

## Rol en positie van cultuurcentra in de centrumsteden

Onderzoeks- en begeleidingstraject in opdracht van Locus en VVC,  
uitgevoerd door IDEA Consult in de periode januari - juni 2014.



## VRAGEN BIJ DE TOEKOMST

Alles is in verandering. Nu sneller zelfs dan ooit. Transitie lijkt het ordewoord, want ook oplossingen lijken verder weg dan ooit. In alle sectoren, in alle domeinen en op alle niveaus. Evident dus dat ook tal van maatschappelijke en culturele actoren zich intensief zijn gaan beraden over hun rol en positie in deze snel veranderende samenleving en hierop trachten bij te sturen.

De A-centra<sup>1</sup> vroegen aan LOCUS en VVC ondersteuning bij hun zoektocht naar hun eigen rol en positie in deze snel veranderende samenleving, vandaag en in de toekomst, als spilfiguren in een lokale en regionale context en als belangrijke actoren in een Vlaams cultuurbeleid en kunsten-landschap. Samen formuleerden ze volgende onderzoeksvragen:

- **Positie van een cultuurcentrum in een stad met veel andere culturele spelers ?**
- **Positie van een cultuurcentrum in een stad die een hele regio bedient ? Consequenties op stedelijk beleid, interne organisatie en bestuurlijke context ?**
- **Mogelijke pistes mbt het Vlaams wetgevend kader, vnl. decreet lokaal cultuurbeleid en kunstendecreet ?**

Deze onderzoeksvragen werden in de periode januari t/m juni 2014 actief verkend door de betrokken A-centra onder begeleiding van IDEA Consult en met medewerking van Locus en VVC. Extra input kwam er van een groep 'wilde ganzen' via een specifieke sessie en van externe veldexperten via thematische sessies (kunsten, maatschappelijk, bestuurlijk). Aan de kerngroep met alle A-centra + Locus/VVC, participeerden eveneens vier externe veldexperten met ruime expertise op het vlak van cultuurbeleid en lokale overheden. Een stuurgroep tenslotte met vertegenwoordigers van de opdrachtgever stuurde de opdracht aan en bewaakte de goede voortgang, de kwaliteit en het resultaat ervan. Voor een gedetailleerd overzicht van het procesverloop en de deelnemende actoren verwijzen we graag naar bijlage 1.

Alhoewel deze opdracht uitgaat van de A-centra en in eerste instantie op hun situatie focust, heeft voorliggend document geenszins de bedoeling om zich op te sluiten binnen deze prioritaire scope vermits een groot gedeelte ervan vermoedelijk ook relevant en inspirerend kan zijn voor nog andere cultuurcentra.

## EEN TUSSENSTAND

Dit beperkte, maar intensieve traject moest leiden tot gedragen en zoveel mogelijk ook gedeelde inzichten m.b.t. de vooropgestelde onderzoeksvragen. Voorliggende nota geeft de belangrijkste inzichten uit dit traject bevattelijk en gestructureerd weer, maar is bewust meer dan een synthese. Het was immers van meetafaan de bedoeling om zoveel mogelijk input ook zichtbaar te houden als voeding van discussies die hier ongetwijfeld nog op zullen volgen.

---

<sup>1</sup> Focus van dit onderzoek ligt op de A-centra. Dit zijn alle cultuurcentra in de centrumsteden met uitzondering van Antwerpen, Brussel en Gent, maar uitgebreid met Dilbeek en Strombeek omwille van hun specifieke positie in de rand van Brussel.

Deze nota is geen afgerond werkstuk, maar een tussenstand. Geen advies of beleidsdocument, maar een werkdocument. Het volgt de lijn van de besprekingen, maar valt er niet mee samen. Het heeft breed draagvlak, maar geen consensus en zoekt die ook niet op. Daarvoor is het immers nog steeds een werkdocument.

Met dit 'werkdocument' gaan VVC, LOCUS en de A-centra onderling verder aan de slag en zullen ze ook de dialoog aangaan met andere cultuurcentra, partners en beleidsmakers. Voor A-centra die dat willen, is desgewenst een follow up-traject voorzien, per centrumstad of ruimer.

## **EENHEID IN VERSCEIDENHEID**

De A-centra zijn geen homogene groep, maar verhouden zich bijna per definitie elk anders tot bovenstaande onderzoeksvragen door hun **grote onderlinge verschillen**. Zo bijvoorbeeld:

- verschillende contexten: geografisch, politiek, maatschappelijk, cultureel,...
- verschillende positie qua aantal en soort culturele actoren in de stad + de relatie ermee
- verschillende relatie tot de regio en andere (culturele) actoren in de regio
- verschillende schaalgrootte (infrastructuur, team, werkingsbudget, al of niet in combinatie met nog andere voorzieningen/diensten/organisaties,...)
- verschillen op vlak van structuur, bestuursorganen en interne organisatie
- verschillende persoonlijkheden en visies op directie- en stafniveau
- verschillende historiek

We negeren deze verschillen geenszins, maar gaan tegelijk toch op zoek naar wat **richtinggevende denk- en werkrichtingen** zouden kunnen zijn voor de toekomst. In eerste instantie specifiek voor de A-centra omdat ze door hun schaalgrootte en hun positie in de regio, meer dan andere cultuurcentra, een regionale functie (kunnen) vervullen en een betekenisvolle actor (kunnen) zijn in het Vlaamse beleid (bv. kunstenbeleid, stedenbeleid, regionale ontwikkeling,...). Tegelijk moet dit onderscheid tussen A-centra en andere cultuurcentra meteen gerelativeerd worden vermits ook andere cultuurcentra hier (potentieel) een min of meer belangrijke rol spelen.

## **DE CULTUURCENTRA IN PERSPECTIEF**

Bij een blik op de toekomst, past voor een goed begrip voorafgaandelijk een korte situatieschets 'as is' alsook enige duiding bij de evolutie die cultuurcentra in het algemeen en A-centra in het bijzonder sinds hun ontstaan hebben doorgemaakt. Hiervoor verwijzen we graag naar de publicatie 'Over de kracht van cultuur- en gemeenschapscentra. Gisteren, vandaag en morgen', uitgegeven in 2013 door LOCUS en VVC. ('Gisteren' p. 11-33 en 'Vandaag' p. 34-79. [Hier](#) ook digitaal te lezen.)

## FUNDAMENTALS

Vooraleer in te zoomen op de eigenlijke onderzoeksvragen, articuleren we een aantal 'fundamentals' bij de discussie over de rol en positie van cultuurcentra in het algemeen en A-centra in het bijzonder. Deze 'fundamentals' moeten immers mee in de discussie betrokken worden vermits ze er rechtstreekse, zelfs fundamentele invloed op hebben. Aansluitend op de derde onderzoeksvraag, knopen we er meteen ook enkele denkrichtingen aan vast ter optimalisering van het regelgevend en bestuurlijk kader.

### 1. Een culturele catch 22

Cultuurcentra en zeker A-centra zijn overbevraagd. Ze worden geconfronteerd met sterk **uiteenlopende formele opdrachten en nog meer verwachtingen** die niet zondermeer te combineren zijn binnen één huis. Zelfs niet indien alle potentiële efficiëntie- en effectiviteitswinsten zouden worden uitgeput. Daar moet dus meer duidelijkheid en focus in komen. Wegens niet realistisch, kan de huidige catch 22-positie van cultuurcentra immers niet anders dan onvrede veroorzaken op verschillende banken. En daarmee is niemand gediend...

#### Wettelijke context

De huidige decretale opdrachten betreffen het bevorderen van cultuurparticipatie, gemeenschapsvorming en cultuurspreiding. Cultuurcentra moeten deze decretale opdrachten realiseren door enerzijds een **receptieve werking**<sup>2</sup> te ontplooiën en anderzijds in een **eigen programma-aanbod** te voorzien. Het evenwicht tussen beide kan variëren naargelang de schaal van het centrum, de context, de grootte en de aard van de gemeente en/of regio, de noden van doelgroepen...

De Vlaamse beleidsprioriteiten inzake 'lokaal cultuurbeleid' voor de periode 2014-2019 bepalen bovendien dat de betrokken stad of gemeente moet beschikken over een cultuurcentrum:

- dat via een eigen cultuuraanbod met zowel lokale als regionale uitstraling, inspeelt op de vragen en behoeften van diverse bevolkingsgroepen, en voldoende aandacht heeft voor door Vlaanderen gesubsidieerde en ondersteunde gezelschappen;
- dat actief ondersteuning biedt aan amateurkunsten en (sociaal-)culturele verenigingen;
- dat inzet op een aangepast aanbod van kunst- en cultuureducatie in samenwerking met relevante actoren.

#### In strikte of ruime zin ?

De decretale kernopdrachten 'cultuurspreiding, cultuurparticipatie en gemeenschapsvorming' zijn begrippen die meervoudig te interpreteren zijn, zo blijkt uit de praktijk. Een interpretatie **in strikte zin**

---

<sup>2</sup> Receptieve werking kan zowel 'passief' zijn (zoals bv. verhuur van zalen aan het verenigingsleven) of 'actief' (via bv. het opzetten van activiteiten met lokale actoren).

en uitdrukkelijk **vertrekkend vanuit de kunsten in brede zin**, zien de A-centra<sup>3</sup> als een haalbare piste, in ruimere zin niet, tenzij eerder *'light'* (= 'in strikte zin'-plus).

