

Cultuurcentra in Zicht Hof van Liere, 28 oktober 2010

De studiedag "Cultuurcentra in Zicht" reflecteert over het management en de marketing in cultuur- en gemeenschapscentra vanuit twee invalshoeken.

De eerste invalshoek is deze van het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk van de Vlaamse overheid. Het Agentschap werkt aan een landschapstekening over de cultuurcentra, die zal stilstaan bij de realisaties van de afgelopen jaren en de uitdagingen voor de toekomst.

De tweede invalshoek is deze van enkele experts vanuit de Universiteit Antwerpen. Bruno Verbergt, Dirk De Corte en Patrick De Pelsmacker zijn er docent aan de opleiding Cultuurmanagement. Ze begeleiden al enkele jaren studentenaudits van intussen een 20tal cultuurcentra en verzamelden zo heel wat gegevens over het management- en marketingbeleid van de centra. Jo Harrewijn, eveneens verbonden aan de UA, is betrokken als expert kwaliteitsmanagement.

Op de studiedag wordt ook 'Publieke Werken' voorgesteld, het traject van LOCUS waarbij aan de centra instrumenten worden aangereikt om het management- en marketingbeleid van de centra te verbeteren. Jo Harrewijn, Dirk De Corte en Patrick De Pelsmacker zijn hierbij alvast betrokken. Samen met een aantal directeurs van cultuur- en gemeenschapscentra worden momenteel instrumenten uitgewerkt.

De landschapstekening van de cultuurcentra (Christine Van de Steene, ASCW)

Het decreet lokaal cultuurbeleid voorziet een evaluatie van de cultuurcentra die haar beslag moet krijgen in een verslag aan de minister in 2012. Het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk wil deze evaluatie een positieve invulling geven in de vorm van een landschapstekening die de cultuurcentra beter in kaart moet brengen. Dit idee werd in de loop van de lente 2010 afgetoetst bij kabinet, steunpunt, belangenbehartiger en de cultuurcentra zelf.

Tijdens de workshops voor de cultuurcentra in juni 2010 werd een driedelig concept voorgesteld dat positief onthaald werd. De sector formuleerde ook een aantal bezorgdheden zoals de mogelijke perceptie van rapporten. Voorlopige rapporten zullen daarom pas een definitieve status krijgen zodra het cultuurcentrum lokale context heeft kunnen toevoegen op een sjabloon. Elementen uit de lokale context die belangrijk zijn om samen met de bevindingen te bekijken kunnen hier een plaats krijgen. Relevante wijzigingen op het vlak van infrastructuur, personele of financiële middelen kunnen op die manier geduid worden en het cultuurcentrum kan duidelijk maken met welke rapporteringsresultaten het niet eens is of welke bevindingen het eventueel wenst te benadrukken. Hiermee wordt vorm gegeven aan de tegensprekelijkheid die in het decreet voorzien is.

Het eerste onderdeel bestaat uit een individueel evolutierapport op basis van het cijfermateriaal uit de gegevensregistratie van de cultuurcentra. De programmering van deze rapporten is momenteel aan de gang zodat de referentiejaren 2005-2009 in de lente 2011 ter beschikking zullen komen van de cultuurcentra.

Het tweede onderdeel bestaat uit een "Mystery Guest" onderzoek. Via een onderzoeksopdracht wordt een professionele en wetenschappelijk onderbouwde screening van alle cultuurcentra uitgevoerd tussen januari en mei 2011. Naast een screening van de aanwezigheid van het cultuurcentrum in een gedigitaliseerde wereld ligt het accent op de publieksvriendelijkheid bij het onthaal en de gebruikerservaring bij een eerste bezoek aan de schouwburgzaal van elk cultuurcentrum.

Het derde onderdeel is een initiatief van LOCUS. LOCUS plande een traject voor de ondersteuning van de

versterking van het management van cultuur- en gemeenschapscentra: 'Publieke Werken'. Centraal staat een vrijwillige zelfevaluatie. Dit traject geeft de centra de kans om zelf aan de slag te gaan om het management te versterken. LOCUS reikt hiervoor de nodige instrumenten aan. Het spreekt voor zich dat dit complementair is aan onze landschapstekening. Verder in dit verslag leest u hier meer over.

