

**Nota voor het College**  
**Gemeenschapscentra als stedelijke motor van een lokaal beleid**  
*de audit en het publieksonderzoek toegepast*

**algemeen**

*Bijgevoegd de synthese van de reacties van de diverse gemeenschapscentra, van Stad en Cultuur, van de beroepskrachten en van de dienst Gemeenschapscentra op de audit en het publieksonderzoek. Samen vormen zij de basis van de onderstaande voorstellen voor hervorming van de gemeenschapscentra.*

*Hierbij blijft het externe onderzoek als leidraad dienen en wordt per hoofdstuk ingegaan op de bekommernissen in de reacties van de betrokkenen. Per hoofdstuk wordt aangegeven wat de opties zijn en welke concrete stappen ondernomen zijn of moeten worden om die te bereiken.*

*Deze nota wil een kapstok bieden om de veranderingsprocessen in gang te zetten. De 'unit' Gemeenschapscentra zal, bijgestaan door een externe consultant, en in overleg met een stuurgroep, de administratie en de kabinetten, elk van de voorgestelde opties uitwerken in concrete implementatieplannen, die telkens ter goedkeuring aan het college zullen voorgelegd worden.*

**strategische doelstellingen**

1. (her)waardering van de gemeenschapscentra als lokale ankerpunten voor *gebruikers* (verenigingen en individuele gebruikers) van de Nederlandstalige instellingen, organisaties en voorzieningen, en als **lokale netwerkcoördinatoren** in een stedelijk beleid;
2. (her)waardering van de vrijwilligers door het aanreiken van instrumenten om die vrijwilligers te bereiken, en door hen een centrale plaats te geven bij de lokale programmatie van het gemeenschapscentrum;
3. verbetering van de efficiëntie van de werking van de gemeenschapscentra en een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening en het aanbod door een aangepaste structuur, een centrale ondersteuning en professionalisering van het beheer.

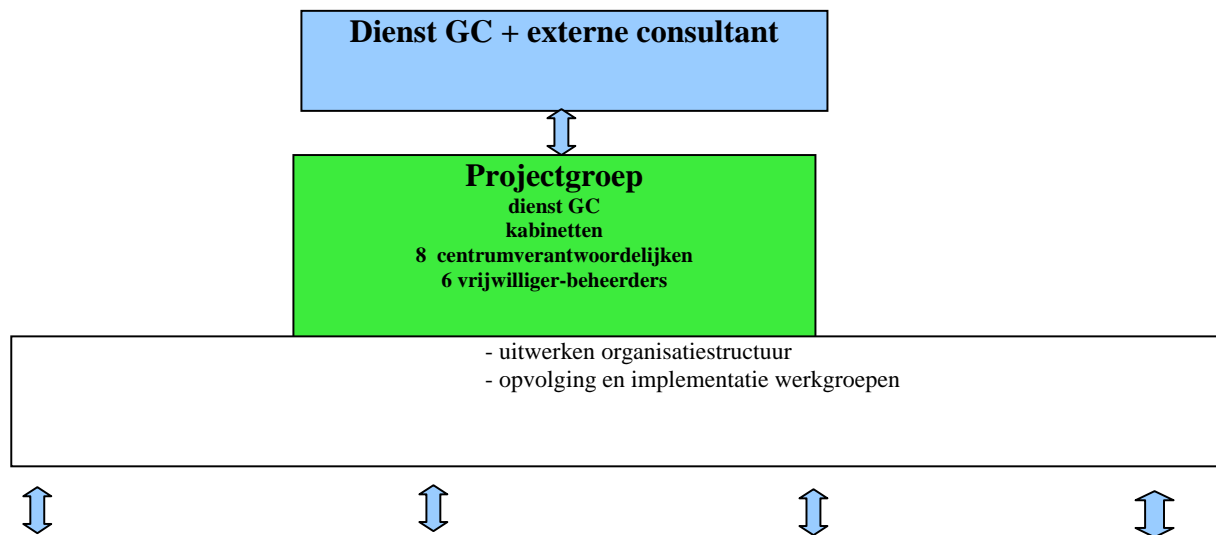
***globale werkwijze:***

<b>acties</b>	<b>tijdspad</b>
opdracht externe consultant	september 2007- juli 2009
samenstelling interne projectgroep (centrumverantwoordelijken) 10 personen, 2 dagen per maand	september 2007
oprichting werkgroepen: gebouwen, personeel inhoud en zakelijk beheer <sup>1</sup>	september 2007-juni 2009