Met **'strikte zin'** bedoelen we een brede receptieve werking combineren met een eigen divers en kwaliteitsvol **kunstenaanbod**<sup>4</sup>, dat nauwer dan voorheen aansluit op de lokale en regionale context (cultuurspreiding), waarnaar een 'zo breed als mogelijk' publiek actief wordt toegeleid, waarvoor in actieve omkadering/educatie wordt voorzien en waarvoor drempels maximaal worden weggenomen (cultuurparticipatie) en welk aanbod zelfs de basis kan zijn om er gemeenschapsvormende initiatieven rond te ontwikkelen (gemeenschapsvorming). **'Strikte zin' dus**. Aanbod *driven* ook. Meer samenwerking en coproductie met andere culturele actoren past verder ook nog in dit rijtje, zeer zeker. Een beperkt aantal projectwerkingen en langere termijntrajecten ook, al dan niet thematisch, al dan niet extra muros, al dan niet ook in de regio, al dan niet *bottom up*. **'Strikte zin'-plus dus**. Daar willen de A-centra verstevigd op inzetten, elk met eigen gradaties en eigen accenten. Meer achten ze momenteel niet haalbaar, rekening houdend met de mensen en middelen waarover A-centra beschikken.<sup>5</sup>

In **'ruimere zin'** is dit meteen een ander paar mouwen. Dan wordt immers ook *ruim* plaats gemaakt voor sociaal-artistiek en sociaal-cultureel 'verbindingswerk', voor *bottom up* trajecten, meer aansluitend bij of zelfs in cocreatie met wat er receptief gebeurt of met wat in bepaalde gemeenschappen leeft. Cultureel opbouwwerk zeg maar. Boeiend en belangrijk, maar bijzonder tijds- en kostenintensief, niet zondermeer te combineren met de andere 'kerntaken' van een A-centrum. Wil je daar als cultuurcentrum toch doorgedreven op inzetten en er zelfs de lead in nemen, dan heb je bovendien ook andere medewerkersprofielen nodig en gaat zelfs je eigen infrastructuur in de weg komen te staan. Je moet dan immers 'ook' de straat op, de wijken in, de scholen in, ... En dit bovenop wat als kernopdrachten reeds van een A-centrum wordt verwacht.

In **'ruimere zin'** gaat een A-centrum bovendien ook nog eens voluit regionaal aan de slag: ontwikkelt het een regionale werking, regionale samenwerkingsverbanden, regionale communicatie en zelfs regionale projecten en trajecten. Ook dit is best een klus apart en een stuk breder dan het nastreven van 'regionale uitstraling en bereik' van het eigen aanbod in eigen huis.

#### Meer focus en klaarheid nodig

De snel wijzigende maatschappelijke en bestuurlijke context maakt dit alles nog complexer en heeft tot gevolg dat er in een soort **én/én/én**-modus naar de A-centra wordt gekeken. Want behalve een **veelheid** aan voor interpretatie vatbare **decretale opdrachten** (en de daarbijkomende verschillende verwachtingen), worden cultuurcentra en A-centra in het bijzonder daarbovenop geconfronteerd met **nog tal van andere verwachtingen** vanuit vaak totaal verschillende invalshoeken en logica's.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Zoals vaak in deze nota het geval is, geldt ook hier dat alles waar A-centra vermeld staat, dit eveneens kan gelden voor andere cultuurcentra, zij het anders en in iets mindere mate.

<sup>4</sup> Kunsten hier in de (heel) brede zin van het woord.

<sup>5</sup> De middelen en mensen waarover A-centra beschikken verschillen. Een aantal centra heeft best wel wat mogelijkheden, andere zit het water eerder aan de lippen, bij sommige zelfs erover.

<sup>6</sup> Vanuit de kunsten (diverse sectoren), vanuit de sociale en sociaal-culturele sector, enz. Verder verschilt dit sterk van stad tot stad. In Kortrijk bv. wordt voor tal van extra regietaken naar het cultuurcentrum gekeken zoals bv. de exploitatie van het Uit-loket en de facilitering van stedelijke evenementen.

Cultuurcentra die hier toch enigszins op willen inzetten, zullen hoe dan ook keuzen moeten maken of extra middelen<sup>7</sup> zien te vinden want anders krijgen ze dit niet geklaard. Meer subsidie ligt evenwel niet voor de hand<sup>8</sup> en dus wordt het desgevallend inderdaad (fors) gaan schrappen in het een of het ander en/of actief op zoek gaan naar witruimte via efficiëntiewinsten en het verhogen van eigen inkomsten<sup>9</sup>...

Los hiervan is het evenwel nodig dat de betrokken 'overheden' gezamenlijk **meer klaarheid** brengen in de positie en opdrachten van A-centra en dit in direct overleg en samenspraak met de sector. Ze moeten inzien dat A-centra in hun lokale en regionale context weliswaar een belangrijke, maar tegelijk ook slechts één speler zijn waarop niet alle mogelijke beleidsdoelstellingen en verwachtingen kunnen geprojecteerd worden. Een cultuurcentrum kan immers onmogelijk alle verwachtingen inlossen en al zeker niet alleen, nog ongeacht of er hiervoor extra werkruimte kan worden gecreëerd.

Er is, kortom, een *reality check* nodig van de opdrachten in relatie tot de beschikbare middelen en tot de bredere culturele en maatschappelijke ruimte. Dit impliceert eveneens een verheldering of zelfs herdefiniëring van de kernopdrachten en de daarvoor gehanteerde begrippen (cultuurspreiding, cultuurparticipatie, gemeenschapsvorming), meer in relatie tot de realiteit en het potentieel van de A-centra en tot de snel wijzigende maatschappelijke context. Parallel zal ook meer klaarheid moeten gecreëerd worden over wie 'opdrachtgever' is en wie welke verantwoordelijkheid hierin heeft: de stad, de provincie, Vlaanderen, een combinatie van al deze overheden,..?..

## 2. Lokaal én Vlaams

Zeker wat A-centra betreft, lijkt de bestuurlijke decentralisatie inmiddels te ver zijn doorgeslagen omdat ze nu steeds meer als **instrumenten van louter stedelijk beleid** worden beschouwd. Zeer zeker hebben A-centra een belangrijke binnenstedelijke rol te vervullen en schrijven ze zich wenselijk maximaal in in een met andere lokale actoren gedeeld cultuurbeleid voor de stad. Toch zijn A-centra ook belangrijke **instrumenten voor het realiseren van specifiek Vlaamse beleidsdoelstellingen**, die het lokaal cultuurbeleid overstijgen...

### Ook Vlaams instrument

A-centra zijn, behalve stedelijke instrumenten, zeker deels ook belangrijke instrumenten voor het realiseren van specifiek Vlaamse beleidsdoelstellingen, in eerste instantie culturele maar mogelijks ook andere.

Deze specifiek Vlaamse rol van A-centra gaat trouwens potentieel verder dan het puur *lokaal* cultuurbeleid waarvoor nu reeds Vlaamse beleidsprioriteiten werden geformuleerd en waaraan specifieke middelen werden gekoppeld (maar waarin je niet zomaar alles kunt blijven onderbrengen zonder de *reality check* waarvan hierboven sprake). De Vlaamse rol van A-centra gaat potentieel zelfs verder dan het cultuurbeleid tout court. Andere dan direct lokale functies *binnen* het cultuurbeleid betreffen bijvoorbeeld het kunstenbeleid (bv. sterker inzetten op regionale spreiding tot coproductie

---

<sup>7</sup> De bestaande werking gewoon overeind houden is overigens op zich reeds een stevige uitdaging vermits ook bij cultuurcentra de huidige middelen sterk onder druk staan.

<sup>8</sup> Sommigen bepleiten een kritische evaluatie en zelfs herschikking van het Vlaamse cultuur- en kunstenlandschap met daarbinnen een geactualiseerde rol voor de A-centra als een nieuw type cultuurhuizen, m.i.v. een eventuele herverdeling van middelen.

<sup>9</sup> Zie fundamenteel 5: inkomsten verhogen en budgetverruiming.

van diverse soorten aanbod, actiever inzetten op talentontwikkeling op regionaal vlak,...), het amateurkunstenbeleid, de creatieve industrieën, het cultureel erfgoedbeleid, enz. Andere potentiële functies *buiten* het cultuurbeleid betreffen bijvoorbeeld het (mee helpen) realiseren van beleidsdoelstellingen in het kader van het stedenbeleid, het welzijnsbeleid, het onderwijsbeleid, enz.

In deze visie beperkt het decreet lokaal cultuurbeleid zich wenselijk tot algemene **basisfuncties**<sup>10</sup> voor A-centra op specifiek stedelijk vlak, inclusief de vereisten van samenwerking/netwerking en van regionale 'uitstraling en bereik'. Zeg maar 'strikte zin'-*plus*, zoals hierboven bedoeld. Maar voor het opnemen van eventueel **nog andere door Vlaanderen gewenste functies** (bv. actievere regionale functie, verdergaande kunstfunctie, ondersteuning creatieve industrieën, enz.) zijn desgevallend ook extra middelen via andere Vlaamse subsidieregelingen vereist. Dit alles er zomaar (blijven) bijnemen, is immers niet realistisch. Overigens kunnen extra opdrachten ook nog van andere overheden uitgaan dan louter de Vlaamse en kan het uiteraard ook opdrachten via een combinatie van overheden betreffen.