Om tegemoet te komen aan de feedback van de cultuurcentra om de landschapstekening zo mogelijk inhoudelijk nog verder uit te breiden werd gezocht naar een (financieel) haalbare kaart die de sterkten en zwakten van de infrastructuur waarbinnen de cultuurcentra hun opdracht moeten waarmaken kan belichten. Aansluitend op het verhaal van moeilijk bereikbare doelgroepen en verhoging van de participatie werd als ingangspoort gekozen voor de focus op toegankelijkheid in de brede zin van het woord. Integrale toegankelijkheid is immers niet alleen een zaak van personen met een fysieke handicap, slechtzienden of personen met een auditieve handicap maar is ook belangrijk voor alle leeftijden en doelgroepen met voorop de jonge gezinnen (met kinderwagens en buggy's) en de tijdelijk minder mobiele personen van alle leeftijden (van been in het gips tot wandelstok...). Kiezen voor integrale toegankelijkheid is kiezen voor een optimale gebruiksvriendelijkheid voor iedereen en een hedendaagse kwaliteitsnorm voor gebouwen.

Deze toegankelijkheidsscreenings zullen worden gerealiseerd met de professionele partner die momenteel via een gunningsopdracht wordt gezocht op de markt. Cultuurcentra kunnen zich hier vrijwillig kandidaat voor stellen en een twintigtal cultuurcentra zullen hiervoor uitgekozen worden zodat een representatieve steekproef wordt gecreëerd. De Brusselse gemeenschapscentra kregen reeds een screening in opdracht van de VGC.

De screenings zullen enerzijds resulteren in gedetailleerde informatie die ingevoerd wordt in de nieuwe TOEVLA-databank, beschikbaar voor alle eindgebruikers en anderzijds in een praktisch rapport voor het cultuurcentra zelf, met aanbevelingen op drie niveaus. Naast *quick wins* (hellend vlak, signalisatie, Any surfer label...) zullen ook aanbevelingen worden meegegeven voor kleinere ingrepen (balie met verlaagd onderrijdbaar onderdeel, braille-aanduidingen enz.) en richtinggevende informatie voor grotere ingrepen die bij renovatie of herinrichting cruciaal zijn. Concrete richtlijnen om zich als cultuurcentrum kandidaat te stellen zullen volgen zodra alles definitief is.

In het rapport naar de minister in 2012 zullen de algemene bevindingen, sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen op globaal niveau in kaart gebracht worden en vertaald naar beleidsaanbevelingen zowel voor werking en financiën, publieksvriendelijkheid en toegankelijkheid, geïllustreerd met de nuancerings vanuit de individuele rapporten en de tegensprekelijkheid.

Niemand wil veranderen behalve een baby met een natte pamber. Inzichten over het kwaliteitsmanagement bij organisaties (Jo Harrewijn, UA)

Jo Harrewijn is management consultant voor private en publieke organisaties, die hij begeleidt naar een meer kwaliteitsvol management. Voor LOCUS ontwikkelde hij een zelfevaluatie-instrument en andere managementtools voor bibliotheken. Ook voor het traject voor de cultuurcentra ontwikkelt hij een zelfevaluatie-instrument.

