

Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen
GAS Cultuurmanagement



Scriptie ingediend tot het behalen
van het diploma GAS Cultuurmanagement

UAMS-begeleider: Prof. Bruno Verbergt
Instellingsbegeleidster: Astrid David

INHOUDSTAFEL

0. VOORWOORD	5
1. INLEIDING	7
2. ONDERZOEKSOPZET & METHODOLOGIE	10
2.1 DRIE FASEN ONDERZOEK	10
2.1.1 FASE 1: STRATEGISCHE MOTIEVEN	11
2.1.2 FASE 2: SWOT-ANALYSE	11
2.1.3 FASE 3: STRATEGIEFORMULERING	12
3. HISTORIE VAN DE CULTUURMARKT	13
3.1 DEFINITIE EN DOEL	13
3.2 CITY-MARKETING	14
3.3 VAN EEKLOSE NAAR MEETJESLANDSE CULTUURMARKT	14
4. EEKLO, CENTRUMSTAD VAN HET MEETJESLAND?	17
5. STRATEGISCHE MOTIEVEN	20
5.1 CULTURBELEIDSCOÖRDINATOR EEKLO	22
5.1.1 WIE?	22
5.1.2 STRATEGISCH MOTIEF	23

5.2	COMEET: CULTUUR OVERLEG MEETJESLAND	25
	5.2.1 WIE?	25
	5.2.2 STRATEGISCH MOTIEF	26
5.3	CULTUURRAAD EEKLO	28
	5.3.1 WIE?	28
	5.3.2 STRATEGISCH MOTIEF	29
5.4	SCHEPEN VAN CULTUUR EEKLO	31
	5.4.1 WIE?	31
	5.4.2 STRATEGISCH MOTIEF	31
5.5	CONCLUSIE STRATEGISCH MOTIEF	32
	5.5.1 DE IDEE	34
	5.5.2 SPONTANE STRATEGISCHE PLANNEN MET VERBORGEN AGENDA'S	34
	5.5.3 OP NAAR STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN VIA SWOT-ANALYSE	35
6.	<u>SWOT-ANALYSE</u>	<u>37</u>
6.1	VOORBEREIDING & METHODOLOGIE	37
6.2	HET SWOT-MOMENT	40
	6.2.1 STAP 1: VERKENNING	40
	6.2.2 STAP 2: EERSTE CONCRETISERING	41
	6.2.3 STAP 3: VERKENNING VOLGENS S-W-O-T	41
	6.2.4 STAP 4: CONCRETISERING VAN SWOT	41
	6.2.5 STAP 5: ABSTRAHEREN NAAR BELANGRIJKHEID	43
	6.2.6 STAP 6: CORRELATIEMATRIX TER BEVORDERING VAN STRATEGIEVORMING	45
	6.2.7 CONCLUSIE SWOT-ANALYSE	47
7.	<u>STRATEGISCHE KEUZES & AANBEVELINGEN: EEN OPTIEFORMULERING</u>	<u>49</u>
7.1	STRATEGIEFORMULERING: EEN DERDE STAP IN HET ONDERZOEK	49
	7.1.1 CONCEPTUALISERING VAN HET REGIONAAL CULTUUREVENEMENT	52
	7.1.2 INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING EN CREATIE VAN DYNAMIEK	54
	7.1.3 IDENTIFICATIE VAN DE SPECIFICITEIT	55

7.2	VAN STRATEGIEËN NAAR ACTIES	56
	7.2.1 KORTE TERMIJNACTIES	57
	7.2.2 MIDDELLANGE TERMIJNACTIES	59
8.	<u>ALGEMENE CONCLUSIE & DISCUSSIE</u>	61
	8.1 IMPLEMENTATIE & BIJSTURING	63
	<u>BIBLIOGRAFIE</u>	67
	<u>BIJLAGEN</u>	69
	BIJLAGE 1: DEELNEMERS SWOT-ANALYSE 4 APRIL 2006	69
	BIJLAGE 2: DEELNEMERS VERGADERING STRATEGIEFORMULERING 8 MEI 2006	70

0. VOORWOORD

Dit praktijkproject is een enorme verrijking geweest aan de start van mijn professionele loopbaan. Het lokale cultuurbeleid brengt veel meer met zich mee dan enkel het maken van een beleidsplanning en de uitvoering ervan. Er loeren vele verborgen agenda's vanuit politieke en andere belanghebbende zijden, die het de beleidsmaker niet gemakkelijk maken in de uitvoering van zijn/haar ideeën. Doch stemt het me heel positief om te zien welke macht een regio kan genereren door samenwerking. Het is echter belangrijk om die samenwerking te laten plaatsvinden in een dynamiek van overleg en consensus, gestoeld op strategische managementpraktijken. Via deze scriptie heb ik als onafhankelijk onderzoeker die positieve dynamiek op een zekere manier kunnen bewerkstelligen in het Meetjesland en dat geeft mij als onderzoeker een persoonlijke voldoening.

Ik wil bij deze mijn UAMS-begeleider, Bruno Verbergt, hartelijk danken voor de heldere inzichten die hij mij aanbracht op het vlak van strategisch denken in deze specifieke contextuele situatie. Ik ben ervan overtuigd dat zijn geleverde bijdrage mij ook later nog veel ondersteuning zal bieden in het professionele leven.

Het bereiken van een regionaal enthousiasme is echter niet enkel afhankelijk van een degelijke theoretische en methodologische uitwerking van managementpraktijken. De contacten en het creëren van een netwerk met de prominente actoren uit het plaatselijke culturele veld was zeker even belangrijk in deze context. Voor het bereiken van die netwerken en de ondersteuning of bekendmaking van dit onderzoeksproject naar de regio toe, wil ik mijn instellingsbegeleidster Astrid David heel erg bedanken. In de drukke en soms moeilijke periode waarin zij zich bevond, maakte ze steeds tijd voor haar 'stagiair' te ondersteunen en te helpen waar nodig. Het was leuk samenwerken met jou Astrid en ik wens je oprecht veel succes in je verdere carrière. Ook Nele Bogaert heeft als regionaal cultuurbeleidscoördinator (COMEET) mij steeds heel erg gesteund in dit project. Ik apprecieer ten zeerste haar enthousiasme en bereidheid tot opvolging van deze studie, waarvoor openlijk dank. Ook de constructieve bijdrage van alle andere beleidsactoren uit de regio verdient een woord van dank, want zonder hun inbreng zou strategische planning omtrent dit onderzoeksonderwerp onmogelijk geweest zijn.

Voor de leuke en ontspannen sfeer op het 'cultuurburo' wil ik al mijn, spijtig genoeg tijdelijke, 'collega's' bedanken. Veerle, Sandrine, Sylvia, Nele en Astrid, ik hoop dat we elkaar nog

eens tegenkomen. Toevallig op straat of in een professioneel project, het zal me steeds verheugen.

Ook 'mijn scheetje' stond terug paraat om mij op te pepen, wanneer dit nodig bleek. Het was dan wel vanuit Frankrijk, maar de steun bleef even intens aanvoelen. Ten laatste, maar zeker niet ten minste, een heel grote dank aan mijn ouders voor de kans die ze me gaven om nog een jaartje bij te studeren. Na 17 jaar op de schoolbanken is het thans tijd om andere horizonten te verkennen en daar kijken we alvast vol enthousiasme naar uit.

1. INLEIDING

De overheden van steden gebruiken cultuur thans vaak als een instrument om de positie van hun stad te versterken. Door de globalisering spelen steden een meer actieve, anticiperende en initiërende rol dan voorheen. Ze zullen zich meer dan ooit van elkaar moeten onderscheiden. Sommige steden profileren zich als regiostad of wereldstad, andere leggen de nadruk op een festival, gebouwen of activiteiten. De lokale overheden willen hun stad aantrekkelijk maken voor bewoners, bedrijven en bezoekers. Culturele voorzieningen worden gebruikt als stedelijke strategie. Cultuur kan worden ingezet voor (in)directe economische doelen, toeristische en recreatieve belangen, ruimtelijke, fysieke vernieuwing en city-marketing (Aalst, 1997, p. 59).

Deze stedelijke visie is te veralgemenen op regionaal niveau. Voorheen kenden regio's weinig aandacht en bleven ze anoniem in de schaduw van de steden staan. Door de bewustwording dat samenwerking noodzakelijk is, en de waarde van de grote gebieden rondom de steden te erkennen, kwam ook een regionale gedachte in het de schijnwerpers te staan. Regio's profileren zich aan de hand van specifieke kenmerken, die eigen zijn voor de streek. Denken we maar aan Limburg als fietsparadijs of de regio rond Leper, die synoniem staat met een rijke geschiedenis over de wereldoorlogen. Er ontstaat op die manier een soort concurrentiestrijd tussen de regio's en een samenwerking binnen de regio's. Men zou dus kunnen proclameren dat de positionering tussen steden onderling aan het evolueren is naar een positionering van regio's. De nieuwe klemtoon die op de regio's komt te liggen, veruitwendigt zich in het oprichten van regionale overlegorganen, samenwerkingsverbanden of platforms, die samenwerking tussen partners in de regio willen genereren en als één blok zich willen profileren binnen het Vlaamse landschap. COMEET, Cultureel Overleg Meetjesland, is daar een voorbeeld van en zal in deze studie een prominente rol opeisen.

Vanuit de stijgende aandacht naar regionalisme is ook de aanzet van deze studie te situeren. Cultuur is thans decretaal bepaald als een goed voor iedereen. Alle lagen van de bevolking worden aangezet tot een verhoogde participatie aan culturele activiteiten. Cultuur wordt tevens gepercipieerd als een instrument dat kan zorgen voor een verhoogde gemeenschapsvorming bij de burgers. In Eeklo, de enige stad in het Meetjesland, vindt sinds 1998 een lokale cultuurmarkt plaats, die als doel heeft de burger dichter bij het cultuurgebeuren te brengen en cultuur een plaats te doen krijgen in ieders leven. De jarenlange organisatie was succesvol, doch dacht men aan verandering. Meer bepaald aan regionalisering. Men beseftte dat een regio thans soms meer te bieden kan hebben dan een

kleine stad. Met deze gedachte werd er een onderzoeksopdracht uitgeschreven vanuit de stad Eeklo en de cultuurraad van Eeklo. Men zag zichzelf als stad binnen een regio met diverse mogelijkheden. Het onderzoek zou een strategisch managementplan moeten bieden aan de aan de toekomstige realisator van een eventueel regionaal cultuurevenement. Er moet een transparante blik van de mogelijkheden binnen het veld ontwikkeld worden via dit consulting-onderzoek. Het gaat hier inderdaad om een consulting -of managementstudie, die als aanbeveling zal dienen, en die volledig onafhankelijk werd uitgevoerd door een student cultuurmanagement. Deze onafhankelijkheid moet beklemtoond worden binnen de politieke invloed die heerst op het lokale en regionale beleidsniveau. Los van enig particulier belang wenst dit onderzoek derhalve aanbevelingen te genereren die de regio ten goede komt bij de uitvoering van een regionale cultuurmarkt of evenement. Is zo'n groot cultuurgebeuren in het Meetjesland wenselijk, haalbaar, en hoe kan zo'n idee concreet ingevuld worden?

Het onderzoek kan gepercipieerd worden als een zoektocht naar een strategische planning omtrent een regionaal cultuurgebeuren. De nadruk ligt hier wel degelijk op strategische planning. Het veld wil een wetenschappelijke onderbouw via deze studie genereren voor de ideeën rond het project. Het moet het strategisch denken en handelen in de regio bevorderen en leiden tot een verbeterde besluitvorming. Volgens Desmidt en Heene (2005) leidt dit op zijn beurt tot een verhoogde performantie van de organisatie, in deze casus het cultuurbeleid van de regio. Via een bottom-up benadering, die ondersteund wordt door een methodologisch sterke procesbenadering, wil deze studie transparante en wetenschappelijke verantwoordingen meegeven aan het veld. Het zijn verantwoordingen die het resultaat zijn van een onderzoeksproces en het eindproduct vorm zullen geven. Een proces is immers even belangrijk als het uiteindelijke eindproduct. Dit onderzoeksproces zal vaak via beeldspraak vergeleken worden met het bouwen van een huis. Men heeft fundamenten nodig om een huis te kunnen bouwen, om pas daarna over de inrichting van het huis te kunnen gaan nadenken. Immers al te vaak worden processen genegeerd en werken managers te resultaatgericht.

Het onderzoeksproces in deze studie zal bestaan uit de uitvoering van drie opeenvolgende fasen van de strategische managementpraktijk, die gecoördineerd zullen worden door de onderzoeker.

Eerst en vooral zal het strategische motief van een beperkte groep van bevoorrechte getuigen uitgeschreven worden (i.e. cultuurraad Eeklo, schepenen van cultuur Eeklo,

cultuurbeleidscoördinator stad Eeklo, COMEET). Via hun visie en hun verborgen agenda's moet een eerste verkennende omgevingsanalyse mogelijk zijn.

In een tweede fase is het de bedoeling een samenvattende visie van de gehele regio te ontwikkelen rond de mogelijke regionale cultuurmarkt. Men zal vooral vertrekken vanuit de strategische motieven die uit de eerste fase geformuleerd werden. Doch kan het brede veld nog andere, voor hen prominente opmerkingen, formuleren. Dit proces zal methodologisch ondersteund worden door een SWOT-analyse. Die analyse moet een aantal strategische issues genereren, die voor het culturele veld onontbeerlijk zijn bij de strategievorming omtrent een regionaal cultuurgebeuren. Deze strategische invalshoek heeft als bedoeling de belangen van de verschillende velden te overstijgen en een blik te werpen op de mogelijkheden naar de toekomst toe. Het moet een bouwsteen betekenen voor de toekomst. Alle betrokken organen moeten zich herkennen in het resultaat van deze SWOT-analyse.

In een laatste fase van deze studie zal er concreet gewerkt worden naar een invulling van de strategische issues, die de SWOT-analyse voortbracht. De operationalisatie van die issues naar acties gebeurt binnen een beperkte groep van prominente Meetjeslandse beleidsactoren uit het culturele veld. Via deze derde fase moet het onderzoeksproces in staat zijn om te evolueren naar een functioneel onderzoeksrapport met beleidsaanbevelingen.

2. ONDERZOEKSOPZET & METHODOLOGIE

Dit onderzoek kadert in het verplichte praktijkproject en eindscriptie tot het behalen van de graad 'Master in Cultuurmanagement'. Het wordt volledig onafhankelijk, in mijn eigenste persoon uitgevoerd. Alhoewel het onderzoek vanuit de stad Eeklo ondersteund en begeleid wordt, is belangenvermenging met deze of andere personen, instellingen of diensten, die beschreven worden in deze publicatie uitgesloten.