<sup>1</sup> samenstelling projectgroep en werkgroepen wordt ter goedkeuring aan het college voorgelegd

acties	tijdspad
IKW - driemaandelijks of op vraag	
concretisering stappenplan	december 2007

**Operationeel**



<b>Werkgroep infrastructuur</b> aansturing: dir G&I vertegenwoordiger elk collegelid 3 centrumverantwoordelijken 2 vrijwilliger-beheerders	<b>Werkgroep personeel</b> aansturing: dir Personeel vertegenwoordiger elk collegelid 3 vertegenwoordigers werknemers 3 vertegenwoordigers vrijwilliger-beheerders	<b>Werkgroep inhoud</b> aansturing: dir Cultuur vertegenwoordiger elk collegelid 3 centrumverantwoordelijken 3 vrijwilliger-beheerders 3 vertegenwoordigers van de gebruikers	<b>Werkgroep zakelijk beheer</b> aansturing: dir Financiën vertegenwoordiger elk collegelid 3 centrumverantwoordelijken 3 vrijwilliger-beheerders 3 vertegenwoordigers van de gebruikers
- opportuniteit/uitbreiding/lokalisatie - beheer - monitoring - concessies	- meting competenties - opmaak competentieprofielen - stappenplan integratie vzw-personeel	- omgevingsanalyses - netwerkontwikkeling - registratie - vrijwilligersbeleid	- centrale boekhouding - facility: contractbeheer - exploitatiebeleid - sociale economie

## A. - de vrijwilligers

*De meeste vrijwilliger-beheerders pleiten voor een maximale betrokkenheid bij de inhoud, zonder de lasten en verantwoordelijkheden van beheersfuncties. Hun vraag wordt ondersteund door de objectieve vaststelling dat de spoeling van vrijwilligers dunner wordt en dus ook de draagkracht en competenties van het vrijwillige beheer verminderen of versnipperd worden. Wij kiezen voor een model waarbij de beroepskracht ten dienste staat van de vrijwilligers, zodat vrijwilligers zich kunnen focussen op de inhoud van hun engagement.*

### **opties:**

1. De rol van de vrijwilligers als hefboom van de lokale werking van de gemeenschapscentra wordt verankerd en versterkt door het omvormen van de beheers-vzw naar een programma-vzw, waarin de raad van beheer en de algemene vergadering de verantwoordelijkheid dragen voor het opmaken en uitvoeren van de inhoudelijke planning.
2. Het vrijwilligersbeleid wordt opengetrokken door verschillende vormen van vrijwillig engagement mogelijk te maken: thematisch of duurzaam, logistiek of inhoudelijk, toegespitst op bepaalde doelgroepen... Alle vrijwilligers worden, via **een geïntegreerd medewerkersbeleid**, betrokken bij de werking van het centrum. Het omgaan met vrijwilligers wordt opgenomen in de aanwervings- en functieopdrachten van de centrumverantwoordelijken.
3. Het gemeenschapscentrum heeft de opdracht te waken over de representativiteit van het lokale vrijwilligersoverleg, door afgesproken quota en methodieken: projectmatig of structureel, ruim of toegespitst op specifieke doelgroepen. Dat betekent dat de programma-vzw of -commissie regelmatig hersamengesteld wordt, rekening houdt met diversiteit in leeftijd, geslacht en culturele achtergrond, en dat het statische overleg aangevuld wordt met specifieke bevragingen volgens thema of doelgroep. Dit moet de betrokkenheid van nieuwe verenigingsvormen en van individuele gebruikers bij het gemeenschapscentrum verhogen.
4. Stad en Cultuur vzw wordt omgevormd tot een regionaal vrijwilligersplatform, met een evenwichtige vertegenwoordiging uit diverse sectoren (onderwijs, cultuur, welzijn) en uit diverse doelgroepen (vrijwilliger-beheerders, vrijwilligers, gebruikers, al dan niet in verenigingsverband). Dit platform zal advies geven over de bovenlokale programmatie en over de verhouding tussen de bovenlokale en lokale programmatie.
5. Voor de regionale programmatie wordt een beroep gedaan op erkende gespecialiseerde regionale partners (bv Huis van het Nederlands, Jeugd en Stad, BWR, Sportdienst...), of wordt een regionale programmacommissie opgericht (cf. scholenprogrammatie). Indien nodig beslist het College over de regionale programmatie.
6. Het beheer van de werkingsmiddelen voor de lokale programmatie gebeurt door de centrumverantwoordelijke onder de verantwoordelijkheid van de lokale programma-vzw. De vrijwilligers behouden dus hun beheersverantwoordelijkheid over de besteding van de werkingsmiddelen, voor de *lokale* programmatie.