Jo Harrewijn gaf een korte introductie over zin en onzin van kwaliteitsmanagement in organisaties. Hij gaf aan dat ontwikkeling een kenmerk is van deze tijd. Organisaties streven voortdurend naar een optimale werking, wat een alertheid impliceert voor actuele ontwikkelingen en het verbeteren/veranderen van de organisatie analoog hiermee. Maar hij relativeerde ook: veranderen is geen doel op zich. Er moet een visie zijn, een toekomstperspectief, als doel 'naar waar' men wil veranderen. Veranderingen moeten passen in de context van de organisatie en moeten een antwoord geven op de voor de organisatie relevante vragen. "Kwaliteit" kan gaan over de optimale afstemming op de noden en wensen van de klant (maar wie is de klant en hoever wil je hierin gaan?), over de manier waarop iets tot stand komt (van heel organisch tot heel formeel), over de toegevoegde waarde voor de maatschappij (maar die verandert), ... Jo Harrewijn haalde ook het belang aan van het draagvlak voor een verandering. Niet iedereen zit te wachten op verandering en zeker niet op opgelegde, snel doorgevoerde veranderingen ("koud"). Een geslaagde verandering kan maar mits een draagvlak wordt gecreëerd en er geleidelijk geëvolueerd wordt ("warm").

Het traject "Publieke Werken" van LOCUS wil handvaten aanreiken om de CC/GC's te begeleiden naar een meer efficiënte en effectieve werking. Het wil geen verplichte regels opleggen noch kant-en-klare oplossingen of een zaligmakend traject of een ideologische revolutie voorstellen. Het gaat wel om een stapsgewijze, organische cyclus met als start een diagnose van de situatie, daarna de aanpak met instrumenten en op termijn een nieuwe diagnose. De diagnose kan o.m. gesteld worden via een "zelfevaluatie": dit is een spiegel die de centra zichzelf kunnen voorhouden, ontwikkeld door LOCUS, Jo Harrewijn en een aantal centra op maat van de centra. Met dit instrument

krijgt het centrum een beter zicht op de sterke punten en de ontwikkelingskansen voor het geheel van de werking.

Voor meer informatie: cfr. Powerpointpresentatie Kwaliteitsmanagement en zelfevaluatie in CCs.

Zet u uw cultuurcentrum in de markt als Becel of Bertolli? Het marketing- en communicatiebeleid van cultuurcentra (Patrick De Pelsmacker, UA)

Prof. Patrick De Pelsmacker is onder andere docent marketing- en communicatiebeleid aan de studenten cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen. Zijn onderzoek en publicaties behelzen terreinen als merk- en mediastrategieën, marktonderzoek en integrale marketingcommunicatie.

De uiteenzetting van Patrick De Pelsmacker reikte enkele blikopeners aan. Zijn kritische beschouwingen bij het communicatiebeleid van de centra stemden tot nadenken over het zelfbeeld van centra en over de manier waarop promotie wordt gemaakt voor het eigen programma. Hij pleitte voor meer kritische reflectie bij de keuze van marketinginstrumenten. Vertrekkend van enkele cijfers uit de gegevensregistratie cultuurcentra van het agentschap¹ illustreerde hij dat *een groter marketingbudget niet automatisch leidt tot meer klanten*. Hoe kunnen de per definitie beperkte marketingmiddelen dan toch zo efficiënt mogelijk ingezet worden om het aanbod onder de aandacht te brengen van de mensen die mogelijk geïnteresseerd zijn?

Maak van uw centrum een merk

De term "marketing" heeft in de cultuursector dezer dagen geen kwalijke bijklank meer maar dit betekent niet dat alle centra reeds de stap hebben naar een effectief en efficiënt marketingbeleid. De Pelsmacker raadde de centra aan méér in te zetten op marketing: Maak van uw centrum een *merk!* "Een merk is alles wat u *identificeert* en *onderscheidt* van anderen, het is het web van *associaties* die spontaan wordt opgeroepen bij uw centrum". Hij illustreerde bijvoorbeeld dat reeds de naamgeving van een centrum cruciaal is: zo lijkt voor *CC Ieper* de stad als gegevenheid bij het centrum belangrijker dan voor *De Werft* (cc van Geel). De associaties die het centrum (door de marketing) oproept, moeten bovendien belangrijk zijn voor de doelgroep. Bijvoorbeeld de doelgroep van de deodorant van Axe zijn jongens tussen de 16 en de 25 jaar. In de marketing wordt hun interesse in meisjes uitgespeeld.

