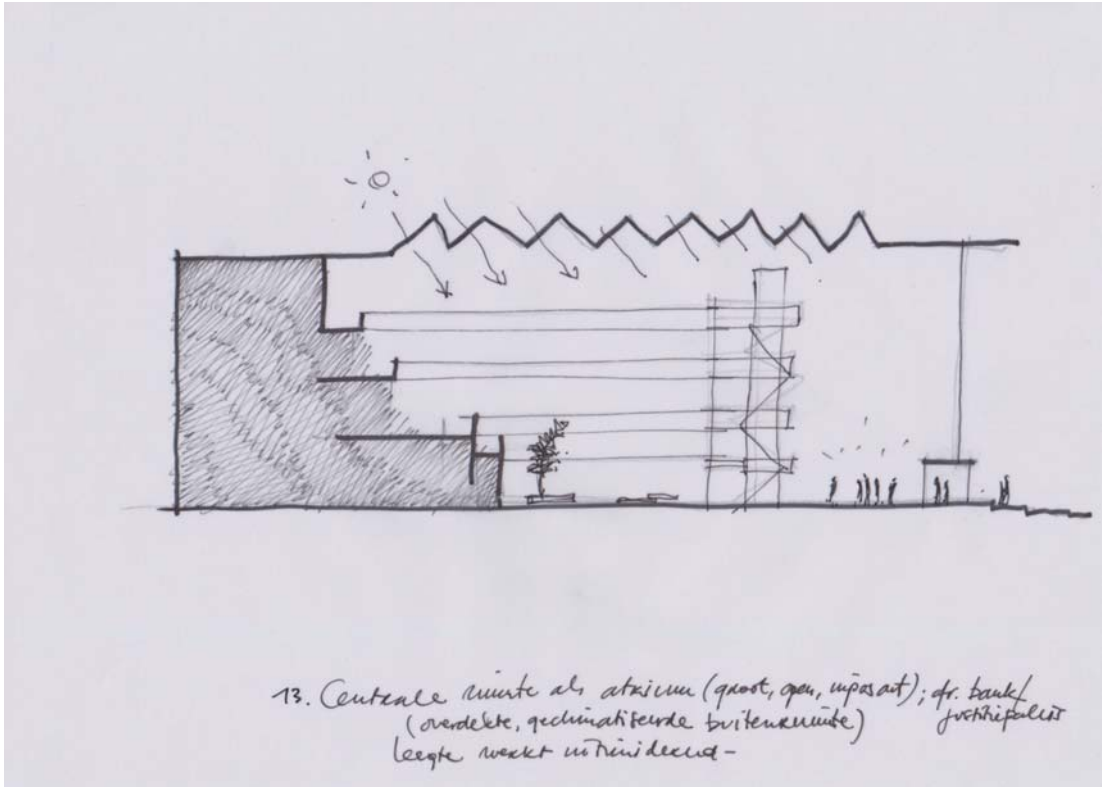
Over bankgebouwen en vestiaires

In schril contrast hiermee staat het bibliotheekgebouw zelf dat in het algemeen de taal van de huiselijkheid minder goed beheerst. De ruimte is imposant, groot en leeg. De bibliotheek in Genk refereert eerder aan de ruimtelijke typologie van een bank- of gerechtsgebouw. De inkom in dergelijke gebouwen is gericht op imponeren en intimideren.

Betreden we een bankgebouw dan doen we bovendien onze jas niet uit. Opvallend is dat in de bibliotheek ook (door allerlei onvoorzienne omstandigheden) de vestiaire ontbreekt. Een vestiaire draagt uiteraard bij tot het comfort van de bezoeker, maar belangrijker is dat de

- A: Mijn vader, die vroeg aan mij, heb je soms liefdesverdriet??.... Echt waar!*
- B: Wat! Vroeg die dat?! (de toon van 'dit kan toch niet')*
- A: Ja, mijn ouders, jong!? Ik wil niet dat die dat weten, wie weet heeft mijn vader iets gezien.*
- B: Oh My God! (redelijk dramaqueen-achtige intonatie)*
- A: Mijn ouders zeggen: "Ge moogt naar Genk." Maar als ik zeg dat ik een lief heb mag het niet meer, hoor.*
- (ze hebben allebei heel de tijd ook hun GSM in de hand)*
- A: Gaan shoppen mag ik dan wel; en altijd hé. Die zijn toch dom hé.*
- B: Oh my God! (weer dramaqueen)*
- B: Zeg, hebben we geen examen binnenkort?*
- A: Ik ben niet meer mee met de tijd (Gegiechel)*
- A: Mijn zus die kan ook zagen: zo van "Gij hebt zoveel jongens en ik niet" en dan zegt die: "Ik wil een eigen stijl."*
- B: Zegt die dat? Ik wil een eigen stijl?*

(Soenen, veldnota's Genk: 11-03-2011)



(van Reusel, schets 10: 20-04-12)

installatie van een vestiaire aansluit bij de huiselijkheid die de verschillende gebruikers tijdelijk toekennen aan de bibliotheek. Als we in een private woning binnenkomen, doen we ook eerst onze jas uit in de gang en hangen die aan de kapstok. De vestiaire verengt de toegang tot de bibliotheek en zet aan tot een bewuster gebruik. Jassen uittrekken doet ons vertragen en meer bewust worden van het betreden van

de bib. We zijn naakter (lees kwetsbaarder) in de publiek gebruikte ruimte van de bib. Denken over vestiaires en de verschillende ruimtelijke vormen ervan lijkt dan ook niet zo banaal als we zouden denken!

Huisismus ontmoet stadsmus

Welke huiselijkheid willen we stimuleren in de bibliotheek? Huiselijkheid is nauw verwant aan de private ruimte van de

woning of de parochiale ruimte van het clubhuis. In dergelijke ruimtes zijn we ons er erg bewust van dat we andermans territorium betreden en dat lijken we nu net nodig te hebben. Toch dient de bib geen private en zeker ook geen parochiale ruimte te worden. Voor problemen met betrekking tot het sociale beheer van ruimtes wordt echter vaak terug gegrepen naar een parochiaal model. In een parochiale ruimte zijn



mensen bekenden voor elkaar (zoals in een dorp, stadsbuurt, vereniging...). Het probleem wordt gelegd bij de anonimiteit en de oplossing bij de herkenbaarheid (Soenen, 2006).

Niet alleen professionals grijpen er vaak naar terug, maar ook bezoekers. Dit blijkt onder andere uit de vraag van een man aan de baliebediende of zijn dochter wel echt aan het studeren was in de bib. Zij had hem dat immers gezegd. De man is vervolgens verbouwereerd omdat de bibliotheekmedewerkers geen aanwezigheidslijst lijken bij te houden. Dit soort, wat extreme, reactie toont wel aan dat bezoekers parochiale verwachtingen hebben ten aanzien van de bib. De sociale controle vanuit de parochiale ruimte is immers gebaseerd op herkenbaarheid en de bekendheid met anderen. Anonimiteit hoort niet thuis in het parochiale domein. Sociale controle in de parochiale

ruimte werkt omdat mensen zich kunnen bedienen van roddel. Leden worden immers door andere leden gesanc-tioneerd als ze negatief gedrag vertonen. Het is een web van woorden dat gebruikt wordt om de sociale controle te behouden van onderuit. De stedelijke publieke ruimtes hebben een andere vorm van sociale controle en voor die vorm van sociale controle is de aanwezigheid van een dosis anonimiteit noodzakelijk (Jacobs, 1972). Vooral het aantrekken van nieuwe en onbekende gezichten is van belang. Tussen deze onbekende gezichten zitten niet enkel 'roofzuchtige' bezoekers maar ook veel goedwillende bezoekers die een aangename tijd in de bib willen hebben.

We dienen de bib niet te ontraden bij bepaalde groepen maar moeten eerder investeren in de aanwezigheid van nieuwe en onbekende gezichten. De parochiale

ruimte is sterk in een bewuste overgang maar blinkt niet uit in het ontvangen van nieuwkomers en vreemden. De goedwillende vreemden houden het dynamische evenwicht in balans en laten door hun aanwezigheid niet toe dat één groep de bib inneemt zodat ze voor anderen minder aantrekkelijk wordt. De quasi-publieke ruimte die de bib is, heeft dus meer potentieel ter beschikking. De bib kan zowel een bewuste overgang als het verwelkomen van nieuwe gezichten combineren. Ze kan tegelijkertijd groots én niet-intimiderend zijn. Ze kan met andere woorden huiselijk zijn zonder aan stedelijke sfeer in te boeten. De huismus heeft dan ook nood aan het gezelschap van de stadsmus.

REFERENTIES

- Jacobs, J. (1972). *The death and life of great American cities. The failure of town planning* (reissued). Pelican Books.
- Reyndorp, A., & Hajer, M. (2001). *In search of a new public domain*. Rotterdam: NAI Publishers.
- Soenen, R. (2006). *Het kleine ontmoeten. Over het sociale karakter van de stad*. Antwerpen: Garant.
- Soenen, R en De Brandt, H. (2011). *Neveneffecten. Het kleine ontmoeten in het lokale cultuurbeleid*. Brussel: LOCUS.

Amateurkunstensector daagt lokaal beleid uit de lat hoog te leggen

Het lokaal cultuurbeleid bestrijkt heel wat domeinen. Niet alleen wordt er een visie verwacht over kunsten, sociaal-cultureel werk en erfgoed; amateurkunsten zijn overal te lande vragende partij voor een sterke ondersteuning door het lokaal beleid. Het verbaast allicht niet dat voor amateurkunstenaars het lokaal beleid het belangrijkste beleidsniveau is.

Uiteraard zijn er tal van initiatieven die gemeentegrenzen overschrijden, maar in hoofdzaak is het toch van stad of gemeente dat koren, schilders, schrijvers, theatergezelschappen, muziekgroepen, dansgezelschappen,... ondersteuning vragen.

In de hele bestuurlijke hervorming vraagt de amateurkunstensector dan ook aan het lokaal beleid de lat hoog te blijven leggen.



Kaat Peeters en
Elke Verhaeghe



Ze zijn met velen en ze zijn de moeite

Eind 2009 liet de amateurkunstensector een grondig sociologisch onderzoek voeren: “Amateurkunsten in beeld gebracht”¹. Hieruit bleek dat maar liefst 37% van de Vlamingen één of meerdere kunstdiscipline(s) beoefent. In elke gemeente zijn er dan ook tal van mensen actief in theater, dans, muziek, zang, schrijven, foto, film, multimedia, beeldende kunst en noem maar op. Het aantal actieve kunstbeoefenaars neemt de jongste jaren opvallend toe.

De participatiesurvey 2009 wees uit dat er een stijging van maar liefst 5,8% heeft plaats gevonden t.o.v. 5 jaar voordien.

De meest opvallende leeftijdsgroepen in deze stijging zijn de 14-tot 17-jarigen (van 56,6% naar 70,6%) en de 65- tot 74-jarigen (van 17,4% naar 27,3%).

Amateurkunsten behoren hiermee tot één van de opvallendste stijgers op vlak van cultuurparticipatie. Ook in jouw gemeente tref je geheid heel wat amateurkunstenaars aan.

De amateurkunstensector telt duizenden verenigingen. Daarnaast zijn er steeds meer individuele kunstenaars die zich in de schijnwerper weten te plaatsen en we zien meer en meer losse verenigingsverbanden met kortere engagementen. Experimenteren, het proeven van, het zich op korte termijn bekwamen in een kunstdiscipline; menigeen geeft hieraan de voorkeur.

