

aanbevelingen voor een vernetwerkte
BOVENBOUW CULTUUR

Koen Vandyck – Yves Larock

30 november 2017

Inhoud

1	Rapport samenvatting.....	4
2	Omschrijving van de opdracht	5
3	Aanpak.....	5
4	Algemene bevindingen.....	8
5	Conclusies uit de eerste gesprekken in september.....	9
6	Algemeen uitgangspunt voor nieuwe tekening Bovenbouw Cultuur	10
7	Aanbevelingen.....	10
8	Systeemdiagram bovenbouw cultuur	14
9	Toelichting bij de positionering van de organisaties.....	16
10	Matching van rollen en actoren	19
	DANKWOORD en COLOFON	20
	BIJLAGEN	
I	Vertrekpunt juni 2017	22
II	Definities van clusters	23
III	Definities van rollen	24

1 Rapport samenvatting

Minister Gatz kondigde in zijn beleidsnota aan om de rol van de bovenbouw te herdefiniëren en overlappingsen weg te werken. In de ons toegewezen opdracht peilden we naar posities van de betrokken organisaties en creëerden we zoveel mogelijk draagvlak voor hervormingen.

We voerden gesprekken met ruim 25 organisaties en luisterden naar hun visie op de bovenbouw, de rol(len) die ze vandaag opnemen, hun bezorgdheden en hun belangen. Een overzicht van breed gedeelde meningen en kwesties waarover twijfels leven, geven we weer in hoofdstuk 5. In het algemeen stelden we vast dat het begrip Bovenbouw vooral een noemer is voor het geheel aan organisaties die op metaniveau bijdragen aan het culturele veld, maar niet ervaren wordt als een collectief met een gezamenlijk doel. Dit weerspiegelt zich ondermeer in de hiërarchische relatie met de overheid, die nogal eens gezien wordt als een tegenspeler i.p.v. een medespeler. Daarnaast viel ons de complexiteit op van het samenspel tussen alle actoren en hun achterban, en van de vele belangen en verbindingen binnen en buiten het culturele veld. Die complexiteit moeten we niet willen vereenvoudigen, maar wel beter leren begrijpen om te komen tot een effectiever samenspel.

We stellen voor om naar de bovenbouw cultuur te kijken als ware het één systeem, ook al wordt het zo nog niet door iedereen ervaren. Met die systemische benadering komen we los van het hiërarchisch denken, van verticale of horizontale lijnen en van de geslotenheid en verkokering die andere modellen gemakkelijk oproepen. Het resulteert in een diagram dat de bovenbouw en alle actoren positioneert volgens hun 'purpose' en bijdrage aan het geheel.

We onderscheiden daarin vijf clusters van organisaties, met name: departement – sectorale steunpunten – expertisenetwerken – fondsen – belangenbehartigers. Voor definities verwijzen we naar Bijlage 2. De cluster expertisenetwerken is voor de bovenbouw een nieuw gegeven. Het gaat om organisaties die op een vernetwerkte manier voor het hele cultuurveld ondersteuning bieden rond een bepaald thema. In die cluster plaatsen we ook een nieuw op te richten expertisenetwerk voor lokaal en bovenlokaal cultureel werk met een dubbele opdracht: versterken van het (boven)lokale werk, en steunpunt zijn voor de bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra.

De ondersteuning van de amateurkunsten gebeurt o.i. best op basis van hun disciplines. Maatwerk dus, met het oog op een betere aansluiting bij het professionele circuit. In het culturele veld blijven ze herkenbaar en verbonden via het amateurkunstendecreet.

Poppunt beschouwen we als een veldorganisatie die bijkomende opdrachten krijgt om de talentontwikkeling en praktijkondersteuning (nationaal/internationaal) op zich te nemen voor de niet-klassieke muziek, pre-professioneel tot professioneel.

Deze aanbevelingen zijn onderdeel van een set van 10 maatregelen die we de minister aanreiken om te sleutelen aan een meer vernetwerkte bovenbouw cultuur.

2 Omschrijving van de opdracht

Dit rapport kadert in een opdracht die werd uitgeschreven door de Vlaamse Gemeenschap, Departement Cultuur, Jeugd en Media met het oog op een hervorming van de Bovenbouw Cultuur.

Minister Gatz kondigde o.a. in zijn beleidsnota aan om de rol van de bovenbouw te herdefiniëren en overlappings weg te werken. Tegelijk was het de bedoeling om sommige disciplines binnen de amateurkunsten (beter) te doen aansluiten bij het professionele veld; een complementaire rolverdeling door te voeren; de belangenbehartigers als 100% ledenorganisaties te gaan beschouwen, en waar nodig een verbreding door te voeren van horizontale, sectoroverschrijdende steunpunten.

Als volgende stap werd de opdrachtnemer aangesteld als facilitator om een zo gedragen mogelijke hertekening van de bovenbouw te formuleren. De tekening die de overheid bij de briefing gegeven heeft (zie bijlage), diende als uitgangspunt voor de gesprekken. De opdracht moest resulteren in een stand van zaken en moest de minimale en maximale opties benoemen inclusief nog op te lossen spanningen.

3 Aanpak

3.1. Principes

We lieten ons in onze aanpak leiden door de volgende principes voor gedragen verandering:

- met het oog op motivatie de betrokkenen aanspreken op hun competenties, autonomie en onderlinge verbindingen;
- platformen van dialoog creëren;
- betrokkenheid bewaken en activeren via regelmatige en transparante informatie;
- aansluiting zoeken bij reeds aanwezige positieve krachten en mogelijkheden van de betrokkenen;
- systemisch denken; organisaties zijn systemen die een geschiedenis hebben en functioneren als netwerk van belanghebbenden;
- bewust blijven van de micro-politiek, van het feit dat er altijd diverse soorten professionele belangen in het geding zijn (zelfbelangen, materiële belangen, organisatorische belangen, sociaal-professionele en cultureel-ideologische belangen).

3.2 Fasering

Fase 1 – augustus 2017

- gesprekken met vertegenwoordigers van kabinet en administratie

Fase 2 – september en oktober 2017

- consultatiegesprekken met organisaties en belanghebbenden van het bovenbouwveld. De focus van die gesprekken lag op de (ervaren) positie in het veld, de positie ten opzichte van de nieuwe tekening, bezorgdheden, en kansen;
- desk research: schriftelijk materiaal dat ons door het kabinet, departement en de organisaties werd aangereikt;
- eerste stand van zaken en terugkoppeling naar de opdrachtgever.

Fase 3 – oktober en november

- verdiepende gesprekken met enkele van de eerder gesproken organisaties;
- schrijven van roldefinities;
- online bevraging met het oog op nog meer verfijnde en gedragen roldefinities;
- aanvulling van de inzichten en opstellen nieuwe tekening.