Maak van uw merk een held

Verkoop geen kenmerken maar waarden, belevingen, want zij maken het verschil en raken mensen. Een geslaagd merk veronderstelt niet alleen respect (op basis van inhoud), maar ook liefde (op basis van de beleving). Bijvoorbeeld: Becel associeert zich met gezondheid ("verlaag je cholesterol/hartleefijd"), Bertolli met *la dolce vita* ("de Italiaanse passie voor het leven"). Vandaar ook de proevetjes in de supermarkt, de testrit met de auto, ...

Een CC/GC leent zich volgens De Pelsmacker ook om een *love-brand* te maken. De centra moeten een sfeer oproepen. Dat spontane *web van associaties* moet het centrum *in alles* en *altijd* uitstralen ("consistent en geïntegreerd" of "360° communicatie"). Het logo of de huisstijl is slechts één aspect. Infrastructuur, medewerkers, prijzenbeleid, ... zijn ook belangrijke elementen die de gewenste associaties moeten versterken. Alles moet uitademen wat je wil zijn. Zo valt bijvoorbeeld te overwegen hoe een associatie met *kwaliteit* te rijmen valt met een *gratis*-beleid. Gratis toegang draagt niet bij tot het respect voor uw merk.

Uit de audits van de CC's² bleek dat er vaak een heel ingewikkeld prijzenbeleid gehanteerd wordt, dat bovendien soms korting voorziet aan doelgroepen die een grotere betalingsbereidheid hebben.

Durf te kiezen - Niet alles voor iedereen

¹ Dit betreft de gegevens die het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk jaarlijks opvraagt bij de cultuurcentra.

² Dit betreft de jaarlijkse audits die groepjes studenten cultuurmanagement in CC's doen voor de vakken marketing-, financieel en algemeen strategisch management voor de docenten De Pelsmaeker, De Corte en Verbergt. Ondertussen gebeurt dit 4 jaar en zijn er ongeveer een 20-tal CC's doorgelicht. Deze audits peilen in eerste instantie naar het vermogen van de studenten om de in de lessen aangeleerde managementmodellen in de praktijk toe te passen. In tweede instantie leveren ze ook relevante informatie op over en voor de CC's zelf (al is dit sterk afhankelijk van de kwaliteit van het werk van de studenten).

De Pelsmacker raadde de centra ook aan doelgroepen uit te kiezen, te omschrijven en hier gericht naar te communiceren. Dit kan verschillen per activiteit. Naast de klassieke afbakening “kinderen”, “jongeren”, “allochtonen”, “kansarmen” en “senioren” enz. bestaan er andere manieren om het potentiële publiek te segmenteren: andere kenmerken, contexten en motivaties. Afhankelijk van de koopsituatie nemen mensen immers andere beslissingen (mensen in werkcontext vinden andere dingen belangrijk dan in privé-context bvb.).

Praat met uw doelgroep, niet tegen

Voor elke doelgroep is een aangepaste communicatiestrategie nodig. Aandacht trekken is cruciaal. Eens uit de band springen, iets nieuws doen kan een opstap zijn. Je wil een reactie losweken van je publiek, ga dus in interactie. Maak dat er over u gepraat wordt, eventueel door het inschakelen van uw fans als ambassadeurs. Uit de audits van de CC's is gebleken dat CC/GC's, vanwege hun publieke opdracht, heel erg begaan zijn met participatie van *kansengroepen, tot het extreme toe*. De Pelsmacker wijst er daarom tot slot op dat er een grens is aan cultuurparticipatie en dat er ook niets mis is met een beetje elitaire cultuur.

Voor meer informatie: cfr. Powerpointpresentatie Marketing in CCs.

Teaching financial literacy is not as simple as telling people that smoking kills or how to practise safe sex. Financieel management in cultuurcentra (Dirk De Corte, UA)

Dirk De Corte doceert financieel management aan de studenten cultuurmanagement van de UA. Daarnaast is hij managing partner bij ImproveMenT, dat organisaties ondersteunt bij hun medewerkersbeleid. Vroeger was hij actief bij NTGent als algemeen directeur en in de bankwereld.