Anderen halen veel voldoening uit het samen musiceren, het samen maken van een theaterstuk, het samen schilderen, het samen dansen, het samen zingen in een koor en niet alleen de kunstbeoefening, maar ook het contact met de overige leden uit de groep, maakt dat vele amateurkunstenaars zich met passie en bezieling toeleggen op kunstbeoefening.

Het sociologisch onderzoek naar kunstbeoefening wees bovendien uit dat diegenen die zelf

¹ Vanherwegen et al., 2009

actief zijn met kunst opvallend actiever zijn als receptieve cultuurparticipant. Zij die zelf beoefenen, zijn vaker te vinden in concertzalen, musea, met de neus in de boeken,... Niet alleen als receptieve cultuurparticipant, maar ook als medeburger zijn amateurkunstenaars opvallend actiever. Amateurkunstenaars hebben een groter sociaal vangnet, zetten zich meer dan gemiddeld in als vrijwilliger, zijn meer solidair ingesteld, zijn sportiever, hechten meer belang aan zelfontplooiing, zijn minder individualistisch,... Kortweg: amateurkunstenaars zijn de moeite om als lokaal bestuur in te investeren.

Gemeentes gescreend

Het Forum voor Amateurkunsten, overlegcentrum en belangenbehartiger van de Vlaamse amateurkunstensector, is ervan doordrongen dat het lokaal beleid dermate belangrijk is voor amateurkunstenaars dat ze begin 2009 trajectbegeleidingen opstartte voor lokale besturen. Drie jaar lang (2009, 2010, 2011) doorkruisten het Forum voor Amateurkunsten en vzw Repetitieruimtes het Vlaamse land. Met het oog op een screening van het lokale amateurkunstenbeleid werden 44 gemeenten en één regio bezocht. Op die manier kregen de deelnemende cultuurbeleidscoördinatoren en jeugdconsulenten vanuit een helikopterzicht een reeks tips en aanbevelingen om hun beleid desgewenst bij te sturen. In de publicatie “De kunstzinnige vingerafdruk van mijn gemeente, inspiratiegids lokaal amateurkunstenbeleid.” staan de bevindingen uitgebreid te lezen. Aan het meer theoretisch gedeelte koppelt het Forum voor Amateurkunsten tal van voorbeelden uit de praktijk en tools die toelaten om het heft onmiddellijk in handen te nemen. Bijvoorbeeld een modellenquête voor de bevraging van amateurkunstenaars, een checklist voor de communicatie van het integrale ondersteuningsaanbod, suggesties voor de uitbreiding van de uitleendienst, voorbeelden van mooie samenwerkingen tussen cultuurcen-

tra en amateurkunstenaars, tips voor creatieve scholen,...

De aanbevelingen zijn sterk getoetst aan de praktijk. Het Forum waakte erover alle types van steden en gemeentes te bezoeken en put dan ook uit bevindingen van zowel erg kleine gemeenten als van centrumsteden. Voor ieder die beleid wil maken rond amateurkunsten, is het boek “De kunstzinnige vingerafdruk van mijn gemeente” een absolute aanrader. In dit artikel geven we al even kort de voornaamste tips en aanbevelingen mee. De boodschap die het meest blijkt uit “de kunstzinnige vingerafdruk” is de nood aan een gevarieerd ondersteuningspakket. Amateurkunstenaars hebben niet enkel nood aan financiële ondersteuning, maar kunnen ook enorm goed geholpen zijn met bijvoorbeeld logistieke of communicatieve ondersteuning.

Een evenwichtig amateurkunstenbeleid omvat vele facetten waar lokale besturen in meerdere of mindere mate op kunnen/moeten inzetten. In een notendop:

- Toegang tot (gemeentelijke) infrastructuur en daarmee samenhangend: huurtarieven, vlot beheer, betaling van retributie in de gemeentelijke zalen en soepele inname van openbaar domein. Dit zowel voor creatie als presentatie.
- Financiële steun in de vorm van (structurele) subsidies, projectsubsidies, gunsttarieven of indirecte ondersteuningsvormen zoals een tussenkomst in auteursrechten.
- Logistieke ondersteuning, zoals de uitleendienst, vervoer en opbouw van materiaal, technische hulp, drukwerk, reservatie en ticketverkoop.
- Inhoudelijke ondersteuning en administratieve hulp, bijvoorbeeld het helpen invullen van subsidieaanvragen, doorverwijzingen naar gespecialiseerde instellingen of deskundigen, feedback,...

- Presentatiekansen creëren, bijvoorbeeld op gemeentelijke activiteiten, in het gemeenschapscentrum of tijdens buurtfeesten.
- Informatie en promotie: niet alleen het zichtbaar maken van de amateurkunstenaars en hun activiteiten, maar ook overzichtelijk aangeven welke ondersteuning de gemeente biedt.

Vaak voorkomende aanbevelingen

Amateurkunstenaars zijn in het algemeen tevreden over de steun die ze van hun gemeentebesturen krijgen. Een ruim pakket aan maatregelen en uitgekende doelstellingen dragen hiertoe bij. Tijdens de trajectbegeleiding werden per bezochte gemeente sterke punten aangegeven en leemtes aangekaart. Omdat er veel suggesties tegelijkertijd werden gegeven en omdat het niet altijd eenvoudig is om alles op korte termijn te veranderen, deden wij zelf wat aanbevelingen die ons inziens prioriteit verdienen.

Bladerend doorheen alle verslagen van de trajectbegeleidingen viel op dat volgende aanbevelingen tot verbetering het meest werden gemaakt:

- De aanbeveling om alle aanwezige infrastructuur beter in kaart te brengen steekt er met kop en schouders bovenuit. Drie op vier gemeenten kreeg te horen dat hiervoor nog (veel) werk aan de winkel is.
- Een andere steeds terugkerende aanbeveling is om de focus op amateurkunsten te verruimen. Een alomvattend beleid richt zich niet alleen op erkende amateurkunstenverenigingen. Daarmee samenhangend viel vaak de suggestie om de lokale amateurkunstenaars beter te inventariseren; vooral niet-georganiseerde of jonge kunstenaars, minder gekende (sub)disciplines,...
- Een derde aanbeveling die regelmatig gemaakt is, gaat over het optimaliseren van de commu-

nicatie. Het lijkt ons belangrijk om het totale ondersteuningspakket op transparante wijze te ontsluiten. Naast subsidies denken we aan infrastructuur, uitleendienst, presentatiekansen, vorming, inspraak, inhoudelijke ondersteuning,... Het volledige overzicht van ondersteuningsmogelijkheden zou in één oogopslag duidelijk moeten zijn.

Andere veel voorkomende adviezen waren: ‘het in vraag durven stellen van de subsidie-reglementen’ en ‘meer inzetten op jeugd- en jongerencultuur’.

Amateurkunsten in het strategisch meerjarenplan

Als extraatje bij de publicatie werkte het Forum een bijlage uit die een blik op de toekomst werpt. In de bijlage “Hoe moet het nu verder?” krijgen gemeenten enkele handvatten aangegeven om amateurkunsten ook na de bestuurlijke hervorming hoog op de politieke agenda te houden en te integreren in een strategisch meerjarenplan. We nodigen iedereen uit om de publicatie integraal door te nemen, maar willen met dit artikel alvast enkele zaken uitlichten. De tips van het Forum voor Amateurkunsten om amateurkunstenaars blijvend voldoende beleidsaandacht te geven:

- Zorg voor een afgevaardigde in het managementteam of hanteer indien mogelijk zelf de pen.
- Stuur aan op een evenwichtige verhouding tussen prioritair en overig beleid. Zorg dat minstens één doelstelling linken heeft met cultuur en/of amateurkunsten.
- Leg je eieren in zoveel mogelijk nesten: verspreid je acties en doelstellingen over zoveel mogelijk beleidsdomeinen; geef gedetailleerd weer hoe je amateurkunstenaars wil ondersteunen.
- Noem de dingen bij naam. Vermeld de rol die erfgoed-, sociaal-culturele en amateurkunsten-

verenigingen of individuele kunstenaars opnemen in het lokale cultuurbeleid. Creëer bijvoorbeeld een beleidsitem ‘amateurkunsten’ of ‘Week van de Amateurkunsten’.

- Ga na hoe je amateurkunsten kan koppelen aan het profiel of de baseline van je gemeente (veelzijdig, creatief, innovatief,...)
- Bouw eventueel transversale toetsstenen in. Dit zijn aandachtspunten die over alle beleidsvelden heen extra in de gaten worden gehouden (een gemeenschapstoets, een jongerentoets, een innovatietoets,...)
- Laat niet na kostenloze acties of quick wins in te schrijven in het meerjarenplan.
- Schrijf indien nodig een beknopte leidraad uit met de doelstellingen en acties die dat jaar voor jouw dienst van toepassing zijn. Je kan ook een thematische invalshoek kiezen, zoals bijvoorbeeld een ‘actieplan ter bevordering van de amateurkunsten’.
- Respecteer het inspraakproces van onderuit, maar stem daarna voldoende af met de schepen van cultuur. Zijn of haar politieke gewicht zal immers belangrijk zijn wanneer knopen worden doorgehakt en middelen worden ingezet.

Bovenstaande denkoefening maakt duidelijk dat het niet altijd eenvoudig is om amateurkunstenbeleid netjes in te schuiven in het genormaliseerd stelsel van beleidsvelden. Toch hopen we beleidsmakers en middenveld met bovenstaande ideeën stof tot discussie te geven bij aanvang van de nieuwe beleidsplanningsperiode. Idealiter duiken de acties rond amateurkunsten niet alleen op in het beleidsveld cultuur, maar denkt de gemeente ook na over hoe kunstbeoefening als middel kan worden ingezet om niet-culturele beleidsopties te behalen. Die ‘verwevenheid’ helpt te voorkomen dat amateurkunsten onderaan de politieke agenda verzeild raken. Een heel wenselijke situatie is dat cultuur geen eilandje is maar een fundament.

Samen de lat hoog leggen

Als lokale beleidsmaker sta je niet alleen in voor de ondersteuning van amateurkunstenaars. Binnen de gemeente zijn er tal van actoren die daarin een rol vervullen. Bovendien kan je terecht bij de landelijke amateurkunstenorganisaties. Vlaanderen telt negen erkende amateurkunstenorganisaties. Eén per discipline of subdiscipline. Individuele kunstenaars en groepen kunnen er terecht voor advies, opleiding en dienstverlening, maar ook lokale besturen en instellingen kunnen er hun licht opsteken over disciplinegebonden informatie, inhoudelijke feedback, praktijkvoorbeelden of aantrekkelijke formats voor evenementen, festivals, projecten en wedstrijden.

Meer op www.amateurkunsten.be

Op www.amateurkunsten.be/publications kan je “De kunstzinnige vingerafdruk” gratis downloaden. Geïnteresseerden kunnen een gratis gedrukt exemplaar opvragen. Wie een brochure wenst, kan mailen naar hilde.van.malderen@amateurkunsten.be. We rekenen wel 2,5 euro verzend- en administratiekosten aan.