De studie vertrekt vanuit een minieme basis van informatie over de cultuurmarkt te Eeklo. Er zijn weinig documenten beschikbaar, waardoor het onderzoeksproces bijna van nul moet beginnen. De cultuurraad van Eeklo die de aanzet gaf tot een uitbreiding naar een regionale cultuurmarkt voor het Meetjesland, is een belangrijk aanspreekpunt in dit onderzoeksproces. In archieven werden documenten en notulen gezocht van voorgaande vergaderingen, die verwijzen naar de cultuurmarkt en de plannen tot de uitbreiding ervan. Ook de afscheidnemende cultuurbeleidscoördinator, Astrid David en het intergemeentelijk cultuurplatform COMEET zijn prominente reflectiepunten. De ene fungeert in dit onderzoek als mijn instellingsbegeleider en heeft een duidelijke visie over de regionalisering van de cultuurmarkt in een centrumstad als Eeklo. Het in 2004 opgerichte COMEET is een gloednieuw orgaan, dat een regionalisering en dus een samenbundelen van krachten rond de regionale cultuurmarkt zeker wil ondersteunen in de toekomst. Ten slotte is er ook een politiek orgaan, dat over een niet te verwaarlozen beslissingsmacht beschikt. Alhoewel deze actoren heel belangrijk zijn in dit onderzoeksproces, moet toch benadrukt worden dat deze studie vertrekt van de basis en dus ook alle andere culturele actoren uit de regio betreft bij de vorming van een strategie. Dit blijkt uit de methodologie die gehanteerd wordt, met name een drie fasen onderzoek.

2.1 Drie fasen onderzoek

Dit onderzoek vertrekt met de doelstelling om bij de verschillende belanghebbenden een fundamentele basis van consensus te creëren rond de idee van een regionale cultuurmarkt. Eens er een basis is, kan er verder in dit onderzoek gewerkt worden naar strategische planning en implementatie toe. De cultuurmarkt-case in dit onderzoek kan gepercipieerd worden als een verandering of innovatie binnen een bepaalde omgeving. Hier is die omgeving de regio 'Meetjesland'. De verandering kan gepercipieerd worden als de regionalisering van een voorheen lokaal cultureel evenement. Om die verandering te kunnen bewerkstelligen is er echter een veranderingsmanagement noodzakelijk, wat momenteel niet

aanwezig is. Hierdoor zijn de visies niet coherent afgestemd op elkaar. Als gevolg daarvan is er sprake van een weerstand van sommige actoren tegen de metamorfose naar een regionale cultuurmarkt. Er is dus nood aan een consistente basis, die de doelstellingen, de mogelijkheden en de haalbaarheid van zulke regionale cultuurmarkt moet uitklaren binnen de gegeven culturele context. De creatie van die basis is het eerste doel van dit onderzoeksproject en zal gebeuren op een heel specifieke strategische methodiek die steunt op strategische motieven enerzijds en een SWOT-analyse anderzijds. Eens de fundamenten uit de eerste fasen gecreëerd zijn, kan er in de derde fase overgegaan worden tot de strategieformulering, waarna het veld zelf zal moeten overgaan tot implementatie van de strategische planning.

2.1.1 Fase 1: Strategische motieven

Naar het resultaat van deze studie zal gewerkt worden door eerst en vooral de strategische motieven van de belangrijkste actoren in dit debat te achterhalen. Die bevoorrechte getuigen zijn de cultuurbeleidscoördinator van de stad Eeklo, het intergemeentelijk cultuurplatform COMEET, de cultuurraad van de stad Eeklo en de huidige schepenen van cultuur in Eeklo. Zij hebben de eerste aanzet gegeven tot de idee. Bij hen zullen onder andere de verborgen agenda's onderzocht worden om een beter inzicht te krijgen in de initiële fase van dit proces. Ook de spontane strategische opzet en de ongeschreven strategieën, die ze reeds hanteren zullen blootgelegd worden. Deze eerste fase zal gebeuren aan de hand van mondelinge interviews met de benoemde bevoorrechte getuigen. Zij moeten de onderzoeker via dit interview derhalve de mogelijkheid bieden tot een eerste verkennende omgevingsanalyse en de stand van zaken op het vlak van strategievorming verduidelijken. De verschillende punten die aan bod komen tijdens dit interview worden later in deze studie verduidelijkt.

2.1.2 Fase 2: SWOT-analyse

Na de strategische motieven uitgespit te hebben, moeten er al enkele opmerkingen naar boven komen. Op die thema's, die bij elke bevoorrechte getuige terugkwamen in de interviews, moet de SWOT-analyse dan verder werken. In deze tweede fase is het immers de bedoeling een samenvattende visie te ontwikkelen over de mogelijkheid en wenselijkheid van een regionale cultuurmarkt. De SWOT-analyse, waarbij men letterlijk de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van het project nagaat en uiteindelijk moet leiden tot strategische aanbevelingen, wordt binnen het veld georganiseerd met deelname van zoveel mogelijk belanghebbenden uit de culturele sector van het Meetjesland. Binnen een proces van verandering -of innovatiemanagement is het immers belangrijk elke actor een stem te

geven in het beslissingsproces, zodanig dat identificatie met de doelstellingen bereikt kan worden (Robbins & Coulter, 2003, p. 335-337). In deze studie betekent dit, het nut onderschrijven van een regionale cultuurmarkt in de toekomst. Uit deze SWOT-analyse zouden strategische issues gegenereerd moeten kunnen worden. Het gebruik van een SWOT-analyse heeft als bedoeling de belangen van de verschillende velden te overstijgen en een blik te werpen op de mogelijkheden naar de toekomst toe. Het moet een bouwsteen betekenen. Alle betrokken organen moeten zich herkennen in het resultaat van deze studie en moeten kunnen voortbouwen op deze. Het is een methodiek, die in één klap de doelstellingen van een volledig veld definieert. Dat is van groot belang, omdat zo de neuzen van bij het begin in dezelfde richting staan. De onderzoeker zal zich aan de hand van deze methodologie ontdoen van de diverse particuliere belangen door een vogelperspectief aan te nemen. Daaropvolgend zullen er samenvattende en concluderende aanbevelingen of strategische issues uit de analyses geabstraheerd worden en overgebracht worden naar het veld. Deze moet dan in een derde fase voorzien in strategieformulering.

2.1.3 Fase 3: Strategieformulering

Na het vaststellen van de strategische motieven in de eerste fasen en het omzetten van deze motieven in strategische issues tijdens de SWOT-analyse, zal er in de derde fase verder gebouwd worden aan de strategische planning van het project. In die derde fase is het de bedoeling om uit het theoretische vacuüm van de vorige twee fasen te treden en te redeneren naar de strategische praktijk toe. In die derde fase zal het onderzoeksveld dus alles wat men reeds aan inzichten heeft verworven uit de vorige fasen operationaliseren naar werkbare acties toe. Men zal het project met andere woorden voorzien in een duidelijke strategieformulering. De uitwerking van deze fase zal gebeuren aan de hand van een vergadering met de voornaamste actoren uit het cultuurbeleid van de streek. Zij zullen in consensus overleggen welke strategieën werkbaar zijn voor implementatie naar de toekomst toe. Die implementatie zal in de toekomst moeten geschieden door het werkveld zelf. Ze kunnen daarvoor gebruik maken van de resultaten van deze studie.

3. HISTORIE VAN DE CULTUURMARKT

3.1 Definitie en doel

Het ontstaan van de cultuurmarkt is te situeren in Amsterdam in 1978. Men stelde vast dat geen enkele krant een dagelijkse kunstpagina had. Er was dus de behoefte om kunst en cultuur in beeld te brengen en dit het best aan het begin van het cultuurseizoen (Dewispelaere, 1998, p. 98). Op het eerste gezicht kan een cultuurmarkt aanzien worden als een middel om cultuur dichterbij de mensen te brengen door het besef van de waarde en van het belang van cultuur te verhogen bij het publiek. De concrete doelen van een cultuurmarkt worden door Prospekta (1996), organisator van de cultuurmarkt van Vlaanderen, omschreven als:

- de presentatie van het culturele aanbod van de instellingen aan het publiek
- het publiek de mogelijkheid bieden om te proeven van het cultuuraanbod van het nieuwe seizoen. Een drempelverlagende functie kan hier ook in geplaats worden.

Vaak blijft er echter een hoge drempel tot cultuurparticipatie bestaan. Maar moet kunst en cultuur er wel voor iedereen zijn? In ieder geval moet de sporadisch of incidentele cultuurparticipatie aangezet worden tot een grotere participatie. De niet-participerende blijkt uit onderzoek veel moeilijker overhaalbaar tot participatie. En is een cultuurmarkt dan wel het juiste product om zo iets te verwezenlijken? Is er sprake van voldoende returns naar de verenigingen en instellingen die meedoen? Een cultuurmarkt is misschien wel te verdedigen binnen het overheidsdenken en het decreet, dat een grotere cultuurspreiding en gemeenschapsvorming voorop stelt. Uit Nederlands onderzoek (Gemeente Zaanstad & Hogeschool INHolland Zaanstad, 2004) blijkt alvast dat de gezelligheid van een cultuurmarkt een belangrijke factor is voor de bezoeker. Muziek en optredens zijn daarbij aanstekelijke factoren. Naar een toekomstige groeiende cultuurparticipatie bleek de cultuurmarkt echter niet het meest overtuigende middel in die Nederlandse gemeente. Uit de evolutie van de cultuurmarkten blijkt dat de markten na enkele jaren uitgroeiden tot happeningen met veel animatie, maar waar tegelijkertijd het culturele en artistieke kernproduct verwaarloosd werd (Dewispelaere, 1998, p. 98). Professionalisering en management drongen zich op en leken noodzakelijk in de toekomst. Het is echter niet eenvoudig om dit te bewerkstelligen. En een onderzoek naar de specifieke doelen van een cultuurmarkt zal steeds in elke afzonderlijke setting nodig blijven, ook in het Meetjesland.

3.2 City-marketing

Een cultuurmarkt kan langs de meer commerciële zijde ook gepercipieerd worden als een vorm van city-marketing. Waarbij men de stad als een bepaald product wil promoten naar de buitenwereld toe, maar ook naar de eigen inwoners toe. City-marketing is namelijk volgens Ashworth & Voogd, 1990, p. 68:

“een proces om een stedelijke en regionale omgeving zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de wensen van geselecteerde doelgroepen ten einde permanente stimulansen te scheppen voor de sociale en economische functies en activiteiten van het betreffende gebied. Het gericht informeren van doelgroepen over een bepaald gebied (d.w.z. promotionele activiteiten) is slechts een onderdeel van geografische marketing. Het gericht optimaliseren van het gebied, zowel substantieel als organisatorisch moet minstens zo belangrijk worden geacht.”

De diversiteit van de doelgroepen maken van city-marketing geen eenvoudige taak. De Brabander en Gijsbrechts (1992, p. 451) kwamen tot de bevinding dat er een positieve wisselwerking kan plaatsvinden tussen het cultuurbeleid van een stad en de stedelijke marketing. Zo kan cultuur belangrijke invloeden hebben op het woon- en werkklimaat en voor het toerisme. Cultuur maakt immers steeds een waardevol deel uit van de stad en past daarom gemakkelijk in het promotionele kader. Omgekeerd kan de spreiding en versterking van cultuur baat vinden bij een marktgericht management met aandacht voor doelgroepen, prijsstrategieën, promotiekanalen,....

De cultuurmarkt is een cultureel kernproduct in de stad en heeft dus baat bij een goed management. Dat dit telkens op initiatief van de stad moet gebeuren is niet vanzelfsprekend. Een cultuurmarkt kan immers over andere onafhankelijke organisatoren en financieringsbronnen beschikken (vb: cultuurraad). Ook het spreidingsgebied kan verder reiken dan de stad. Een voorbeeld hiervan vormen de ideeën rond een regionale cultuurmarkt in Eeklo, die in dit onderzoek bestudeerd worden.

3.3 Van Eeklose naar Meetjeslandse cultuurmarkt

Regionale cultuurmarkten zijn innovatieve evenementen die het lokale belang overstijgen en een platform wensen te bieden aan de culturele verenigingen en instellingen uit een bepaalde regio. Momenteel is dit in Vlaanderen nog niet zo bekend. In Antwerpen en Gent worden er thans reeds cultuurmarkten georganiseerd met zo'n bovenlokaal karakter. In de regio Ieper is er gekozen voor een tweedaags regionaal cultuurevenement ('Asem voor Cultuur') in plaats van traditionele cultuurmarkt met kraampjes. Er zijn verschillende

manieren om cultuur dichterbij de bevolking te brengen. Nu hebben sommige actoren uit de regio Meetjesland ook de idee om zo'n regionale cultuurmarkt op poten te zetten. Hoe ontstond in deze plattelandsregio dat idee? En is dat middel wel het beste middel in deze specifieke regio?

In Eeklo bestaat de lokale stedelijke cultuurmarkt reeds acht jaar (sinds 1998). Dit evenement ontstond vanuit het initiatief van de cultuurraad en de vijfde verjaardag van het cultureel centrum 'de Herbakker'. Hiermee wou men de opening van het cultuurseizoen meer kleur geven en het culturaanbod kenbaar maken naar de bevolking toe. Vanaf de tweede editie (1999) tot op heden is deze gebeurtenis ingebed in een open-stratendag. Dit bestaat onder andere uit het presenteren van de verschillende vormingsmogelijkheden in de stad, sportbeleid, jeugdbeleid, een demonstratie van de stedelijke brandweerkorpsen, enzovoort. Een grote jaarlijkse groei is uit de weinige documenten van de cultuurraad niet op te merken. Het aantal verenigingen en instellingen op de cultuurmarkt bleef constant en de opkomst van de bevolking was ook steeds positief bij mooi weer. Zo lokte de cultuurmarkt vorig jaar 4000 bezoekers. Specifieke bezoekersaantallen uit de jaren ervoor zijn echter niet beschikbaar. De aard van de verenigingen en instellingen die aanwezig waren op de cultuurmarkt bleef heel lokaal. Sporadisch kwam er ook een regionale actor, zoals een cultureel centrum uit een aangrenzende gemeente, zich presenteren op de cultuurmarkt.

Uit reactie om de cultuurmarkt een nieuw en attractiever leven in te blazen poneerde de voorzitter van de cultuurraad van Eeklo, Guido Dellaert, het voorstel om de cultuurmarkt te regionaliseren door het aanbod op de cultuurmarkt te verruimen naar het hele Meetjesland. Eeklo zou daarbij worden uitgespeeld als centrumstad in het Meetjesland. Afgeleid uit de affiches van de cultuurmarkt in 2002 bleek deze gedachte al een tijdje in de hoofden van de organisatoren aanwezig (er stond immers: *"De Eeklose en Meetjeslandse culturele verenigingen en instellingen stellen hun werking van het komende seizoen voor met demonstraties en optredens"*). Maar de reacties van de regionale partners op de aanzet van Guido Dellaert bleven achterwege. En als kritiek werd er vaak geopperd wat het nut en het doel zou zijn van zo'n regionale cultuurmarkt. Ook de concurrentie tussen de verschillende gemeenten was voelbaar in de reacties.