De Corte kaartte het gegeven aan dat de cultuurcentra doorgaans niet sterk staan wat cijfers betreft. Uit de audits blijkt, zo gaf hij aan, dat de directeurs doorgaans een goed zicht hebben op wat een voorstelling hen kost aan directe kosten t.o.v. de directe opbrengsten. Slechter is het evenwel gesteld met het *volledige zicht op alle kosten en opbrengsten*. Dit is nochtans een belangrijk facet om beleidsbeslissingen op te baseren: waarin kan geïnvesteerd worden? Wanneer voorzichtig zijn? Wat is de kost van een voorstelling? Is de ene voorstelling echt wel goedkoper dan de andere? enzovoort. Deze informatie is ook belangrijk om te argumenteren, onderhandelen, verdedigen, ...

De Corte begeleidde - in het kader van zijn opdracht aan de UA - een student die voor het CC van Geel alle directe en indirecte kosten (behalve de afschrijving van het gebouw zelf) per genre in kaart gebracht. Hij heeft dus naast de directe kosten, ook de indirecte (alle personeel, communicatiekost, ... die vaak meer dan de helft van de kost uitmaken), zowel binnen het budget van het CC zelf als binnen het budget van de gemeente, toegewezen aan een voorstelling (1 op 1 of via een sleutel) en de conclusies gegroepeerd per genre. Dit leverde onder andere volgend belangrijk inzicht op: is een “goedkoop” genre ook echt “goedkoop” of is er enkel sprake van een lage uitkoopsom, en zeer hoge extra personeels- en technische kosten zodat het eigenlijk een “duur” genre wordt? Op basis hiervan kan een cultuurcentrum dan bewust gaan kiezen of dat het geld hier naartoe moet blijven gaan, of de programmering aangepast moet worden, of als de prijssetting van de tickets anders moet gebeuren. Uit de audits blijkt dat de cultuurcentra momenteel nog te weinig doordacht omgaan met de prijssetting.

Cijfers suggereren correctheid, ogen objectief en feitelijk, maar afhankelijk van de context kunnen zij iets heel anders betekenen. De zeer verschillende invulling van de term ‘dekkingsgraad’ bij een voorstelling bijvoorbeeld, de verschillen in ticketprijzen tussen de centra (een gemiddelde vork van €8 tot €20) en het onvolledige zicht van cultuurcentra op directe en indirecte kosten tonen aan dat er nog werk aan de winkel is om het financiële management degelijk te onderbouwen.

De Corte waarschuwt voor te snelle conclusies uit cijfers maar moedigt de centra ten zeerste aan om het gevecht met de cijfers niet uit de weg te gaan. Een beter inzicht krijgen in de kostenstructuur is hierbij essentieel, ook kosten die bij de eerste aanblik niet zo onmiddellijk toewijsbaar lijken kunnen uiteindelijk grotendeels getraceerd worden.

Om voor zichzelf zicht te krijgen of men als centrum goed bezig is het tenslotte belangrijk een beperkt aantal sleutelindicatoren (*key performance indicators*) te formuleren, waaronder ook minstens één financiële KPI (bijv. het financieel saldo).

Tenslotte wijst De Corte op het onderscheid 'budget vitrine' en 'budget tartine' en het belang om in gemeentelijke/stedelijke discussies over financiële middelen het juiste jargon te gebruiken. Als uitsmijter lanceerde hij de uitdagende frase 'Maak als cultuurcentrum uw rekeningen vóór iemand anders het doet'.

Voor meer informatie: cfr. Powerpointpresentatie Financieel Management in CCs.

Alles op een rij? Algemeen strategisch management in cultuurcentra (Bruno Verbergt, UA)

Bruno Verbergt is bedrijfsdirecteur cultuur, sport en jeugd van de stad Antwerpen. Daarvoor was hij adviseur voor schepenen Antonis en directeur van Antwerpen Open vzw en van dansfestival Klapstuk in Leuven. Als docent algemeen en strategisch management aan de studenten cultuurmanagement van de UA concludeerde hij uit de studenten-audits van de CC's dat één van de grootste uitdagingen voor de CC's er in bestaat om alle verschillende aspiraties op 1 rij te krijgen. Daarvoor is *strategische beleidsplanning* een instrument.