**stappenplan:**

<b>acties</b>	<b>tijdspad</b>
bijsturing convenanten	april 2008
uitbouw vrijwilligersplatform (hervorming Stad en Cultuur)	januari 2008
uitwerking criteria vrijwilligerswerking lokale vzw's	2007 - 2008
uitwerking regionaal actieplan vrijwilligers	2008

## **B – gebouwen**

*De vaststellingen van de audit en het publieksonderzoek, bevestigd door de reacties van de betrokken centra, wijzen op het gewicht van de infrastructuur bij de uitbouw van de werking, zowel qua ligging als qua grootte of kwaliteit van de infrastructuur. Waar de audit en het publieksonderzoek duidelijk aangeven dat de relatie tussen het gemeenschapscentrum en de gemeentegrenzen enerzijds en tussen de gebruikers van het centrum en de ligging ervan anderzijds, verre van eenduidig is, wijzen de reacties eerder op een focus op de mogelijkheden en beperkingen van het gebouw dan op die van de omgeving.*

### **opties:**

1. eventuele bijsturing van het investeringsplan<sup>2</sup> op het vlak van inhoudelijke keuzes en prioriteiten, rekening houdend met :
  - de verhouding en ligging van elk centrum ten opzichte van het geheel van de centra
  - de omgevingsanalyse van het centrum
  - de bereikbaarheid en structuur van het centrum
  - de lokale en bovenlokale functies van het centrum
  - de middelen
2. inventarisatie en uitvoering van dringende interventies, onderhoudswerken en renovaties;
3. uitwerken van een operationeel plannings- en registratiesysteem voor opvolging en bijsturing van de geplande werken;
4. uitwerken van een eenduidig systeem van de horecaconcessies, met aandacht voor juridische duidelijkheid én voor een betere afstemming van de werking van de horecazaken op die van de gemeenschapscentra;
5. onderzoek naar de haalbaarheid van een ondersteunend sociaaleconomieproject voor interne en externe catering.

### **stappenplan:**

- 
- 2 elke bijsturing van het investeringsplan wordt afzonderlijk aan het college voorgelegd

acties	tijdspad
dringende interventies - inventaris - brandveiligheidswerken - technische audits	2005 2006-2008 01/07 -
aansturing en monitoring - opsplitsing eenheid "gebouwen" en eenheid "logistiek" - opmaak projectfiches - aanstelling projectverantwoordelijken - integratie financiële monitoring	01-04 / 2007 12/06 01-03/07 09/07
hernieuwing concessies - juridisch advies - modelconcessie - hernieuwing concessies De Markten, Nekkersdal, De Kroon	02/07 03/07 03-06/07
overleg opleidingspartners/Elishout mbt een regionaal opleidings- en sociale tewerkstellingsproject horeca	2007
opmaken van omgevingsanalyses per gemeenschapscentrum	2007 - 2008

### **werkwijze**

1. uitbesteding omgevingsanalyses gemeenschapscentra;
2. globalisering aanbestedingscontracten voor veiligheids- en onderhoudswerken;
3. aanpassing budget en timing investeringsplan aan de hand van projectfiches;
4. uitbesteding modelconcessieovereenkomst, uitgaande van eenvormigheid op het vlak van openingstijden, duur, inhoudelijke afstemming op de werking van het centrum... en opmaak concrete concessieovereenkomsten door administratie, vzw en concessiehouder (nu enkel vzw);
5. oprichting gemengde projectgroep sociale economie (personeel-opleiding-gemeenschapscentra), aangestuurd door het bevoegde kabinet voor opleiding<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> samenstelling wordt ter goedkeuring aan het college voorgelegd