### Sturing op afstand

Voorliggende nota bepleit politieke sturing vanop afstand mét betrokkenheid van veldexperten. Een uitdrukkelijke optie dus voor **afzonderlijke bestuursorganen** op gezonde afstand van het stadsbestuur. De bestuurlijke relatie blijft bovendien bij voorkeur beperkt tot strategische hoofdlijnen en moet vermijden operationeel te worden. Een relatie op 'armenlengte' dus van het stadsbestuur. Dit kan via een soort **beheersovereenkomst** en via een **gemengde samenstelling** van de bestuursorganen. Een volledig a-politieke samenstelling werd tijdens dit traject eveneens als mogelijkheid genoemd, maar dreigt o.i. dan weer te leiden tot een te grote afstandelijkheid t.o.v. het stadsbestuur wat ten koste kan gaan van betrokkenheid, ownership en engagement langs de kant van het stadsbestuur (zie bv. de Nederlandse praktijk op dit vlak).

Ook de ruimere dan puur stedelijke positionering en functie van A-centra wordt wenselijk weerspiegeld in de bestuursorganen ervan. Het louter opsluiten van A-centra binnen een puur stedelijke structuur en context zou immers te betreuren zijn omdat de focus dan per definitie altijd louter de stad en de stedelijke prioriteiten dreigt te betreffen. De wenselijke **verruiming van de bestuursorganen** met regionale en eventueel ook Vlaamse veldexperten kan op verschillende manieren gebeuren en is verder onderwerp van bespreking.

### **3. Vanuit de kunsten....**

Het aanbod van cultuurcentra betreft deels het eigen en deels het receptief aanbod. Grosso modo in een verhouding 50-50. De A-centra zien **cultuurspreiding** (lees 'vooral kunsten') als de **hoofdfocus** van hun eigen aanbod en zelfs van hun hele werking, **ook in de toekomst**. Dit vertaalt zich voornamelijk vooral in een breed kwaliteitsaanbod dat A-centra jaarlijks succesvol presenteren voor een breed en gevarieerd publiek uit stad en regio. Meestal in eigen huis, soms ook erbuiten. A-centra claimen hiermee een belangrijke plaats in het brede cultuur- en kunstenlandschap. Ze worden door de

---

<sup>10</sup> Zoals aangegeven onder de eerste *fundamental*, moet dit basispakket realistisch zijn en in relatie staan tot de beschikbare middelen en tot de bredere culturele en maatschappelijke ruimte + impliceert dit eveneens een verheldering of zelfs herdefiniëring van de gehanteerde begrippen (bv. cultuurspreiding, cultuurparticipatie, gemeenschapsvorming). Deze specificering moet op hoofdlijnen gebeuren en mag niet ten koste gaan van de noodzakelijke manoeuvreerruimte in tijd en ruimte.

kunstensector als grootste podium en forum voor de kunsten gezien, als huizen wiens grootste troeven hun nabijheid, knooppuntfunctie en relatieve laagdrempeligheid zijn, ver weg van de hype van de dag.

De kunsten (in brede zin) blijven voor de A-centra ook het uitdrukkelijke vertrekpunt voor de **maatschappelijke uitdagingen** die de snel veranderende samenleving eveneens aan cultuurcentra stellen. Die uitdagingen hebben de A-centra inmiddels vrij goed in beeld en ze trachten erop **bij te sturen** voor zover haalbaar en relevant. Zowel in maatschappelijke als artistieke zin, maar telkens vertrekkend **vanuit de kunsten in brede zin**, hun blijvende hoofdfocus.

### Eigen aanbod in transitie

Het spreiden, presenteren en beperkt (co)produceren van podiumvoorstellingen allerhande en muziek in alle genres zijn (en blijven?) het hoofdbestanddeel van de werking van A-centra. Ook film, literatuur, beeldende kunst en tentoonstellingen hebben in de meeste A-centra een prominente plek verworven. Toegepaste kunsten of creatieve industrieën veel minder. De bekendere namen vallen het meest op, maar nemen geenszins de meeste plaats in. Overigens hebben ook het moeilijker genre en kleinschalig experimenteel werk hun plaats in het ruime en veelkleurige aanbod. Zelfs grootschalig werk wordt niet geschuwd. Kinderen in school- of gezinsverband zijn overal een focusgroep waarvoor een specifiek aanbod wordt ontwikkeld. Dit alles gebeurt doorgaans complementair aan of in samenwerking met wat er in stad en regio reeds bestaat.

In alle A-centra is er verder expliciete aandacht voor actieve toeleiding naar dat eigen aanbod, voor omkadering en educatie, voor marketing en communicatie. Cultuurparticipatie en cultuurbeleving zijn het uiteindelijke doel. Het eigen aanbod staat hierin centraal.

Dit alles lijken verworvenheden én zekerheden, ook voor de toekomst. Cultuurcentra staan evenwel niet stil. Ze zijn zich bewust van de snel veranderende samenleving en de daaraan gerelateerde uitdagingen. Ook voor henzelf. Die uitdagingen hebben ze inmiddels goed in beeld en ze trachten er vanuit de kunsten (in brede zin) met hun aanbod en werking op bij te sturen, zowel maatschappelijk als artistiek....

### Maatschappelijk: anders programmeren en anders werken

Met het huidige aanbod en de huidige manier van werken wordt een overwegend wit, hoger opgeleid en kansrijk publiek bereikt, weten de cultuurcentra. Wat je er ook voor doet, echte verbreding lukt moeizaam <sup>11</sup>. Toeleiding heeft immers zijn grenzen. **De sleutel ligt bij het aanbod zelf en bij de manier van werken.** Anders programmeren, anders werken zelfs, luidt hier de boodschap. Meer publieksgericht, meer vraaggericht, meer dialooggericht. Ook dit weten de centra en ook dit heeft zijn grenzen, maar het werkt. Aanbodgericht is er grotere aandacht voor aantrekkelijke, publieksgerichte formats (festivals, reeksen, ontbijtformules, ...) en wordt er actief geëxperimenteerd met nieuwe werkvormen met oog op publieksverbreding en actievere cultuurbeleving. Vraaggericht wordt er meer aansluiting gezocht bij de receptieve werking, worden er thematische langetermijntrajecten uitgezet m.m.v. kunstenaars met een uitdrukkelijk maatschappelijk geëngageerd profiel, is er een gestage

---

<sup>11</sup> Wat wél lukt, zijn bv. maatregelen en initiatieven voor specifieke doelgroepen binnen deze publiekscategorie (ouderen, mindervaliden,..), expliciete aandacht voor kinderen in gezins- en schoolverband (specifiek aanbod, specifieke omkadering, educatie, festivalformat,...), edm. Toeleiding van zgn andere kansengroepen (kansarm om andere dan fysieke redenen) daarentegen is veel minder evident, maar wordt geprobeerd via o.a. prijsdifferentiatie, specifieke communicatie en samen-werking met specifieke verenigingen/organisaties, edm.



zoektocht naar een meer 'dialogogerichte' benadering, aansluitend bij wat bij bepaalde groepen, wijken of gemeenschappen leeft, enz. Steeds vanuit de kunsten in brede zin, maar met minder strakke eigen kwaliteitsnormen.

Er gebeurt dus ook vandaag best al wat. Zowel binnen als buiten de eigen infrastructuur en heel vaak in samenwerking met partners uit zowel culturele als maatschappelijke hoek. Alleen is dit alles niet altijd even zichtbaar en wordt er vermoedelijk ook onvoldoende over gecommuniceerd naar wie het hoort te weten. Daar willen de A-centra werk van maken en tegelijk er **nog sterker op gaan inzetten**.

Hoe maatschappelijker en vraaggerichter evenwel, hoe meer de A-centra zich van hun basis-opdrachten 'in strikte zin' (zie fundamental 1) verwijderen en hoe onzekerder en onvoorspelbaarder hun traject wordt, ook al appeleert dergelijke werking uitdrukkelijk aan de nieuwe maatschappelijke uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden. Ook puur zakelijk en zelfs politiek, zo blijkt, is dit voor A-centra allerminst een evidentie.<sup>12</sup>

### Artistiek

Parallel met het maatschappelijke speelt een tweede beweging, waarbij A-centra op artistiek vlak **nog scherper en geprofileerder** uit de hoek willen komen. Het artistieke is hier de norm, minder het publiek, ook al wordt er actief aansluiting gezocht bij artistieke vragen en behoeften in stad en regio. Dit scherpere profiel duidt vooral op de wens om met het eigen aanbod als kwaliteitsvol 'cultuurhuis' gezien te worden, zowel binnen als buiten de sector. Een scherpere profilering kan ook een bewuste **scopeversmalling of specialisatie** inhouden, al dan niet als resultaat van afstemming met wat er nog meer in stad en regio aan cultuur gebeurt.<sup>13</sup>

Alhoewel de relevantie ervan op zich niet wordt ontkend, zijn er bij deze behoefte tot profilering toch een aantal **kanttekeningen** te plaatsen, ook binnen de A-centra zelf. Het risico is immers niet denkbeeldig, zo luidt de redenering, dat dit naar een te grote focus op de eigen organisatie leidt ipv op de omgeving en de verbindingen met die omgeving.

Door de deelnemers aan dit traject werden nog verschillende andere voorstellen geformuleerd tot verdere aanscherping of bijsturing van de 'artistieke rol' van A-centra. We sommen ze hieronder op. Voor de praktijk van A-centra blijken ze niet allemaal even evident, maar toch. Vraag blijft evenwel waar de rol van A-centra eindigt en deze van kunstencentra en nog andere kunstenuitvoeringsorganisaties begint... Ga je er als A-centrum toch voor, dan blijft een directe koppeling met de lokale of regionale context hoe dan ook een essentieel aandachtspunt.