Fase 4 – november

- verfijning van de inzichten via feedback van kabinet/departement;
- verfijning van de inzichten via feedback en workshop met de betrokken organisaties;
- slotconclusies, set van aanbevelingen en rapport;
- voorstelling aan de minister.

3.3 Relas van de aanpak

Keuze van de gesprekpartners: we beperkten ons niet tot organisaties die direct gevat werden door de voorgestelde hervorming, maar wilden meerdere actoren horen om een breder beeld te krijgen van de situatie, de behoeften en de belangen (*). Tegelijkertijd hebben we ons uit praktische overwegingen grotendeels beperkt tot organisaties die genoemd werden in de begintekening.

Hierdoor lieten we heel wat organisaties die relevant zijn binnen het complexe samenspel van alle bovenbouwactoren buiten de scope van de opdracht. Omdat ze bij de gesprekken vaak genoemd werden, willen we een aantal van hen expliciet vernoemen: steunpunt vrijwilligerswerk – sector Jeugdwerk – onroerend erfgoed – OCE – Sociale – FlandersDC – werkgeversorganisaties – vakbonden – (semi)private spelers – fondsen – autonome instituten zoals het VAI, e.a.

Werden wel gehoord: Bart Caron – Centrum voor Beeldexpressie (Karel Geukens) – Creatief Schrijven (An Leenders) – Cultuurconnect (Bart Beuten) – Danspunt (Iris Raspoet) – Demos (Bart Rogé) – Departement CJM (Luc Delrue) – Faro (Marc Jacobs) – Forum voor Amateurkunsten (Lien Verwaeren, Luk Verschueren) – FOV (Dirk Verbist, Herman Lauwers, Liesbeth De Winter) – Koor en Stem (Koenraad De Meulder) – Kunstenloket (Jan Timmermans) – Kunstenpunt (Felix De Clerck) – KunstWerkt (Katrien Boogaerts) – Mooss (Stefaan Vandelacluze) – Muziekmozaïek (Filip Verneert, Patrick Lenaerts) – OKO (Leen Laconte) – Open Doek (Joke Quaghebeur) – Poppunt (Luc Nowé) – Publiq (Bart Temmerman, Davy De Laeter) – Switch (Dirk Vermeulen) – Socius (Fred Dhont, Stef Steyaert) – Vitamine C (Jan Staes, Piet Forger, Peter Bary, Leen Thielemans) – Vlamo (Jan Matthys, Esther Coorevits) – VVBAD (Bruno Vermeeren, Geert Descheemaker) – VVC (Leonie Lanssens, Elke Van Lent, Koen Adams) – VVSG (Mieck Vos, Hilde Plas)

Van bij het begin viel de begripsverwarring op wanneer gesproken werd over de **rollen** die door de organisaties worden opgenomen. Niet alleen over de toekenning van rollen, ook over de definitie zelf. Daarom vroegen we eind oktober aan de organisaties via een online survey om mee te denken over een meer gedragen definiëring van de rollen.

Medio november richtten we voor de directies van alle organisaties een dagworkshop in waar we onze bevindingen terugkoppelden, de roldefinities op punt zetten, een matching van rollen en organisaties deden, en de nog bestaande bezorgdheden en aanbevelingen capteerden.

Tijdens de hele duur van het traject hielden we frequent ruggenspraak met de opdrachtgever: Stan Van Pelt (departement CJM), Marleen Platteau, Dominique Savelkoul (kabinet minister Gatz).

Tot slot vermelden we de visienota ‘Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk’ die minister Gatz eind 2017 zal voorstellen. Daarin wil de minister zowel de overheid als de culturele sector een leidraad bieden om - vanuit een langetermijnperspectief - de digitale transformatie van de culturele sector te ondersteunen. Het onderzoek in aanloop van die nota liep parallel met deze opdracht, maar de visienota zelf hebben we niet kunnen inkijken.

(*) Door de brede bevraging kan gaandeweg bij de gesprekpartners of anderen de indruk ontstaan zijn dat deze oefening een antwoord kon bieden op de talrijke kwesties die tijdens de gesprekken genoemd werden. Dat was echter niet de opdracht, maar waar mogelijk hebben we veel van die vragen en opmerkingen meegenomen in de set van aanbevelingen.

4 Algemene bevindingen

- a) Er wordt wel gesproken over “**De Bovenbouw**”, maar weinigen ervaren deze als een entiteit met een eigen doel en wetmatigheden. Het is vandaag geen coherent systeem, eerder een noemer voor het geheel van organisaties die op metaniveau bijdragen aan de ontwikkeling en ondersteuning van het brede culturele veld. Het is voor de meesten niet duidelijk hoe de afbakening gebeurt. We suggereren volgend onderscheid tussen bovenbouw en veldorganisaties: werken voor een gehele sector of meerdere sectoren (bovenbouw) versus werken voor één discipline, doelgroepen, individuele leden, burgers (veldorganisaties).
- b) Het geheel van de bovenbouw is een **complex** gegeven dat getypeerd wordt door het grote aantal spelers, rollen en taken – al dan niet organisch gegroeid –, een erg groot cultureel veld met ontelbaar veel groepen en cultuurbeoefenaars, uiteenlopende belangen, kruisbestuivingen en dwarsverbanden binnen en buiten het culturele veld. In die complexiteit zitten ook de rijkdom, de intelligentie, het innovatievermogen en het potentieel om talloze nieuwe verbindingen te leggen. Daarom moeten we die complexiteit niet willen vereenvoudigen. Wel moeten we streven naar klaarheid om ze beter te begrijpen en te helpen functioneren als één groot systeem.
- c) We hebben bij elk van onze gesprekken een grote mate van openheid en constructief meedenken ervaren. Het viel ook op dat er meer is dat alle spelers verbindt dan dat hen scheidt, maar het ontbreekt aan een geëxpliciteerd bewustzijn rond het **gezamenlijk doel** dat ze uiteindelijk allemaal nastreven. Over het algemeen worden het Departement en het Kabinet te weinig gezien als een medespeler, maar als een ‘externe’ financierder of zelfs als een tegenspeler. Dat is jammer, en hier is echt een mentale shift nodig om te kunnen komen tot meer synergie. Er mag een groter besef zijn van het noodzakelijke samenspel tussen beleid – departement – bovenbouw, die alle drie ten dienste staan van een verrijking van het culturele veld.