Extra

Interview met Katrien Aerts



“Breek uit je gouden kooi”

Katrien Aerts is OCMW-secretaris in Wichelen. Voorheen was ze gedurende zes jaar cultuurbeleidscoördinator in Dendermonde. ‘Een bocht van de culturele naar de sociale sector’, lacht Aerts. ‘Maar dat is niet zo gek, een cultuurbeleidscoördinator is goed geplaatst om naar een beleidsfunctie door te groeien, ook binnen de sociale sector.’

Uit de ‘gouden’ kooi van je eigen instelling breken en werken voor heel je bevolking, dat is de belangrijkste opdracht voor cultuurwerkers met het oog op het gemeentelijk meerjarenplan, vindt OCMW-secretaris Katrien Aerts.

Isabelle Rossaert

Welke uitdagingen houdt het strategisch gemeentelijk meerjarenplan in?

De uitdaging is natuurlijk dat alle sectorplannen wegvallen. Vroeger was er ook wel een gemeentelijk beleidsplan, maar iedereen werkte op zijn eilandje een eigen beleidsplan uit en dan werd er geknipt en geplakt om er een geheel van te maken. Nu ben je verplicht je eigen sector te integreren in een groter project.

Kruisbestuiving is belangrijk, openstaan voor andere diensten, elkaar leren kennen en begrijpen en die uitwisseling ook benutten. Een van de belangrijke zaken is dat je dat grotere project moet laten doorsijpelen in heel je organisatie. Het is niet alleen een zaak van het managementteam, heel je ploeg moet daarvan doordrongen zijn. Het mag ook geen project op papier blijven. Het meerjarenplan moet een instrument zijn waar ook daadwerkelijk mee aan de slag wordt gegaan. Je moet dan ook de juiste mensen hebben die aan de kar trekken om dat instrument te gebruiken. Natuurlijk betekent zo'n meerjarenplan uittekenen dat je met veel mensen aan tafel zit. Dat is complex, maar het heeft ook voordelen. Ik denk dat het belangrijk is dat je samen eerst een globale lijn uittekent, de grote richting waar je met je gemeente heen wil. Als je die richting kent is het comfortabel werken. Daarbinnen is nog altijd plaats voor kleinere projecten. Dat je met de vertegenwoordigers van de verschillende sectoren samen aan tafel zit is ook verrijkend: iedereen heeft immers een verschillende manier om naar een bepaalde situatie te kijken. Het mooie is dat we nu verplicht worden die verschillende visies

samen te leggen. Hoe groter de gemeente waarin je werkt, hoe complexer dat proces zal verlopen, maar anderzijds heb je ook meer deskundigheid in huis. In een kleinere gemeente is het allicht overzichtelijker werken, maar je hebt ook minder personeel ter beschikking.

Wat wordt de uitdaging voor de lokale cultuursector in het bijzonder?

Toen ik als cultuurbeleidscoördinator startte was alles nieuw. Er waren veel middelen en het was een 'veilig terrein'. Dat gaat wegvallen. De uitdaging nu is in te breken in andere sectoren. We krijgen nu de kans om inspraak te hebben en mee een stempel te drukken op andere beleidsterreinen. Leg je bijvoorbeeld een speeltuin aan, dan kan je daar evengoed bespeelbare kunst in integreren. Als cultuurpartner is het soms ook interessant om mee rond de tafel te zitten bij de opmaak van ruimtelijke uitvoeringsplannen. De andere kijk die cultuurwerkers hebben, kan ook voor de 'harde' sectoren inspirerend werken. In plaats van bang te zijn dat cultuur in het geheel verloren zal gaan, kunnen we ernaar streven het geheel meer cultureel te kleuren. Door uit je cocon te breken kan je een breder draagvlak voor het cultuurbeleid bij andere sectoren creëren. Je kan je laten ondersteunen door de sectoren jeugd, sport, milieu, toerisme, onderwijs, ruimtelijke ordening,...

Welke doelstellingen houden cultuurwerkers het beste voor ogen?

Cultuur is meer dan de programmering in een cultuurcentrum of een tentoonstelling in een

Cultuur is belangrijk want...

“Het bepaalt de sfeer in je gemeente of stad. Net daarom is het belangrijk om uit je instellingen te breken en letterlijk op straat te komen.”

museum, het is steeds minder instellingsgebonden. Het gaat er om een bepaalde sfeer te creëren in je stad, zorgen dat je gemeente leeft en leefbaar blijft, dat je acties doet die bij de inwoners van je gemeente iets in beweging zetten. Dit kan je ook bereiken door aansluiting te zoeken bij initiatieven uit een andere sector. Cultuur hoeft zich niet altijd de hoofdrol toe te eigenen.

Aan welke voorwaarden moet de lokale cultuursector voldoen om relevant te zijn en een voet tussen deur te krijgen in het meerjarenplan?

Je moet maatschappelijk relevant zijn. Dat wil zeggen dat je in het ‘nu’ moet staan, echt in je gemeente moet leven, diverse doelgroepen moet kunnen aanspreken. De maatschappij versnipperd en wordt complexer. Je hebt de vergrijzing, de migratie, de groeiende kloof tussen arm en rijk, het wegvallen van de middenklasse. Er wordt wel eens gezegd dat de cultuursector vooral de middenklasse bedient. Nu die wegvalt is het nog belangrijker je doelgroepen te verbreden en je wagentje vast te hangen aan de thema’s en beleidslijnen die binnen de gemeente op een globaler niveau

worden uitgetekend. Werk je bijvoorbeeld in een gemeente die demografisch achteruit gaat en wil je meer jonge gezinnen aantrekken, dan moet je het beleid daarop enten. En dan heb je een geïntegreerde inzet nodig vanuit vele sectoren. Wil dat zeggen dat we gemakkelijker moeten programmeren? Neen, je moet mensen een kritische spiegel blijven voorhouden maar op een toegankelijke manier. Je kan inwoners verrassen met cultuur op minder evidente locaties of hen ‘onbewust’ cultureel prikkelen.

Hoe pak je het als cultuurwerker het beste aan?

Belangrijk is dat je de materie kent maar ook breed kan kijken. Dat je een goed zicht hebt op waar iedereen in de culturele sector in jouw stad of gemeente mee bezig is en dat je voeling hebt met de gemeente als geheel en in al zijn facetten. Je moet ook weten wie je ‘afnemers’ zijn. En je moet overtuigd zijn van het belang van je sector. In tijden van crisis lijkt het alsof er geen geld aan cultuur mag worden uitgegeven. Daar moet je tegengas aan kunnen geven door cultuur relevant te maken voor de andere sectoren. Je moet hen overtuigen van



Interview

de meerwaarde van een culturele toets. Cultuurbeleidscoördinatoren zijn vaak al goed geplaatst om dit te realiseren. Zij zijn hiervoor opgeleid en dragen ook niet de ballast mee van een instelling die ze moeten beschermen. Het zijn ook echte beleidswerkers, die goed gevormd en gepositioneerd zijn om aan een globaal beleid mee te schrijven. Zij zijn eigenlijk de pioniers van het integraal beleidsmatig denken. Een ervaring die nu goed van pas zal komen.

Cultuurcentra, bibliotheken en musea beschikken ondertussen meestal over personeel met expertise en de nodige creativiteit maar ze zitten vaak wat gevangen in de gouden kooi van de eigen instelling.

De directeur van het cultureel centrum, de bibliothecaris of de conservator kunnen een bevrijdende rol spelen door dat breder werken mogelijk te maken en te ondersteunen.

De bibliotheek is een interessante partner omdat de drempel er zoveel lager ligt dan bij het cultuurcentrum of museum. Ze hebben ook vaak een staf met knowhow over educatie en programmatie. Belangrijk is dat de verscheidene culturele instellingen of

initiatieven elkaar niet als concurrenten beschouwen. Ze moeten elkaar juist ondersteunen, versterken, successen gunnen en stimuleren in de ontdekkingsstocht naar het globale verhaal.

Welke skills heb je dan nodig?

Je moet over diplomatie beschikken, compromissen kunnen sluiten, begrip tonen voor de positie van de andere sectoren. Je moet creatief zijn maar ook open staan voor andere ideeën. Daarnaast is het belangrijk de nodige dynamiek en het nodige idealisme te behouden en je eigen sector ook te kunnen relativeren.

- Heb vertrouwen in je eigen artikel.
Cultuur is nog altijd heel belangrijk.
Het bepaalt hoe de bevolking je gemeente aanvoelt.
- Zoek naar kansen en allianties die vroeger minder voor de hand lagen.
- Neem op tijd vakantie om uit te blazen.

tips

Waarom moet het en waarop moet je letten?

Lokale participatie

Eén kleine steekproef onder vrienden of collega's leert heel snel dat mensen verschillende betekenissen hechten aan woorden zoals participant, participatie, participeren. Veelgehoorde associaties zijn deelnemen of deelhebben, betrokkenheid, inspraak, deel-eigenaarschap, lidmaatschap, ... Maar wat geldt voor de gewone spreektaal, geldt ook voor de meer wetenschappelijke benaderingen van 'participatie'. En dat is op zich best boeiend omdat heel wat van de 'commotie' rond (lokale) participatie vaak terug te brengen is tot de verschillende brillen waarmee mensen naar participatie kijken.

Stef Steyaert

Grofweg heb je 3 definities van participatie. De juridische definitie kijkt naar participatie als een vorm van preventieve rechtsbescherming. Gekende vormen zijn lokale informatie-vergaderingen, hoorzittingen maar ook procedures voor de rechtbank (denk maar aan de vele Raad van State-procedures bij grote infrastructuurwerken). De klassieke visie van politicologen en bestuurskundigen op participatie is er een van 'beleidsbeïnvloeding'. Verkiezingen horen (als een

indirecte vorm van participatie) in dit vakje thuis, maar ook meer directe vormen van beleidsbeïnvloeding zoals betogingen, referenda, burgeracties, ... vinden hier hun plaats. Een derde betekenis van participatie is de agogische: *participatie als een vorm van sociaal leren: een proces waarin een veelheid van individuele posities, ervaringen, belangen... op een gesteld probleem worden samengebracht en er samen naar*

oplossingen wordt gezocht (definitie van Joke Van den Abeele). Goed teamwerk is hier een voorbeeld van, spontaan zie je het soms ontstaan bij groepen kinderen en – dichterbij het huis van de lokale politiek – zijn burgeractiecomités soms mooie voorbeelden van dit 'sociaal leren'.

Bij de eerste twee definities van participatie zitten de tegenstellingen ingebakken: individueel versus collectief



belang, representatie middels verkiezingen versus het inzetten van ‘drukkingsmiddelen’. Bij de derde betekenis van participatie, de agogische, speelt dit minder omdat de nadruk ligt op het leerproces dat zich afspeelt.

Een proces dat vertrouwen, betrokkenheid en draagvlak voor beslissing creëert. Een proces waar ruimte en tijd is voor het uitwisselen van meningen, het bouwen aan gedeelde visies en het leren

omgaan met verschillen (definitie: Filip De Rynck).

Belangrijk hierbij is dat hierdoor ook het inhoudelijke argument voor participatie naar voor komt. Participatie levert nieuwe kennis en inzichten op, brengt meerdere perspectieven binnen in het proces van beleidsvorming. Beleid krijgt een bredere basis, meer en betere argumenten. Participatie leidt uiteindelijk tot een beter beleid.