Specifiek **artistieke desiderata** voor de toekomst van A-centra betreffen onder andere:

- Meer de breedte van het kunstenveld opzoeken ("weg van het stigma dat A-centra vooral theater- en muziekhuisen zijn"), m.i.v. bijvoorbeeld architectuur, literatuur, documentaires + ook de meer hybride en de nieuwere kunstvormen, inclusief de digitale. Deze verbreding geldt in het bijzonder ook voor de jeugdprogrammering die in de meeste A-centra nog steeds beperkt blijft tot jeugdtheater.
- Vanuit en met de kunsten meer inzetten op cross overs met andere domeinen en sectoren.

---

<sup>12</sup> Zakelijk. Verschillende A-centra worstelen met dit dilemma. In Mechelen werd door vermindering van subsidie dit soort procesmatige werking zelfs willens nillens afgebouwd wegens te duur en te personeelsintensief. Politiek: nogal wat politici blijken vooralsnog sterk vast te houden aan het qua opkomst en uitstraling succesvol, maar eerder klassiek cultuurcentrum-concept.

<sup>13</sup> De kunstensector vreest evenwel dat een eventuele scopeversmalling in bepaalde regio's zou kunnen leiden tot een tekort aan presentatieplekken voor bepaalde groepen en genres.

- Een nieuwe verhouding met de kunsten opzoeken:
  - o mindere louter 'afname' van aanbod en meer in dialoog/gesprek/interactie met gezelschappen, kunstenaars, muzikanten, enz...
  - o investeren in langere trajecten en residenties (gezelschappen, kunstenaars)
  - o langere reeksen brengen, meer speelmogelijkheden bieden, meer kansen bieden
  - o meer flexibiliteit en afbouw van het daarvoor nadelige abonnementensysteem
- Frequenter samenwerken met kunstenaars met een uitdrukkelijk maatschappelijk en participatief profiel, eventueel in thematische langetermijntrajecten (zie ook hoger).
- Actiever inzetten op talentontwikkeling:
  - o actiever op zoek naar artistiek en creatief talent in alle disciplines, in diverse middens en gemeenschappen, uit de eigen stad en de ruime regio
  - o hieraan actief ondersteuning en begeleiding bieden op diverse vlakken
- Blijvend intensief inzetten op bemiddeling, omkadering en educatie rondom het eigen artistieke aanbod.
- Ruimte maken voor reflectie en opiniëring over de kunsten (algemeen, lokaal, ...)
- Actiever inspelen op de artistieke mogelijkheden qua digitalisering (creatie, distributie, ...)
- Initiëren en/of ondersteunen van nieuwe initiatieven en organisaties indien zich daarvoor vragen of opportuniteiten aandienen (bv. werkplaats, educatieve organisatie, filminitiatief, architectuur- of literatuurinitiatief, enz) en helpen te verzelfstandigen.

#### **4. Meer werk- en witruiimte creëren**

De budgettaire ruimte van A-centra staat onder druk terwijl hun werkcontext steeds complexer wordt en de verwachtingen t.a.v. de rol van A-centra alleen maar toenemen. Zoals hoger vermeld, is er vanuit een *reality check* focus en prioriteitstelling nodig en moeten de basisopdrachten van A-centra duidelijker en scherper worden gearticuleerd, rekening houdend bovendien met hun positie en budgettaire mogelijkheden.

De A-centra wachten deze scherpstelling door de overheid evenwel niet af. Ze trachten als groep zelf meer klaarheid en focus te brengen in de eigen opdrachten en geven er elk hun eigen invulling aan, rekening houdend met de lokale context en de eigen voorkeuren. Hun focus blijft die zoals hoger beschreven ('strikte zin'-*plus*), maar ze sturen bij en vullen aan, in de mate van het mogelijke, want anders gaan programmeren en anders gaan werken vraagt tijd en geld. Intensieve trajecten met kunstenaars of meer vraag- en dialooggericht werken is zelfs zeer tijds- en budgetintensief. Het genereert nauwelijks ook inkomsten in vergelijking met de reguliere werking.

Die extra ruimte en middelen hebben de A-centra echter niet en dus moeten ze witruiimte (tijd en budget) vrijmaken binnen de huidige werking of extra inkomstenbronnen zien aan te spreken, efficiëntiewinsten opzoeken, slim proberen partnersen, enz... Dit zal zowiezo nodig zijn om de werking van A-centra op termijn te vrijwaren, nog te verdiepen en nog uit te breiden.

#### Witruiimte in takenpakketten

Witruiimte creëren in de huidige takenpakketten is veelal aandachtspunt nummer één om tijd én geld vrij te maken voor andere zaken, zo bijvoorbeeld het deels 'anders gaan werken en programmeren'. Een keuze dus voor 'less is more' om te voorkomen dat het bij goede bedoelingen blijft. Sommige A-centra doen dit trouwens al door 10 tot 30% vrij te maken in het takenpakket en werkingsbudget van

hun stafmedewerkers. Dit impliceert dat er in het reguliere aanbod wordt geschrapt of dat er fundamenteel anders wordt mee omgegaan zodat je al meteen in de beoogde bijsturingmodus zit.

In geval van schrapping in het reguliere aanbod dreigt dit vanuit financiële overwegingen echter vooral te zullen gebeuren in potentieel verlieslatende producties, wat vaak gelijk staat met het moeilijker genre. Schrappen in ander aanbod, dreigt dan weer tot belangrijke mininkomsten te leiden. Geen evidentie dus. Bovendien gaat het vrijkomend budget en de dito tijd vervolgens naar een manier van werken die een stuk arbeidintensiever, onzekerder en dus duur is, soms zonder uitzicht zelfs op zichtbaar resultaat in termen van 'aanbod'.

Van programmatoren wordt desgevallend verwacht dat ze deeltijds 'anders gaan programmeren en werken'. Deze verwachting matcht echter slechts beperkt met hun meestal eerder aanbodgericht en vakspecialistisch profiel. Een pleidooi dus voor andersoortige profielen, naast of deels in plaats van de huidige, meer aanbodgerichte profielen. Zie ook p. 15, waar dit verder wordt uitgewerkt, inclusief aantal kanttekeningen hierbij.

#### Witruimte door aanpassing interne organisatie

Aansluitend en verder doordenkend op vorig punt, zou je ook de interne organisatie kunnen aanpassen aan de gewenste heroriëntering met een mix van 'soorten werkingen' (voor zover je daarvoor kiest tenminste). Ook op deze manier kan je ruimte voor andersoortig werk creëren.

In de publicatie '40 jaar Strombeek/ Westrand' lezen we in dit verband een interessante bijdrage van drie organisatie-psychologen, die het onderscheid maken tussen '**exploitatie**' en '**exploratie**' + hoe beiden relevant te combineren zijn binnen één enkele organisatie. Exploitatie staat hierbij voor alles wat redelijk helder en vrij routineus te gebeuren staat: van zaalverhuur tot de reguliere programmering. Exploratie staat voor het meer zoekende, onderzoekende, verkennende, procesmatige, bemiddelende werk. Hun bijdrage reikt op basis van wetenschappelijke literatuur drie manieren aan om exploitatie- en exploratie-activiteiten in balans te brengen binnen eenzelfde organisatie:

- **Temporeel.** Lange periodes van exploitatie afwisselen met korte periodes van exploratie. Voordeel hiervan is duidelijke focus gedurende een bepaalde periode, nadeel is het gebrek aan continuïteit van verschillende activiteiten die je niet zomaar van elkaar in tijd kunt scheiden.
- **Structureel.** Exploitatie- en exploratie-activiteiten scheiden in verschillende organisatie-eenheden. Deze benadering verhoogt de efficiëntie, maar heeft als nadeel dat er stevige barrières ontstaan voor het delen van informatie en het samenwerken over verschillende eenheden heen.
- **Contextueel.** De organisatie wordt opgedeeld in een meer exploiterende en een meer explorerende eenheid, die elk op organisatieprocessen werkzaam zijn die weinig interafhankelijk zijn in de uitvoering.

De auteurs vinden de **structurele benadering** de meest haalbare voor grotere organisaties zoals de A-centra. Parallel bepleiten de auteurs voor programmatoren het opbouwen van meer generalistische kennis en vaardigheden, evenwel zonder aan specialisme in te boeten. Voor generalistische publiekswerkers zien ze andersoortige specialistische kennis en vaardigheden (bv. op het vlak van cocreatie en bemiddeling), welke ze eveneens kunnen delen met andere collega's.

Aanpassingen op het vlak van interne organisatie kunnen ook '**mentale witruimte**' voor een andere manieren van denken en werken creëren. Geen directe tijds- of budgetwinst dus, maar wél cruciale winst op het vlak van mindset en functioneren. Door het afzonderen van puur zakelijk-

organisatorisch overleg van het inhoudelijk-programmatorisch overleg, kan je bijvoorbeeld tijdens dat laatste beter inzoomen op doelstellingen en trajecten die het vakspecifieke en zelfs het eigen cultuurhuis overstijgen. In Turnhout wordt op dergelijk overleg sinds kort ook de cultuurbeleidscoördinator uitgenodigd zodat dit samendenken en samenwerken nog verder opengetrokken wordt.

#### Witruimte door terugschroeven seizoensbrochure

De seizoensbrochure en het daaraan gerelateerde abonnementensysteem deels of volledig herdenken en zo meer flexibiliteit, dynamiek en tijd genereren, is een andere veel gehoorde suggestie om witruimte te creëren. De potentiële voordelen hiervan moeten evenwel afgewogen worden tegenover de zakelijke meerwaarde en de marketingkracht ervan. <sup>14</sup>

#### Witruimte via extra inkomsten en efficiëntiewinsten

Voor extra witruimte ben je niet alleen aangewezen op herschikken, reorganiseren en besparen. Je kan ook op zoek naar extra inkomsten of budgetverruimende maatregelen. Zie hiervoor volgende fundamenteel vermits dit punt breder gaat dan het witruimte-aspect.