5 Conclusies uit de eerste gesprekken in september

GEDEELDE MENINGEN

- meer onderlinge afstemming zal de legitimiteit van de bovenbouw versterken
- rolverduidelijking is nodig
- de leesbaarheid van de bovenbouw kan beter ten behoeve van de gebruiker/noden in het veld
- deze oefening mag geen besparingsoefening zijn. De meeste organisaties voeren hun opdracht naar eigen zeggen uit met te weinig middelen. Er mogen meer of andere verwachtingen geformuleerd worden, maar niet zonder daar financiering tegenover te stellen.
- de bovenbouworganisaties zijn belangrijk voor de ontwikkeling van sectoren en als gesprekspartner voor veld en overheid
- het tijdspad van de hervorming is een uitdaging
- het wegvallen van Locus heeft een gat geslagen; dat werd organisch opgevangen door andere bovenbouworganisaties
- er moet veel belang gehecht worden aan de verankering van lokaal en bovenlokaal cultureel werk
- Cultuurconnect en Kunstenloket werken (nu) slechts voor een beperkt deel van het veld
- departement heeft rol te spelen als sterk kennispunt over het veld
- bij rolverdeling ook kijken naar perifere velden (onderwijs, welzijn, materieel erfgoed, ...)
- de amateurkunstensector is in volle ontwikkeling en heeft behoefte aan een zichtbare verankering in het bovenbouwsysteem
- veel belangenbehartigers nemen vandaag meer rollen op dan enkel belangenbehartiging

TWIJFELS EN VERSCHILLEN IN MENING OP HET MOMENT VAN DE GESPREKKEN IN SEPTEMBER

- de plaats van de 9 amateurkunstenorganisaties
- plaats en rol van Forum AK en VVC
- plaats en rol van lokaal en bovenlokaal cultureel werk
- plaats van een steunpunt voor de bibliotheken
- plaats van internationalisering
- actieradius van Kunstenpunt (praktijkondersteuning niet-klassieke muziek?)
- wel of geen strikte rolscheiding belangenbehartigers-steunpunten
- wel of geen financiering van belangenbehartigers
- aard, timing en impact van de veranderingen bij het Departement

6 Algemeen uitgangspunt voor nieuwe tekening Bovenbouw Cultuur

Het algemeen uitgangspunt is dat we naar het geheel van organisaties kijken als ware het één systeem, ook al wordt het zo nog niet door iedereen ervaren. Het gaat immers om een geheel van bij elkaar horende, min of meer met elkaar verbonden entiteiten die een gezamenlijk doel nastreven. Met die systemische benadering komen we los van het hiërarchisch denken, van verticale of horizontale lijnen en van de geslotenheid en de verkokering die andere modellen gemakkelijk oproepen.

In principe is een meer horizontale, gedecentraliseerde en bij voorkeur zelfregulerende structuur in vergelijking met een hiërarchische en verkokerde structuur veel beter toegerust om wendbaar te reageren op een omgeving die steeds volatieler, onzekerder, complexer en ambiguer wordt. Volledige zelfregulering is binnen deze (overheids)context geen optie, maar de nieuwe structuurtekening is wel gegrond in het systemisch principe en voldoet aan de basisvoorwaarden van een levensvatbaar systeem, met name:

1. het geheel en elk onderdeel hebben een helder doel (purpose / bestemming);
2. er is voeling met en respons op de omgeving (innovatie- en verandercapaciteit);
3. er is optimale afstemming tussen de delen;
4. er is controle, coördinatie en bijsturing mogelijk om het interne evenwicht te bewaken;
5. er zijn voldoende middelen en competente actoren aanwezig om het doel te realiseren.

7 Aanbevelingen

Vertrekkend van de gesprekken en rekening houdend met het algemene uitgangspunt formuleren we een set van aanbevelingen die als argumentatie kunnen dienen voor hervormingen van de Bovenbouw Cultuur.

1) **Kijk systemisch i.p.v. verkokerd naar de hele bovenbouw.**

Zie algemeen uitgangspunt. Benoem de opdracht/missie van de bovenbouw als systeem en zorg ervoor dat elk subsysteem met een eigen opdracht bijdraagt aan de opdracht van het bovenliggende systeem. De hele bovenbouw draagt m.a.w. via een *common purpose* bij aan de ambities van het culturele veld.

2) **Maak onderscheid tussen de verschillende soorten bovenbouwclusters en -organisaties: departement - sectorale steunpunten - expertisenetwerken - belangenbehartigers - fondsen.**

Vooraf het principe van expertisenetwerken is in dit verband nieuw. Kenmerkend voor hen is dat zij ten dienste staan van het hele culturele veld (transversaal), dat ze kennis en beleid ontwikkelen rond een thema, en hun doel bereiken in nauwe samenwerking met andere actoren binnen en buiten de bovenbouw cultuur.

Een expertisenetwerk kan zowel een vaste kern hebben in de vorm van een organisatie die als trekker fungeert (type: Cultuurloket), of kan een coöperatieve vorm zijn van meerdere organisaties die actief samenwerken aan een gezamenlijk doel (type: Participatie met Publiq, Demos, Vitamine C).

Beroepsverenigingen, amateurkunstenorganisaties en organisaties zoals het Circuscentrum zijn voor ons veldorganisaties en maken geen deel uit van de Bovenbouw.

3) Richt een expertisenetwerk in voor lokaal en bovenlokaal cultureel werk met als basisopdracht:

- **complementariteit bevorderen tussen de verschillende beleidsniveaus (lokaal, bovenlokaal, Vlaams) + versterken van (boven)lokaal cultureel werk;**
- **steunpuntrol voor bibliotheken en cultuurcentra/gemeenschapscentra.**

We adviseren om voor dit nieuwe expertisenetwerk maximaal gebruik te maken van de bestaande kennis en ervaring bij de spelers in het huidige landschap waaronder Forum voor Amateurkunsten, VVC, Vlabr'accent, e.a., en in nauwe samenwerking met VVSG.

Doe dit niet via een doorstart van één van die organisaties, maar richt een nieuwe organisatie op om te vermijden dat de bedrijfscultuur, het imago, de structuur en historiek van een bestaande organisatie te veel gaat wegen op het nieuwe initiatief. Zie verdere toelichting bij het Detail van de bovenbouwtekening blz. 17.

4) Veranker de steunpuntrol voor amateurkunstorganisaties bij hun respectievelijke sectorsteunpunt of fonds.

De amateurkunstenorganisaties delen met elkaar een aantal thematieken en zijn verbonden door een amateurkunstendecreet. De voorbije decennia hebben ze zichzelf sterk op de kaart gezet, en we merken dat die emancipatorische beweging zich volop verderzet. Daar moet rekening mee gehouden worden in decretale context en in de ondersteuning.