## **C - basisfuncties**

*Het publieksonderzoek maakt een genuanceerd onderscheid tussen actieve participatie en gemeenschapsvorming enerzijds en aanbodconsumptie anderzijds. De vaststelling dat nieuwe publieken vooral hun weg vinden naar de centra via de podiumprogrammatie en het cursusaanbod en minder via het duurzame engagement dat de klassieke verenigingen kenmerkt, wordt versterkt door de audit, die wijst op de evolutie van de gemeenschapscentra van omgevings- en publieksgericht naar programmagericht. Wij willen de - oorspronkelijke - focus van de gemeenschapscentra als klankbord van de lokale gemeenschap herstellen en tegelijkertijd de competenties voor het bovenlokaal aanbod (podiumprogrammatie, cursussen...) bundelen.*

### **opties:**

1. uitbreiding van de basisfuncties naar de globale noemer "integrale leefkwaliteit" - die wordt ingevuld op maat van elk centrum, waarbij de ontmoeting centraal staat en er vanuit een omgevingsanalyse gestreefd wordt naar dwarsverbindingen tussen cultuur, welzijn en onderwijs, rekening houdend met het bestaande aanbod;
2. verankering van de gemeenschapscentra als lokale netwerkontwikkelaar binnen het stedelijke beleid (Stedenfonds 2). Dit impliceert het meten en weten op lokaal niveau, de vertegenwoordiging in de PCGO's, complementariteit met het gemeentelijke beleid, facilitator voor de uitbouw van blinde vlekken in het aanbod;
3. betere synergie van het lokale gemeenschapsbeleid door:
  - een wederzijdse erkenning van de gemeenten door de gemeenschapscentra en van de gemeenschapscentra door de gemeenten als partners voor het lokale Nederlandstalige gemeenschapsbeleid, waarbij de VGC ondersteunend en coördinerend optreedt;
  - maximale synergieën tussen de subsidies voor de lokale cultuurbeleidscoördinatoren, de lokale bibliotheken en de projectsubsidies lokaal cultuurbeleid.
4. erkenning van de regionale actoren (cf. A.5) en andere niet-overheidsgebonden partners in de diverse beleidsdomeinen voor de uitbouw van een gedecentraliseerd aanbod;
5. uitbouw van een geïntegreerd onthaal- en informatiebeleid, gekoppeld aan de ontwikkelingen van het communicatiehuis en van het lokaal sociaal beleid.

## D - organisatiestructuur

Zowel de audit, het publieksonderzoek als de reacties erop wijzen zowel op de historische verdiensten van de organisatiestructuur als op de noodzaak om die structuur aan te passen aan hedendaagse bestuurlijke kwaliteitsnormen, aan de verwachtingen van nieuwe **publieken** en aan de invulling van nieuwe noden en **functies** van het gemeenschapscentrum. Het scherpst zijn de reacties op het vermoede verlies van lokale autonomie enerzijds en de interpretatie van de uitspraken van de audit op het vlak van "democratisch deficit" anderzijds. Onze voorstellen willen de lokale **dynamiek** verzoenen met een aantal evoluties op het vlak van **beter bestuur** (Vlaamse Gemeenschap, Antwerpen, Gent) enerzijds en met het **versterken** van de lokale inbedding anderzijds.

### **opties:**

1. De lokale vzw's gemeenschapscentra worden omgevormd van beheersvzw's naar programma-vzw's. Samen met de centrumverantwoordelijke zijn zij verantwoordelijk voor:

- het voeren van een **medewerkersbeleid** ten aanzien van beroepskrachten en vrijwilligers;
- het maximaal betrekken van de lokale verenigingen en (potentiële) gebruikers bij de werking van het gemeenschapscentrum;
- het detecteren en registreren van lokale noden;
- het invullen van een lokaal programma en het beheer van de financiële middelen hiervoor.

2. Een specifiek aanbod wordt geprogrammeerd in functie van de capaciteit, technische uitrusting en bereikbaarheid van de beschikbare infrastructuur (podiumactiviteiten, cursussen, sportactiviteiten...). Jaarlijks wordt hiervoor een planning opgemaakt door de unit Gemeenschapscentra, op basis van de planning van de lokale programma-vzw's en in samenspraak met de betrokken regionale partners.