Er is dus nood aan een strategische visie, die ondersteund kan worden door de hele regio om dit project te doen slagen. Ook een uitgebouwd management is noodzakelijk in het slagen van dit project. We merken dat er voorheen weinig sprake was van een doordacht management rond de cultuurmarkt. Er zijn bijvoorbeeld heel weinig documenten voorhanden over de organisatie van de markt. Deze afwezigheid van systematische informatie

vergemakkelijkt de coördinatie en communicatie tussen de diensten niet en maakt de opstelling van een jaarlijks aangepast strategisch plan niet vanzelfsprekend. Via dit onderzoek is het de bedoeling een basis aan te bieden en verduidelijking te scheppen in de bedoelingen en behoeften van de verschillende actoren uit de Meetjeslandse cultuursector in verband met de regionale cultuurmarkt. Ook de mogelijkheden naar financiering en organisatie moeten in een volgend stadium uitgeklaard worden. Momenteel beschikt de cultuurraad van Eeklo over amper 625 euro voor de organisatie van de cultuurmarkt. Dit is weinig, maar spontaan wordt er gedacht aan mogelijkheden van subsidiëring bij de provincie. Andere zaken zoals de timing staan ook ter discussie. Momenteel vindt de cultuurmarkt plaats in september. Het culturele werkjaar is dan echter al begonnen en alle abonnementen zijn reeds de deur uit bij de culturele centra. Dus ook daar moet in de toekomst over nagedacht worden.

4. EEKLO, CENTRUMSTAD VAN HET MEETJESLAND?

Tot op heden worden er verschillende onafhankelijke cultuurmarkten georganiseerd in het Meetjesland. De cultuurraad van Eeklo begon in 1998 met het organiseren van zo een cultuurmarkt (zie supra 3.3). Onder andere Maldegem, Aalter en Zomergem volgden dit voorbeeld. Vanuit een regionale samenwerkingsgedachte kwam het idee van de cultuurraad van Eeklo om de cultuurmarkt in Eeklo te regionaliseren. Eeklo profileert zich daarbij als centrumstad van het Meetjesland en derhalve als drager van die regionale cultuurmarkt, naar voorbeelden uit Gent en Antwerpen.

Alhoewel die centrumfunctie door verschillende andere spelers (andere gemeenten) in vraag wordt gesteld, wil de stad Eeklo dat platform verdedigen in het Meetjesland. Eeklo is immers als enig structuurondersteunend kleinstedelijk weefsel tussen Gent en Brugge erkend in het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen. Op sociaal vlak is er in Eeklo wel sprake van een bepaalde graad van kansarmoede. Het gemiddelde inkomen in Eeklo (11.648 euro) ligt onder het Vlaams gemiddelde (12.542 euro). Er worden vanuit het stedelijke beleid forse inspanningen geleverd om deze situatie te verbeteren door onder andere een sterk sociaal en cultureel beleid op te bouwen. Op nationaal vlak heeft dit sociaal beleid van Eeklo al model gestaan voor sociaal-artistieke projecten. Deze inspanningen kunnen sleutels betekenen in het verbeteren van de sociaal-economische status van de bevolking.

Uit het cultuurbeleidsplan 2006-2007 van de stad Eeklo blijkt dat zij de ambitie heeft om een centrumfunctie te vervullen op het vlak van cultuur in het Meetjesland. De 'ABC-site', die hierin de spil vormt, herbergt een academie voor schone kunsten en een academie voor muziek en woord, een stedelijke bibliotheek en een erkend cultureel centrum (B-categorie). Deze kent een kwalitatieve en uitgebreide programmatie met de klemtoon op cultuurspreiding. Naast de 'ABC-site' is er voorts ook de muziekclub N9, die zijn programmatie heel sterk afstemt op de actualiteit. In Eeklo is er tevens een ruime participatie in het sociaal-culturele werkveld, kunsten en erfgoed. Elk van deze instellingen of verenigingen hebben troeven die Eeklo via een strategisch communicatieplan wil bekend maken in haar zoektocht naar een actuele positionering van Eeklo als centrumstad binnen het Meetjesland.

Om die plannen te kunnen realiseren zal Eeklo echter meer aandacht moeten hebben voor communicatie en coördinatie tussen de interne diensten en naar de externe omgeving toe. Dit werd geconcludeerd uit de SWOT-analyses, die gevoerd zijn door de afscheidnemende

cultuurbeleidscoördinator van Eeklo, Astrid David. Ook een optimaal regionaal overleg tussen Eeklo en de andere Meetjeslandse gemeenten is een noodzaak in de toekomst. Als de spiraal van loze communicatie bestendig blijft, zal Eeklo in een zwakke concurrentiepositie evolueren, die de kansen tot het uitbouwen van een centrumfunctie teniet doet. Het cultuurbeleidsplan heeft daarom mee, dat er gewerkt moet worden aan nieuwe communicatiekanalen en dat de interne communicatie tussen de culturele actoren en politici moet verbeteren.

Een cultuurgevoel aanwakkeren bij de bevolking is noodzakelijk in de strategie van imagebuilding. Dit kan door een duidelijke visie uit te dragen en gemeenschapvormende activiteiten te organiseren. Die city-marketing kan gedragen worden door bijvoorbeeld een cultuurmarkt die een uitgebreid regionaal aanbod bezit met een zekere draagkracht. Eeklo ziet wel het belang in van een dynamisch en vernieuwend cultuurbeleid. Maar kan Eeklo die rol alleen dragen? Er is zeker ondersteuning uit de regio nodig of vanuit een bovenliggend orgaan zoals COMEET. Als dit niet gebeurt, bestaat de kans erin dat Eeklo geïsoleerd geraakt van de andere Meetjeslandse gemeenten. Om die redenen mag de focus op de centrumfunctie van de stad Eeklo niet zomaar geclaimd worden, want dan wordt het als dwangmatigheid gepercipieerd door de concurrerende gemeenten. Een concurrentieanalyse of een benchmarking van de stad Eeklo met gelijkaardige steden kan de oplossing bieden om Eeklo die centrumfunctie in het Meetjesland toe te schrijven in de toekomst. In deze studie vormt de probleemstelling rond de centrumfunctie van de stad Eeklo echter geen onderzoekstopic.

Een andere uitdaging voor Eeklo is de verruiming van het cultuuraanbod buiten de ABC-site met de aandacht op specifieke doelgroepen, als daar zijn: de kansarmen, vrijwilligers en de jongeren. Een doelgroepenbeleid is een belangrijke stap in de strategische planning en mag daarom niet achterwege gelaten worden. Verenigingen zijn de bouwstenen van de samenleving. In Eeklo is er echter een felle veroudering van het verenigingsleven. Naar de toekomst toe, moet er derhalve een verjonging gerealiseerd worden. Via een attractieve (regionale) cultuurmarkt kan dit onder andere aangemoedigd worden. Een goede communicatie rond de levende culturele stad Eeklo kan hierin helpen. Daarom zijn er minstens drie strategische doelstellingen in het jongste cultuurbeleidsplan van Eeklo, die wijzen op een verhoogde communicatie en transparantere informatievoorziening naar de burger toe. Die drie algemene doelstellingen zijn:

- communicatie tussen veld, diensten en beleid
- alle inwoners betrekken en informeren over cultuur in Eeklo
- Eeklo profileert zich als hoofdstad van cultuur voor Meetjesland

De regionale cultuurmarkt kan op het eerste zicht één middel zijn om deze drie doelstellingen te realiseren. Het kan banden versterken dus partners en netwerken van *concullega's* creëren, verder biedt een attractieve regionale cultuurmarkt mogelijkheden naar een verhoogde participatie van de bevolking toe. Eeklo kan als platform dienen, maar men zal moeten opletten dat de paradox Meetjesland versus Eeklo niet centraal komt te staan in het debat rond de regionale cultuurmarkt. COMEET kan hierin als regionaal orgaan een regulerende functie spelen. De SWOT-analyse met de verschillende actoren zal meer duidelijkheid moeten brengen omtrent deze problematiek. Deze studie is volledig onafhankelijk en vertrekt dus niet met een premisse dat Eeklo dwangmatig als centrumstad moet uitgespeeld worden binnen het debat van de toekomstige regionale cultuurmarkt. Het veld zal zelf moeten oordelen welke functie Eeklo kan opnemen als enige stad van het Meetjesland in een toekomstig cultureel evenement.

5. STRATEGISCHE MOTIEVEN

Een strategisch proces begint altijd met het formuleren van een strategisch motief. Alhoewel deze stap vaak vergeten wordt, moet er in de culturele sector toch de nodige aandacht aan besteed worden. Dit strategisch motief geeft immers aan wat de aanzet gaf om een nieuwe strategie te ontwikkelen. Ten tweede vormt het formuleren van een strategisch motief een bouwsteen in de verdere ontwikkeling van het strategisch proces. Het strategisch motief heeft daarbij een oriënterende functie (Hagoort, 2003, p. 237). Het moet binnen zeer korte termijn de onderliggende factoren, die de strategievorming bevorderen of verhinderen, opsporen en beschrijven. Het strategisch motief brengt uiteindelijk alle relevante factoren tezamen, inclusief verborgen agenda's en ongeschreven regels, oordelen over kwaliteiten van het management en over de organisatie als lerend systeem (Hagoort, 1998, p. 86). Het in kaart brengen van al deze factoren in combinatie de academische kennis van de onderzoeker levert een optimale start op en legt een basis voor de interactieve organisatie van het veranderingsproject. In onze casus is dat veranderingsproject de uitbreiding van de cultuurmarkt in Eeklo naar een Meetjeslandse cultuurmarkt.

De reden dat het strategisch motief bij strategievorming in de culturele sector zeker onderzocht moet worden, ligt in de kleinschaligheid en het informele karakter van de sector. Alle relevante elementen, die binnen het kader van de opstartfase van het proces rond een eventuele regionale cultuurmarkt enige betekenis kunnen hebben, moeten aan de hand van het strategisch motief geïdentificeerd worden. Het strategisch motief beoogt uitdrukkelijk de werkelijke aanleidingen, redenen en urgenties van strategieplanning en vorming boven tafel te krijgen om zo te komen tot een eerste strategische probleemstelling (Hagoort, 1998, p. 86). Eens die elementen geïdentificeerd zijn kan overgegaan worden tot een verdere analyse van de strategie aan de hand van een SWOT-analyse. Enkele elementen die bij de eerste fase of de identificatie van het strategisch motief aan bod zullen komen, zijn (Hagoort, 1998, p. 84; 2003, p. 91):

- De strategische opzet/schets:
 - De formele redenen, die aanzet gaven tot de gedachte rond een regionale cultuurmarkt bij de diverse actoren.
 - Spontane strategische modellen
 - Verborgen agenda's
 - Missie en competitieve positie van de belanghebbenden
 - Reactie van de initiatiefnemer op de (on)verwachte reacties uit de omgeving

- Ongeschreven strategische opties
- Het strategisch verloop/ritme:
 - Opgedane ervaringen
 - Timing
 - Organisatiecultuur (weerstand/meegaand)
- De situationele factoren:
 - Grootte van de organisatie en natuur
 - Geschiedenis van organisatie
 - Profit/non-profit bedoeling

Er zijn steeds beperkingen aan de ontwikkeling van een strategisch plan in een projectstructuur. Hagoort (2003, p.93-94) onderscheidt er drie, waarvan deze twee van toepassing op de regionale cultuurmarkt:

- Financiële beperkingen: er is tot op heden sprake van een heel beperkt budget voor de cultuurmarkt bij de cultuurraad van Eeklo (625 euro).
- Organisatiebeperkingen: als er uitgebreid wordt naar een regionale cultuurmarkt zullen er ook meer middelen nodig zijn en zal de organisatie een groter takenpakket inhouden. Is het dan nog wenselijk en mogelijk dat de cultuurraad van Eeklo dit hele evenement organiseert.

De problemen en mogelijkheden rond deze twee beperkingen worden achterhaald tijdens de gesprekken met de bevoorrechte getuigen over hun strategisch motief en zullen tijdens de SWOT-analyse mogelijk terug belicht worden.

Binnen dit onderzoeksproject is het nagaan van de strategische motieven van essentieel belang. Als we in de archieven van de cultuurraad van Eeklo snuisteren, merken we immers dat de gedachte rond een regionale cultuurmarkt reeds enkele jaren leeft (zie supra 3.3). Welke processen liggen hier achter verscholen en welke tegenstand kon men ondervinden? Het strategisch motief wordt interactief nagegaan in een open dialoog met de aanbrengers van een regionale cultuurmarkt. Dit is de voorzitter van de cultuurraad van Eeklo. Ook COMEET, het in 2004 opgerichte Meetjeslandse cultuurplatform, de cultuurbeleidscoördinator van Eeklo en de schepenen van cultuur van Eeklo zijn drie actoren

die zich scharen achter de oprichting van een Meetjeslandse cultuurmarkt en hierbij een bepaalde strategische invalshoek verdedigen.

We percipiëren deze cultuurmarkt als een jaarlijks terugkerend evenement of project. Hagoort (1998, p. 88) onderscheidt verschillende fasen in het inhoudelijke proces van zo'n project: de opstartende fase, de voorbereidende fase, de ontwikkelingsfase, de productiefase, de functioneringsfase en de evaluatiefase. Dit onderzoek wenst een basis te bieden voor de verdere uitbouw van de regionale cultuurmarkt en beperkt zich dus tot de eerste drie fasen, waarvan de derde de belangrijkste is. In deze studie zal daarom het inwinnen van informatie (strategische motieven) en het creëren van een draagvlak (SWOT-analyse) voor dit project van uitermate groot belang zijn. Bij het inwinnen van informatie moeten strategische debatten rond waarden, normen en feiten die in relatie staan met de Meetjeslandse cultuurmarkt blootgelegd worden. De omgevingsinvloeden en de benadering ten aanzien van strategievorming bij de 'aanzetters' worden achterhaald. De uiteindelijke creatie van een eerste draagvlak vormt een prominent gegeven om de belanghebbenden uit te nodigen tot een brainstorm over de Meetjeslandse cultuurmarkt op het 'SWOT-moment', waar het draagvlak verder kan evolueren.