### **5. Op zoek naar extra inkomsten en budgetverruiming.**

Het water zit sommige A-centra reeds aan de lippen. Andere zitten beter in het vel. Voorlopig toch nog, want overal trekken de wolken samen. De toestand van de overheidsfinanciën is hier zeker niet vreemd aan. Met name die van de stedelijke financiën is fundamenteel bedreigend, ook voor de A-centra. Vanuit zakelijk-financieel oogpunt worden dus best ook nog andere horizonten verkend door op zoek te gaan naar mogelijkheden voor extra inkomsten of naar budgetverruimende maatregelen. Tot nog toe bleef dit bij de A-centra nog redelijk onaangeroerd en onderbelicht. Het lijkt wenselijk dat een **'zakelijke task force'** van cultuurcentra, versterkt met nog andere experts van binnen en buiten de sector, hier zijn tanden eens goed inzet...

**Efficiëntiewinsten** kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op:

- afstemming aanbod, deels gezamenlijk programmeren, gezamenlijke projecten
- gezamenlijk aankoopbeleid met cultuurcentra van aanbod en cultuurcentrumspecifieke logistiek, producten of diensten
- gezamenlijk aankoopbeleid met cultuurcentra en nog andere actoren van niet-cultuurcentrumspecifieke diensten/services/producten
- delen of poolen van bepaalde medewerkers, van bepaalde infrastructuur en logistiek
- delen van cultuurcentrumfunctie(s) met meerdere gemeenten
- delen van infrastructuur en diensten met nog andere diensten en actoren
- fiscale en boekhoudkundige optimalisaties
- ...

**Extra inkomsten** kunnen bijvoorbeeld volgende aspecten betreffen:

---

<sup>14</sup> Meerdere cultuurcentra (o.a. Geel, Mechelen, Leuven) experimenteren momenteel met alternatieven voor het klassieke abonnementensysteem om andere redenen dan het genereren van 'witruimte'. Hun doel hiermee is vooral een betere en andersoortige band met het publiek te creëren (via bv. een 'vriendenpas'). Nog andere cultuurcentra (bv. Puurs) werken alleen nog met een online seizoensbrochure, wat flink kostenbesparend is en tegelijk toch publieksverhogend lijkt te zijn.

- actiever inzetten op commerciële zaalverhuur (maar mogelijks conflicterend met andere beleidsaccenten van de centra)
- commercieel aanbod niet in eigen programma, maar zoveel mogelijk in verhuur (maar impact op prijsbeleid trachten te houden)
- prijsdifferentiatie in relatie tot verschillende doelgroepen (bv. hogere tarieven voor specifieke segmenten, ook voor niet-inwoners eventueel) en tot verschillende soorten activiteiten
- betalende dienstverlening tav andere actoren in de regio
- sponsoring en andere synergieën met de privésector
- specifieke subsidiemogelijkheden binnen het Vlaams cultuurbeleid (bv. projectsubsidie via kunstendecreet), via nog andere Vlaamse beleidsdomeinen (bv. creatieve industrieën) en via nog andere overheden (provincie, Europa, ...)
- versterking positie en statuut van A-centra
- versterking positie van centrumsteden en dus indirect ook van A-centra
- alternatieve inkomsten via bv. crowdfunding, projectenfonds, vriendenvereniging, e.a.
- ...

## POSITIE IN EEN STAD MET VEEL ANDERE SPELERS

De meeste A-centra werken in een stedelijke (en regionale) omgeving waar nog veel andere culturele actoren actief zijn. Dat is ooit anders geweest. De tijd dat cultuurcentra een quasi monopoliepositie hadden in eigen stad en regio ligt al even achter ons, al geldt dit niet voor elke centrumstad.<sup>15</sup> Dit brengt ons bij de eerste kernvraag van dit traject: wat is de positie en mogelijke rol van een A-centrum in een centrumstad met veel, respectievelijk weinig andere spelers...?...

### Initiëren, verzelfstandigen en samenwerken

Mede omwille van zijn ietwat eenzame positie is het CC in Genk vragende partij voor een ruimer kunstenlandschap en initieert het mede daarom zelf een kunstenwerkplaats met oog op verzelfstandiging dankzij de mogelijkheden die het Kunstendecreet biedt. Dit **initiëren of ondersteunen van nieuwe initiatieven en begeleiden tot verzelfstandiging** is ook nog in andere A-centra en om andere redenen een beproefde aanpak. Het 'Warandemodel' is hiervan het bekendste voorbeeld.<sup>16</sup>

Het A-centrum dus in de rol van initiator, facilitator én partner van nog andere initiatieven waarvoor op een bepaald moment goesting of nood is in stad en regio. Het A-centrum ook in de rol van artistiek bedrijvencentrum en artistieke partner, van deze (en uiteraard ook nog andere) initiatieven.

---

<sup>15</sup> In Genk bijvoorbeeld zijn er behalve het cultuurcentrum en de bibliotheek nauwelijks nog andere grotere cultuuractoren actief en al zeker niet op kunstenvlak.

<sup>16</sup> Uit of met medewerking van De Warande zijn zo volgende organisaties ontstaan en verzelfstandigd, sommige inmiddels zelfs met eigen Vlaamse erkenning en dito subsidies: bv. Storm op Komst (kinderkunstenfestival), MOOV (film), Kunst in Zicht (kunsteducatie), Stripgids, Ar-tur (architectuur, landschap en stedelijkheid), Dinamo (cursusaanbod met vrijwilligers), aantal gezelschappen (Het Gevolg, Kaaiman), ... Met de meeste organisaties heeft De Warande nog steeds een structurele relatie, én zakelijk (delen van infrastructuur, logistiek, diensten) én programmatorisch (presentatieplek, gezamenlijke projecten, ...). Momenteel wordt in onderling overleg actief verkend hoe de troef van dit samen-zijn en samen-werken nog kan versterkt worden in het belang van alle betrokkenen én uiteraard ook van de eigen stad en regio.

## De culturele ruimte

De wenselijkheid om een kunst- of cultuurinstelling in zijn brede 'culturele ruimte' te beschouwen wint steeds meer veld, ook wat de A-centra betreft. Het begrip 'culturele ruimte' kan je smal of breed definiëren. Het kan louter de stad maar ook de regio betreffen. Het kan louter de kunsten-sector (inclusief alle subgenres en cross overs) maar evenzeer het brede culturele veld (inclusief erfgoed, sociaal-cultureel werk, amateurkunsten, creatieve industrieën, ...) betreffen. Het kan slechts bepaalde functies (bv. spreiding en presentatie) betreffen of het hele pallet (inclusief creatie, productie, reflectie, educatie, bemiddeling, enz.) omvatten.

Indien je goed in kaart hebt<sup>17</sup> welke actoren op welke terreinen en met welke 'doelgroepen' in jouw stad of regio reeds actief zijn én welke terreinen eventueel nog quasi onaangeroerd, dan kan je meteen ook beter jouw eigen rol en positie bepalen<sup>18</sup>, luidt de redenering. Niet alleen wat wenselijk jouw **eigen positie en rol** (kunnen) zijn, maar ook **welke zinvolle verbindingen** met nog andere actoren en sectoren er eventueel te maken zijn + met welk doel.

Deze rol- en positiebepaling gebeurt bij voorkeur **in direct overleg** met de andere actoren in deze culturele ruimte en kan eventueel zelfs tot onderhandelde wederzijdse bijsturingen leiden (zie bv. Leuven). Dit is een oefening die elk A-centrum apart moet maken, op maat van de eigen stad en regio, rekening houdend met de gegeven kernopdrachten en de eigen invulling ervan. Niet gedwee, maar met een open blik, assertief en zelfbewust.

Sommige A-centra achten aandacht voor (potentiële) **verbindingen** tussen actoren belangrijker dan de volgens hen vaak wat geforceerde aandacht voor de eigen positie en profilering. Dit kan immers tot een overdreven focus op de eigen organisatie leiden, is de redenering, terwijl die zich net meer als **netwerkorganisatie** en als **knooppunt** zou moeten positioneren: het CC als spin in het culturele web, als culturele matchmaker en connector; niet als cultureel eiland. Dit kan leiden tot verschillende en wisselende strategische allianties, afhankelijk van de soort doelgroep, de soort doelstelling, het soort thema waarop gefocust wordt. De betrokken culturele actoren kunnen hierin verschillende en zelfs wisselende rollen opnemen: van louter logistiek over programmering of communicatie tot zelfs een all in co-productieverhaal.

De hierboven bedoelde verbindingen en samenwerkingen situeren zich in eerste instantie op het niveau van andere culturele actoren (organisaties, instellingen, diensten). Maar het kan ook verder gaan desgewenst: van actieve medewerking van direct betrokken of belangstellende mensen en groepen uit stad of regio, tot zelfs volwaardige co-creatie en co-productie, ongeacht of die mensen en groepen wel of niet gerelateerd zijn aan een van de hierboven bedoelde culturele actoren.

## De maatschappelijke ruimte

De stad of regio is niet alleen een 'culturele ruimte', laat staan alleen een 'artistieke ruimte'. Het is ook een sociale ruimte, een fysieke ruimte, een economische ruimte, een digitale ruimte,... met op hun

---

<sup>17</sup> Een matrix is hiervoor een handig instrument.