De naam insinueert dat het over een homogeen geheel gaat, maar in de realiteit gaat het over 9 disciplines die naar inhoud en manier van werken erg verschillend zijn. Afhankelijk van de bril waarmee naar hen gekeken wordt, zouden ze ondersteuning kunnen krijgen via het steunpunt sociaal-cultureel werk, bij de kunsten, bij lokaal en bovenlokaal werk, en zelfs bij erfgoed.

In de gesprekken met de 9 amateurkunstenorganisaties en met het Forum voor Amateurkunsten bleek voortdurend de bijna onmogelijkheid om de organisaties in hun geheel bij één steunpunt onder te brengen. We pleiten daarom voor meer maatwerk in de ondersteuning, maar voor gezamenlijkheid in de financiële ondersteuning en hun belangenbehartiging. Concreet: behoud het amateurkunstendecreet, of pas aan waar nodig, en laat het aan de organisaties om zich te verenigen voor belangenbehartiging. Mogelijk kan die rol opgenomen worden door een bestaande belangenbehartiger.

Voor de ondersteuning adviseren we om elke organisatie onder te brengen in een sectoraal steunpunt of fonds dat inhoudelijk het best bij hen past:

Muziekmozaïek, Koor en Stem, Open Doek, Vlamo, Danspunt, Kunstwerkt en Poppunt bij *Kunstenpunt*;

Creatief Schrijven bij het *Vlaams Fonds voor de Letteren*;

Centrum voor Beeldexpressie bij Kunstpunt of het *Vlaams Audiovisueel Fonds*.

De steunpunttaken die door die steunpunten/fondsen worden opgenomen, kunnen verschillend zijn volgens de behoefte die elk van die amateurkunstenorganisaties aangeeft. Wij denken dat er vooral aandacht moet zijn op metaniveau: dataverzameling, analyse, veldtekeningen, onderzoek, e.d.

5) Geef Poppunt een bijkomende opdracht voor talentontwikkeling en praktijkondersteuning van de niet-klassieke muziek.

Poppunt pleit al jaren voor een 'one stop shop' voor niet-klassieke muziek die de gepaste ondersteuning biedt tijdens de loopbaan van de amateur/pre-professionele tot professionele muzikant. Wij delen die visie en adviseren het volgende:

- . beschouw Poppunt als veldorganisatie (want disciplinegericht), maar geef hen de bijkomende opdracht (en middelen) - vergelijkbaar met de extra dienstverlenende rol die erfgoedorganisaties op landelijk niveau kunnen opnemen - om talentontwikkeling en praktijkondersteuning te verzorgen voor popmuziek, jazz, wereld- en folkmuziek, zowel lokaal als internationaal;
- . Poppunt doet dit in nauwe samenwerking met Muziekmozaïek, de organisatie voor de amateursmuzikanten van wereldmuziek, folk en jazz;
- . Poppunt blijft ondersteuning vinden bij Kunstpunt met wie duidelijke afspraken worden gemaakt over de verwachtingen t.a.v. die ondersteuning (onderzoek, dataverzameling, e.a.).

6) Belangenbehartigers wel/geen middelen toekennen: zorg voor een transparante regeling.

Rond financiering van belangenbehartiging bestaan uiteenlopende meningen, en niet alleen in de cultuursector. Vanuit een governance-oogpunt begrijpen we de keuze om hen niet te financieren. Tegelijk zijn de overheid, het culturele veld en de samenleving gebaat bij een goed vertegenwoordigde, mondige sector. Vanuit die behoefte is het verdedigbaar om belangenbehartigers waar nodig te ondersteunen, wat ook in lijn is met de opvattingen van het gros van de bovenbouworganisaties en in lijn is met de steun die de overheid geeft aan organisaties die belangen behartigen in andere sectoren.

We adviseren minstens om te zorgen voor een transparante regeling: ofwel geen betoelaging, ofwel een rechtstreekse betoelaging – een hybride tussenvorm lijkt ons niet aangewezen.

7) Niet werken met één bovenbouwdecreet, maar werken met sectordecreten.

Zorg ervoor dat elke actor in de bovenbouw (mogelijk met uitzondering van de belangenbehartigers) onder te brengen valt in een decreet en dat met elke bovenbouworganisatie een beheersovereenkomst wordt afgesloten waarin duidelijke verwachtingen worden geformuleerd.

8) Voorzie een manier waarop bovenbouworganisaties in interactie gaan met het oog op samenwerking en afstemming.

De kwaliteit en innovatiecapaciteit van de bovenbouw als systeem hangt af van de kwaliteit van de relaties tussen de delen. Wanneer alle rollen en verwachtingen helder en voor iedereen kenbaar zijn - en dus opgenomen in de beheersovereenkomsten -, zullen meer spontane verbindingen ontstaan. Toch vinden we het nodig om interactie te blijven stimuleren en zelfs te organiseren. Er moet m.a.w. nagedacht worden over de manier waarop dat vorm kan krijgen en wat de verwachting mag zijn van zo'n overleg. Voor ons ligt daar een rol voor het Departement, op voorwaarde dat zij die rol opneemt op een coachende manier, rekening houdend met maximale autonomie van de actoren. We pleiten daarbij wel voor grote betrokkenheid van alle organisaties, bijvoorbeeld via een wisselend voorzitterschap.

9) Interne afstemming tussen Departement en Kunstenpunt over de taakverdeling van internationale kunstevenementen.