5.1 Cultuurbeleidscoördinator Eeklo

5.1.1 Wie?

Astrid David is van september 2005 tot mei 2006 cultuurbeleidscoördinator van de stad Eeklo. Zij is ook de instellingsbegeleidster van deze studie. Met een regiegroep werkte zij samen rond het cultuurbeleidsplan voor 2006-2007. Er werden communicatie- en participatieacties opgezet om de kennis en interesse rond cultuur bij de plaatselijke bevolking te achterhalen. Onder meer het afnemen van enquêtes bij verenigingen en jongeren gebeurde op de cultuurmarkt en de kerstmarkt. SWOT-analyses rond het cultuurbeleid werden georganiseerd met de interne actoren. Uit deze acties werden conclusies getrokken over het toekomstige cultuurbeleid. Ook over de cultuurmarkt zelf werden er toelichtingen gegeven in de enquêtes. Zonder een grondig statistisch onderzoek naar de resultaten van die enquêtes valt toch op dat de huidige plaatselijke cultuurmarkt, die gekoppeld is aan de open-stratendag meestal goed tot uitstekend gekend is bij de bezoekers van de kerstmarkt in Eeklo. Vanuit de verenigingen kwamen via de enquêtes zelfs suggesties om de cultuurmarkt attractiever te maken. Creativiteit en het gemeenschapsvormende element in zo'n cultuurmarkt moeten daarbij beklemtoond worden volgens sommige verenigingen.

5.1.2 Strategisch motief

Omdat de idee van een Meetjeslandse cultuurmarkt gegroeid is vanuit de stad Eeklo werd aan de hand van een persoonlijk interview met de cultuurbeleidscoördinator van Eeklo, Astrid David, haar visie over dit voorlopig nog fictieve project achterhaald.

De cultuurbeleidscoördinator ziet de cultuurraad van Eeklo absoluut als inspirator van de idee over een regionale cultuurmarkt. Al acht jaar organiseren zij dit evenement met brio. Pas dit jaar zal ook de cultuurbeleidscoördinator zelf meehelpen aan dit evenement. Het feit dat Guido Dellaert als voorzitter van de cultuurraad van Eeklo de vraag naar participatie aan een regionale cultuurmarkt verspreidde in het Meetjesland beklemtoont de creatieve werking van de cultuurraad. De verschillende gemeenten reageerden niet denderend op deze rondvraag, maar stellen wel dat er een behoefte is aan een cultureel platform in het Meetjesland. Als cultuurbeleidscoördinator ziet Astrid David het ook als haar functie om de stedelijkheid van Eeklo optimaal te benutten in zo een project en ook strategische managementondersteuning te bieden aan zulke ideeën. De weinig positieve reacties vanuit het Meetjesland op de brieven waren daarom voor de cultuurbeleidscoördinator ook geen onverwachte gebeurtenis omdat het thema en de visie van Eeklo vooraf te weinig was ingeleid door de cultuurraad naar de andere actoren in het Meetjesland. Een andere oorzaak van de weinige positieve reacties ligt volgens de cultuurbeleidscoördinator verscholen in de toch wel heikele organisatiecultuur tussen de gemeenten uit het Meetjesland onderling, waarbij angst en eigenbelang centraal staan. Een imagoverandering is daarom bij de gemeenten allereerst noodzakelijk, waarbij men moet uitgaan van de sterkte en de eigenheid van een locatie in een regionaal landschap.

De strategische planning van zo'n project moet volgens de cultuurbeleidscoördinator starten vanuit de bestaande overlegorganen in Eeklo. Dit zijn de cultuurraad en de stedelijke culturele instellingen. Om de interne motieven af te tasten denkt Astrid David aan een interne SWOT-analyse om daarna via COMEET de andere Meetjeslandse actoren te bereiken. Sensibilisatie via persoonlijke contacten is een niet te onderschatten middel in de communicatie en kan via verschillende kanalen gerealiseerd worden. Het is niet zo verwonderlijk dat de cultuurbeleidscoördinator denkt vanuit het stedelijk aspect van Eeklo. In haar functie wordt immers verwacht dat ze de stedelijkheid centraal stelt en aan city-marketing doet. Eeklo ziet ze om haar stedelijke centrumfunctie in het Meetjesland als mooi vertrekpunt van de regionale cultuurmarkt. Anderzijds kan het proclameren van een centrumfunctie voor de stad Eeklo in het Meetjesland ook regressief werken bij de andere gemeenten. De cultuurbeleidscoördinator stelt echter dat een sterke basis niet zomaar

overboord mag gegooid worden. Dat deze 'verborgen' agenda een rol kan spelen in de toekomst van een regionale cultuurmarkt is maar al te duidelijk.

In een uiteindelijke realisatie van de regionale cultuurmarkt stelt de cultuurbeleidscoördinator van Eeklo wel dat het unieke aspect van de combinatie met de 'Open-stratendag' in Eeklo behouden moet blijven. Dit wordt geargumenteed vanuit het feit dat cultuur als iets breed moet gezien worden in een regio als het Meetjesland. Demonstraties van brandweer, politie en andere vrijetijdsbestedingen moeten daarom ook een kans krijgen op zulke cultuurmarkt. Ook de vormingsmogelijkheden moeten op zo'n evenement de kans krijgen om zich te presenteren. De klemtoon van de regionale cultuurmarkt moet op het attractieve animo-element liggen en moet de bevolking dus vooral boeien. De cultuurmarkt kan tevens een platform betekenen voor de kunst- en cultuursector om zich te presenteren en een samenhang te creëren in het aanbod. Het kan de eigenheid van een locatie benadrukken. Daarbij wordt niet enkel gedacht aan Eeklo maar ook aan andere Meetjeslandse plekken die via een regionale cultuurmarkt voor het grote publiek ontsloten zouden kunnen worden. Op deze manier zou het verleden geactualiseerd kunnen worden in het heden. De functie van een regionale cultuurmarkt mag niet zozeer gefocust zijn op het wervende aspect, want volgens Astrid David moet de cultuursector immers gepercipieerd worden als een non-profit orgaan. Het artistieke en culturele concept zorgt steeds voor de winst. De productieve bijdrage van een regionale cultuurmarkt kan wel vervat liggen in het opwekken van een dynamiek binnen de verenigingen. Over de timing van zo'n cultuurmarkt moet goed nagedacht worden. In de zomer is het cultuuraanbod in het Meetjesland eerder gering. Een volledige dag of een avondmarkt zijn mogelijkheden die in verdere fasen te onderzoeken zijn naar effectiviteit.

Twee onaangename aspecten die steeds terugkomen binnen de projectwerking zijn de financiële en de organisatorische kant van het project. Wat de regionale cultuurmarkt betreft ziet Astrid David een samenwerking noodzakelijk tussen de stad Eeklo, de verschillende Meetjeslandse gemeenten en COMEET. Die laatste zou vooral voor de fondsenwerving een belangrijke rol kunnen spelen, terwijl de cultuurbeleidscoördinator de hele organisatie kan coördineren vanuit haar functie en het artistiek concept kan meebepalen. Als de cultuurbeleidscoördinator zichzelf zou moeten beschrijven als organisator in zo'n project dan ziet ze haarzelf vooral als democratisch manager, die overleg met een stevig concept centraal stelt en beelden als uitgangspunt neemt om de werkelijkheid te presenteren en het typische van een stad of gemeente tot haar uiting te laten komen.

Concluderend mogen we stellen dat de cultuurbeleidscoördinator van Eeklo een hoopvolle toekomst ziet voor een regionale Meetjeslandse cultuurmarkt. Deze moet wel gedragen worden vanuit een missie en visie, die door de ganse regio verdedigd kan worden. Eeklo zou hierin de functie van centrumstad in het Meetjesland op zich willen nemen en zodoende ook de eerste regionale cultuurmarkt willen organiseren. De jaren erna acht het cultuurbeleid van Eeklo een rotatiesysteem zeker tot de mogelijkheden als de specificiteit van een locatie binnen de organiserende gemeente steeds benadrukt wordt. Op die manier kan een evenement als dit, ook geplaatst worden binnen het hele actuele erfgoedverhaal, dat thans zo populair is.

5.2 COMEET: Cultuur Overleg Meetjesland

5.2.1 Wie?

Vooraleer het strategisch motief van COMEET toe te lichten, is het interessant om de werking en de ontstaansgeschiedenis van dit jonge orgaan te verduidelijken (COMEET en erfgoedcel Meetjesland, 2006).

COMEET staat voor Cultuur Overleg Meetjesland. Het is een samenwerkingsverband van 13 gemeenten om een regionale meerwaarde te realiseren op vlak van cultuurbeleid. Begin 2003 werd binnen het Streekplatform+ Meetjesland een cultuuroverleg opgestart met de vertegenwoordigers van de belangrijkste culturele sectoren: de cultuurcentra, de bibliotheken, de erfgoed- en socio-culturele verenigingen. Op het cultuuroverleg Meetjesland op 13 november 2003 kreeg het kind de naam COMEET (Cultuur Overleg Meetjesland). Op 5 mei 2004 werd, in aanwezigheid van toenmalig Vlaams Minister van Cultuur Paul Van Grembergen, de projectvereniging COMEET opgericht in het Stadhuis van Eeklo. 13 Meetjeslandse gemeenten zetten hun handtekening onder de officiële oprichtingsakte. Deze gemeenten zijn: Aalter, Assenede, Eeklo, Evergem, Maldegem, Nevele, Kaprijke, Knesselare, Lovendegem, Sint-Laureins, Waarschoot, Zelzate en Zomergem.

De projectvereniging heeft als doel het cultuurbeleid en de cultuurprogrammatie beter op elkaar af te stemmen in de verschillende gemeenten, de bestaande infrastructuur optimaal te benutten en door een betere bekendmaking te streven naar een hogere cultuurparticipatie van de Meetjeslandse bevolking. De raad van bestuur van de projectvereniging, samengesteld uit de schepenen van cultuur en één gemeenteraadslid uit de oppositie per gemeente, laat zich adviseren door een Adviesgroep, met deskundigen en relevante regionale organisaties. Bovendien wordt de inhoudelijke uitwerking toevertrouwd aan vier

wergroepen, zijnde: het bibliotheekoverleg, de Werkgroep Erfgoed, de Werkgroep Socio-cultureel Werk en de Werkgroep Kunsten.

Op 1 augustus 2005 kreeg COMEET een eerste personeelslid onder de vorm van een regionale cultuurbeleidscoördinator, Nele Bogaert. Zij zal als contactpersoon fungeren in deze studie. Op 23 november 2005, tijdens het Derde cultuurforum van COMEET, volgde de ondertekening van een erfgoedconvenant met de Vlaamse Gemeenschap. COMEET zal hierdoor de thuisbasis vormen van de Erfgoedcel Meetjesland. De Erfgoedcel Meetjesland wil een duurzaam, geïntegreerd en integraal erfgoedbeleid uitbouwen in het Meetjesland. Dit gebeurt enerzijds door op te treden als dienstverlenende organisatie en intermediair voor de Meetjeslandse erfgoedinstellingen en erfgoedorganisaties. Anderzijds wil de Erfgoedcel Meetjesland allerlei activiteiten ontwikkelen die het brede publiek warm maken voor het Meetjeslandse erfgoed. De Erfgoedcel Meetjesland bouwt haar werking dus op twee pijlers: sectorondersteuning en de publieksgerichte ontsluiting van het Meetjeslandse erfgoed.

5.2.2 Strategisch motief

De vraag in deze studie is echter wat COMEET kan bieden aan een eventuele regionale cultuurmarkt. In een werkgroep sociaal-cultureel werk van COMEET op 12 januari 2006 kwam het onderwerp aan bod en werd erover gebrainstormd. De verschillende cultuurraden bevestigden de behoefte om in Eeklo een platform te krijgen voor groepen, activiteiten, verenigingen,.... Een regionale cultuurmarkt zou dit kunnen bieden. Maar men merkte wel op dat niet enkel lokale afdelingen als participanten van die regionale cultuurmarkt mogen aanwezig zijn. Er is nood aan een overkoepelde organisatie. Anderzijds rees de vraag wat het doel is van een cultuurmarkt an sich. Zorgt een regionale cultuurmarkt voor een verruiming van de participatie en een ontmoeting tussen de actoren in het veld? Is het een vorm van ledenwerving? Is het een evenement die het Meetjesland op de kaart wil zetten? Of zijn er nog andere doelstellingen van een regionale cultuurmarkt? Deze vraag is existentieel op dit moment bij de verenigingen en instellingen. Deze studie zal trachten een verduidelijking te bieden op deze en andere vragen.

Het strategisch motief van COMEET rond de gedachte van een regionale cultuurmarkt in het Meetjesland werd achterhaald uit een persoonlijk interview met de regionale cultuurbeleidscoördinator Nele Bogaert.

COMEET schaart zich formeel achter het idee van een cultuurmarkt, omdat het een evenement is dat telkens veel volk naar buiten lokt. Een professionele organisatie is

noodzakelijk om een bredere uitstraling te genereren, zegt Nele Bogaert. Doch beseft men dat dit medium in Eeklo niet de intentie kan hebben om te tippen aan grotere cultuurmarkten zoals in Gent en Antwerpen. Deze grotere broertjes kunnen wel een voorbeeld betekenen in de organisatie en planning van zo'n evenement. COMEET acht het vanuit zijn strategische positie als regionaal platform ook belangrijk om de toekomstige regionale cultuurmarkt niet altijd in Eeklo te laten doorgaan. Zij stellen voor om elk jaar een andere Meetjeslandse gemeente de kans te geven om deze cultuurmarkt te organiseren. Het regionaal aspect moet immers centraal staan en daar moet ook de bevolking van het Meetjesland tot worden overtuigd. COMEET accentueert hierbij de verschillende ontsluitingsmogelijkheden op diverse authentieke en aantrekkelijke locaties in Meetjesland. Het Meetjesland kent ook een rijk verenigingsleven. Er is reeds sprake van samenwerking in de regio, maar dit is nog te weinig zichtbaar op beleidsniveau. Af en toe een groot project, zoals een regionale cultuurmarkt organiseren, zou daarin een mogelijkheid vormen. Op die manier zouden doelstellingen als kennismaking met het aanbod en de sector verwezenlijkt worden.

Dat deze uitwerking niet eenvoudig zal zijn, symboliseert COMEET aan de hand van de verschillende verborgen agenda's bij de diverse belanghebbenden. Er is een politiek kanaal dat telkens 'zijn' gemeente in de spotlights wil staan hebben en minder aandacht schenkt aan het regionale aspect. In de regio is concurrentie om aandacht tussen grotere gemeenten immers geen vreemd voorval (vnl. Eeklo en Maldegem). Eeklo proclameert een centrumfunctie, wat een struikelblok kan betekenen voor de andere gemeenten uit het Meetjesland. Daarnaast zijn er de instellingen en de verenigingen die de effectiviteit van een cultuurmarkt op het vlak van klantenbinding in vraag stellen. Wat de missie en de competitieve positie van de belanghebbenden betreft, stelt COMEET dat een regionale cultuurmarkt gedragen moet worden door de sector. Dit is een essentieel element voor hen. Er zullen dus ook extra inspanningen verwacht worden vanuit de sector. Dit kan volgens COMEET georganiseerd worden door de vrijwilligers aan te spreken. Het is voor COMEET namelijk een onmogelijke opdracht (zowel financieel als organisatorisch) om deze cultuurmarkt volledig alleen te dragen.