<sup>18</sup> Een 'culturele ruimte' is permanent in beweging en veronderstelt een regelmatig evalueren en eventueel zelfs her-bekijken van jouw positie en rol in het landschap.

beurt allemaal hun eigen actoren, doelstellingen, doelgroepen en logica's. A-centra maken deel uit van al die soorten ruimten en verhouden er zich ook op een bepaalde manier toe. De redenering uit vorig onderdeel ('de culturele ruimte') geldt derhalve ook hier. Ook met tal van niet-culturele actoren zijn er immers zinvolle verbindingen mogelijk op het kruispunt van op het eerste gezicht totaal verschillende doelstellingen en werkingen.

#### Collaboration is the new competition<sup>19</sup>

Het artikel met deze titel van Ben Hecht heeft een veel bredere scope dan het A-centratraject, maar maakt duidelijk waar het de volgende jaren wereldwijd op staat: op **samenwerking, samenwerking en samenwerking**. Niet samenwerken om samen te werken, maar samenwerking tussen de juiste mensen en de juiste organisaties **met het oog op het werk maken van belangrijke uitdagingen of het ontwikkelen van nieuwe boeiende zaken**. Het zijn de A-centra die als spilfiguren in stad en regio (mee) een voortrekkersrol zouden kunnen opnemen in het stimuleren, opzetten, organiseren en begeleiden van samenwerkingsverbanden tussen culturele actoren onderling en tussen culturele actoren en actoren uit nog andere sectoren. Nog meer dan nu reeds het geval is.

#### Andersoortige profielen?

Van programmatoren in A-centra mag je verwachten dat ze verbindend kunnen denken en werken, dat ze in staat én bereid zijn tot overleg en samenwerking met nog andere culturele actoren binnen de eigen stad en regio + tot afstemming van het aanbod op de eigenheid van de lokaal-regionale context. Dit kan prima werken tot zolang het bij het vertrouwde programmeren en organiseren blijft. Moeilijker wordt het echter als ook de meer dialooggerichte en maatschappelijke dimensie op de voorgrond komt. Dan matcht hun veelal vakspecialistisch profiel minder goed met wat van het 'anders gaan programmeren en werken' verwacht wordt. Daarvoor zijn immers eerder ander-soortige, meer generieke profielen relevanter: matchmakers, bemiddelaars, connectoren, gang-makers, netwerkers, procesbegeleiders en zelfs 'producers' zijn hiervoor veelgebruikte termen. Op naar verschillende soorten profielen dus binnen de staf..?...

We noteerden hier toch volgende nuanceringen en kanttekeningen hierbij:

- De persoon en functie van een artistiek-inhoudelijke coördinator (vaak tegelijk de directeur) is hier potentieel cruciaal. Als intern verbindingspersoon en inhoudelijk coördinator kan die immers met de specifieke kwaliteiten van de vakspecialisten sturend aan de slag om ook minder reguliere werkvormen en projecten te initiëren, al dan niet in samenwerking met culturele en nog andere actoren.
- Twee verschillende soorten inhoudelijke profielen creëren en die strikt gaan scheiden (zie ook onder 'interne organisatie'), is misschien ook niet de meest wenselijke optie. Dan krijg je immers al vlug twee verschillende 'culturen' in huis die nog weinig met elkaar van doen hebben en mogelijks ook tot spanningen kunnen leiden. Blijven verbinden is ook hier een aandachtspunt.
- Sommige A-centra werkten eerder reeds met specifieke bemiddelingsprofielen (zoals bv. een diversiteitsmedewerker of cultuurbemiddelaar), maar de ervaringen daarmee zijn niet zondermeer positief. Specifieke profielen dreigen immers de aandacht af te leiden van de eigen verantwoordelijkheid van andere stafleden.

---

<sup>19</sup> Wim van Severen (voorzitter Locus) wees me op het artikel met deze titel van Ben Hecht (president and CEO of Living Cities) op de blog van the Harvard Business Review.

## Bestuurlijk en organisatorisch kader

We moeten af van het denken in sectoren en organisaties. Er is **meer horizontaliteit en samen-werking nodig** om met culturele en maatschappelijke uitdagingen om te gaan. Denken dus in verbindingen, synergieën en cross overs. In horizontale netwerken, op tijdelijke of permanente basis. Zoveel mogelijk telkens **met specifieke culturele en maatschappelijke uitdagingen als vertrekpunt**. , Samenwerking kan ook een andere of bredere scope hebben dan een uitdaginggerelateerde: bv. overleg, kennisdeling, communicatie, educatie, projecten, evenementen, zakelijk, beleid, ....

Welke regelgevende, bestuurlijke of organisatorische inbedding kan/moet dit soort benadering hebben? We focussen hier in eerste instantie op stedelijk vlak (het regionale volgt meteen erna).

Samenwerking en netwerking op stedelijk en/of regionaal vlak zou bijvoorbeeld extra gestimuleerd kunnen worden **via bestaande decreten** (lokaal cultuurbeleid, kunsten,...) of ingeschreven kunnen worden in een **nieuw** geïntegreerd decreet<sup>20</sup>. Ook in **beheersovereenkomsten** (met de stad of de provincie bv) zou dit expliciet kunnen worden opgenomen.

Of ook de eigenlijke samenwerking tussen actoren zelf moet geformaliseerd en gestructureerd worden én in welke mate, hangt af van de soort samenwerking (tijdelijk of permanent, licht of zwaar, eventuele financiële en andere zakelijke consequenties, aantal en soort actoren,...) en van de vertrouwdeheid met samenwerking tussen de betrokken actoren. Vaak kan samenwerking op basis van eenvoudige afspraken, al dan niet contractueel geformaliseerd. Hoe meer partners erbij betrokken zijn, hoe complexer uiteraard en hoe vlugger ook een bepaalde overlegstructuur en zelfs organisatiestructuur zich zal opdringen. Voor specifieke en eerder sporadische samenwerkings-projecten tussen culturele actoren, kan telkens **projectmatig** bekeken worden welke inhoudelijke, zakelijke en organisatorische afspraken hiervoor wenselijk, resp. noodzakelijk zijn.

Een mogelijke formalisering van meer **permanente samenwerking** tussen meerdere culturele actoren (stedelijke en andere) is de oprichting van een **kunsten- of cultuurplatform**, zoals dit al in bepaalde steden bestaat<sup>21</sup>. Dit soort platform heeft niet per se veel structuur of veel formalisering mee te krijgen en al zeker niet 'geregeld' te worden, toch als het beperkt blijft tot overleg en sporadische samenwerkingsprojecten<sup>22</sup>. De dynamiek en kwaliteit ervan zal afhangen van de bestaansredenen en de goesting om daar samen werk van te maken, van de sterkte en samenwerkings-bereidheid van de individuele schakels, van enkele trekkers en van eventuele ondersteuning via bv. de cultuurbeleidscoördinator, een vrijetijdscoördinator, een eventuele kunstencoördinator of nog andere mogelijkheden. Dergelijk platform kan louter de eigen stad, maar ook de directe regio (stadsregio) of zelfs de ruimere regio betreffen. Het kan louter de **kunsten** of het **hele culturele veld** omvatten. Breder zijn er nog meer varianten mogelijk, zoals combinaties (op projectmatige of permanente basis) met de bredere **vrijetijdssector** en zelfs met de jeugdsector, de welzijnssector, onderwijs, stadsontwikkeling, enz...

---

<sup>20</sup> Zie p. 21 aanbevelingen telkens met aandacht voor het behoud van dynamiek en flexibiliteit én het vrijwaren van de nodige manoeuvreerruimte en autonomie

<sup>21</sup> Bv. Kortrijk, Hasselt, Mechelen, Oostende en Sint-Niklaas (nog in voorbereidingsfase). Organisaties als Ku(n)st Leuven, MMMechelen Feest, Antwerpen Open, e.a. zijn van een andere orde want zijn eerder stedelijke evenementenorganisaties. Brugge Plus past min of meer ook in dat rijtje, maar spoort ruimer en zet ook uitdrukkelijker in op brede samenwerking binnen en buiten de cultuursector.

<sup>22</sup> Voor sporadische samenwerkingsprojecten tussen culturele actoren kan telkens projectmatig bekeken worden welke inhoudelijke, zakelijke en organisatorische afspraken hiervoor wenselijk, resp. noodzakelijk zijn.



Van een totaal andere orde is de formule van een **Autonoom Gemeentebedrijf (AGB)**, welke enkel samenwerking tussen stedelijke instellingen betreft en dus geen relevant scenario is om samenwerking in een bredere culturele en maatschappelijke ruimte te verankeren.<sup>23</sup>

## POSITIE IN DE REGIO

A-centra zijn zich bewust van hun positie en potentiële betekenis in de directe én ruimere regio, maar zetten hier in de praktijk slechts beperkt ook *actief* op in.<sup>24</sup> De meeste A-centra komen voorsnog niet echt veel verder dan regionale 'uitstraling' en regionaal 'bereik' met het eigen aanbod in eigen huis + een zeldzaam samenwerkingsproject in of met de regio.

De louter stedelijke verankering<sup>25</sup> en de nood aan focus in relatie tot de beschikbare middelen zijn hier uiteraard niet vreemd aan. Ook de specifieke context van A-centra is hier mee bepalend: zo bijvoorbeeld is een kleinere stad als Turnhout automatisch sterker op de directe regio betrokken en is dit eveneens het geval voor Grimbergen en Dilbeek in de rand van Brussel.