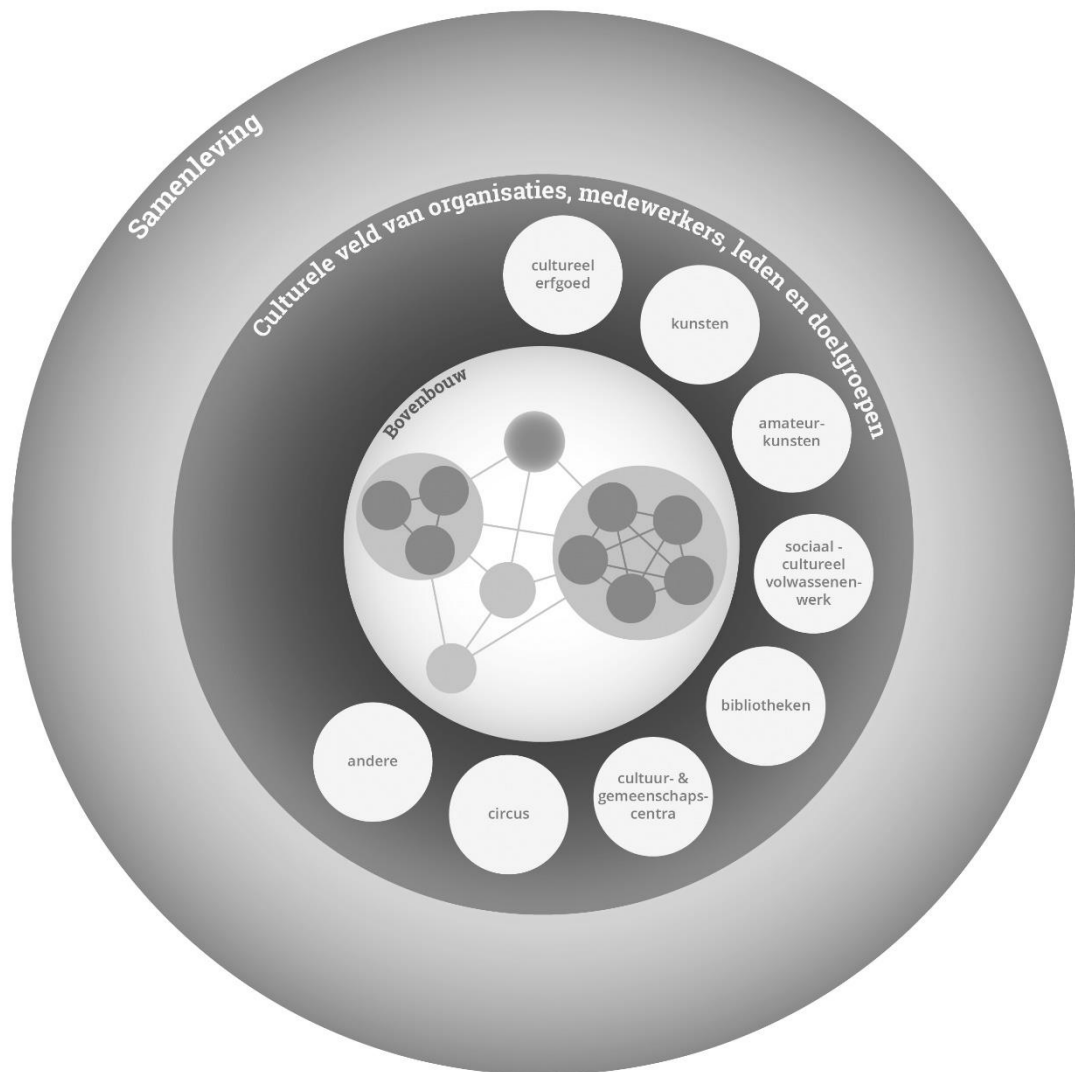
Een aantal internationale kunstevenementen zoals de Biënnale van Venetië wordt vandaag beheerd en uitgevoerd door het Departement. Het zou niet onlogisch zijn om zo'n projecten – onder duidelijke voorwaarden – te delegeren aan Kunstenpunt dat in haar opdracht reeds een uitgebreide internationale werking heeft. We adviseren Departement en Kunstenpunt om daarover onderlinge afspraken te maken die vertrekken van het belang van de kunsten(aar).

Hetzelfde geldt voor de taakverdeling van specifieke promotieactiviteiten zoals Kinderkunstendag.

10) Creëer duidelijkheid over timing van de volgende stappen.

Er is snel duidelijkheid nodig over de besluiten n.a.v. dit rapport en de timing van de uitvoering ervan.

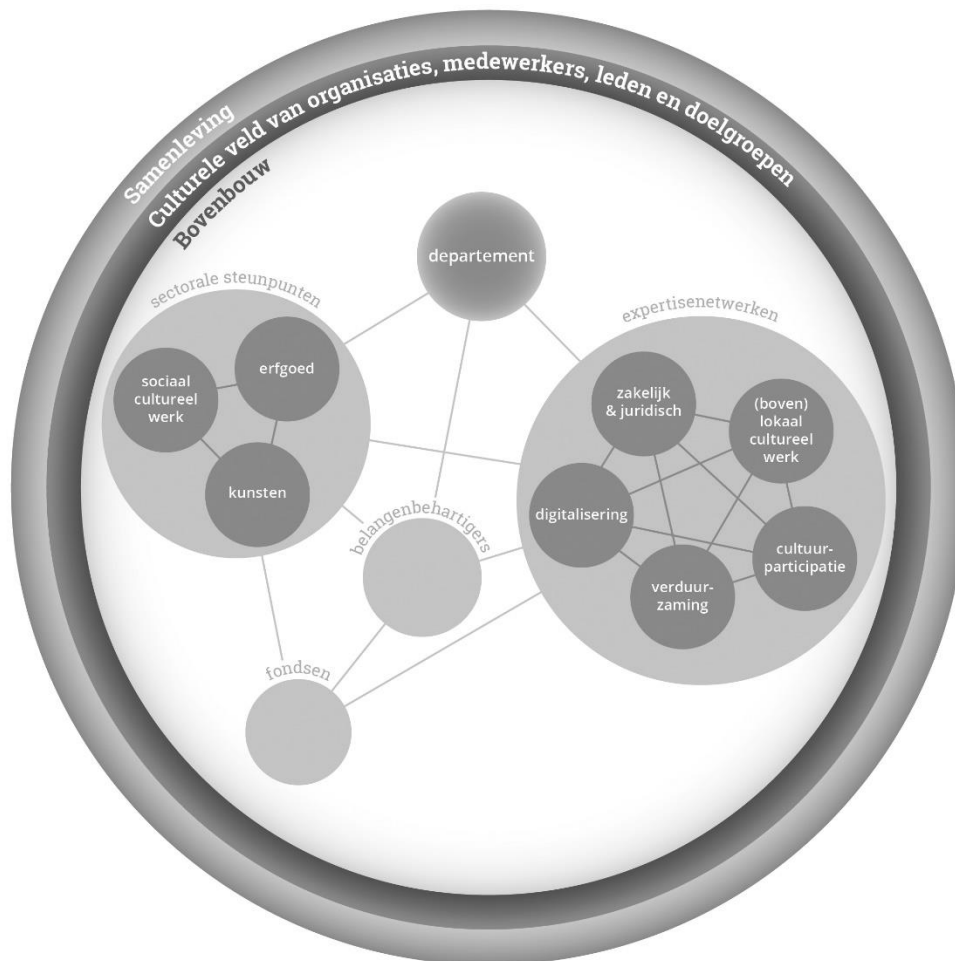
8 Systeendiagram bovenbouw cultuur



Toelichting

Het diagram toont een reeks van ingebedde cirkels die samen een dynamisch systeem vormen. Elke cirkel die hier afgebeeld staat, heeft in werkelijkheid nog meer subcirkels. De tekening kan in principe zelfs verdiept worden tot op het niveau van het individu. De kerngedachte van deze voorstelling is dat elke cirkel bijdraagt aan het doel van de bovenliggende cirkel. Het is m.a.w. een 'purpose-hiërarchie', geen beleidshiërarchie.