Als er gevraagd wordt naar de effectieve vorm van zo'n toekomstige regionale cultuurmarkt dan antwoordt COMEET dat het moet gaan om een evenement, dat voorzien is van de nodige attractieve elementen. De link met cultuur mag daarin echter niet verwaarloosd worden. Zo behoren straattheater, muziekoptredens, presenteren van streekproducten tot de mogelijkheden. Ook de link met vorming kan blijven. Andere animatie zoals de presentatie van brandweerkorpsen horen volgens COMEET niet thuis op de cultuurmarkt. Het moet gaan om cultuur en daarom moet de timing ook afgestemd worden op het begin van het

cultuurseizoen. Een strategisch plan hebben ze nog niet concreet voor ogen, omdat COMEET eerst het doel van een regionale cultuurmarkt wil weten. Dat is namelijk noodzakelijk om het hele culturele veld in het Meetjesland te overtuigen tot deelname aan een dergelijk evenement. Maar eens dat er is wil COMEET dit evenement wel coördineren vanuit het Meetjesland in samenwerking met de gemeente waar het doorgaat. Ook de grootte van een eventuele regionale cultuurmarkt is afhankelijk van het uiteindelijk doel ervan. Als bijvoorbeeld de collega's uit de sector willen kennismaken met elkaar aan de hand van de regionale cultuurmarkt dan is aanwezigheid van elke vereniging gewenst. Als dit niet het doel is, is misschien een andere vertegenwoordiging beter gepast.

Een laatste aandachtspunt is de organisatorische en de financiële kant van een toekomstige regionale cultuurmarkt. COMEET ziet dit niet als onoverkomelijk, maar wil duidelijk stellen dat zij zich als regionaal platform niet kunnen veroorloven om zich enkel en volledig op dit ene grote evenement te richten. De gemeente waar het evenement doorgaat moet de grootste financiële last dragen als je denkt aan de returns die ze eruit kunnen genereren. De aanvraag van een projectsubsiëring valt volgens COMEET ook binnen de mogelijkheden.

Er mag geconcludeerd worden dat het strategisch motief van het intergemeentelijk cultuurplatform COMEET duidt op een positieve ingesteldheid ten aanzien van een Meetjeslandse cultuurmarkt. Ze achten het echter essentieel dat het doel van een regionale cultuurmarkt als evenement wordt uitgeklaard. Enkel door een duidelijke functie van dit middel te omschrijven, zal de sector tot participatie en ondersteuning van dit evenement overtuigd kunnen worden. De vrijwilligers, de gemeenten en COMEET zelf zullen dit evenement moeten dragen. COMEET waarschuwt wel voor de centrumfunctie die Eeklo wil vervullen in deze cultuurmarkt. Als dat het uiteindelijke doel is van zo'n regionale cultuurmarkt zullen de belangen van de rest van het Meetjesland misschien verwaarloosd worden en zal een realisatie van dit evenement steeds voor discussie zorgen.

5.3 Cultuurraad Eeklo

5.3.1 Wie?

Uit een vergadering (21 februari 2006) met de verschillende cultuurbeleidscoördinatoren uit het Meetjesland blijkt dat de functies van de cultuurraden nog vaak onduidelijk zijn. Moeten ze enkel een adviserende of ook een organiserende rol op zich nemen? Om dit euvel te verduidelijken zal men de cultuurraden uitnodigen op een info-dag, waar deskundige spreker van het steunpunt Cultuur Lokaal hierover duidelijkheid zal scheppen.

In Eeklo zit de cultuurraad in ieder geval niet stil wat het organisatorische luik betreft. Al acht jaar organiseren ze de cultuurmarkt. Maar ook 'Eeklo in concert' en 'het festival van de tweevoeter' valt onder hun organisatie. De cultuurraad wil de leemte van cultuur in de zomer vooral opvullen. Voorts ziet de cultuurraad zichzelf als spreekbuis van het culturele veld naar het stadsbestuur toe. Ze pleit ook voor meer communicatie naar bevolking toe. Maar de ondersteuning van het verenigingsleven blijft een centraal punt. Cultuur is winstgevend, want zet de mensen aan tot creatief denken, wat de maatschappij ten goede komt. Guido Dellaert ondernam vorig jaar het initiatief om met de regio na te denken over een Meetjeslandse cultuurmarkt. Hij kwam van een kale reis terug, maar kreeg toch steun van de cultuurbeleidscoördinator. De behoefte aan een platform tussen Gent en Brugge is aanwezig, maar de meerwaarde van zo'n regionale cultuurmarkt moet verduidelijkt worden. Guido Dellaert, bezig aan zijn laatste jaar als voorzitter van de cultuurraad in Eeklo, werd ondervraagd naar het strategisch motief dat de cultuurraad verdedigt in deze kwestie.

5.3.2 Strategisch motief

De gedachte van een regionale cultuurmarkt leeft informeel al enkele jaren als we afgaan op de bedrukking van de affiches van de cultuurmarkt in 2002: *“De Eeklose en Meetjeslandse culturele verenigingen en instellingen stellen hun werking van het komende seizoen voor met demonstraties en optredens.”* Formeel is de gedachte rond de organisatie van een regionale cultuurmarkt enerzijds gegroeid vanuit de nood aan een meer attractieve markt. In Eeklo bleef de cultuurmarkt immers elk jaar dezelfde verenigingen voorstellen wat leidde tot een jaarlijks terugkomend toneel zonder veel innovatief geweld vanuit de normaal altijd levendige cultuursector. Anderzijds acht Guido Dellaert het ook opportuun om de cultuur in het Meetjesland tentoon te stellen op zo'n regionale markt in Eeklo. Eeklo is een centraal punt hierin en moet dit blijven in zijn visie. De erkenning vanuit de overheid als enig kleinstedelijk gebied in het Meetjesland is hierin een belangrijke factor en ook de aanwezigheid van grotere culturele instellingen als de academie en het cultureel centrum verdedigen die centrumfunctie. De regionale cultuurmarkt zou kunnen aanzetten tot kennismaking en het opzetten van samenwerkingsverbanden tussen de verschillende culturele verenigingen en instellingen in het Meetjesland.

De cultuurraad van Eeklo zegt wel in een uiteindelijke realisatie de steun van de andere gemeentelijke cultuurraden, de schepenen van cultuur en niet te vergeten het intergemeentelijk cultuuroverlegplatform COMEET nodig te hebben. De nadruk moet liggen op de centralisatie in Eeklo. Vanuit deze centrumstad moet het Meetjeslandse culturaanbod

gepromoot worden. Guido Dellaert verwijst hiermee naar voorbeelden uit Gent en Antwerpen. Als de organisatie elk jaar verandert van gemeente is er geen eenzijdig product en zal de differentiatie tussen de jaren te groot worden. Dat dit plan zal stuiten op verzet vanuit de andere Meetjeslandse gemeenten lijkt vanzelfsprekend omdat de politieke belangen een grote rol spelen in het beslissingsproces. Iedere gemeente wil zich wel profileren aan de hand van zo'n regionale cultuurmarkt.

Naar een specifieke organisatie van de regionale cultuurmarkt, ziet de cultuurraad een samenwerking met de open-stratendag (sport, vrije tijd, toerisme, stadsdiensten) nog steeds als een mogelijkheid vanuit de stad Eeklo. Er moet echter gekeken worden in welke mate het aspect van het Meetjesland hierin verweven kan worden. Inhoudelijk acht Guido Dellaert het zelf mogelijk buiten de Meetjeslandse grenzen te trekken en ook het Gentse culturele aanbod te betrekken in de regionale cultuurmarkt. Het moet een attractief evenement worden, dat levendige cultuur promoot. Begin september lijkt een ideale periode voor de regionale cultuurmarkt, doch moet gekeken worden naar andere gebeurtenissen in die tijdsperiode. Volgens Guido Dellaert moet de organisatie in het Meetjesland vlot kunnen verlopen omdat het Meetjesland gepercipieerd kan worden als een samenwerkingsregio. Alleen het politieke aspect kan een struikelblok betekenen, zoals eerder vermeld.

De twee meest bediscussieerde aspecten in het projectmatig werken zijn de organisatie en het financiële aspect. Volgens Guido Dellaert moeten COMEET en de gemeenten (cultuurbeleidscoördinatoren) deze taken op zich nemen. Ook vrijwilligers kunnen hierin een bepalende rol spelen. Voor het financiële luik is bijstand vereist, want de cultuurraad van Eeklo beschikt maar over een budget van 625 euro voor de organisatie van de jaarlijkse cultuurmarkt.

Concluderend mogen we stellen dat de cultuurraad van Eeklo en Guido Dellaert in het bijzonder, de stad Eeklo als centraal punt profileren in een toekomstige Meetjeslandse cultuurmarkt. Het project zal echter niet gemakkelijk te organiseren zijn door de verschillende politieke belangen van de diverse gemeenten. De vrijwilligers moeten via de cultuurmarkt de kans krijgen om zich te presenteren en te profileren naar de bevolking. De cultuurmarkt kan tevens de functie van een harmoniserend evenement op zich nemen en de culturele partners in het Meetjesland aanzetten tot samenwerking.

5.4 Schepen van cultuur Eeklo

5.4.1 Wie?

Luc Vandevelde is deze legislatuur (tot nov. 2006) schepen van cultuur te Eeklo. Als verantwoordelijke en uitvoerende beleidsinstantie heeft ook hij zijn visie en inspraak in de opzet van een eventuele regionale cultuurmarkt te Eeklo. Naast zijn schepenambt bezet hij ook de plaats van voorzitter in het regionale cultuurplatform COMEET. In het nagaan van zijn strategisch motief is het dus belangrijk om deze twee zaken in het achterhoofd te houden.

5.4.2 Strategisch motief

De prelude ideeën rond de organisatie van een regionale, Meetjeslandse cultuurmarkt stromen volgens hem voort uit het feit dat we op een moment gekomen zijn waarbij samenwerken winstgevender is geworden dan elk apart een product te genereren. Het Meetjesland moet als regio gaan samenwerken en zeker op het vlak van cultuur, in het verlengde van de oprichting van COMEET. De gemeenten zijn zich daar van bewust aan het worden en werken daarom ook reeds mee aan culturele projecten (vb: poëzieroute Meetjesland). Dat Eeklo een culturele centrumfunctie vervuld in deze regio staat volgens de schepen buiten kijf. Als enige erkende stad in de regio beschikken zij over het enige cultureel centrum van B-niveau, ook de academies en het muziekcentrum N9 zijn belangrijke culturele actoren in de stad. Het lijkt volgens hem dan ook opportuun om vanuit het belang van de regio, bij de uiteindelijke realisatie van een Meetjeslandse cultuurmarkt, te kiezen voor Eeklo als locatie.

De weinige positieve reacties op de uitnodigingen van Guido Dellaert naar de cultuurraden, om na te denken over een Meetjeslandse cultuurmarkt, zijn niet bewonderenswaardig volgens Luc Vandevelde. Die actie kende geen basis en werd door de andere cultuurraden als een losse flodder opgevangen. Het zou beter zijn om de cultuurraden samen te roepen en hen aan te zetten tot een debat rond dit onderwerp. Pas als zij tot een consensus komen, kan de basis verbreed worden, gaat de schepen verder. De andere gemeenten moeten inzien dat via een Meetjeslandse cultuurmarkt in Eeklo hun eigen cultureel aanbod meer uitstraling binnen de regio kan genieten dan dit thans het geval is. Ook het Meetjesland zelf kan zich als culturele regio via dit middel beter profileren.

Concreet moet de regionale cultuurmarkt volgens de schepen van cultuur van Eeklo kunnen uitgroeien naar voorbeelden uit Antwerpen en Gent. Het moet een platform betekenen voor de verenigingen, waardoor ze zich kunnen bekend maken bij het grote publiek. Een

financieel voordeel zullen ze er echter waarschijnlijk niet uit halen, doch naamsbekendheid kan bekomen worden. De regionale cultuurmarkt zou jaarlijks in dezelfde periode (begin van het cultuurseizoen) en op dezelfde plaats (Eeklo) moeten terugkomen om bekendheid te kunnen verwerven over de regionale grenzen heen. Het is daarom ook niet wenselijk om bij de realisatie van een succesvolle regionale cultuurmarkt de combinatie met een openstratendag te behouden. Desalniettemin biedt die combinatie tot op heden een extra aantrekkingskracht. Maar naar de toekomst toe moet cultuur centraal komen te staan op de markt en moet men zich vooral richten op de bevolking die geïnteresseerd is in kunst en cultuur.

De twee heikele punten binnen de projectwerking, met name organisatie en financiën, zijn volgens de schepen van cultuur niet onoverkomelijk. De cultuurraden hebben een belangrijke taak in de organisatie. Ook de financiële verantwoordelijkheid ligt bij hen. Dit is volgens de schepen haalbaar als je hun budgetten optelt. Sponsors en eventuele projectsubsidies behoren tevens tot de mogelijkheden. De logistieke steun zou vanuit de 13 gemeenten moeten komen. De stad Eeklo kan hierbij eventueel een bijkomende inspanning leveren, terwijl COMEET de promotionele opdracht op zich kan dragen als cultureel platform van het Meetjesland.

5.5 Conclusie strategisch motief

De gedachte rond een regionale cultuurmarkt leeft in Eeklo. Het is een bevinding die bevestigd werd door de interviews met de vier bevoorrechte getuigen. Dat die gedachte rond de realisatie nog geen éénduidige en consistente rechte lijn vormt, bleek evenzeer duidelijk. De vier kanalen, met name de cultuurbeleidscoördinator van Eeklo, de schepen van cultuur van Eeklo, de voorzitter van de cultuurraad van Eeklo en de coördinator van het regionaal cultuurplatform COMEET gaven elk hun eigen visie over een toekomstige Meetjeslandse cultuurmarkt. Deze ervaring werd door hen allen als positief aangevoeld en ze hopen dat er tijdens de SWOT-analyse nog meer duidelijkheid komt voor de regio. De confrontatie met de ideeën van de anderen, die door de onderzoeker aan hen werden voorgelegd, zette hen aan tot een kritische reflectie over het concept. Deze eerste stap in het onderzoeksproces biedt een verduidelijking van de huidige situatie voor de onderzoeker en maakt de weg vrij naar een open dialoog in de SWOT-analyse met alle Meetjeslandse belanghebbenden. In tabel 1 worden de belangrijkste strategische motieven van de vier bevoorrechte getuigen nog eens samengevat in de vorm van een schema.