Als we de ‘agogische’ bril opzetten, vermijden we dus de wat steriele discussies over de morele of pragmatische argumenten voor participatie. In het eerste geval wordt gesteld dat participatie moet omdat het nu eenmaal democratischer is. In het tweede geval is het uitgangspunt dat participatie beleid effectiever maakt omdat het draagvlak creëert voor beslissingen (mensen die betrokken zijn, aanvaarden gemakkelijker het beleid dat

tot stand komt). Nu kan je boeken schrijven over de kracht van deze 2 argumenten maar ze zetten weinig zoden aan de dijk als het gaat over de concrete organisatie van participatieve processen.

Opvallend is dat de twee laatst genoemde argumenten voor participatie vaak aangehaald worden als het eigenlijk over inspraak gaat. Inspraakprocessen vertrekken van een voorliggend beleid en zijn gericht op het genereren van voor- of tegenargumenten. In het beste geval (= bij heel veel tegenargumenten) kan het beleid worden bijgestuurd. Deze 'acceptatielogica' staat tegenover de meer 'constructieve' logica van participatieve processen waar je samen op zoek gaat naar mogelijke oplossingen voor een bepaalde situatie. Participatieve processen vertrekken van een open startvraag en creëren een dynamiek van een wederzijdse dialoog, waar ruimte is voor wederzijds luisteren en argumenteren. En dit open karakter verhoogt de kansen op nieuwe inzichten en argumenten waardoor een samenleving of organisatie vooruit kan. Open processen zijn een absolute voorwaarde voor geslaagde participatie. En zo komen we tot een eerste belangrijke principe als we op

lokaal vlak participatie willen inzetten om te komen tot een beter beleid. Het klinkt misschien wat contradictorisch maar om als beleid participatie een kans te geven, moet je als beleid afstand nemen.

Een tweede – minstens even belangrijke – principe is dat je de resultaten van participatieve processen ernstig neemt. Bouw verder op de resultaten, gebruik ze als input voor de beleidsvoorbereidende en interne processen in de administratie. En wat geldt voor burgerparticipatie, geldt uiteraard ook voor de eigen organisatie. Werk ook daar participatief, zodat alle kennis die in de organisatie zit, ten volle naar boven komt en benut wordt.

Kennis zit overal, bij iedereen. Soms als een simpel ideeetje, bij heel wat als een geheel van inzichten, ervaringen en ideeën rond een bepaald thema en bij enkelen uitgewerkt in grote theorieën. Deze variatie in kennis weerspiegelt zich vaak in de bereidheid of goesting om te participeren. Sommigen willen gewoon hun idee kwijt, anderen willen dagen discussiëren en uitwisselen. Een goed vormgegeven participatief proces houdt rekening met deze variatie en combineert processen 'in de breedte' met 'processen in de diepte'. De nieuwe sociale media en informatietechnologieën waarover we vandaag beschikken creëert op dit vlak mooie mogelijkheden.

In Genk heeft het college van burgemeester en schepenen met het project De Genks heel wat ruimte gecreëerd voor participatie van zowel de inwoners van Genk als de eigen stadsmedewerkers. Het bestuur deed dit door duidelijk bakens en doelstellingen te definiëren, de nodige middelen en ruimte te creëren en van het project De Genks écht een strategisch stadsproject te maken. Maar tegelijkertijd nam het bestuur afstand van het concrete reilen en zeilen in het proces van De Genks en legde de verantwoordelijkheid voor het proces bij een groep gedreven en bewaame stadsmedewerkers. De resultaten van het burgerparticipatieve proces waar meer dan 3.300 Genkenaren aan deelnamen (www.degenks.be) vormden de input voor een proces van interne denktafels binnen de stadsadministratie. Op het ogenblik van dit schrijven worden de resultaten van dit interne proces besproken in het management-team en zullen ze worden overgemaakt aan het college van burgemeester en schepenen.

“Hoe ziet jouw ideale Roeselare er uit in 2030?” Met deze vraag trokken in januari en februari 50 ambtenaren van Roeselare naar hun inwoners. Ze organiseerden een kleine 100 droomsessies op onverwachte locaties: in huiskamers en in scholen, in de bib en op de bus... Maar naast deze vrij intensieve sessies konden de inwoners of gebruikers van de stad via www.roeselare2030.be ook online meedromen. Met enkele simpele klikjes konden ze hun kleinere of grotere droom voor Roeselare 2030 inbrengen. Al dit materiaal werd samengebracht en via een groot stadsdebat in mei 2012 vertaald naar concrete acties. Op dit moment wordt gewerkt aan een eindnota met aanbevelingen voor het college. Daarnaast worden de resultaten samengebracht in een ‘Krant van de toekomst’ die alle Roeselarenaren zullen ontvangen.



Tot slot, maar niet in het minst, is het belangrijk om participatie te zien als een proces, eerder dan als een project. Participatie is geen kwestie van eenmalig een groot evenement te creëren waarin iedereen zijn idee kwijt kan. Vormgeven aan participatie betekent in de eerste plaats de ruimten creëren waar het sociale leren kan plaatsvinden. Eerder dan een project te doen dat van A naar B gaat, met de juiste methodiekjes op de juiste plaats, komt het erop aan de juiste voorwaarden te creëren waarbij mensen zelf tot uitwisseling en engagement komen, zelf initiatief gaan tonen en zich engageren.

Wijkbudgetten toekennen aan buurtcomités is hier een bescheiden stap in de goede richting omdat het vertrekt van vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. In essentie betekent dit principe dat je mensen in de mogelijkheid moet stellen om zich te engageren (door middelen te voorzien, door logistiek te faciliteren) en – nog veel belangrijker – open moet staan voor de resultaten van hun engagement. Niet om het klakkeloos over te nemen en te implementeren. Wel om het constructief te bekijken en te bepalen waar je mee verder kan.

Het vernieuwde decreet Lokaal Cultuurbeleid in vraag en antwoord

Op 20 april 2012 heeft de Vlaamse Regering finaal het ontwerp van het vernieuwd decreet Lokaal Cultuurbeleid goedgekeurd. Ook de bevoegde parlementaire commissie Cultuur, Jeugd, Sport en Media heeft hieraan al zijn fiat verleend en naar alle waarschijnlijkheid zal het (ontwerp)decreet nog voor het zomerreces 2012 door de plenaire vergadering van het Vlaams Parlement gestemd zijn. Ten laatste eind oktober 2012 ziet ook het nieuwe uitvoeringsbesluit het levenslicht.

In elk geval gaat de vernieuwde regeling in op 1 januari 2014, tegelijkertijd dus met de nieuwe Beleids- en Beheerscyclus (BBC). Maar wat staat er nu precies in dat ontwerp, hoe verhoudt zich dit tot de BBC, en waarin verschilt de toekomstige regeling nu precies van de huidige? Hieronder vindt u een klaar overzicht van de 'nieuwjes' en 'niet zo nieuwjes', in vraag en antwoord.

Hannes Cannie



De grote lijnen van het vernieuwde decreet Lokaal Cultuurbeleid

Waarom komt er een vernieuwd decreet?

De vernieuwing van het decreet kadert binnen een evolutie naar planlastvermindering en meer lokale autonomie. In de jaren '70 ontstonden er erg normerende decreten ter stimulering van cultuurcentra en bibliotheken. Deze hadden enerzijds een sterke professionalisering van de sector tot gevolg, maar anderzijds leidde dit ook

tot detailregulering, die vaak als te betuttelend werd gevoeld, zeker vanuit een hedendaagse blik.

Het kerntakendebat in de jaren '90 versterkte de idee dat de lokale besturen zelf verantwoordelijk moeten zijn voor hun eigen cultuurbeleid. In de nasleep hiervan introduceerde het decreet Lokaal Cultuurbeleid van 2001 (het decreet dat



nog steeds van toepassing is) het gemeentelijk cultuurbeleidsplan. Hierin moet de gemeente zelf aantonen wat ze op vlak van cultuur zal doen en hoe ze dit zal doen, en dient ze dus eigen strategische keuzes te maken en te beschrijven. Hiertegenover staan dan Vlaamse subsidies. Dit resulteerde alvast in heel wat minder detailnormering.

Uit een onderzoek naar de effecten van de gemeentelijke cultuurbeleidsplannen blijkt dat de opmaak van een cultuurbeleidsplan globaal positief werd geëvalueerd als een kans om grondig na te denken over lokaal cultuurbeleid en cultuur mee op de agenda te zetten. Maar globaal, over alle beleidsdomeinen heen, evalueerden de gemeenten de planlast als te hoog.¹ Wie als gemeente op alle Vlaamse impulsen voor subsidies wilde reageren, moest tot 36 plannen opmaken. Het Planlastendecreet van 2011 probeert op dit vlak soelaas te bieden. Dit is een kaderdecreet dat de planlasten van lokale besturen wil verminderen en vanuit die optiek een invloed heeft op heel wat sectorale decreten, waaronder het decreet Lokaal Cultuurbeleid.

Welke 'rode draden' lopen er door de vernieuwde regeling?

Twee rode draden lopen doorheen alle hervormde sectorale regelingen, namelijk planlastvermindering en nadruk op lokale autonomie. Sectorale plannen, zoals het cultuurbeleidsplan, worden afgeschaft en geïntegreerd in het strategische meerjarenplan van de gemeente.

Ook krijgen lokale besturen meer vrijheid om een aantal Vlaamse prioriteiten in hun eigen lokaal beleid vorm te geven (verder hierover meer). Dit brengt met zich mee dat Vlaanderen via haar subsidiebeleid niet meer zal sturen op middelen (*input*), maar wel op activiteiten/prestaties (*output*) en effecten (*outcome*). Het ontwerp van decreet Lokaal Cultuurbeleid stelt dan ook geen eisen meer op vlak van interne organisatie. Hierop bestaat er één uitzondering: de infrastructuurvoorwaarden voor cultuur- en gemeenschapscentra blijven ongewijzigd behouden (zie verder).

Wat zijn de Vlaamse beleidsprioriteiten inzake cultuur?

Vanaf 2014 zullen gemeenten die subsidies willen ontvangen in het kader van het lokaal cultuurbeleid een aantal Vlaamse beleidsprioriteiten inzake cultuur lokaal vorm moeten geven in het strategische meerjarenplan (zie verder meer over dit vernieuwde planningsproces). De Vlaamse beleidsprioriteiten zijn in het ontwerp van decreet zeer generiek geformuleerd en drievoudig: een kwalitatief en duurzaam lokaal cultuurbeleid voeren, een laagdrempelige bibliotheek organiseren, die is

¹ B. DE PEUTER & V. PATTYN, De effecten van de gemeentelijke cultuurbeleidsplannen 2008-2013, K.U.Leuven, Instituut voor de Overheid, 2010 (onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen, Afdeling Volksontwikkeling en Lokaal Cultuurbeleid), te raadplegen op: <http://www.sociaalcultureel.be/volwassenen/onderzoek.aspx>

aangepast aan de hedendaagse behoeften, en een cultuurcentrum organiseren (voor de gemeenten opgenomen in de lijst van Steden en Gemeenten). De Vlaamse Regering zal die prioriteiten naar alle waarschijnlijkheid nog specificeren in het uitvoeringsbesluit dat er uiterlijk op 30 oktober 2012 zal komen.