Detail bovenbouwcluster



Er zijn minstens drie voorwaarden om dit systeem te laten functioneren: (1) transparante verdeling van verantwoordelijkheden; (2) doorstroming van informatie; (3) voldoende middelen en competenties.

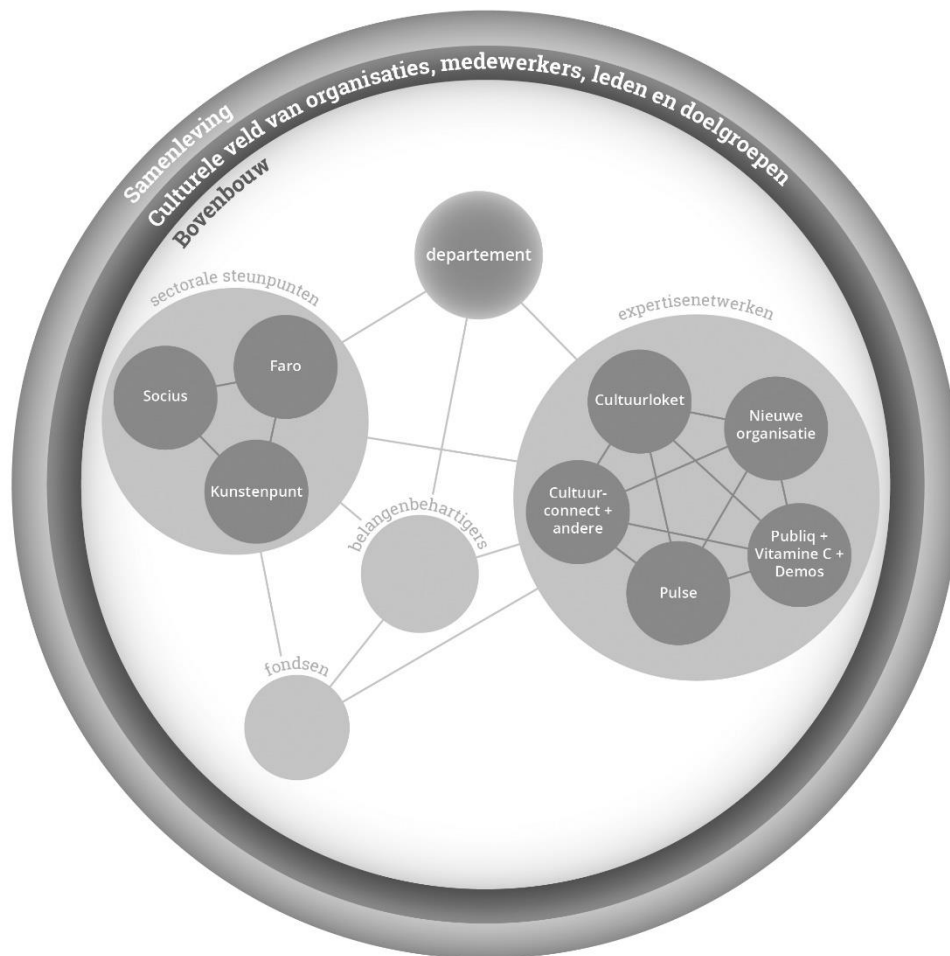
(1) De verdeling van verantwoordelijkheden of rollen valt enigszins af te leiden uit de benaming van elke cirkel en de daarbij horende definitie, maar moet verfijnd worden tot op detailniveau van elke onderliggende organisatie. Zie ook rollenmatrix in bijlage.

(2) De doorstroming van informatie en de interactie tussen de entiteiten wordt hier summier voorgesteld door de lijnen tussen de bovenbouworganisaties. In werkelijkheid moet over de tekening heen een web van lijnen gedacht worden, ook ver buiten de cirkel van het culturele veld.

(3) Een belangrijke voorwaarde voor een goed functionerend systeem is de beschikbaarheid van middelen en competenties om de rollen/opdrachten uit te voeren.

Het beleidsniveau (minister van cultuur + kabinet) staat niet expliciet afgebeeld, maar is in onze ogen een representant van de buitenste cirkel, de samenleving. We benadrukken in dit verband het belang van een noodzakelijke synergie tussen de drie-eenheid kabinet-departement-steunpunten/expertisenetwerken.

9 Toelichting bij de positionering van de organisaties



DEPARTEMENT

Het departement is in deze voorstelling onderdeel van de bovenbouwcirkel. Gedacht vanuit een machtshiërarchie lijkt dat mogelijk vreemd en onjuist. Vanuit een purpose-hiërarchie draagt het Departement echter net zo goed bij aan het Bovenbouw-purpose als de andere spelers, zij het vanuit een andere rol. In die rol (o.a. financiering) zit zonder twijfel een machtsfactor, maar die situatie kan vergeleken worden met het functioneren van een bedrijf waar een financieel manager of algemeen directeur de verantwoordelijkheid draagt over het toewijzen van budgetten en tegelijk deel uitmaakt van hetzelfde systeem. De belangrijke nuance zit in de manier waaróp die verantwoordelijkheid wordt uitgevoerd, en daar denken wij dat het wenselijk is om meer te handelen vanuit partnerschappen.

Verder denken wij dat het departement – samen met de andere bovenbouworganisaties (exclusief de belangenbehartigers) – ook een rol van coördinator van het hele bovenbouwsysteem moet opnemen. Niet als super-baas, want elke bovenbouworganisatie heeft nood aan maximale autonomie binnen het kader van hun beheersovereenkomst. Wel

als medeverantwoordelijke voor het goed functioneren van het geheel: zorg dragen voor onderlinge feedback, toewijzen van kernrollen en verwachtingen, e.d.

SECTORSTEUNPUNTEN

- sociaal-cultureel volwassenenwerk = SOCIUS
- kunsten = KUNSTENPUNT
- erfgoed = FARO

Zij hebben veel gelijke rollen, maar afhankelijk van de eigenheid van hun sector is het belangrijk om via heldere beheersovereenkomsten te differentiëren in het aantal rollen of de accenten die daarin gelegd worden.

EXPERTISENETWERKEN

- **Zakelijk-juridisch:** CULTUURLOKET i.s.m. allerlei actoren binnen en buiten de bovenbouw cultuur.
- **Digitalisering:** we zien dit als een netwerk voor gecoördineerde digitale dienstverlening, waarin CULTUURCONNECT en organisaties zoals VIAA, Packed, Firmament, Resonant een rol te vervullen hebben. Voor een precieze invulling van dit netwerk verwijzen we naar de “Visienota cultuurbeleid in het digitale tijdperk”.
- **Lokaal en bovenlokaal cultureel werk:** een nieuw expertisenetwerk waar bij de opstart liefst meteen de kennis van bestaande organisaties ingebracht wordt. Dit expertisenetwerk is dienstbaar aan het brede culturele veld en kan haar opdracht niet vervullen zonder samenwerking met andere spelers. In dat verband willen we vooral VVSG noemen als een sterke en noodzakelijke partner.