### De A-centra en de regio

De regionale positionering van A-centra blijkt 'potentieel' uit bijvoorbeeld:

- De regionale bakenfunctie op kunstenvlak: presentatie in eigen huis van een voor de regio vrij uniek en spraakmakend aanbod, complementair aan de mogelijkheden van gemeentelijke cultuurcentra en andere culturele actoren in de regio.
- De realisatie van projecten op unieke locaties in de regio.
- Het ontwikkelen van spraakmakende formats die niet alleen een ruim regionaal gespreid publiek bereiken, maar ook uitstraling aan de regio geven op regionaal en regio-overschrijdend niveau.
- Het ondersteunen en stimuleren van jonge kunstenaars uit en van nieuw experimenteel werk in de regio, inclusief presentatiekansen.
- Het aanzwengelen van het publieke debat in de regio (over kunst en cultuur in het algemeen, de kunstensituatie of cultuureducatie in de regio, enz).

---

<sup>23</sup> AGB's zijn vaak niet veel meer dan een fiscaal en financieel vehikel voor investeringen en onderhoud m.b.t. stedelijke infrastructuur, meestal zonder echte werking en zelfs personeel, al is dat niet uitgesloten. Niet-stedelijke organisaties kunnen hier geen deel van uitmaken en ook geen andere gemeenten of andere bestuursniveaus. Er is wel de mogelijkheid om een beperkt aantal sectorexperten in de raad van bestuur op te nemen.

<sup>24</sup> Sint-Niklaas en het Waasland zetten al lang in op regionale samenwerking en gaan hier ook het verst in. Ook Turnhout (Kempen), Dilbeek (Pajottenland) en Dilbeek/Strombeek (Brusselse rand) ontwikkelen regelmatig initiatieven in en met de regio. Verkennende stappen zien we in Roeselare en tussen de A-centra van Hasselt en Genk.

<sup>25</sup> Alle A-centra zijn stedelijke culturele instellingen met uitzondering van De Warande in Turnhout, dat inmiddels een Autonoom Provinciebedrijf (APB) is.

De mate van regionale samenwerking is evenwel vooral af te lezen uit de **mate van effectieve samenwerking met nog andere culturele actoren** (cultuurcentra én andere) in eenzelfde regio. Samenwerking op ondermeer volgende terreinen:

- **Inhoudelijk:** gezamenlijke visieontwikkeling m.b.t. bijvoorbeeld cultuur in de regio in het algemeen, specifieke cultuursectoren of genres, specifieke culturele of maatschappelijke uitdagingen, enz
- **Programmering:** afstemming en samenwerking op aanbodvlak in relatie tot de regionale context en de regionale behoeften
- **Projectmatig:** projectmatige samenwerking, al dan niet evenementieel
- **Personeelsmatig:** het delen en/of poolen van personeel (programmatoren en andere)
- **Promotioneel:** gezamenlijke promotie en communicatie, verwijzingen naar elkaar via de eigen communicatiekanalen, kennisdeling, ...
- **Zakelijk:** gezamenlijke aankopen, delen van materieel en materiaal, efficiëntiewinsten opzoeken, ...

Dergelijke samenwerking hoort te gebeuren op basis van **gelijkwaardigheid**, wat evenwel niet hetzelfde is als 'gelijkheid'. A-centra hebben immers een ietwat andere opdracht dan andere centra en hebben door hun positie en middelen doorgaans ook meer mogelijkheden dan die andere centra en nog andere actoren in de regio. Je zou dus kunnen verwachten dat A-centra hier een voortrekkersrol innemen en hier in verhouding ook het meeste in investeren, en dit vanuit een correcte samenwerkingsattitude.<sup>26</sup> Dit blijkt vooralsnog evenwel niet het geval, aanzetten daarvoor niet te na gesproken...

A-centra realiseren vandaag overal de verwachte 'regionale uitstraling en bereik'. Een groot gedeelte van het A-centrumpubliek komt inderdaad van buiten de eigen stad en beperkt zelfs van buiten de eigen regio. Anderzijds zijn ze vooralsnog slechts beperkt ook echt '*actief*' op regionaal vlak. Uitzonderingen hierop zijn bijvoorbeeld regionale cultuurcommunicatie (bv. Waasland, Kempen, regio Kortrijk, Dilbeek/Strombeek/Brussel), afstemming van kalenders en prijzen (bv. Waasland) en sporadische grootschalige samenwerkingsprojecten (bv. de Kempen, Dilbeek/ Strombeek).<sup>27</sup>

De meeste A-centra focussen vooralsnog quasi uitsluitend op de eigen stad. Dit is vooral een kwestie van middelen en prioriteiten, zo blijkt. Ze werken niet of nauwelijks in of met de ruimere regio, behalve dan wat het werven van regionaal publiek voor het eigen aanbod in eigen huis betreft, en het voorzien in specifiek aanbod voor scholen en nog andere organisaties uit de regio. Via een voor stad en regio relevante **thematische invalshoek** zou evenwel ook voor die steden een grotere regionale focus een winwin-piste kunnen zijn (bv. digitalisering en innovatie in stad/regio Leuven).

---

<sup>26</sup> Regionale samenwerking hoeft overigens geen eenrichtingsverkeer te zijn vermits er ook expertise en services in de andere richting te delen zijn + volwaardige samenwerking op vele vlakken tot de mogelijkheden behoort.

<sup>27</sup> In de praktijk zijn het momenteel vaak andere actoren die echt aan de regionale culturele kar trekken, elk met hun eigen doelstellingen en belang: bv. erfgoedcellen, bibliotheken, kunstcentra, cultuurbeleids-coördinatoren, cultuurdiensten,... Hierbij wordt handig ingespeeld op stimulansen en subsidiëring die bestaande decreten en reglementen op dit vlak bieden, zoals bijvoorbeeld het decreet intergemeentelijke samenwerking, het decreet lokaal cultuurbeleid, het erfgoeddecreet, ... Ook provincies spelen hier vaak een expliciete rol, hetzij via gebiedsgerichte werkingen, hetzij via sectorspecifieke cultuurplatforms zoals in Limburg.

### Welke regio ?

Hoe regio's afbakenen binnen Vlaanderen is allerm minst een evidente oefening: moet er een minimale grootte zijn, een minimaal aantal inwoners, gedeelde waarden, ..?.. Op niveau Vlaanderen circuleren er reeds verschillende scenario's qua regio-indeling en zelfs eventuele fusiescenario's, maar het is heel onduidelijk of en wanneer dit effectief ook tot besluitvorming zal leiden. Het is trouwens de vraag of culturele samenwerkingsverbanden of culturele regionale werking wel (altijd) moeten samenvallen met een bestuurlijke regio-indeling.

Kortom: laat ons niet teveel focussen op formele regioafbakeningen en regiostructuren, maar laat ons bekijken waar er concrete samenwerkingsopportunities en dito behoeften in de regio liggen + op basis daarvan samenwerkingsverbanden opzetten met relevante actoren in de regio, ongeacht het aantal gemeenten dat daarbij direct of indirect betrokken is. A-centra zouden een trekkende rol kunnen spelen in het exploreren, stimuleren en mee opzetten van dergelijke regionale samenwerkingsverbanden.

### Hoe structureren ?

Zoals voor het stedelijke niveau, geldt ook voor de regio dat voorzichtig moet worden omgesprongen met het te vlug en te vergaand formaliseren van samenwerking vermits dit de dynamiek kan doden in plaats van die te stimuleren. Vooral de soort samenwerking is hier bepalend: tijdelijk of permanent, licht of zwaar, breed of smal, eventuele financiële en andere zakelijke consequenties, aantal en soort actoren, de vertrouwdheid met samenwerking tussen de betrokken actoren,... Wat sporadische samenwerking tussen culturele actoren betreft, wordt best telkens **projectmatig** bekeken welke inhoudelijke, zakelijke en organisatorische afspraken hiervoor wenselijk, resp. noodzakelijk zijn.

Bij continuering van samenwerking zal dit op termijn toch op een of andere manier sterker geformaliseerd en zelfs structureel verankerd moeten worden. Dit kan eventueel blijvend op **contractuele basis** tussen alle betrokken actoren. In dergelijke samenwerkingsovereenkomst kan ook de onderlinge besluitvorming geregeld worden.

Kijkend naar andere mogelijkheden, komen we voor regionale werking en samenwerking al vlug uit bij een eventuele rol van de **provincies**, maar dit ligt minder voor de hand sinds de interne staatshervorming.<sup>28</sup> Een geformaliseerde **intergemeentelijke samenwerking**, zoals voorzien in het decreet lokaal cultuurbeleid en het IGS-decreet, is wél een valabele optie, maar de decretale scope ervan is te smal en te stringent.<sup>29</sup> Integratie in een bestaande **intercommunale** is een andere optie, maar de wenselijkheid hiervan hangt sterk samen met de soort intercommunale in de concrete regio.<sup>30</sup> Wat specifiek cultuurcentra betreft, zou conceptueel ook het scenario van een **regionaal cultuurcentrum** kunnen verkend worden, wat mogelijks een interessant concept is voor bepaalde

---

<sup>28</sup> Provincies spelen op het vlak van culturele samenwerking tussen resp. gemeenten en organisaties nog steeds een vrij belangrijke rol, hetzij via gebiedsgerichte werkingen, hetzij via sectorspecifieke cultuurplatforms zoals in Limburg.

<sup>29</sup> Momenteel is erkenning als intergemeentelijk cultureel samenwerkingsverband gekoppeld aan de opdrachten regionale cultuurcommunicatie en afstemming cultureel aanbod in de regio, al kan dit ruim geïnterpreteerd worden.