Voor Antwerpen en Gent zal er niet meer gewerkt worden met een convenant. De Vlaamse Regering zal in het kader van het lokaal cultuurbeleid Vlaamse beleidsprioriteiten bepalen voor deze twee grootstedelijke gebieden (artikel 49 van het ontwerp). Dit moet een specifiek en aangepast cultuurbeleid mogelijk maken. Voor de functie-invulling van de cultuurcentra kan er rekening worden gehouden met de specifieke taken: “Immers, in deze steden heeft de functie-invulling van dergelijke centra een vanzelfsprekend verband met de aanwezigheid van een belangrijk aanbod van culturele voorzieningen” (MvT, p. 27).

Wat is kenmerkend voor een lokaal cultuurbeleid?

De decretale omschrijving van ‘lokaal cultuurbeleid’ is ongewijzigd gebleven: een cultuurbeleid dat steunt op deskundigheid, strategische aanpak en participatie van alle actoren, streeft naar een evenwicht tussen culturele behoeften en cultuuraanbod, wordt ondersteund door de lokale overheid en uitgaat van de samenhang tussen de verschillende cultuurbeleidsdomeinen (artikel 2, 1° van het ontwerp).

Blijft de waarde van cultuur- en gemeenschapscentra en van bibliotheken erkend?

Het ontwerp blijft bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra bestempelen als ‘pijlers’ van lokaal cultuurbeleid. Ook de opdrachten die hen decretaal worden toegekend, blijven zo goed als ongewijzigd. Voor cultuur- en gemeenschapscentra zijn dit

cultuurparticipatie, gemeenschapsvorming, en cultuurspreiding ten behoeve van de lokale bevolking en met bijzondere aandacht voor de culturele diversiteit. Hiervoor moeten de centra zowel een (passieve en actieve) receptieve werking ontplooiën als in een eigen programma-aanbod voorzien. Het cultuurspreidingsaanbod van een cultuurcentrum moet bovendien gericht zijn op de bevolking van een streekgericht werkingsgebied (artikel 2, 2° en 3° van het ontwerp). Deze drie opdrachten moeten steeds aanwezig zijn in de werking, maar er is geen vastgelegde verhouding: het evenwicht kan variëren naargelang de schaal van het centrum, de context, de grootte en de aard van de gemeente, de noden van doelgroepen, enz. (MvT, p. 5).

Ook de decretale opdrachten van de openbare bibliotheek blijven behouden: de openbare bibliotheek is een actieve informatiebemiddelaar en is actief inzake geletterdheid, cultuurspreiding en cultuurparticipatie (zie art. 2, 4° van het ontwerp). In de Memorie van Toelichting worden de taken die hieronder (kunnen) vallen uitgebreid opgesomd. De Memorie voegt eraan toe dat de bibliotheek zich op een actieve manier naar de burger moet richten. Het is dus niet voldoende om in een aanbod te voorzien, de bibliotheek moet zelf de vraag stimuleren (MvT, pp. 5-6).

Hoe gebeurt de subsidie-aanvraag onder de nieuwe regeling?

Vanaf subsidiejaar 2014 moet geen apart cultuurbeleidsplan meer worden ingediend. De subsidieaanvraag volgt dan rechtstreeks uit het strategische meerjarenplan van de gemeente (en dat uiterlijk op 15 januari 2014). Hieruit moet dan blijken dat de gemeente lokaal vorm geeft aan de Vlaamse beleidsprioriteiten inzake cultuur voor de volledige planingsperiode 2014-2019 (zie verder meer over dit vernieuwde planingsproces).

Kunnen gemeenten onder de nieuwe regeling ook elk jaar voor het eerst “instappen”?

Nee. Er zijn gedurende de komende lokale beleidscyclus slechts twee momenten waarop gemeenten kunnen instappen in het decreet Lokaal Cultuurbeleid. Artikel 7 van het Planlastendecreet zegt dat het lokale bestuur uiterlijk op 15 januari van het eerste jaar van de lokale beleidscyclus (2014) of, in geval van een evaluatie na drie jaar door de Vlaamse Regering, uiterlijk op 15 januari van het vierde jaar van de lokale beleidscyclus (2017), de lokale invulling van de Vlaamse beleidsprioriteiten bij de Vlaamse Regering indient.

De Vlaamse Regering zal vooraf het gereserveerde subsidiebedrag voor de volledige zes jaar van de planningsperiode bekendmaken, samen met de verdelingsmodaliteiten onder de gemeenten. Maar de mogelijkheid is dus voorzien dat zij na drie jaar alles evalueert en eventueel herziet (zowel het voortbestaan als de inhoud van de beleidsprioriteiten en de subsidieregeling, alsook de hoogte van het subsidiebedrag en de verdelingscriteria). Als de Vlaamse Regering van die mogelijkheid gebruik maakt, kunnen gemeenten die in 2014 niet zijn “ingestapt”, uiterlijk tegen 15 januari 2017 alsnog een aanvraag doen via hun strategische meerjarenplan (zie boven). Die aanvraag heeft dan betrekking op de laatste drie jaar van de beleidscyclus.

Uiterlijk op 30 april 2014 (en 2017) weet de gemeente dan of de aanvraag al dan niet wordt aanvaard en hoe hoog het principieel toe te kennen jaarlijkse subsidiebedrag is voor de volledige zes jaar (of de laatste drie jaar). Toegekende subsidies worden in twee gelijke schijven uitbetaald op 30 juni en 30 november (dus niet langer in vier schijven met uitbetaling van het saldo het jaar nadien).



Cultuurbeleidsplanning in de nieuwe Beleids- en Beheerscyclus (BBC): enkele 'basics'²

Wat is het besluit over de beleids- en beheerscyclus (BBC)?

De Vlaamse Regering keurde op 25 juni 2010 het Besluit betreffende de beleids- en beheerscyclus van de gemeenten, de provincies en de openbare centra voor maatschappelijk welzijn (het BBC-besluit) goed. Het bevat een reeks regels voor het meerjarenplan, het budget, de boekhouding en de jaarrekening van de lokale besturen en provincies. Het besluit is dan ook erg ingrijpend voor de wijze waarop gemeenten, OCMW's en provincies hun beleid voorbereiden, budgetteren, uitvoeren, opvolgen en evalueren.

De BBC vertrekt vanuit één geïntegreerd systeem: de beleidsvoering over alle gemeentelijke beleidsdomeinen zal op dezelfde manier in kaart worden gebracht. Verder biedt de BBC ook een integraal systeem: het bevat niet alleen regels voor de financiële aspecten van beleidsvoering, maar ook voor inhoudelijke planning (beleidsdoelstellingen, actieplannen, acties, ...), uitvoering, opvolging en evaluatie. De BBC is dus veel meer dan enkel een nieuwe boekhouding of een nieuw financieel instrumentarium. De belangrijkste vernieuwing van de BBC is dat het beleid (de inhoud) rechtstreeks en uitdrukkelijk aan de financiën wordt gekoppeld (1 op 1-relatie tussen een beleidsaspect en de financiële vertaling ervan).

Wanneer treedt de nieuwe beleids- en beheerscyclus (BBC) in werking?

Het BBC-besluit treedt in werking op 1 januari 2014, net zoals het vernieuwde decreet Lokaal Cultuurbeleid dus. Op die manier worden de nieuwe gemeentelijke meerjarenplannen (die lopen van 2014-2019), met inbegrip van de

daarin geïntegreerde doelstellingen met betrekking tot cultuur, automatisch volgens de nieuwe regels opgesteld. De lokale besturen zullen dus in 2014 nog een laatste keer een jaarrekening 'oude stijl' opmaken voor 2013.

Hoe ziet de nieuwe BBC-structuur eruit?

De BBC koppelt eigenlijk drie zaken aan elkaar. Enerzijds is er de 'BBC-architectuur', bestaande uit beleidsdomeinen, beleidsvelden, en eventueel beleidsitems. Binnen die architectuur (het omhulsel) kan dan de inhoud (de vulling) worden aangebracht, via de zogenaamde 'doelstellingencascades': beleidsdoelstellingen (strategische en operationele), actieplannen en concrete acties. Die geven dus het inhoudelijk beleid weer dat over de verschillende beleidsdomeinen en -velden zal worden gevoerd. Tenslotte wordt hier dan rechtstreeks de financiële vertaling aan gekoppeld.

Wat zijn beleidsdomeinen, beleidsvelden en beleidsitems?

Gemeenten kunnen zelf vrij beleidsdomeinen functioneel samenstellen. Er is er maar één verplicht opgelegd: 'algemene financiering'. Het gaat hier om ontvangsten en uitgaven die geen rechtstreeks verband houden met een specifieke dienstverlening of investering (bijvoorbeeld inkomsten uit onroerende voorheffing).

² Dit onderdeel is deels gebaseerd op J. LEROY, De beleids- en beheerscyclus van de gemeenten, de OCMW's en de provincies. De nieuwe regels toegelicht in 60 vragen en antwoorden (in samenwerking met het Agentschap Binnenlands Bestuur), te raadplegen op: http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Documents/VVSGpocketBBC_2deEditie_2011.pdf

Een beleidsdomein (bijvoorbeeld 'cultuur & vrije tijd') bestaat uit een aantal beleidsvelden die door Vlaanderen zijn opgelegd. Er moet uit deze 'lijst' gekozen worden, er kunnen dus geen nieuwe beleidsvelden gecreëerd worden. De gemeenten zullen die beleidsvelden zelf bundelen zodat die een samenhangend en herkenbaar geheel vormen. Deze functionele indeling laat toe informatie te structureren en te ordenen.

Elk beleidsveld kan slechts in één beleidsdomein worden opgenomen. 'Cultuurcentrum' en 'openbare bibliotheken' zijn voorbeelden van beleidsvelden die bijvoorbeeld binnen het beleidsdomein 'cultuur & vrije tijd' zullen ingedeeld zijn.³

Als gemeenten dat willen (dit is dus niet verplicht) kunnen ze deze beleidsvelden verder indelen in beleidsitems. Deze zijn door de gemeente zelf vast te leggen, ofwel geografisch (beleidsitems kunnen zijn: bib centrum, bib deelgemeente 1, bib deelgemeente 2,...), ofwel thematisch (beleidsitems kunnen zijn: boeken, cd's, dvd's, kranten, tijdschriften,...), ofwel qua doelgroep (beleidsitems kunnen zijn: kinderen, jongeren, volwassenen, bejaarden,...). Deze beleidsitems dienen in eerste instantie voor eigen informatiebehoeften, deze zijn niet bestemd voor derden. Zo kan je, als er bijvoorbeeld drie bibliotheekfilialen zijn, ervoor kiezen om enkel lokale informatie te willen over filiaal drie (dit is bijvoorbeeld een nieuw filiaal en je wil zien welke kosten en uitgaven hieraan gekoppeld zijn). Je bent dan helemaal niet verplicht om van filiaal 1 en 2 ook beleidsitems te maken.

³ Zie de bijlage bij het Ministerieel Besluit van 1 oktober 2010 tot vaststelling van de modellen en de nadere voorschriften van de beleidsrapporten en de toelichting ervan, en van de rekeningstelsels van de gemeenten, de provincies en de openbare centra voor maatschappelijk welzijn, Belgisch Staatsblad 10 november 2010, p. 67.805.

Wat zijn beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties?

Vanaf 2014 zullen gemeenten die subsidies willen ontvangen in het kader van het lokaal cultuurbeleid de Vlaamse beleidsprioriteiten inzake cultuur lokaal vorm moeten geven in het strategische meerjarenplan van de gemeente. Dit gebeurt door beleidsdoelstellingen, actieplannen en concrete acties te formuleren.