De missie van het FORUM VOOR AMATEURKUNSTEN is in grote mate gerealiseerd. Haar rol als belangenbehartiger is namelijk afgezwakt omdat de 9 organisaties voldoende geëmancipeerd zijn om die rol samen op te nemen. En de rol als steunpunt die het Forum vandaag nog vervult blijft nodig, maar is gebaat bij schaalvergroting. De organisaties zelf kunnen die vinden bij hun respectievelijke sectorsteunpunten/fondsen. De ervaring en kennis van het Forum voor Amateurkunsten in relatie tot lokaal en bovenlokaal cultureel werk moet een plaats krijgen in het nieuwe expertisenetwerk.

VVC zou in deze visie een pure belangenbehartiger zijn/blijven van de cultuur- en gemeenschapscentra. Daaraan zal de komende jaren ongetwijfeld behoefte zijn. Hoe ze dat organiseren, is een beslissing die zij intern moeten nemen.

VVBAD is een beroepsvereniging en past o.i. beter in het hele plaatje als een veldorganisatie. De ondersteuning, innovatie en de noodzakelijke ontwikkelingen waar bibliotheken vandaag voor staan moet dan georganiseerd worden vanuit het expertisenetwerk lokaal en bovenlokaal cultureel werk.

- **Participatie:** netwerk van PUBLIQ – DEMOS – VITAMINE C die vanuit hun eigen kernopdracht (communicatie – educatie – participatie) samenwerken aan het realiseren van meer en bredere cultuurparticipatie. Co-housing van de organisaties zou sterk bijdragen aan dit doel, maar is op zich geen voorwaarde.
- **Verduurzaming:** die opdracht wordt vandaag reeds opgenomen door PULSE – transitienetwerk cultuur.

10 Matching van rollen en actoren

We stelden het al eerder in dit rapport: in onze gesprekken kwam een grote eensgezindheid naar voor over het feit dat er nood is aan een meer eenduidige interpretatie van de rollen die bovenbouworganisaties opnemen. Met het oog daarop zetten we een online bevraging op waaraan 15 bovenbouworganisaties participeerden. Dit leidde tot de roldefinities van 14 rollen (zie bijlage).

Met het oog op een meer leesbare bovenbouw – lees: een heldere rolverdeling – bespraken we met alle betrokkenen ook de vraag welke bovenbouworganisaties welke rollen (moeten) opnemen. Al snel bleek dat een zuivere verdeling van rollen niet evident, maar ook niet wenselijk is. Er zijn slechts een paar rollen die aan één enkele bovenbouwactor toegewezen kunnen worden. Alle andere rollen worden door meerdere bovenbouworganisaties opgenomen. Wel is er, zoals we zien in de onderstaande matrix, een duidelijk verschil tussen (1) departement, (2) sectorale steunpunten en expertisenetwerken, en (3) belangenbehartigers.

Voorstel verdeling van rollen per cluster

	DEPARTEMENT	SECTORAAL STEUNPUNT	EXPERTISE-NETWERK	BELANGEN-BEHARTIGER
belangenbehartiging				✓
beleidsondersteuning	✓	✓	✓	
beleidsuitvoering	✓			
coördinatie	✓			
financiering	✓			
internationalisering	✓	✓		
kennis- en expertiseontwikkeling	✓	✓	✓	
loket		✓	✓	✓
netwerking	✓	✓	✓	✓
praktijkondersteuning en -ontwikkel.		✓	✓	
produceren		✓	✓	
projectbeheer		✓	✓	
promotie		✓	✓	✓

Een meer fijnmazige rolverdeling is mogelijk als we naast de soort bovenbouworganisatie ook dimensies meenemen zoals doelgroep/klantensysteem, thema en beleidsniveau. Dat leidt ons inziens misschien tot een theoretisch correcte meerdimensionale indeling, die in de praktijk echter het effect kan hebben van een behoorlijk rigide structurering.

DANKWOORD

Onze bevraging en zoektocht naar haalbare, structurele wijzigingen van de Bovenbouw cultuur gaf ons de kans om in een heel korte periode met een groot aantal mensen van gedachten te wisselen.

We ervaren bij al onze gesprekspartners een grote bereidheid om hierover met ons in gesprek te gaan, en waarderen heel erg de openhartigheid waarmee ze hun ideeën en bezorgdheden met ons hebben gedeeld.

Dank ook aan de opdrachtgever voor de vrijheid, het vertrouwen en de ruggenspraak die we tijdens het hele proces ervaren hebben.

We hopen met deze aanbevelingen te kunnen bijdragen aan de evolutie van de Bovenbouw naar een meer vernetwerkte cultuur.