Tabel 1: Samenvattend schema van de strategische motieven van de vier bevoorrechte getuigen

<i>Inhoud strategisch motief</i> / <i>Bevoorrechte getuige</i>	<u>Cultuurbeleidscoördinator Eeklo</u>	<u>COMEET</u>	<u>Cultuurraad Eeklo</u>	<u>Schepen van Cultuur Eeklo</u>
Formele aanzet tot idee	<ul style="list-style-type: none"> - Stad Eeklo profileren als centrumstad in Meetjesland - Cultuurraad als inspirator van idee 	Nood aan cultureel platform in de regio	Nood aan verandering en meer attractieve cultuurmarkt	Nood aan samenwerking binnen de cultuursector in de regio
Spontane strategische modellen/ongeschreven strategische opties	<ul style="list-style-type: none"> - Uitgaan van de sterkte en eigenheid van een locatie voor de regionale cultuurmarkt - Combinatie met open-stratendag behouden - Visieontwikkeling en sensibilisatie noodzakelijk over de regionale cultuurmarkt als platform 	<ul style="list-style-type: none"> - Elk jaar cultuurmarkt organiseren in andere gemeente in de regio - Nagaan of regionale cultuurmarkt wel beste middel is en wat doel ervan is - Geen combinatie met open-stratendag, enkel cultuur en vorming 	<ul style="list-style-type: none"> - Eeklo centraal met steun vanuit andere gemeenten en COMEET - Mogelijkheid tot combinatie met open-stratendag moet bekeken worden - Attractiviteit heel belangrijk - Ook cultuur buiten Meetjesland plaats geven op cultuurmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Eeklo centraal vanuit hun stedelijke functie in het Meetjesland - Basis moet binnen cultuurraden gelegd worden - Cultuurmarkt gebruiken als middel om regio te profileren - Groeien naar een grote markt met enkel cultuur en dus geen combinatie met open-stratendag in toekomst
Verborgene agenda's	Beklemtoont Eeklo als centraal punt in Meetjesland → gevaar voor concurrentiegevoel bij andere gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> - Beklemtoont van het regionale aspect - Waarschuwt voor concurrentie om aandacht tussen gemeenten 	<ul style="list-style-type: none"> - Beklemtoont Eeklo als centraal punt in Meetjesland - Waarschuwt voor politieke belangen 	<ul style="list-style-type: none"> - Politieke aspect - Voorzitter COMEET
Organisatiecultuur Meetjesland	Angst en eigenbelang staan centraal bij Meetjeslandse gemeenten → imagoverandering noodzakelijk	Nog meer samenwerking op beleidsniveau gewenst a.h.v projecten zoals een regionale cultuurmarkt	Samenwerkingsregio, doch veel macht bij politiek orgaan	Besef van nood tot samenwerking is aanwezig in de regio
Ervaringen uit verleden	Positief door het hoge animo-gehalte	Geen	Telkens positief, doch te eentonig de laatste jaren	Positief, maar nood aan uitbreiding en profilering
Financieel en organisatorisch aspect	<ul style="list-style-type: none"> - COMEET als fondsenwerver - Cultuurbeleidscoördinator als organisatie-coördinator 	<ul style="list-style-type: none"> - Moet gedragen worden door de sector en vrijwilligers - Financiële last voor organiserende gemeente 	COMEET, vrijwilligers en cultuurbeleidscoördinatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Cultuurraden, sponsors en subsidies voor financieel luik - Gemeenten voor logistieke steun - COMEET promotionele steun

5.5.1 De idee

Als we de strategische opzet van de ondervraagden overlopen dan bemerken we dat de aanzet tot de idee rond een regionale cultuurmarkt verschillende benaderingen kent. De cultuurbeleidscoördinator beschouwt het als een exclusief idee van de cultuurraad van Eeklo. De cultuurraad zelf wenst aan de hand van een regionale cultuurmarkt een attractief, cultureel platform voor de verenigingen en instellingen te creëren tussen Gent en Brugge. Er is echter geen echte visie gekoppeld aan dat idee. Dit zal volgens de cultuurbeleidscoördinator noodzakelijk zijn om in de toekomst de regionale partners warm te maken voor zo'n evenement. Ook COMEET acht het noodzakelijk om het doel van een dergelijke regionale cultuurmarkt te verduidelijken. De cultuurraad vraagt daarvoor de steun vanuit de professionele sector. De schepen van cultuur percipieert het ontstaan van dergelijk concept in het kader van de nood tot samenwerken binnen de regionale cultuursector. De manier waarop het concept werd verspreid is echter verkeerd. Er moet volgens hem eerst een brede basis aan de hand van consensus gevormd worden vanuit de cultuurraden. Deze kan de regionale cultuurmarkt dan verder promoten en kenbaar maken in de regionale culturele sector.

5.5.2 Spontane strategische plannen met verborgen agenda's

De cultuurbeleidscoördinator acht de locatie van essentieel belang voor de regionale cultuurmarkt. Eeklo zou hier perfect de functie als centrumstad van het Meetjesland kunnen dragen. Als er toch vanuit de regio geopperd wordt voor een rotatiesysteem, zoals COMEET het aangeeft, dan is het volgens de cultuurbeleidscoördinator belangrijk om steeds de specificiteit van die locatie in het Meetjesland te benadrukken. De toekomstige regionale cultuurmarkt biedt immers een platform voor cultuur in het ganse Meetjesland en de erfgoedfactor van typerende locaties kan daar zeker aan gekoppeld worden. Ook COMEET stelt deze ontsluitingsmogelijkheden centraal in een eventuele organisatie van een regionale cultuurmarkt. Als Eeklo de centrumfunctie teveel proclameert bestaat de kans dat de andere regionale gemeenten zich beconcurrereerd voelen. De schepen van cultuur en de cultuurraad van Eeklo ontkennen elk eigenbelang. Volgens hen zou het Meetjesland als regio er immers enkel voordeel uit halen om de cultuurmarkt in Eeklo te laten plaatsvinden en enige naamsbekendheid als regio te verwerven. Ook het samenwerkingsaspect binnen de culturele sector in de regio kan aangemoedigd worden via dit middel. Elke ondervraagde was het over dit laatste wel eens, maar vond het daarom nog niet noodzakelijk om Eeklo centraal te stellen in dit project.

Inhoudelijk zien de cultuurraad en de cultuurbeleidscoördinator van Eeklo een combinatie met de open-stratendag nog steeds als positief omdat het animo-effect van zo'n markt van een niet onschatbare waarde is om de bevolking uiteindelijk warm te maken voor cultuur. Het doel van zo'n markt is volgens haar natuurlijk niet enkel animo, ook biedt het kansen om het culturele aanbod op een leuke manier te presenteren en voor de verenigingen om naamsbekendheid te creëren bij de bezoekers. COMEET en de schepen van cultuur percipiëren een succesvolle regionale cultuurmarkt als het presenteren van zuivere cultuur. Dit kan op een attractieve manier, doch een sprokkeling van alle mogelijke niet-culturele animo-effecten moet uitblijven in de toekomst van een regionale cultuurmarkt, wil men groeien tot iets groots. Die omvang mag echter niet overenthousiast ingeschat worden volgens COMEET. Als kleinere regio kan men immers niet de intentie hebben om cultuurmarkten in Antwerpen en Gent bij te benen. Het politieke kanaal denkt echter wel dat deze doelstelling op termijn haalbaar moet zijn voor de regio Meetjesland.

De organisatie -en financieringsprobleem leek volgens elke geïnterviewde oplosbaar en zeker niet onoverkomelijk. Desalniettemin gaf men elk een eigen invulling als mogelijke oplossing voor dit delicate punt in projectwerking met meerdere belanghebbenden. De cultuurbeleidscoördinator ziet de stad Eeklo en de andere gemeenten voor een groot deel als verantwoordelijke wat de organisatie betreft. Het artistieke en inhoudelijke luik kunnen de verantwoordelijkheid van de cultuurbeleidscoördinator zijn. COMEET zou als bovenliggend orgaan een belangrijke functie bij de fondsenwerving kunnen invullen. COMEET zelf daarentegen voelt zich niet geschikt om de zwaarste taak in de financiering en eventuele organisatie op zich te nemen. Zo'n evenement moet volgens hen vooral gedragen worden door de sector. Ook vrijwilligers zullen hierin een belangrijke rol spelen. Een coördinerende rol wil COMEET wel op zich nemen. Volgens de schepen van cultuur, die tevens voorzitter is van COMEET moet dit orgaan zeker het promotionele aspect van zo'n regionaal aspect op zich nemen. De cultuurraden moeten volgens hem wel de drager vormen van zo'n evenement en moeten de sector er ook warm voor maken. Als zij alle financiële middelen samenbundelen moet er een voldoende groot budget gegenereerd kunnen worden. De schepen voegt daarbij toe dat sponsors en projectsubsidies een bijkomende ondersteuning kunnen betekenen. De cultuurraad van Eeklo zien vooral de gemeenten en COMEET als dragers van dergelijk evenement.

5.5.3 Op naar strategische doelstellingen via SWOT-analyse

Er moet een missie, visie en doelstellingen komen van de regionale cultuurmarkt. In het marketingmanagement zijn dit basiselementen. In Eeklo voelt men ook aan dat dit essentieel

is om de regio warm te maken voor de idee van een regionale cultuurmarkt. Momenteel tasten de partners in de regio nog in het duister en wordt er geen kaderwerk aangeboden waarop men kan verder bouwen. Alhoewel er interesse is uit verschillende invalshoeken, is er vaak nog geen strategische consistentie te bemerken. Aan de hand van het strategisch motief en de SWOT-analyse moet de strategische visie van het Meetjesland over een Meetjeslandse cultuurmarkt normaal uitgeklaard worden.

Na analyse van het strategisch motief lijken alvast toch enkele zaken uitgeklaard. De cultuurmarkt moet plaatsvinden voor en door de gehele regio met regionale belangen, die Eeklo overstijgen. Doch kan Eeklo als centrumstad in het voordeel van het Meetjesland uitgespeeld worden binnen de organisatie van een cultuurmarkt. Momenteel zijn er onafhankelijke cultuurmarkten in vele kleinere gemeenten in de regio die slechts een gering succes kennen en heel monotoon inspelen op het lokale kleine culturele aanbod. Door de culturele mogelijkheden op regionaal niveau kenbaar te maken kan er een cultureel draagvlak ontstaan en kunnen er ontplooiingskansen ontstaan voor creatieve regionale burgers, die zich te lang bevangen voelden in hun lokale cocon. Culturele verenigingen, instellingen en vrijwilligers krijgen door middel van een regionale cultuurmarkt een platform aangeboden om hun cultureel kernproduct te tonen en kenbaar te maken aan de regionale bevolking. De regionale cultuurmarkt kan tevens een kans bieden aan de culturele partners om samenwerkingsverbanden op te zetten in de regio. Bovendien en zeker niet te verwaarlozen kan een attractieve regionale cultuurmarkt tot iets groots uitgroeien met positieve implicaties voor het culturele imago van het Meetjesland in Vlaanderen.

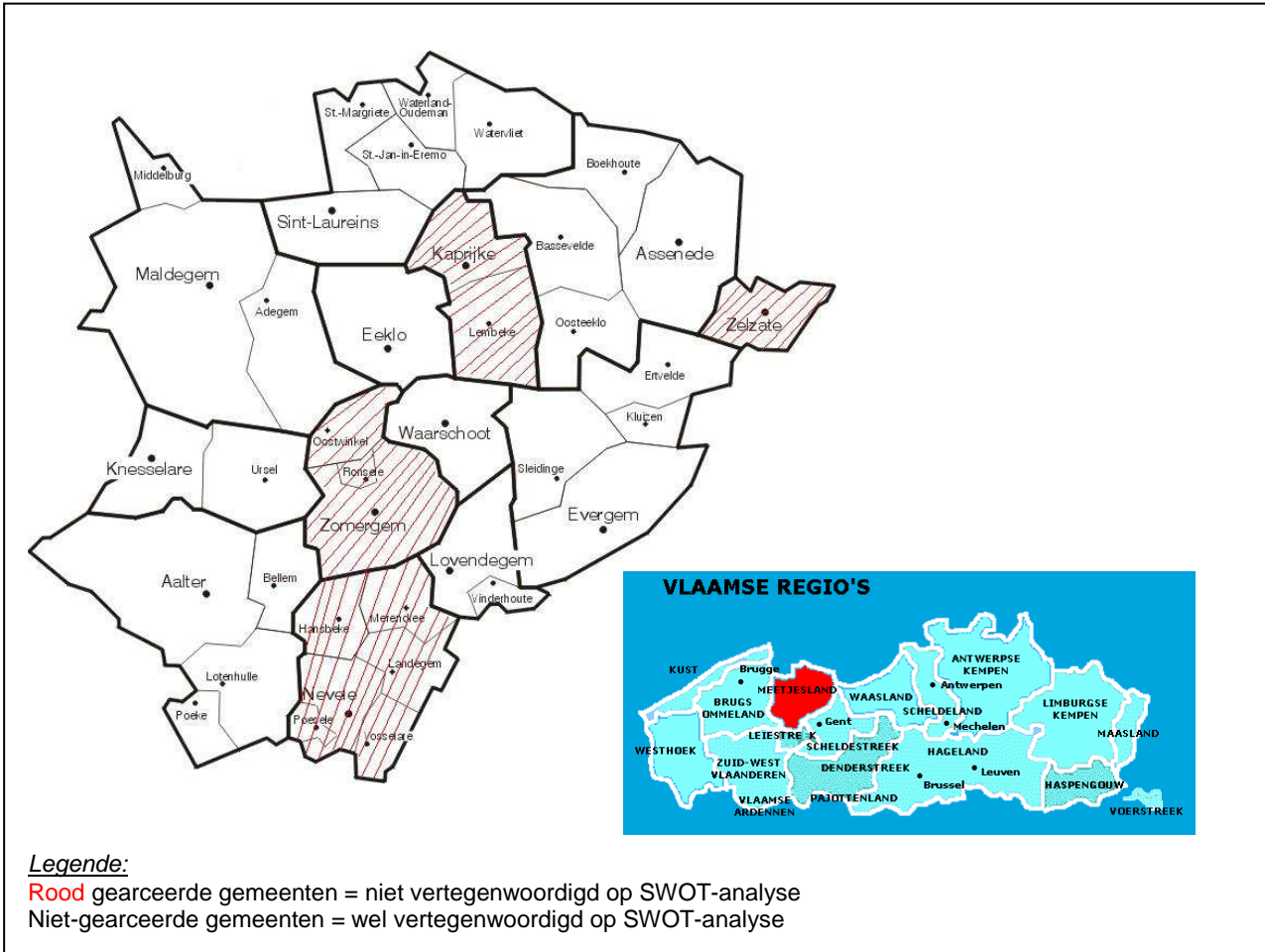
6. SWOT-ANALYSE

6.1 Voorbereiding & methodologie

Een SWOT-analyse zou de strategieën meer vorm kunnen geven. Er is tot hier een eerste kader via de strategische motieven uitgetekend. Het is nu de bedoeling om na te gaan in welke mate de andere actoren uit de streek zich verbonden voelen met de idee van een regionale cultuurmarkt. Met de twee begeleiders (Astrid David en Bruno Verbergt) en de bevoorrechte getuigen werd er nagedacht over de organisatie van de SWOT-analyse. Uiteindelijk kwamen we tot het besluit dat één SWOT-analyse met alle prominente culturele actoren in het Meetjesland het beste zou zijn. Op die manier wordt op geen enkel moment de schijn gewekt dat Eeklo centraal komt te staan in deze studie. Met prominente actoren worden alle voorzitters van de cultuurraden en alle cultuurambtenaren of cultuurbeleidscoördinatoren uit het Meetjesland bedoeld. Zij en nog een aantal andere prominenten werden uitgenodigd.