Bruno Verbergt stelde dat strategische beleidsplanning alvast dat voordeel heeft dat het *de neuzen in dezelfde richting* zet en dat het de *efficiëntie* en de *effectiviteit* ten goede komt. Om het als instrument optimaal te benutten is er echter nog werk aan de winkel, aldus Verbergt. Er is in of voor de centra immers wel een beleidsplan voorhanden maar dit speelt slechts voor 10 % een rol in de uitvoering. De gestelde doelen blijken niet altijd de echte uitgangspunten van de werking (van wie zijn de doelstellingen? Directie, stad/gemeente, cultuurbeleidscoördinator?) Soms is er een eerder informeel planningsysteem, veel van de centra voelen aan hoe moet gewerkt worden. Verbergt erkent dat het buikgevoel zijn waarde heeft bij het aansturen van een organisatie maar dat het als enige leidraad te zwak is. Verbergt focuste verder op de verschillende elementen in de strategische planning (missie/visie, doelstellingen (inhoud en formuleringen), de resultaatsindicatoren en gaf een aantal aandachtspunten mee.

- Alles start met een goede *missie*. Een goede missie is enigszins controversieel. Uit de audits blijkt dat hier nog werk aan is - vele missies zijn te algemeen, onderling inwisselbaar, weinig inspirerend.
- Ook aan de *doelstellingen* is volgens Verbergt nog werk. De doelstellingen (een beperkt aantal!) moeten in verband staan met deze missie. Goede doelstellingen zijn zowel SMART als DUMB (dreamy, unrealistic, motivating and bold) en uit de audits blijkt dat dit nog niet het geval is.
- Zowel bij de missie als bij de strategische doelstellingen geldt dat, door het geïntegreerde decreet lokaal cultuurbeleid, deze dikwijls op het niveau van de gemeente zijn geformuleerd en niet op het niveau van het CC zelf. Op zich is dit geen probleem, ware het niet dat er vaak een vertaling of verbinding ontbreekt waarbij het centrum aangeeft hoe het zelf aan de slag zal gaan binnen dit kader. Dit creëert soms het beeld dat van een cultuurcentrum dat zich niet inschrijft in het beleidsplan en daardoor geïsoleerd raakt. Vandaar een oproep van Bruno Verbergt om samen met de andere actoren in de gemeente de missie en de doelstellingen vorm te geven (bottom up ipv top down).
- Om op te volgen of de doelstellingen gerealiseerd worden, wordt er meestal met *indicatoren* m.b.t. de input gewerkt, en veel minder met de output (inspanning vs. resultaat). Bij het terugblikken op het werkjaar duiken er plots nieuwe indicatoren op en blijken deze indicatoren vaak geen link te hebben met de doelstellingen.
- Uit de audits blijkt dat de SWOT-analyse vaak eerder vaag blijft, dat sterktes/ kansen overschat en zwaktes/ bedreigingen onderschat worden en dat er zelden een confrontatiematrix (TOWS) gemaakt wordt. Als gevolg hiervan ontbreekt als het ware vaak een stap (de investeringsstrategie) tussen de analyse en de doelstellingen.

Publiek management haalt de cultuursector in

Verbergt besloot met de waarschuwing dat de *gemeentebesturen* zelf een inhaalbeweging aan het maken zijn op het vlak van professionalisering van het management, mede vooruitgedreven door het nieuwe gemeentedecreet (beheers- en beleidscyclus, systeem interne controle). Bruno Verbergt pleit er voor dat het cultuurcentrum best meteen mee op de kar springt en actief meewerkt aan een performant strategisch planningsysteem voor het geheel van de gemeentelijke diensten. Go with the flow!