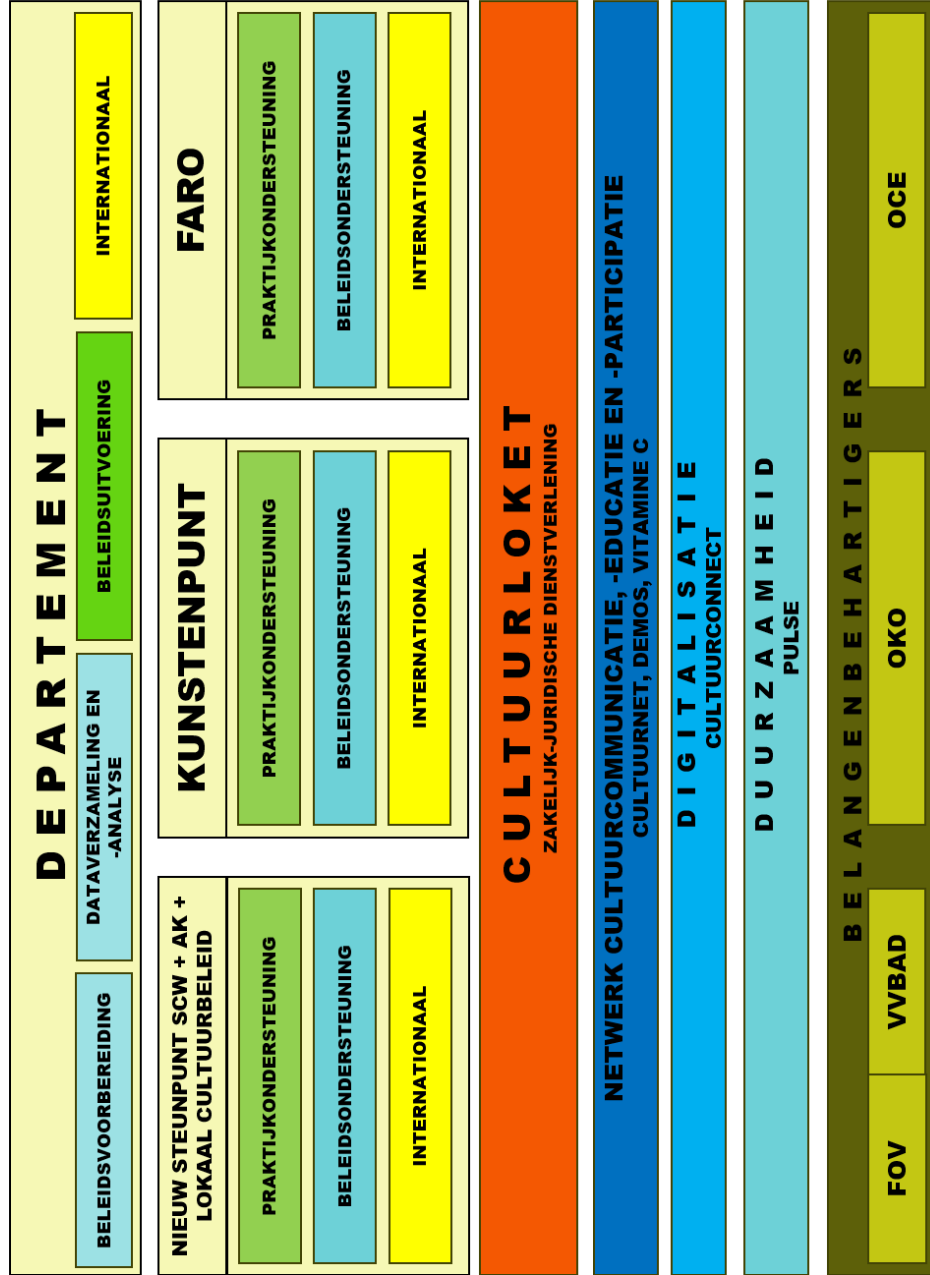
COLOFON

Koen Vandyck | organisatiecoach
Panoramalaan 3
3012 Leuven
kv@koenvandyck.be
www.koenvandyck.be

Yves Larock | organisatiemaker
Goudbloemstraat 14
2800 Mechelen
contact@yveslarock.be
www.yveslarock.be

BIJLAGEN

Situatie TO BE



Vlaanderen
verbeelding werkt

II Definities van clusters

Belangenbehartiger

Een ledenvereniging die haar leden informeert, adviseert, zichtbaarder maakt en vertegenwoordigt om hun sector te versterken.

Beroepsvereniging

Een vereniging gevormd voor de studie, de bescherming en de ontwikkeling van de beroepsbelangen van haar leden.

Bovenbouw Cultuur

Het geheel van organisaties dat de realisatie van de ambities van het culturele veld ondersteunt, en zich richt op een hele sector of meerdere sectoren.

Culturele veld

Het geheel van lokale, regionale en landelijke organisaties, uitvoerders, educatoren, medewerkers, e.a. die zich richten op een discipline, doelgroepen, individuele leden en burgers, en zo rechtstreeks bijdragen aan de creatie, cultuurontwikkeling en cultuurparticipatie binnen de samenleving.

Expertisenetwerk

Een niet-sectorgebonden organisatie die in netwerkverband samenwerkt om voor het culturele veld praktijkondersteuning en innovatie te realiseren rond een welbepaald thema.

Fonds

Een instelling die voor een afgebakende sector of discipline subsidies, informatie en documentatie verschaft om culturele actoren te ondersteunen op het vlak van creatie, productie, presentatie en omkadering.

Sectoraal steunpunt

Een intermediaire organisatie tussen een culturele sector en de Vlaamse overheid die bijdraagt tot de ontwikkeling van het culturele veld.

Veldorganisatie

Een lokale, regionale of landelijke organisatie die werkzaam is in het culturele veld.

III Definities van rollen

Belangenbehartiging

Gemeenschappelijke en/of individuele organisatiebelangen van een bepaald werkveld, een groep professionals of vrijwilligers behartigen door hen te informeren, te consulteren, te mobiliseren en hen te vertegenwoordigen bij de overheid en andere beleidsrelevante fora.

Beleidsondersteuning

Op vraag of op eigen initiatief ondersteuning geven aan de overheid in functie van beleidsvoorbereiding, beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie inzake het algemene cultuurbeleid of specifieke beleidsvraagstukken door terreinkennis en specifieke expertise ter beschikking te stellen.

Beleidsuitvoering

Uitvoeren van het overheidsbeleid, waaronder het coördineren van subsidiestromen, zorg dragen voor regelgeving zoals decreten, beheersovereenkomsten en uitvoeringsbesluiten.

Coördinatie

Realiseren van samenwerking en afstemming tussen verschillende bovenbouwactoren en de door hen opgenomen rollen in functie van efficiënte en effectieve dienstverlening naar klanten en de samenleving.

Financiering

Het ter beschikking stellen van subsidies, kredieten, investeringsmiddelen, financiële middelen aan cultuurprofessionals of organisaties en het toezicht op de aanwending ervan.

Internationalisering

Het verbinden van een praktijkgemeenschap of werkveld met internationale netwerken, professionals en organisaties in functie van uitwisseling en cocreatie.

Kennis- en expertiseontwikkeling

Het ontwikkelen, verbinden en delen van expertise rond brede, gedeelde cultuurbeleid- en cultuursectorvraagstukken in antwoord op maatschappelijke uitdagingen.

Loket

Een aanspreekpunt vormen voor eerstelijnsadvies, specialistisch advies of doorverwijzing naar andere experts.

Netwerking

Faciliteren van ontmoeting, uitwisseling, dialoog en samenwerking binnen een praktijkgemeenschap en tussen praktijkgemeenschappen en sectoren of beleidsdomeinen

Praktijkondersteuning en -ontwikkeling

Het ondersteunen en ontwikkelen van professionals en hun organisaties als antwoord op praktijkvragen, noden en latente behoeften door in te zetten op kwaliteitsbevordering, innovatie, verdere professionalisering en het uitbouwen van een praktijkgemeenschap.

Produceren

De ontwikkeling en ter beschikkingstelling van nieuwe of verbeterde producten en/of diensten aan de brede cultuursector in antwoord op gedeelde vragen vanuit het cultuurveld en/of -cultuurbeleid.

Projectbeheer

Een project beheren op vraag van de overheid.

Promotie

Een bepaalde praktijk, sector, discipline of thema zichtbaar maken naar overheid, werkveld en brede publiek, zowel binnen Vlaanderen als internationaal.