Een deelnemerslijst van de SWOT-analyse is te vinden in bijlage 1. Van de 13 Meetjeslandse gemeenten zijn er uiteindelijk 9 op de SWOT-analyse vertegenwoordigd, hetzij door een cultuurambtenaar, hetzij door de voorzitter van de plaatselijke cultuurraad. Het regionaal cultuurplatform, COMEET, was uiteraard ook vertegenwoordigd. Kaprijke, Zelzate, Zomergem en Nevele zijn de gemeenten waarvan niemand aanwezig was. Voor een visuele verduidelijking verwijs ik naar de kaart van het Meetjesland (zie infra). De reden voor de afwezigheid van deze gemeenten was te wijten aan tijdsgebrek bij de potentiële deelnemers. Specifieke kenmerken van desinteresse werden niet opgemerkt. Integendeel, de afwezigen wensten op de hoogte gehouden te worden over de ontwikkelingen van het onderzoek.

Kaart Meetjesland:



Een SWOT-analyse gaat zoals de afkorting het zegt de sterkten, de zwakten, de kansen en de bedreigingen van een organisatie, project,...na. Het is een instrument om de strategie van een concept of organisatie uit te tekenen naar de toekomst toe. Het is tevens een middel dat kan dienen in het uitvoeren van een veranderingsmanagement. De basisidee is gebaseerd op de afstemming tussen de interne en externe factoren. Er worden zoveel mogelijk belanghebbende actoren uitgenodigd om ook een perceptie van buitenaf te verkrijgen. Die visie kan afwijken, aansluiten of voortbouwen op de visie van de bevoorrechte getuigen die in een eerste fase van dit onderzoek hun strategisch motief onthulden. Via de SWOT-analyse wil men een soort succesformule vastleggen op het kruispunt van wat binnen kan en van wat buiten verwacht wordt. Het is met andere woorden een analyse van de huidige toestand, die naar een toekomstige optimale waardecreatie streeft door strategische alternatieven te genereren uit de discussies en brainstorming tijdens het SWOT-moment (Desmidt & Heene, 2005, p. 166; Hagoort, 2003, p. 101; Vermeylen, 2005, p. 13). Belangrijk in deze studie is dat er via de SWOT-analyse eerst een denkproces gebeurt vanuit de basis

om daarna pas te handelen naar een eventuele realisatie van een regionale cultuurmarkt. Veelal is dit binnen de strategische planning van organisaties verkeerdelijk omgekeerd en handelt men eerst voor er wordt nagedacht over de zaak. Het kan daarom zeker als een sterkte van dit onderzoek aanzien worden dat de mening van de basis als startpunt gehanteerd wordt binnen dit project.

Uit een eerste analyse van de strategische motieven moet gegenereerd worden waarom er nood is aan een Meetjeslandse cultuurmarkt. Dit is enigszins gelukt. Maar deze bevindingen zijn dus beperkt tot de vier geïnterviewde bevoorrechte getuigen. Er kunnen uit de strategische motieven hypothetische strategische doelstellingen afgeleid worden. Ze zijn hieronder in vraagvorm geformuleerd. Deze bieden het kader voor de SWOT-analyse, dat een tweede stap is in het onderzoeksproces. Het zijn zaken die als prominent naar voor worden geschoven door de bevoorrechte getuigen en waarover dus een concrete doelstelling geformuleerd zal moeten worden via de SWOT-analyse:

- Is er nood aan *samenwerking* binnen de culturele sector in het meetjesland?
- Een attractieve cultuurmarkt, *gekoppeld aan vrije tijd en vorming*?
- Kan een Meetjeslandse cultuurmarkt een *cultureel platform* betekenen voor de verenigingen en instellingen binnen de *regio*? Is een regionale cultuurmarkt een goed middel voor *promotie* en het creëren van *naamsbekendheid*?
- Moet *Eeklo als centrumstad* van het Meetjesland uitgespeeld worden binnen die regionale cultuurmarkt? Of kan de *ontsluiting van specifieke locaties* in het Meetjesland geschieden in het kader van de organisatie van een Meetjeslandse cultuurmarkt?
- Kan een Meetjeslandse cultuurmarkt bijdragen tot het *culturele imago van het Meetjesland*?

Om ons te focussen op het regionale karakter van deze studie en lokale belangen niet te vermengen, zal in de SWOT-analyse absoluut geen aandacht besteed worden aan het belang van de afzonderlijke lokale, gemeentelijke cultuurmarkten en de inhoud ervan.

De methodologische werkwijze van de SWOT-analyse gebeurt op een manier, die ook in het professionele leven toegepast wordt. De sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen worden via een gestructureerde vorm van brainstorming in de groep geformuleerd. Via een puntensysteem worden daarna correlaties gelegd en wordt er gekeken op welke aspecten men zich moet focussen voor de verdere strategievorming. Om de SWOT-analyse te doen slagen en derhalve in een werkbaar resultaat te voorzien, zijn er volgens Desmidt & Heene

(2005, p.171) een aantal noodzakelijke vereisten waar aan voldaan moet worden. Zo moet er sprake zijn van een systematische scanning. Hiermee bedoelt men dat alle mogelijkheden overlopen moeten worden. Ten tweede moet er sprake zijn van valide en betrouwbare informatie. Daarom worden deskundigen uitgenodigd voor de SWOT-analyse. Diegene die de SWOT-analyse organiseert, moet ook beschikken over voldoende analyse- en synthesevermogen, waarbij een zekere diepgang nagestreefd wordt. De SWOT-analyse moet tevens prioriteiten kunnen onderscheiden van nevenzaken op zo'n manier dat de kern aan bod komt op de SWOT-analyse en er niet gediscussieerd wordt over gevoelige punten, die eigenlijk niets met de kern van de zaak te maken hebben. Er moeten ook verbanden tussen de verschillende categorieën gelegd worden om een bredere visie te kunnen genereren en het geheel te kunnen analyseren. Uiteindelijk moet de SWOT-analyse ons leiden naar conclusies en eventuele acties die ondernomen moeten worden in de toekomst. Dit is heel belangrijk om de deelnemers van de SWOT-analyse niet met een gevoel van onbehagen naar huis te laten gaan. Er moeten derhalve op het einde van het SWOT-moment werkbare perspectieven worden aangeboden naar de deelnemers toe.

6.2 Het SWOT-moment

Aan de in totaal 14 aanwezigen werd de SWOT-analyse ingeleid door de bedoeling van de bijeenkomst en de omkadering ervan te schetsen in de gehele studie. Het overgrote deel van de aanwezigen was reeds op de hoogte van de ideeën. Men was immers op voorhand reeds gebriefd. De SWOT-analyse bevatte zes stappen, die opbouwend naar een strategie moesten werken. Dit gebeurde aan de hand van een methodiek, die het abstraheren van werkbare thema's in een klimaat van consensus vooropstelt. In de eerste twee fasen konden we spreken van een aanloop. Pas vanaf de derde fase werd er concreet 'ge-swt' en gewerkt naar strategievorming toe. Het verloop van de SWOT-analyse werd niet meegedeeld aan de aanwezige deelnemers om manipulaties van hunnentwege in de eerste fasen tegen te gaan. Men zou immers de SWOT-analyse zodanig kunnen sturen hebben, dat enkel hun visie in de uiteindelijke strategieën aanwezig zou geweest zijn.

6.2.1 Stap 1: verkenning

In de eerste verkennende fase werden door de deelnemers intuïtief en geheel vrijblijvend alle goede en alle slechte zaken over een toekomstige Meetjeslandse cultuurmarkt opgeschreven op grote bladen. Bijna alle deelnemers vermeldden zowel positieve als negatieve zaken, gaande van imago tot organisatie, financiering,.... Opvallend was dat deze fase vrij vlot verliep. De deelnemers hadden duidelijk een mening over het onderwerp.

6.2.2 Stap 2: eerste concretisering

Om een eerste concretisering mogelijk te maken werd aan de deelnemers van de SWOT-analyse gevraagd om de voor hem/haar drie belangrijkste thema's, van alles wat reeds in de eerste fase werd neergepend, op te schrijven op drie post-it's. Dit is een fase om ook de minder inventieve personen een kans te geven om hun mening te herkennen in de ideeën van anderen. De meeste deelnemers putten zowel uit de positieve als de negatieve zijde hun belangrijkste thema's. Men bleef niet vastgepind aan wat men zelf opschreef, maar men ging grondig nazien wat de ideeën van de andere deelnemers inhielden.

6.2.3 Stap 3: verkenning volgens S-W-O-T

In de derde stap werd voor het eerst gesproken over sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. De deelnemers konden hun drie post-it's plakken in het kwadrant, dat zij het meest geschikt vonden voor hun thema's. De thema's werden heel heterogeen verdeeld. Al moet vermeld worden dat er in deze fase nog niet werd meegedeeld dat sterkten en zwakten betrekking hebben op de interne factoren, terwijl kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving hun invloed uitoefenen.

6.2.4 Stap 4: Concretisering van SWOT

In de vierde stap was het de bedoeling de verschillende post-it's per kwadrant samen te vatten in enkele thema's. Vanaf deze fase kregen we een eerste concreet beeld van de SWOT-analyse. De thema's werden bediscussieerd en het raster zag er als volgt uit:

Tabel 2: Concretisering van uiteindelijke SWOT-analyse

<p><u>STERKTEN</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Samenwerkingsverbanden, ontmoeting2. Imago (regio, buiten regio)/profilering3. Bundelen financiële middelen4. Groter publieksbereik5. Regiospecificiteit centraal6. Combinatie cultuur & toerisme	<p><u>ZWAKTEN</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Ingezette middelen versus doel2. Behoeftte Publiek??3. Goede formule?4. Tekort aan cultuur in de zomer
<p><u>KANSEN</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Imago en uitstraling2. Samenwerking mogelijk3. Netwerking4. Nut cultuur aantonen5. Vraag en aanbod samen afstemmen	<p><u>BEDREIGINGEN</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Elitair2. Wie organiseert en wie financiert?3. Last op vrijwilligers4. Efficiëntie / rendement

In deze fase werd de scheiding tussen de interne factoren (sterkten en zwakten) en de externe omgevingsinvloeden (kansen en bedreigingen) geëxpliceerd naar de deelnemers toe. Daarbij ontstond er soms een zekere onduidelijkheid. Dit is te wijten aan het feit dat de groep geen echt referentiepunt had. Een Meetjeslandse cultuurmarkt is nog nooit georganiseerd en kan derhalve eigenlijk nog geen intrinsieke sterkten en zwakten bevatten. De interne factoren zag de groep deelnemers vooral afkomstig van de regio 'het Meetjesland' op zich. Vandaar dat een sterkte hier automatisch gepercipieerd werd als een kans, die zich aanbiedt vanuit de omgeving naar zo'n Meetjeslandse cultuurmarkt toe. Overlappendingen tussen de sterkten en de kansen enerzijds en de zwakten en bedreigingen anderzijds, zijn dan ook existentieel in deze SWOT-analyse.

Het imago van een dergelijk regionaal cultureel gebeuren wordt meerdere malen aangehaald. Het Meetjesland is op zoek naar een imago. Natuur en cultuur lijken daarin de aandachtstrekkers te kunnen vormen. Dit is een unieke combinatie die het Meetjesland typeert, zegt men. Men zou zelfs kunnen spreken van een toeristische 'unique selling proposition' of afgekort 'usp'. Vanuit die sterke specificiteit en uniciteit moet verder gewerkt worden. Het is beter een uniek evenement op te richten, waarin de regio zich herkent, dan zomaar succesrijke projecten uit grote Vlaamse steden (cultuurmarkten) over te nemen. Zoals aangehaald kan ook het toerisme gekoppeld worden aan cultuur in de regio. Vanuit dat oogpunt kunnen ook evenementen opgezet worden. Er wordt hier voor de eerste keer door de deelnemers opgemerkt, dat een regionale cultuurmarkt waarschijnlijk niet het juiste middel is om de doelen te bereiken en de sterkten optimaal te benutten. Er wordt in groep geproclameerd om eerder een *regionaal cultuurevenement* op poten te zetten, waarin de regio zich herkent en vertrekt met een sterk imago.

De mogelijkheid en reeds aanwezigheid van samenwerkingsverbanden binnen de regio werd ook als een positief punt aanzien in de SWOT-analyse. Men is er zich van bewust dat een verdere optimale netwerking tussen de gemeenten een kans kan bieden in de toekomstige organisatie en financiering van een regionaal cultuurevenement. Het bestaan van COMEET, als regionaal cultureel overlegorgaan in het Meetjesland speelt hierin een belangrijke rol.

Als men het had over de zwakten en de bedreigingen, kwamen efficiëntie en rendement vaak op de voorgrond als probleempunten. Dit is vooral te situeren vanuit de onwetendheid en de onvoorspelbaarheid van het succes van zo'n regionale cultuurmarkt. Daarom dat men ook de formule op zich in vraag stelt en men dus eerder denkt aan een regionaal cultuurevenement met specifieke en unieke kenmerken, in de plaats van een zuivere cultuurmarkt, zoals hiervoor reeds beschreven. Ook de organisatie en de financiering zijn twee heikele punten. Er wordt geproclameerd dat het cultuurbeleid in het Meetjesland nog

niet in alle gemeenten professioneel wordt uitgewerkt. Maar aan de hand van samenwerking ziet men wel mogelijkheden. COMEET kan het professioneel raamwerk immers aanbieden. Verder wordt het tekort aan cultuurmogelijkheden in de zomer in het Meetjesland thans als een zwakte aanzien. Buiten een muziekfestival in Eeklo (i.e. 'Helden in het park') is er weinig te beleven op het vlak van cultuur in de zomers van het Meetjesland. Een verandering dient zich hier dus voor te doen.