3. Een aantal professionele taken worden hiervoor geclusterd op bovenlokaal niveau, bv ten aanzien van centra - bv in functie van clustering van wijken (omgevingsanalyse – cf. De Zeyp/ De Plato of Nekkersdal/Essegem) of als structurele verankering van bestaande samenwerkingsverbanden (scholenprogrammatie, vrijetijdsaanbod...).

4. De 'unit' gemeenschapscentra wordt administratief verantwoordelijk voor:

- het opstellen van een regionaal beleidsplan;
- het opmaken en opvolgen van de convenanten met de gemeenschapscentra;
- het afsluiten van regionale partnerships;
- de coördinatie van regionale programma's;
- het inhoudelijke personeelsbeleid en de personeelsbewegingen;

- de coördinatie van het infrastructuurbeleid (opportunititeit en opvolging eigenaarsonderhoud).

5. Op basis van de resultaten van de diverse werkgroepen worden voor het personeelsbeleid, het financieel beleid, het infrastructuurbeleid en de ICT-ondersteuning taakafspraken gemaakt én een communicatieplan uitgewerkt met de respectievelijke bevoegde directies. Die afspraken worden afzonderlijk aan het college voorgelegd.

**stappenplan:**

acties	tijdspad
uitwerken interne communicatielijnen	gebeurd
opmaak organogram centrale eenheid "gemeenschapscentra" (zie ook "Personeel")	december 2007
- uitwerking planning en evaluatie - uitwerking verantwoordelijkheden en bevoegdheden - opstellen besluitvormingsprocessen en -procedures - opstellen van 'interne contracten' binnen de administratie	voor eind december 2007
hervorming lokale vzw's - convenantgesprekken - integratie personeel	voor april 2008 2009

**werkwijze**

*De externe consultant, de interne projectgroep en de reflectiegroep van vrijwilligers werken het besluitvormingsproces (van planning tot evaluatie) verder uit tot een werkbare "beleidscirkel"<sup>4</sup> tussen het lokale en centrale niveau:*

- verdere uitwerking van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- redactie van de besluitvormingsprocessen en -procedures;
- opstellen van een communicatieplan.

---

4 wordt in december 2007 aan het college voorgelegd

## **E. - instrumenten**

### ***opties:***

1. het definiëren van relevante clusters van gemeenschapsindicatoren voor het opmaken van omgevingsanalyses - het uitvoeren van deze analyses;
2. aanmaak en implementatie van een centraal boekhoudkundig programma;
3. centrale ontwikkeling en implementatie van een registratie- en planningssoftware, gekoppeld aan een financieel opvolgingssysteem.

### ***stappenplan:***

<b>acties</b>	<b>tijdspad</b>
omgevingsanalyses	2007 - 2008
boekhoudkundig programma	2006 - 2007
registratiesoftware	2008

### ***werkwijze***

- interne technische werkgroep (gemeenschapscentra/financiën/ICT);
- aanbesteding registratiepakket;
- onderzoeksopdracht omgevingsanalyses.

## **F - het personeel**

*Haast alle centra delen de analyse van de audit mbt het personeel. Grote eensgezindheid is er over de eenheid van statuut, waarbij op een uitzondering na alle centra kiezen voor één VGC-kader en dus een overname van de personeelsleden waar de vzw werkgever van is. Ook het kwalitatieve deficit (de leemte op niveau B) wordt algemeen erkend. Minder eenduidigheid is er over het profiel van de centrumverantwoordelijken en over hun autonomie ten aanzien van de VGC als juridische werkgever - en de vzw als feitelijke werkgever.*