Voor meer informatie: cfr. Prezi-presentatie <http://prezi.com/c1i8q7rmfqup/alles-op-een-rij-algemeen-en-strategisch-management-in-cultuurcentra/>

Lancering van het traject 'Publieke Werken' (Miek De Kepper, LOCUS)

Miek De Kepper, directeur van LOCUS, lanceerde als slot van de dag 'Publieke Werken', een traject van organisatieontwikkeling voor de cultuur- en gemeenschapscentra.

Waarom?

Er is een:

- tendens naar professionalisering
- toenemend belang van *facts & figures* / kennisgestuurd beleid
- nieuw gemeentedecreet en een nieuwe beheers- en beleidscyclus op komst die bovenstaande tendensen nog zullen versterken
- economische crisis die de druk om effectief en efficiënt te werken ook nog zal vergroten
- nood aan tijd en optimale voorwaarden voor het inhoudelijke werk

'Publieke Werken' - what's in a name?

- publiek: de openbare sector, dit is wat het CC onderscheidt van andere vrijetijdsaanbieders
- werken: het zal werken zijn, het gaat niet van zelf
- openbare werken: het is al eens lastig, maar het loont de moeite op termijn
- 'publieke werken' is de bekendste en bekroonde roman van Thomas Rosenboom (1999) over een Amsterdamse vioolbouwer wiens huis opgekocht wordt.

We zijn allang begonnen...

- reeds in 2009 waren er diverse gesprekken met directeurs van cultuur- en gemeenschapscentra
 - de docenten van de UA deelden hun inzichten uit de audits van CC's door studenten cultuurmanagement
 - er is het piloottraject publiekswerking op basis van de gebruikersonderzoeken, cfr. Studiedag 25 maart
 - het organisatieontwikkelingstraject voor de bibliotheken ism Jo Harrewijn loopt reeds, cfr. supra
- Al deze initiatieven brachten informatie aan voor het uitzetten van het traject 'Publieke Werken CC/GC'.

... Maar nu begint het echt!

Op een startdag op **1 maart 2011** worden de cultuur- en gemeenschapscentra uitgenodigd om in te tekenen op het traject.

Het ideale traject volgt een cyclus: een **zelfevaluatie**-instrument in **maart-april** houdt het centrum een spiegel voor over hoe de organisatie nu draait op de terreinen leiderschap, strategie, medewerkers, partners en middelen, processen, producten en diensten, en de resultaten op verschillende vlakken. Op basis van deze inzichten kan de directeur zelf kiezen welke facetten van het management hij/zij wil versterken. Het **plan van aanpak** wordt uitgevoerd vanaf **september**: LOCUS reikt hiervoor **instrumenten** aan. Dit zal gepaard gaan met vorming, intervisie en begeleiding.

Alle instrumenten worden momenteel **ontwikkeld door deskundigen in samenspraak met de sector**, zodat kwaliteit hand in hand gaat met bruikbaarheid. Zo wordt momenteel gewerkt aan een instrument om het financieel management te optimaliseren, door Dirk De Corte en een 10-tal directeurs van cultuurcentra, dat in het voorjaar van 2011 klaar zal zijn. Het zelfevaluatie-instrument wordt ontwikkeld door Jo Harrewijn en een 7-tal directeurs van cultuur- en gemeenschapscentra. Juridische instrumenten komen er in samenwerking met VVC. LOCUS kijkt ook uit naar de algemene resultaten van de *mystery guest* van het Agentschap om dan rond klantvriendelijkheid aan de slag te gaan. Met Jan Colpaert en anderen zal worden nagedacht over prijsdifferentiatie.

Miek eindigt met een warme oproep om erbij te zijn op 1 maart en in te tekenen op dit traject, dat u zal versterken in het aantoonbaar professioneel managen van uw centrum, zodat u de nodige ruimte krijgt voor uw inhoudelijke werk.

Voor meer informatie: cfr. <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/Organisatie/PubliekeWerken> en miek.dekepper@locusnet.be.