Een beleidsdoelstelling is het resultaat, of eventueel het effect, dat de raad wil bereiken. 'Resultaat' doelt op de concrete en rechtstreekse gevolgen van een bepaalde handeling (bijvoorbeeld het feit dat meer kinderen vormingssessies over de gevaren van internet bijwonen). 'Effect' verwijst eerder naar de beoogde (maatschappelijke of organisatorische) gevolgen van het gevoerde beleid (bijvoorbeeld het feit dat kinderen zich meer bewust zijn van de gevaren van internet, en dat ook blijkt uit hun internetgebruik). Het resultaat is makkelijker te sturen dan het effect.

Bij een beleidsdoelstelling horen ook altijd actieplannen, een reeks acties die binnen een bepaalde termijn worden uitgevoerd (met telkens ook de eraan verbonden uitgaven en ontvangsten). Die geven dus aan wat het bestuur zal ondernemen om de beleidsdoelstelling te realiseren en binnen

BBC-piloten

Vanaf 2011 hebben een aantal steden en gemeenten zich als 'pilot' in het BBC-verhaal ingeschreven. Hun ervaringen bij het 'inpassen' van hun beleid in de nieuwe BBC-structuur zijn gebundeld op de website van het Agentschap Binnenlands Bestuur. U vindt er hun beleidsrapporten en diverse voorbeelden van 'doelstellingencascades':

www.binnenland.vlaanderen.be/pilootbesturen.

Kijk ook op www.locusnet.be onder trefwoord 'doelstellingencascade'.

welke termijn dat zal gebeuren. Het geheel van een beleidsdoelstelling, met de daaraan verbonden actieplannen en concrete acties, wordt 'doelstellingencascade' genoemd.

Wat is het verschil tussen prioritaire en niet-prioritaire beleidsdoelstellingen?

Het begrip prioriteit wil wel eens voor verwarring zorgen! 'Gemeentelijke prioritaire beleidsdoelstellingen' zijn die beleidsdoelstellingen die het gemeentebestuur zo belangrijk vindt dat ze expliciet worden vermeld en opgevolgd in de beleidsrapporten (de 'speerpunten' van het beleid). De 'Vlaamse beleidsprioriteiten' zijn prioriteiten die door Vlaanderen expliciet naar voren worden geschoven als ijkpunten voor de lokale beleidsplanning en -uitvoering. Wil een gemeente dan bijvoorbeeld subsidies ontvangen in het kader van het lokaal cultuurbeleid, dan zal ze ervoor moeten zorgen dat de Vlaamse beleidsprioriteiten inzake cultuur weerspiegeld worden in het strategische meerjarenplan (een 'vertaling' op maat van de lokale context).

De gemeente kiest zelf of ze de Vlaamse beleidsprioriteiten lokaal vertaalt in eigen 'prioritaire' beleidsdoelstellingen, of in 'niet-prioritaire' beleidsdoelstellingen, of in acties die niet in beleidsdoelstellingen zijn opgenomen. Er komt binnen de gemeente dus een onderscheid tussen 'prioritair beleid' (de 1e categorie) en 'overig beleid' (de 2e en 3e categorie samen).

Let op: 'prioritair' is hier geen synoniem van 'belangrijk', in de zin dat 'overig beleid' dan 'niet belangrijk' zou zijn. Een prioritaire beleidsdoelstelling is een beleidsdoelstelling waarop de gemeente het verschil wil maken ten opzichte van de vorige legislatuur, en waaromtrent uitdrukkelijk zal worden gerapporteerd aan de Gemeenteraad. Het 'overig beleid' doelt eerder op het reguliere beleid / de reguliere werking binnen de gemeente. Stel bijvoorbeeld dat de gemeente tevreden is over de manier waarop de

cultuurraad al ondersteund wordt en die ondersteuning wil voortzetten als reguliere werking (dat wil zeggen, ze maakt er geen 'speerpunt' voor het komende beleid van), dan kan dit in 'overig beleid' worden opgenomen, met als gevolg dat hierover niet in detail zal worden gerapporteerd aan de Gemeenteraad.

Belangrijk: het verkrijgen van subsidies staat los van de manier waarop de Vlaamse beleidsprioriteiten lokaal vertaald worden (via al dan niet prioritaire beleidsdoelstellingen).

Wat is het verschil tussen beleidsrapporten en beheersrapporten?

Laat ons eerst kort het onderscheid tussen 'beleid' en 'beheer' duiden. Het gemeentelijk beleid wordt uitgestippeld door de raad. Het beheer, de concrete uitvoering van dat beleid, komt in eerste instantie toe aan het college (de hoofdbudgethouder van de gemeente), dat op basis van het Gemeentedecreet over een aantal mogelijkheden beschikt om dit verder te delegeren. Elke binnen het bestuur aangestelde delegatiehouder moet hiervoor beschikken over een jaarlijks beheersbudget.

De 'beleidsrapporten' ondersteunen de beleidsbeslissingen van de raad. Er zijn vijf beleidsrapporten: het meerjarenplan, de aanpassing van het meerjarenplan, het budget, de budgetwijziging en de jaarrekening. Omdat het bestuur de prioritaire beleidsdoelstellingen naar voren schuift als de speerpunten van haar eigen beleid, worden die apart vermeld in de beleidsrapporten.

De niet-prioritaire beleidsdoelstellingen (de reguliere werking) worden eerder algemeen opgevolgd, onder de rubriek 'overig beleid'. Dit 'overig beleid' is opgenomen in 'beheersrapporten'. Er zijn drie beheersrapporten: het beheersbudget, de interne kredietaanpassing en de beheersrekening.

Hoe wordt er gerapporteerd aan de Gemeenteraad?

Omdat de prioritaire beleidsdoelstellingen worden opgenomen in de *beleidsrapporten* zelf, wordt hierover in detail gerapporteerd aan de Gemeenteraad. Via het meerjarenplan verkrijgt de raad inzicht in de prioritaire beleidsdoelstellingen en de operationele doelstellingen en actieplannen die daaruit voortvloeien, en de financiële vertaling daarvan. Via het budget (eenjarig perspectief) wordt gerapporteerd over de concrete acties voor een bepaald jaar die voortvloeien uit de prioritaire beleidsdoelstellingen, en de financiële vertaling daarvan.

‘Overig beleid’ wordt opgenomen in de *beheersrapporten*, met als gevolg dat over niet-prioritaire doelstellingen en de operationele doelstellingen, actieplannen en acties die daaruit voortvloeien, niet expliciet wordt gerapporteerd aan de Gemeenteraad. Maar dat wil niet zeggen dat de raad hiervan geen kennis heeft. Ten eerste is de financiële vertaling van het ‘overig beleid’ wel opgenomen in de financiële nota van het meerjarenplan. De raad moet dit goedkeuren. Bovendien heeft de raad kennis van alle beleidsdoelstellingen (zowel de prioritaire als de niet-prioritaire) omdat een overzicht hiervan deel moet uitmaken van de toelichting bij het meerjarenplan. Deze toelichting hoeft niet door de raad te worden goedgekeurd.

Hoe wordt er gerapporteerd aan de Vlaamse Overheid?

Eerst en vooral moeten we afstappen van de logica eigen aan de huidige regeling, waarbij de gemeente zelf via apart opgestelde documenten bepaalde informatie aan de sectorale administratie mededeelt (bijvoorbeeld de verantwoordingsnota het jaar na het subsidiejaar, waarin het gebruik van de subsidie wordt verantwoord). In het kader van de planlastvermindering valt dit weg.

De Vlaamse Overheid zal in het vervolg digitaal alle nodige informatie ophalen die haar moeten toelaten subsidies al dan niet toe te kennen en nadien de aanwending ervan te evalueren. Er is een onderscheid tussen het meerjarenplan zoals dit wordt voorgelegd aan de Gemeenteraad en de documenten die digitaal aan de Vlaamse Overheid worden bezorgd. Het meerjarenplan en het budget zijn rapporten die tot stand komen op basis van inschrijvingen in een zogenaamd budgettair dagboek. Die inschrijvingen gebeuren op detailniveau.

Aan de hand van die onderliggende detailregistraties beschikt de Vlaamse Overheid over alle nodige info die haar toelaten de aanvraag van de subsidies (meerjarenplan) en de verantwoording van het gebruik ervan (jaarrekening) te beoordelen. Het gaat om gegevens (zoals kosten) inzake personeel, infrastructuur, collectie en werking, en informatie over verrichte activiteiten of prestaties of bereikte effecten. Er is dus sprake van een digitale rapportering.

Op die manier zal de gemeente vanaf 2015 en uiterlijk op 31 juli van elk jaar dus rapporteren over de uitvoering van zijn engagementen, ook op vlak van het lokaal cultuurbeleid.

Moeten gemeenten daarnaast nog actief andere gegevens aan de Vlaamse Overheid verschaffen?

Ja. Met het oog op monitoring (sector in kaart brengen) moeten nog jaarlijks algemene beleidsrelevante gegevens meegedeeld worden aan de Vlaamse Gemeenschap. Voor de cultuurcentra gebeurt dat via CCinCijfers, voor bibliotheken via Bios2, voor het gemeentelijk cultuurbeleid zullen die gegevens opvraagbaar zijn van zodra er een geautomatiseerde bevraging via een internettoepassing beschikbaar wordt gesteld (artikels 7 (5°), 9 (7°) en 11 (3°) van het ontwerp).



Van sturing op middelen naar sturing op activiteiten, prestaties en effecten

Stelt Vlaanderen nog eisen op vlak van interne organisatie?

Nee. Het Planlastdecreet bepaalt dat de sectorale regelingen geen voorwaarden meer kunnen bevatten met betrekking tot de aard van de in te zetten middelen of de organisatorische structuur van het lokale bestuur (art. 6, 2^o). De lokale besturen zijn het best geplaatst om dit vorm te geven. Dit heeft een aantal belangrijke gevolgen.

Er worden geen personeelssubsidies meer toegekend, maar de subsidies zullen worden gekoppeld aan activiteiten, prestaties en effecten. Dit wil niet zeggen dat de verkregen subsidies niet mogen worden aangewend om het personeel te betalen, maar het zal voor de verantwoording van die subsidies niet volstaan om te verwijzen naar de loonkost van de betrokken personeelsleden. Subsidies moeten verantwoord worden door te verwijzen naar verrichte activiteiten of behaalde prestaties of effecten.

Er worden geen voorwaarden meer opgelegd met betrekking tot personeelsformatie en -bezetting. Geen voorwaarden meer dus betreffende inschaling of diploma's van cultuurfunctionarissen, bibliothecarissen of bibliotheekmedewerkers. De vereiste dat minstens de helft van het bibliotheekpersoneel van het A- of het B-niveau moet zijn, valt dus weg. Ook het hebben van een cultuurbeleidscoördinator wordt niet meer als voorwaarde opgelegd.

Inzake bibliotheeklidgeld gelden geen wettelijke maxima meer. Momenteel is het zo dat lidgeld enkel aan meerderjarigen kan gevraagd worden en dat dit maximaal 10 euro/jaar mag bedragen. Maar deze begrenzing valt dus weg onder de nieuwe regeling. Ook het verplicht gratis karakter van te onlenen materialen op papieren dragers zal wegvallen. De gemeente zal dus zelf kunnen bepalen of ze al dan niet lidgeld vraagt of een vergoeding aanreken voor het gebruik van de materialen. Maar de Memorie van

Toelichting bij het ontwerp van decreet benadrukt dat “het essentieel (is) dat de bibliotheek een laagdrempelige instelling blijft, vooral voor moeilijk bereikbare doelgroepen”. De raadpleging en de uitlening moet dus “zo laagdrempelig mogelijk worden gehouden” (MvT, p. 11).