<sup>30</sup> Overleg cultuur regio Kortrijk (een bestaande intergemeentelijke projectvereniging) werd onlangs geïntegreerd in de werking van de intercommunale Liedal, wat in die regio als een positieve evolutie kan worden gezien, maar niet zomaar voor elke regio te bepleiten is.

regio's. In dergelijk scenario wordt een optimaal evenwicht gezocht tussen wat best 'apart' en wat best 'gezamenlijk' gebeurt, al dan niet verankerd in een specifieke structuur.<sup>31</sup>

De Vlaamse overheid zou regionale werking extra stimulansen kunnen geven door de scope van de bestaande regelgeving te verruimen en hiervoor extra financiële middelen ter beschikking te stellen, gekoppeld aan een resultaatsverbintenis voor 'exploitatie' (bv. regionale spreiding van of toeleiding naar door Vlaanderen gesubsidieerd kunstenaarbod of belangrijke producties) en een inspanningsverbintenis voor 'exploratie' (bv. verkennen van samenwerkingsverbanden en regionaal relevante initiatieven allerhande).

## DENKPISTES VOOR DE TOEKOMST

Tot slot formuleren we nog een aantal aanbevelingen die aansluiten op de meest essentiële elementen uit deze nota. Eerder dan aanbevelingen betreffen het eigenlijk **tussentijdse denkpistes** ter verdere verkenning met de sector en alle direct betrokken overheden. Sommige aspecten hiervan zijn een herhaling van wat hierboven reeds vermeld staat, andere zijn nieuw.

### Nood aan focus en klaarheid ivm opdracht van A-centra

Het is nodig dat de betrokken overheden gezamenlijk meer klaarheid brengen in de positie en opdrachten van A-centra en dit in direct overleg en samenspraak met de sector. Ze moeten inzien dat A-centra in hun lokale en regionale context weliswaar een belangrijke, maar tegelijk ook slechts één speler zijn waarop niet alle mogelijke beleidsdoelstellingen en verwachtingen kunnen geprojecteerd worden. Een cultuurcentrum kan immers onmogelijk alle verwachtingen inlossen en al zeker niet alleen. Het intern creëren van extra witruimte zal hier niet volstaan.

Er is, kortom, een *reality check* nodig van de opdrachten in relatie tot de beschikbare middelen en tot de bredere culturele en maatschappelijke ruimte. Wat zijn basisopdrachten, wat zijn extra's? Dit impliceert eveneens een verheldering of zelfs herdefiniëring van de basisopdrachten en de daarvoor gehanteerde begrippen (cultuurspreiding, cultuurparticipatie, gemeenschapsvorming), meer in relatie tot de realiteit en het potentieel van de A-centra en tot de snel wijzigende maatschappelijke context. Deze vraag naar focus en klaarheid betreft geen vraag naar een keurslijf, maar naar **ruime denkkaders** met voldoende manoeuvreer- en experimenteerruimte in de praktijk.

Parallel zal ook meer klaarheid moeten gecreëerd worden over wie 'opdrachtgever' is en wie welke verantwoordelijkheid hierin heeft: de stad, de provincie, Vlaanderen, een combinatie van al deze overheden,..?..

### Het decretale kader

Welk Vlaams beleidskader kan tegemoet komen aan de hierboven gestelde reflecties en uitdagingen, met inbegrip van de overweging dat A-centra niet uitsluitend instrumenten zijn van stedelijk, maar ook van Vlaams beleid?<sup>32</sup> Volgende denkpistes passeerden tijdens dit traject de revue:

---

<sup>31</sup> Hiermee enigszins vergelijkbaar zijn de regionale erfgoedcellen in de erfgoedsector en het concept regiobib dat in de bibliotheeksector ook in eigen land geleidelijk aan ingang vindt (bv. Meetjesland).

<sup>32</sup> En soms ook van provinciaal beleid.

- **Alternatief 1:** Vlaamse beleidsprioriteiten in het kader van het decreet lokaal cultuurbeleid beperken tot generieke lokale basisfuncties (dus zonder het spreiden van door Vlaanderen gesubsidieerde gezelschappen). Ingeval van sector- of domeinspecifieke opdrachten of stimulansen in het kader van Vlaamse beleidsdoelstellingen hier desgevallend ook middelen binnen de geëigende regelingen voor voorzien.
- **Alternatief 2:** Het decreet lokaal cultuurbeleid verder uitbreiden met specifiek Vlaamse culturele opdrachten of stimulansen, waaraan desgevallend ook extra middelen worden gekoppeld, structureel of projectmatig. Voor niet-culturele beleidsdoelstellingen wordt desgevallend in aparte middelen voorzien via de sectorspecifieke regelingen.
- **Alternatief 3:** A-centra krijgen het statuut van middelgrote Vlaamse instelling omdat ze lokaal én regionaal een belangrijke rol kunnen spelen in het bereiken van meerdere specifiek Vlaamse beleidsdoelstellingen. Werking en organisatie worden geregeld via een 'kader-decreet middelgrote Vlaamse instellingen' dat ruimte laat voor dynamiek en flexibiliteit, in tijd en context. Dit kaderdecreet zou op lokaal/regionaal vlak verdere invulling (maar nog steeds op hoofdlijnen) kunnen krijgen via een protocol tussen stad-provincie-Vlaanderen en eventueel nog andere gemeenten, in welk protocol ook de verantwoordelijkheden en engagementen van elke partner worden bepaald. Een vergelijkbare regeling bestaat ook voor 'de grote Vlaamse instellingen'.
- **Alternatief 4:** Een 'stadsregionaal' concept in gezamenlijk beheer tussen de kernstad, de provincie en Vlaanderen. Dit concept is misschien niet meteen te veralgemenen naar alle A-centra, maar zou toch model kunnen staan voor een structurele samenwerking tussen de drie direct betrokken bestuursniveaus, die zowel eigen als gedeelde doelstellingen en dito verantwoordelijkheden hebben m.b.t. de A-centra. Eén of meer pilotprojecten te initiëren op maat van verschillende lokale contexten ?
- **Alternatief 5:** Een provinciaal statuut (zoals bv. APB De Warande) is nog een andere mogelijk alternatief, maar is niet zomaar veralgemeenbaar, strookt niet met de ontwikkelingen op vlak van interne staatshervorming en dreigt ook de relatie met de kernstad en de sector door te knippen, zeker bestuurlijk. In Turnhout wordt dit laatste bestuurlijk opgevangen door te werken met een APB (louter provinciale mandaten) voor het beheer (de hardware) en een gemengde vzw (provincie, stad, sector) voor de inhoud of het programma (de software).

### De relatie tot het bestuur

Wat is de wenselijke relatie tot de overheid, ongeacht of dit louter de stedelijke overheid of niet betreft ?

- Werken met een **meerjarige beheersovereenkomst** die op hoofdlijnen invulling geeft aan de organisatie en werking van het A-centrum + aan de relatie tussen het stadsbestuur (resp. de provincie) en het A-centrum. Beleid op armlengte, is het motto.
- Werken met **afzonderlijke bestuursorganen**
- De samenstelling van deze bestuursorganen **verruimen met veldexperten**, uit zowel culturele als andere sectoren, uit zowel stad als regio of nog ruimer.
- Aandacht voor (soorten) deskundigheid in de bestuursorganen.
- Aandacht voor een heldere **rolverdeling** tussen enerzijds de voorzitter en de raad van bestuur, resp. het dagelijks bestuur, en anderzijds de directeur en zijn staf. Het vermijden van

operationeel interveniëren en het vrijwaren van de nodige manoeuvreerimte voor de directeur en zijn staf (op inhoudelijk, organisatorisch zakelijk en personeelsvlak) is een noodzaak. Omgekeerd, moet ook het bestuur zijn sturende en beherende rol voluit kunnen spelen, zij het op hoofdlijnen.

#### Laat 1000 bloemen bloeien

Een maatschappij en sector in transitie vraagt niet naar stringente regelingen, maar naar realistische en heldere, maar tegelijk flexibele beleidskaders waarbinnen tegelijk stevig gewerkt én verder kan verkend en geëxperimenteerd worden. Het is wenselijk om daar versterkt op in te zetten in overleg tussen sector en overheid + dit goed te omkaderen met inbegrip van kennis- en ervaringsuitwisseling (van elkaar leren dus, ook van voorbeelden uit andere landen en andere sectoren), het voorzien in eventuele begeleiding en ondersteunend onderzoek (zodat we niet in cirkeltjes blijven draaien), het werken met pilootprojecten via specifieke calls, enz.

#### Zakelijke task force

Het water zit sommige A-centra reeds aan de lippen. Andere zitten beter in het vel. Voorlopig toch nog, want overal trekken de wolken samen. De toestand van de overheidsfinanciën is hier zeker niet vreemd aan. Met name die van de stedelijke financiën is fundamenteel bedreigend, ook voor de A-centra. Vanuit zakelijk-financieel oogpunt worden dus best ook nog andere horizonten verkend door op zoek te gaan naar mogelijkheden voor extra inkomsten of naar budgetverruimende maatregelen.

Tot nog toe bleef dit bij de A-centra nog redelijk onaangeroerd en onderbelicht. Het lijkt wenselijk dat een '**zakelijke task force**' van cultuurcentra, versterkt met nog andere experts van binnen en buiten de sector, hier zijn tanden eens goed inzet. Onder fundamental 5 worden hiervoor verschillende elementen opgelijst.

#### **BIJLAGE 1 - Trajectverloop**

#### **BIJLAGE 2 - Bijdragen externen**