### **opties:**

1. integratie van de personeelsleden van de vzw's gemeenschapscentra in de contractuele personeelsformatie "gemeenschapscentra" van de administratie van de VGC;
2. specifieke personeelskaders voor verzelfstandigde functies (met een specifieke decretale erkenning en subsidiëring – cf. IBO's, kunstendecreet... ) vallen buiten deze integratie;
2. versterking op korte termijn van het stafpersoneel niveau B met 15 FTE (inclusief regularisatie samenlevingsprojecten en stedenfonds I);
3. opmaak competentieprofielen van de centrumverantwoordelijken met een grotere aandacht voor algemene managementcompetenties en de competenties op het vlak van de "omgang met vrijwilligers";
4. een verschuiving van de taken van de centrumverantwoordelijke van (culturele) programmatie naar dienstverlening, gemeenschaps- en netwerkvorming;
5. centralisatie van het personeelsbeleid en het globaal financieel en infrastructureel beheer. Hiervoor worden bijkomend 3 FTE niveau A aangeworven, waarvan één voor het zakelijk beheer en één voor de ICT-ondersteuning (indicatief personeelsorganogram als bijlage);
6. kwaliteitsverbetering van de onthaal- en informatietaken;
7. centrale planning voor technisch en algemeen onderhoud van de centra, evenwicht tussen technische competenties en sociale tewerkstelling (minder maar beter gekwalificeerd personeel).

### **stappenplan:**

<b>acties</b>	<b>tijdspad</b>
opmaak en meting competentieprofielen met specifieke aandacht voor - centrumverantwoordelijke - onthaalpersoneel - technisch ondersteunend personeel	september-december 2007
opmaak van specifiek stappenplan voor integratie van het personeel	2007-2008

acties	tijdspad
van de vzw's in het globaal personeelsbeleidsplan, met bijzondere aandacht voor overname en gelijkschakeling gesco's	
opstellen van een personeelsplan met een organogram voor de centrale eenheid, één voor de bovenlokale functies en één per centrum	2008

### **werkwijze**

- opstarten werkgroep, met vertegenwoordigers van de 'unit' gemeenschapscentra en van de drie kabinetten, en aangestuurd door de directie Personeel, onder begeleiding van de externe consultant;
- aanpassing competentiewoordenboek;
- aanwerving op profiel van 3 A's voor de centrale 'unit';
- samenstelling recruteringsbestand niveau B.

## **G. Budget**

Onderstaand overzicht geeft een raming van de meeruitgaven voor de uitvoering van de hierboven voorgestelde maatregelen. **Het engagement van het college bij de goedkeuring van deze nota beperkt zich tot deze "maximumfactuur".**

eenmalige meeruitgaven	bedrag	timing
externe consultant	€ 155.000	(gebudgetteerd BW1 2007) looptijd 10/2008 - 06/2009
omgevingsanalyses	€ 100.000	(gebudgetteerd BW1 2007) uitvoering 10/2007 - 06/2009
registratiesysteem	€ 250.000	(gebudgetteerd BW1 2007) vastlegging 2007 implementatie 2008
recurrente meeruitgaven	bedrag	timing
15 FTE niveau B + werkmiddelen	€ 802.000	stedenfonds 2008 samenstelling reserve 2007 aanwerving 1/1//2008
3 FTE niveau A dienst GC + werkmiddelen	€ 174.000	stedenfonds 2008 samenstelling reserve 2007 aanwerving 1/1//2008
tijdelijke meeruitgaven	bedrag	timing
'overname' personeel vzw's	€ 250.000	stedenfonds 2009 - 2013

*Een gedetailleerd financieel plan zal op langere termijn moeten rekening houden met:*

- *het functionele rendement van de beoogde efficiëntieverbetering, zowel op het vlak van dienstverlening, promotie, bezetting, bereik...;*
- *het opmaken van een personeelsplan waarbij na de aanwerving van bijkomend gekwalificeerd personeel en de integratie van de personeelsleden van de vzw's, ook een rationalisatie doorgevoerd wordt, die tegen 2013 de meerkosten voor de overname van het vzw-personeel compenseert;*
- *de beheersing van de uitgaven door de centralisatie van contracten, poolvorming en competentiebundeling;*
- *mogelijke herschikkingen van de werkmiddelen, die vandaag ook al aangewend worden voor aanvullende loonkosten;*
- *het voeren van een actief inkomstenbeleid, door een efficiëntere exploitatie, een coherenter prijzenbeleid;*
- *het voeren van een onderhandelingsbeleid met de Vlaamse Gemeenschap, met het oog op een verhoging van de structurele subsidiëring van de gemeenschapscentra.*