Is er dan geen deskundigheid meer vereist?

De tekst van het ontwerp zelf bepaalt wel dat het lokaal cultuurbeleid moet steunen op deskundigheid (art. 2, 1°), maar verwijst niet meer naar deskundig personeel voor bibliotheken en cultuurcentra. De Memorie van Toelichting doet dit wel. Volgens de Memorie moeten de lokale besturen in het kader van een duurzaam beleid beschikken over de vereiste deskundigheid met betrekking tot de werking van het cultuurcentrum. Dit moet ook de inbedding van het cultuurcentrum in de gemeente versterken (MvT, p. 13). De gemeente moet voorts ook beschikken over de nodige deskundigheid om de opdrachten van een openbare bibliotheek, vooral op het vlak van informatiebemiddeling en cultuurspreiding, te kunnen uitvoeren: “De werking van een bibliotheek is dermate gediversifieerd dat de aanwezigheid van voldoende deskundigheid essentieel is om als openbare bibliotheek te kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen zoals de digitalisering van de samenleving” (MvT, p. 11).

Wat met ‘coördinatie’ van het lokaal cultuurbeleid?

In het ontwerp is uitdrukkelijk voorzien dat gemeenten een coördinerende rol inzake het lokaal cultuurbeleid moeten opnemen om aanspraak te kunnen maken op subsidies (art. 7, 1°). De Memorie van Toelichting bij het ontwerp spreekt van een “elementaire zaak” en



benadrukt dat de gemeente haar coördinerende rol in de organisatie van lokaal cultuurbeleid zal “blijven opnemen”. Het Agentschap kan een bezoek ter plaatse uitvoeren om na te gaan of hieraan is voldaan.

Wat met de infrastructuurvoorwaarden voor cultuur- en gemeenschapscentra?

Die blijven ongewijzigd behouden. Een uitzondering dus op de bepaling van het Planlastdecreet dat de sectorale regelingen geen voorwaarden meer kunnen bevatten met betrekking tot de aard van de in te zetten middelen of de organisatorische structuur van het lokale bestuur (art. 6, 2°). De Memorie van Toelichting verklaart dit nader: “(E)en lokaal cultuurbeleid (heeft) nood aan een minimale culturele infrastructuur die door alle actoren uit het culturele veld kan worden gebruikt, rekening houdend met de culturele diversiteit die in de gemeente aanwezig is. Deze infrastructuur zal in een gemeente een ontmoetingsplaats zijn van al wie met cultuur te maken heeft (...)” (MvT, p. 4).

Blijft de verplichting het verenigingsleven te ondersteunen bestaan?

Ja. Gemeenten die subsidies willen in het kader van het lokaal cultuurbeleid moeten nog steeds particuliere sociaal-culturele verenigingen en



instellingen (in de brede betekenis van het woord, dus ook bijvoorbeeld amateurkunsten- en erfgoedverenigingen) ondersteunen voor minstens 0.8 euro per inwoner. Dit bedrag blijft dus hetzelfde, het wordt ook niet geïndexeerd. Dit kan nog steeds via een subsidiereglement of via ondersteuning in natura.

Wat is er geregeld op vlak van beheer, advies, inspraak en participatie?

Ook hier blijft alles bij het oude. In het ontwerp van het vernieuwd decreet wordt niet meer verwezen naar de verplichte beheersorganen van cultuur- en gemeenschapscentra en openbare bibliotheken. Maar dat wil absoluut niet zeggen dat zo'n beheersorgaan niet meer hoeft. De verplichting voor culturele instellingen die onder een overheid ressorteren om een beheersorgaan te hebben (waarvan de samenstelling aan bepaalde voorwaarden moet voldoen), vloeit rechtstreeks voort uit het Cultuurpact, dat een wet van openbare orde is. Die verplichting blijft dus ten allen tijde gelden, ook al is hierover niets opgenomen in de tekst van het decreet zelf.

Ook wat betreft de organisatie en werking van de adviesorganen voor cultuur blijft de decretale regeling ongewijzigd. Verder moeten gemeenten nog steeds kunnen aantonen dat ze de lokale

belanghebbenden betrokken hebben bij de opmaak van (het culturele luik van) het strategische meerjarenplan (artikel 7, 2° van het ontwerp). Hiertoe kan het bestaande proces op vlak van cultuur behouden blijven. De gemeente is evenwel verplicht participatie te organiseren rond het meerjarenplan. Dus kunnen er tal van manieren van aanpak ontstaan.

Er kan bijvoorbeeld één grote centrale participatieronde voor het hele meerjarenplan georganiseerd worden, of voor enkele beleidsdomeinen samen, of er kan geopteerd worden voor een meer wijkgerichte aanpak of voor een doelgroepgerichte aanpak, of te werken via *hearings*, of *ad hoc* werkgroepen, enz. De schaal van de gemeente, de traditie en de ambitie en tal van factoren zullen die manier van werken beïnvloeden.

Voorwaarden voor cultuurcentra en bibliotheken

Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om subsidies voor het cultuurcentrum te kunnen krijgen?

Die voorwaarden blijven grotendeels behouden en kwamen hierboven al aan bod. Er moet een combinatie zijn van eigen aanbod (met aandacht voor een regionaal relevante staalkaart van allerlei cultuuruitingen, complementair aan de lokale en regionale behoeften) en receptieve werking.

Verder moet aan de infrastructuurvoorwaarden zijn voldaan en moet er een beheersorgaan zijn dat beantwoordt aan de bepalingen van het Cultuurpact (al staat dit niet meer uitdrukkelijk in het ontwerp van decreet). De voorwaarden inzake personeel zijn dan weer weggefallen (zie boven).



Met het oog op monitoring moeten ook jaarlijks algemene beleidsrelevante gegevens meegedeeld worden aan de Vlaamse Gemeenschap, via CCinCijfers (zie artikel 11 van het ontwerp).

Blijft de A-, B- en C-categorisering van cultuurcentra behouden?

Ja. De Lijst van Steden en Gemeenten, met de inschaling per categorie, is als bijlage bij het ontwerp van het vernieuwde decreet gevoegd. Er zijn aan de verschillende categorieën nog steeds verschillende infrastructuurvoorwaarden verbonden.

Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om subsidies voor de bibliotheek te kunnen krijgen?

Bibliotheken moeten inspelen op maatschappelijke uitdagingen. Het ontwerp van decreet verwijst hierbij uitdrukkelijk naar de digitalisering van de samenleving. De Memorie licht toe: “De voortschrijdende technologische ontwikkelingen die hiermee gepaard gaan, plaatsen de openbare bibliotheek voor ingrijpende veranderingen, niet in het minst inzake de

dienstverlening naar de gebruiker” (MvT, p. 11).

De bibliotheek moet een onafhankelijk en pluriform informatieaanbod ter beschikking stellen (de collectie), en een online-catalogus aanbieden vanuit een bibliotheekstelsel, gebaseerd op de gegevens van Open Vlacc.

Verder moeten raadpleging en uitlening zo laagdrempelig mogelijk worden gehouden, in het bijzonder voor moeilijk bereikbare doelgroepen, en zal de bibliotheek een optimale publieke dienstverlening garanderen op klantvriendelijke uren.

Nog steeds moet 75% van het vastgestelde budget bestemd voor de aankoop van gedrukte materialen besteed worden aan Nederlandstalige publicaties, en moeten met het oog op monitoring nog jaarlijks algemene beleidsrelevante gegevens meegedeeld worden aan de Vlaamse Gemeenschap, via Bios2 (zie artikel 9 van het ontwerp).

Ook al verwijst het ontwerp er niet meer uitdrukkelijk naar, toch moet er ook een beheersorgaan zijn dat beantwoordt aan de bepalingen van het Cultuurpact. De voorwaarden inzake personeel zijn dan weer weggefallen (zie boven).

Subsidies onder de nieuwe regeling

Blijven de 1 euro-subsidie en de aanvullende subsidie voor bijzondere projecten van het cultuurcentrum bestaan?

Er zal onder de nieuwe regeling één globale subsidie per onderdeel (lokaal cultuurbeleid, cultuurcentrum en openbare bibliotheek) worden toegekend. De bedragen van de 1 euro-subsidie en de subsidie bijzondere projecten worden in dat globale bedrag meegenomen. Het formele onderscheid tussen de enveloppensubsidies (zowel voor de uitvoering van het cultuurbeleidsplan, als voor de werking van het cultuurcentrum) enerzijds, en respectievelijk de 1 €-subsidie in het kader van gemeenschapsvorming en de aanvullende subsidie voor bijzonder projecten van het cultuurcentrum anderzijds, valt dus weg.

Wat met de aanvullende subsidie voor deelname aan een provinciaal bibliotheekstelsel (PBS)?

Het huidige decreet voorziet een aanvullende forfaitaire subsidie van 0.15 euro / inwoner ter ondersteuning van de participatie aan provinciale

bibliotheeksystemen (artikel 39, §1). Dit is niet meer opgenomen in de tekst zelf van het ontwerp van vernieuwd decreet. Er is sprake van dat dit opnieuw zou worden voorzien in het uitvoeringsbesluit, dat er uiterlijk eind oktober 2012 komt, maar hierover bestaat nog geen uitsluitel.

Blijven de subsidiebedragen voor de volgende lokale beleidscyclus behouden?

In tegenstelling tot het huidige decreet zijn de (meeste) subsidiebedragen voor lokaal cultuurbeleid niet opgenomen in het ontwerp van het vernieuwde decreet, en krijgen die dus geen decretale verankering. Er is wel een (zwaarwegende) belofte vanuit Vlaanderen om de huidige subsidiebedragen zoveel als mogelijk te behouden. We moeten dit wel samen lezen met artikel 9 van het Planlastendecreet, dat uitdrukkelijk stelt dat de effectieve toekenning van de subsidies afhankelijk is van het uittrekken van de beschikbare kredieten op de Vlaamse begroting. Dit principe wordt herhaald in artikel 50 van het ontwerp van het vernieuwde decreet Lokaal Cultuurbeleid.

Het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad

Zijn de bepalingen van het Planlastendecreet van toepassing?

Nee (zie artikel 3 van het ontwerp). Globaal gezien blijft voor het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad dan ook alles bij het oude. Het aparte cultuurbeleidsplan blijft behouden en dat geeft aanleiding tot personeelssubsidies. Er moet in het cultuurbeleidsplan wel ingetekend worden op de Vlaamse beleidsprioriteiten inzake cultuur (zoals de andere gemeenten dat moeten doen in de globale meerjarenplanning).

Aan welke voorwaarden moet voldaan zijn om subsidies te verkrijgen?

Gemeenten in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad die beschikken over een

Nederlandstalige openbare bibliotheek kunnen subsidies krijgen voor de uitvoering van het cultuurbeleidsplan enerzijds, en voor de organisatie van de openbare bibliotheek anderzijds.

Om in aanmerking te komen voor de subsidie voor de uitvoering van het cultuurbeleidsplan moet de gemeente nog steeds beschikken over een cultuurbeleidscoördinator, culturele infrastructuur, een gemeentelijke, Nederlandstalige openbare bibliotheek, een akkoord van de gemeente om beleidsrelevante gegevens ter beschikking te stellen van de administratie en een bij de administratie ingediend cultuurbeleidsplan (artikel 43 van het

ontwerp). Om in aanmerking te komen voor de subsidie voor de organisatie van de openbare bibliotheek moet aan de voorwaarden zijn voldaan waaraan ook de andere openbare bibliotheken moeten beantwoorden (zie boven, artikel 45 van het ontwerp).

Wat zijn de voorziene subsidiebedragen?

Deze subsidiebedragen zijn wel in het ontwerp van decreet ingeschreven. Voor de uitvoering van het cultuurbeleidsplan kan een enveloppen-subsidie worden verkregen: die bedraagt 56.000 euro voor gemeenten vanaf 10.000 inwoners, en 28.000 euro voor gemeenten met minder dan 10.000 inwoners (artikel 42 van het ontwerp).

Voor de organisatie van de openbare bibliotheek kan een forfaitaire subsidie worden verkregen van 56.000 euro voor gemeenten met minder dan 10.000 inwoners, en van 6,5 euro per

inwoner voor gemeenten vanaf 10.000 inwoners (artikel 45 van het ontwerp). Voor de berekening van deze subsidies wordt nog steeds 30% van het bevolkingscijfer in aanmerking genomen (artikel 48 van het ontwerp).

Is er een aanvullende subsidie voor deelname aan het Brusselse Netwerk Openbare Bibliotheken?

Ja. Het subsidiebedrag dat gemeenten in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad kunnen krijgen ter ondersteuning van de participatie aan het Brusselse Netwerk Openbare Bibliotheken is wel uitdrukkelijk in het ontwerp van decreet opgenomen en bedraagt 0,17 euro per inwoner (artikel 45 van het ontwerp). Voor de berekening van deze subsidie wordt nog steeds 30% van het bevolkingscijfer in aanmerking genomen (artikel 48 van het ontwerp).

Intergemeentelijke samenwerking

Zijn er nog steeds aanvullende subsidies voor intergemeentelijke samenwerking voor de afstemming van het cultuuraanbod en de cultuurcommunicatie?

Ja. Gemeenten kunnen nog steeds extra subsidies krijgen als ze samenwerken voor de afstemming van het cultureel aanbod en de cultuurcommunicatie. Het Planlastendecreet is hier niet op van toepassing (zie artikel 3 van het ontwerp). Hier moet dus wel nog een aparte aanvraag voor gebeuren (en niet meer gelinkt aan een cultuurbeleidsplan). Die aanvraag-procedure zal in het uitvoeringsbesluit worden vastgelegd (artikel 38 van het ontwerp).

Zo'n samenwerkingsverband moet minimaal bestaan uit vier aangrenzende gemeenten, waarvan er één behoort tot de lijst van Steden en Gemeenten, door alle aangesloten gemeenten samen jaarlijks een bedrag inbrengen dat min-

stens gelijk is aan de jaarlijkse subsidie van de Vlaamse Regering, en een cultuurnota indienen die beschrijft welke activiteiten het samenwerkingsverband zal opzetten in het kader van de afstemming van het cultuuraanbod en de cultuurcommunicatie voor alle deelnemende gemeenten. Die cultuurnota moet slaan op de periode die loopt tot en met het eerste jaar van een nieuwe gemeentelijke legislatuur (artikel 38 van het ontwerp).

Wat zijn de voorziene subsidiebedragen hiervoor?

Ook deze subsidiebedragen zijn in het ontwerp van decreet voorzien. Zo'n samenwerkingsverband kan een jaarlijkse subsidie krijgen van 0,33 euro per inwoner, met een maximum van 82.500 euro (artikel 38 van het ontwerp), op voorwaarde dat het voldoet aan de nodige voorwaarden (zie boven).

En wat met de provincies?

Blijven de provincies bevoegd voor het streekgericht bibliotheekbeleid (SBB)?

Ja. De rol van de provincies op vlak van streekgericht bibliotheekbeleid (SBB) en provinciale bibliotheeksystemen (PBS) blijft ongewijzigd (artikel 59 van het ontwerp). Maar ingevolge het Planlastendecreet kan de provincie niet meer verplicht worden om 1,6 euro per inwoner te besteden aan SBB. Die verplichting valt dus weg.

Hoe zit het met andere provinciale bevoegdheden?

Aanvullend werden ook de andere bevoegdheden die provincies binnen het ruime culturele veld in de toekomst nog kunnen uitoefenen (zie de hele discussie op grond van het Witboek Interne Staatshervorming) ook decretaal verankerd in het ontwerp van het vernieuwde decreet Lokaal Cultuurbeleid. Het gaat vooral om ondersteuning van bovenlokale en regionale platformwerking en samenwerking in een breed palet van culturele disciplines (lokaal cultuurbeleid, sociaal-cultureel volwassenenwerk, amateur- en professionele kunsten, circusorganisaties, cultureel erfgoed, ...).

Eigenlijk horen deze provinciale bevoegdheden in andere decreten thuis (Kunstendecreet, Circusdecreet, Cultureel-erfgoeddecreet, ...). De opname ervan in het vernieuwde decreet lokaal cultuurbeleid is dan ook een technische oplossing. Aanvankelijk waren die provinciale bevoegdheden uit de verschillende decreten gehaald, in afwachting van de uitkomst van de discussies, aangezwengeld door het Witboek Interne Staatshervorming, rond de toekomstige rol en taak van de provincies. De bedoeling was dat de bevoegdheden die blijvend zouden worden toegekend aan de provincies dan via

bestuursakkoorden gefaseerd opnieuw aan de provincies zouden worden toegewezen. Maar de Raad van State besliste dat provinciale bevoegdheden een decretale basis moeten hebben en dus in een decreet moeten vastgesteld zijn. Om dit op te lossen, werden ze dan gebundeld in het (ontwerp van) decreet Lokaal Cultuurbeleid opgenomen, met de bedoeling dat deze bevoegdheden in een latere fase opnieuw in de desbetreffende decreten worden ingevoerd.

Timing

Op 20 april 2012 heeft de Vlaamse Regering finaal het ontwerp van het vernieuwde decreet Lokaal Cultuurbeleid goedgekeurd. Ook de bevoegde parlementaire commissie Cultuur, Jeugd, Sport en Media heeft hieraan al zijn fiat verleend en naar alle waarschijnlijkheid zal het (ontwerp)decreet nog voor het zomerreces 2012 door de plenaire vergadering van het Vlaams Parlement gestemd zijn. Het decreet is definitief na finale goedkeuring door het Vlaams Parlement. Ten laatste eind oktober 2012 zal ook het nieuwe uitvoeringsbesluit het levenslicht zien. In elk geval gaat de vernieuwde regeling in op 1 januari 2014, tegelijkertijd dus met de nieuwe Beleids- en Beheerscyclus (BBC).



Cultuur als fundament

Deze publicatie inspireert ons. Dat is de bedoeling, want de nieuwe gemeentebesturen staan voor grote uitdagingen. Op maatschappelijk en zeker op bestuurlijk vlak. Vanaf 1 januari 2013 hebben ze 1 jaar de tijd om hun beleidslijnen in één integraal strategisch meerjarenplan te verwerken. Dat biedt kansen, vooral omdat dan de grondslag wordt gelegd voor de rest van de legislatuur. Wie zelf al eens gebouwd heeft, weet het: deskundige architecten en kwaliteitsvolle aannemers zijn onmisbaar. Datzelfde geldt voor professionele cultuurmedewerkers. Zij zijn het best geplaatst om met de lokale mandatarissen het beleid vorm te geven.

Binnen cultuur stemmen we nu al af met de bibliotheek en het CC en kijken we over de muur. Maar vanaf nu gaan alle muren er uit, ook tussen sectoren zoals welzijn en ruimtelijke ordening. Met wat overblijft, bouwen we ons huis op. Cultuur moet daarbij meer zijn dan het likje verf aan het einde van het bouwtraject. Cultuur kan een stevig fundament zijn, maar ook het cement dat de bouwstenen samenhoudt. Het lokale verenigingsleven kan mee inzetten op vergrijzing en sociale uitsluiting, via het cultuurcentrum komt de bevolking met heel wat creativiteit in contact of misschien krijgt jong talent er voor het eerst een podium. Het gemeenschapscentrum is dé ontmoetingsplaats voor iedereen, de bibliotheek kan de digitale kloof helpen slopen en jongeren het plezier van lezen bijbrengen. Amateurkunsten zijn meer dan een leuke ontspanning en het cultureel-erfgoed is niet alleen vanuit toeristisch vlak interessant,....

Naast algemene maatschappelijke uitdagingen zijn er zeer lokale noden. Elke stad en gemeente is uniek. Daarom wil ik als minister van Cultuur niet aan iedereen hetzelfde opleggen. Ik verwacht wel van de besturen die ik ondersteun, dat ze aan de voorwaarden voldoen om tot een kwalitatief en duurzaam lokaal cultuurbeleid te komen. Ik daag hen graag uit om op maat van de gemeente, vertrekkende vanuit de diversiteit van de lokale bevolking, het beleid in te vullen. Lokale besturen weten zelf het best hoe dat lokaal aan te pakken.

De Vlaamse overheid wil daarbij graag een partner zijn. Ik voorzie de komende legislatuur de nodige budgetten voor lokaal cultuurbeleid en blijf LOCUS en Bibnet ondersteunen om gemeenten te helpen bij de uitbouw van een integraal en kwaliteitsvol cultuurbeleid. VVBAD en VVC blijven als sectororganisaties de belangen van de bibliotheken en cultuurcentra op de agenda zetten. De Vlaamse administratie zal van haar kant het lokale beleid monitoren zodat we ook daar de vinger aan de pols houden. Want cultuur moet ook lokaal de plaats krijgen die het verdient. Ik wens u allen veel energie en goesting om die uitdaging aan te gaan.

Joke Schauvliege

Vlaams minister van Leefmilieu, Natuur en Cultuur

Colofon

Naar een duurzaam lokaal cultuurbeleid

Een uitgave van LOCUS,
steunpunt voor lokaal cultuurbeleid
www.locusnet.be

Redactieteam

Maja Coltura, Hilde De Brandt,
Miek De Kepper en Herlinde De Vos

Fotografie

Carol Verstraete, met assistentie van Carla Martens.
Alle foto's werden in en om Berchem gemaakt,
met onder meer foto's van CcBe en de bibliotheek,
een tekstrepetitie van Cie Barbarie (op p. 145)
en het project Biodroom op Linkeroever.

Productie en vormgeving

mdmedia & partners, Gent - www.mdmedia.be

Druk

Sint-Joris, Gent

Verantwoordelijke uitgever

Wim Vanseveren p.a. LOCUS vzw
Priemstraat 51, 1000 Brussel

Met dank aan

CcBe en de stad Antwerpen voor hun gastvrijheid
en aan iedereen op wiens medewerking we konden rekenen



Deze publicatie werd gedrukt op ongebleekt papier van vezels die afkomstig zijn
van bossen die op een duurzaam verantwoorde manier beheerd worden.
Voor het drukproces werd gebruik gemaakt van inkt op vegetale basis.

WD D/2012/12.347/2
ISBN 9789081446044