Door sommige deelnemers wordt ook de nadruk gelegd op de last die de vrijwilligers extra zullen moeten dragen bij de organisatie van zo een regionaal evenement. Anderen reageren daarop, door te stellen dat vrijwilligers hun engagement juist vrijwillig en met overgave ter beschikking stellen en deze inspanning dus niet als overlast zullen aanzien. Identificatie met het evenement vanuit de specificiteit, is derhalve wederom belangrijk om de vrijwilligers te kunnen motiveren.

Ten laatste wordt er ook gewaarschuwd voor het elitaire karakter dat een cultureel evenement kan uitdragen. Het is een bedreiging waarop geanticipeerd kan worden bij de organisatie.

6.2.5 Stap 5: abstraheren naar belangrijkheid

De vijfde stap dient als voorlaatste stap, om de belangrijkste thema's te kunnen abstraheren en daarop strategieën te kunnen bouwen. Niet alle aangehaalde thema's zijn immers voor alle deelnemers een prioritaire aangelegenheid. Daarom kon iedere deelnemer drie groene en drie rode bolletjes plakken op de thema's die hen enerzijds het meest aanbelangden en anderzijds deze die voor hen absoluut niet als prioritair werden aanzien. Het leverde dit resultaat op:

Tabel 3: Scores van de SWOT-thema's naar belangrijkheid

<u>STERKTEN</u>	<u>ZWAKTEN</u>
1. Samenwerkingsverbanden, ontmoeting 11 groen, 0 rood	1. Ingezette middelen versus doel 5 groen, 0 rood
2. Imago (regio, buiten regio)/profilering 7 groen, 3 rood	2. Behoeftte Publiek? 0 groen, 9 rood
3. Bundelen financiële middelen 2 groen, 3 rood	3. Goede formule? 1 groen, 0 rood
4. Groter publieksbereik 0 groen, 0 rood	4. Tekort aan cultuur in de zomer 4 groen, 1 rood
5. Regiospecificiteit centraal 9 groen, 0 rood	
6. Combinatie cultuur & toerisme 1 groen, 0 rood	

<u>KANSEN</u>	<u>BEDREIGINGEN</u>
1. Imago en uitstraling 0 groen, 0 rood	1. Elitair 2 groen, 13 rood
2. Samenwerking mogelijk 0 groen, 0 rood	2. Wie organiseert en wie financiert? 0 groen, 3 rood
3. Netwerking 0 groen, 1 rood	3. Last op vrijwilligers 0 groen, 7 rood
4. Nut cultuur aantonen 0 groen, 0 rood	4. Efficiëntie / rendement 0 groen, 2 rood
5. Vraag en aanbod samen afstemmen 0 groen, 0 rood	
<u>Legende:</u> Groen = belangrijk Rood = Niet belangrijk	

Enkele thema's worden door de deelnemers duidelijk naar voor geschoven:

- Samenwerkingsverbanden worden als prioritaire *sterkte* aanzien en kunnen verder uitgebuit worden via een evenement of groots project in de regio. Ook de regiospecificiteit (combinatie natuur/cultuur), die met een sterk imago naar de buitenwereld kan gebracht worden via een evenement, wordt beklemtoond. Om dit te versterken zou het evenement eventueel een toeristische inslag mogen bevatten. Over het feit of het bundelen van financiën als een sterkte mag aanzien worden, zijn toch nog twijfels. Het is niet iets waaruit een strategie voor het regionaal cultuurevenement mag vertrekken in ieder geval.
- Wat de *zwakten* aangaat lijkt men vooral de nadruk te willen leggen op een afstemming tussen de middelen en het uiteindelijke doel. In het verleden was dit misschien niet steeds het geval, maar naar de toekomst toe, in dergelijk groot regionaal project, moet dit zeker voorzien worden. Ook de leemte van het aanbod aan cultuur in de zomer wordt door sommigen als belangrijke zwakte gepercipieerd. Er is dus zeker vernieuwing nodig op dat vlak. Over de behoefte van het publiek voor een dergelijk evenement lijkt men niet direct wakker te liggen.
- Bij de *kansen* werden heel weinig thema's gescoord als heel belangrijk of absoluut niet belangrijk. De reden hiervoor is de overlapping tussen de sterkten en de kansen en het moeilijke onderscheid, omdat men niet kon vertrekken vanuit een existentiële situatie, zoals hiervoor reeds werd aangehaald. De kansen, die normaal vanuit de omgeving een invloed kunnen uitoefenen, werden door de deelnemers aan de

SWOT-analyse als sterkten van de omgeving gepercipieerd en dus als sterkten van de organisatie van een regionaal cultureel evenement. De kansen werden derhalve eerder gescoord als sterkten. Achteraf kunnen we opmerken dat het misschien beter was geweest om een cultuurmarkt nog meer in te leiden en te schetsen binnen een Meetjeslandse omgeving en de mogelijke invloeden vanuit die omgeving, zodat de deelnemers meer input zouden gekregen hebben van de onderzoeker. Deze keuze werd niet gemaakt omdat de onderzoeker wou vertrekken van een onbeschreven blad en de strategievorming volledig vanuit de basis wou laten geschieden.

- Dat een regionaal evenement als elitair zou overkomen werd aan de hand van 13 rode stickers niet als een prioritaire *bedreiging* aanzien. Doch vonden twee mensen dit wel een bedreiging. Er kan hier de vraag gesteld worden of er sprake is van een escalatie van steun, in die mate dat de onbelangrijkheid van een elitair karakter van een toekomstige regionale cultuurmarkt versterkt werd door de onderlinge invloed van de deelnemers op elkaar. Dit lijkt echter weinig plausibel als de mening van sommige deelnemers nog eens achterhaald wordt. Onderlinge steun tijdens de SWOT-analyse was niet aanwezig en het elitaire karakter wordt wel degelijk als minder belangrijk ervaren. Ook de last die de vrijwilligers extra zouden moeten dragen met zo'n evenement is niet direct een determinant waar de regio zijn aandacht wil op vestigen in de strategievorming.

6.2.6 Stap 6: correlatiematrix ter bevordering van strategievorming

Om verder te kunnen bouwen op de SWOT-analyse en een werkbaar kader aan te bieden aan de gehele regio, gingen we in de laatste fase over tot het opstellen van een correlatiematrix, waaruit verschillende strategische issues gegenereerd konden worden. Via de SWOT-analyse werden wel fundamenten gelegd van het strategisch huis, maar de eigenlijke woning werd nog niet of slechts gedeeltelijk opgetrokken. Aan de hand van de correlatiematrix zullen een aantal belangrijke strategische issues in de spotlights komen te staan. Op die manier wordt het voor de deelnemers duidelijk waar men in de toekomst verder over moet nadenken en in welke richting er acties moeten gegenereerd worden. De strategieën maken, afhankelijk van de correlatie, deel uit van een pro-actief management, een defensief management, een veranderingsmanagement of een crisismanagement. Hieronder ziet u de uiteindelijke correlatiematrix die in consensus ontstond:

Tabel 4: Correlatiematrix

	KANSEN	BEDREIGINGEN
STERKTEN	<u>Pro-actief management:</u> 1. Samenwerking genereren 2. Imago → van buitenaf (Toerisme) 3. Specificiteit van de regio centraal	<u>Defensief management:</u> 1. Vrijwilligers, gemeenten en participanten motiveren en overtuigen vanuit de regiospecificiteit en het imago dat zo'n evenement heeft. 2. Kostprijs is er, maar door de sterkten kan dit als minder belangrijk overgebracht worden (symbolische / financiële winst)
ZWAKTEN	<u>Veranderingsmanagement:</u> 1. Zoeken naar ander middel: evenement i.p.v. cultuurmarkt. Met aandacht voor specificiteit 2. Culturele zomer interessanter maken met afstemming van het aanbod 3. Specificiteit van de locatie benadrukken	<u>Crisismanagement:</u> 1. Efficiëntie

Zoals aangegeven in stap 5 van de SWOT-analyse zijn de thema's, die horen bij de kansen en de bedreigingen bijna niet gescoord naar belangrijkheid. De vermoedelijke reden is, zoals ook reeds eerder gezegd, het feit dat de deelnemers niet echt een verschil percipieerden tussen externe en interne factoren. Daardoor was het onmogelijk om visueel vanuit stap 5 correlaties te leggen tussen de interne en de externe factoren. Toch werd er aan de hand van debat en onderlinge consensus een correlatiematrix in groep gegeneerd, waar duidelijke strategische ankerpunten of strategische issues in vervat zaten. Dit gebeurde in een open sfeer, maar natuurlijk gebaseerd op de gevoerde SWOT-analyse.

Omdat er thans nog geen regionale cultuurmarkt bestaat in het Meetjesland is het ook niet mogelijk dit als referentiepunt te aanzien en dus een veranderingsmanagement erop toe te passen. De strategieën in het veranderingsmanagement die hier aan bod komen hebben betrekking op het algemene cultuurbeleid in de regio of op de idee van een regionale cultuurmarkt an sich, waarmee de SWOT-analyse werd ingeleid. De belangrijkste conclusie van de SWOT-analyse en tevens de belangrijkste verandering ten opzichte van de beginsituatie of de gedachte van een regionale cultuurmarkt, is dat de regio tot een consensus is gekomen dat het doel, met name het culturaanbod in de regio een platform

aanbieden, niet kan bereikt worden door middel van een regionale cultuurmarkt, maar wel via een *Meetjeslands cultuurevenement*. Deze conclusie spruit voort uit het feit dat deze regio een zodanige specificiteit kent, met name een couleur locale van natuur en cultuur, dat dit een sterkte is die moet uitgespeeld worden binnen een specifiek evenement, op een specifieke locatie. Er kunnen, via een rotatiesysteem, meerdere specifieke locaties ontsloten over de jaren heen. Een cultuurmarkt met enkel kraampjes in het centrum van de stad, hoort volgens de deelnemers van de SWOT-analyse tot het verleden en is niet attractief genoeg in de context van het Meetjesland. Het moet een evenement worden waarin de regio zich kan identificeren. Wat de organisatie betreft zullen de gemeenten en de vrijwilligers overtuigd moeten worden vanuit de specificiteit waarin het project geplaatst wordt. Dit defensieve management is belangrijk om te voorzien in vroege afhakers en de regio voldoende te motiveren voor het evenement. COMEET wordt door sommige deelnemers als de ideale voortrekker van zo'n regionaal evenement gezien.

Het regionaal evenement zou een perfecte invulling kunnen betekenen voor de leemte die momenteel in de regio aanwezig is op het vlak van cultuur in de zomerperiode. De sterkte van de samenwerking en het imago dat zo'n evenement kan uitdragen zijn belangrijke factoren in een pro-actief beleid ter voorbereiding van het evenement.

Het is volgens de deelnemers niet aangewezen om ons nu al te focussen op efficiëntie (crisismanagement). Men moet er wel oog voor hebben, op zo'n manier dat met de eerste editie vooral een kwalitatief hoogstaand evenement aangeboden wordt. In de jaren die daarop volgen, kan wel nagegaan worden of de efficiëntie wel degelijk existentieel was, zoals ze voorzien was. De timing van een eerste editie is afhankelijk van allerlei factoren: politieke situatie, de aanstelling van een verantwoordelijke, vlotte samenwerking,... Momenteel acht men 2007 misschien wel mogelijk, maar lijkt 2008 meer plausibel om een optimale kwaliteit aan te kunnen bieden. Een voorbereidend evenement in de zomer van 2007 wordt door iemand als een mogelijkheid aanzien. Het vergt immers veel tijd en geld om zoiets op een degelijke manier regionaal te organiseren.

6.2.7 Conclusie SWOT-analyse

De SWOT-analyse heeft de fundamenteën van een toekomstig regionaal cultuurevenement helder geformuleerd. De deelnemers hebben bij het opstellen van de correlatiematrix duidelijk de intentie gehad om de eigenlijke woning ook reeds vorm te geven. Vooral de positieve ingesteldheid van de deelnemers moet vermeld worden binnen dit proces. Na afloop van de SWOT-analyse zag de meerderheid van de deelnemers een positieve

toekomst tegemoet voor een cultureel evenement in het Meetjesland. Men heeft in consensus immers enkele belangrijke strategische issues gegenereerd, met vooral aandacht voor samenwerking, image-building en specificiteit van de regio.

Het is in de volgende fasen vooral belangrijk om de regio wakker te houden voor het initiatief en voldoende opvolging te voorzien. COMEET lijkt hierin de eerste verantwoordelijke, doch de gemeenten zelf kunnen ook aangezet worden om verder na te denken over dergelijk regionaal cultuurevenement. In dit onderzoek willen we echter eerst de strategische issues nog operationaliseren naar praktische strategische formuleringen en concrete acties. Deze worden afgeleid uit de correlatiematrix in samenspraak met slechts enkele prominente cultuurbeleidsactoren uit de streek. Het zijn optionele strategische keuzes, die door de regio zelf verder gespecificeerd, aangepast of zelfs geïmplementeerd kunnen worden in de toekomst. We kunnen in dit opzicht ook spreken over managementaanbevelingen vanuit het standpunt van de onderzoeker.

7. STRATEGISCHE KEUZES & AANBEVELINGEN: EEN OPTIEFORMULERING

De concretisering van strategische issues naar strategische keuzes en bruikbare formuleringen is een prominent gegeven in de strategische managementpraktijk. Zonder die concretisering of het genereren van aanbevelingen bestaat de kans dat het strategisch denkproces echter in een theoretisch vacuüm vervat blijft, zonder daar echter praktische acties uit voortvloeien. Dit moet vermeden worden. Vanuit de strategieën moeten bruikbare scenario's geschreven kunnen worden. De strategische issues moeten dus geoperationaliseerd worden naar strategische doelstellingen of formuleringen en manieren waarop die plannen bereikt kunnen worden. Daarom werd er voor deze derde fase van het onderzoek een laatste keer vergaderd met een kleiner aantal prominente actoren, die over een zekere bestuursmacht beschikken binnen het culturele veld van het Meetjesland en welke de regio willen of kunnen dragen bij de realisatie van een regionaal cultureel evenement (zie bijlage 2). Met hen was het de bedoeling te evolueren naar een concrete strategieformulering en de mogelijkheden voor implementatie aan de hand van acties reeds te overlopen. Als voorbereidend document kregen de deelnemers van deze laatste vergadering een reeks van strategische issues doorgestuurd, die door de onderzoeker geproduceerd en geabstraheerd zijn vanuit de gevoerde SWOT-analyse, of meer specifiek uit de correlatiematrix (zie supra tabel 4).

7.1 Strategieformulering: Een derde stap in het onderzoek

Volgens Desmidt & Heene (2005, p. 192) is het formuleren van strategieën een noodzakelijk, maar niet steeds eenvoudig proces binnen de strategieplanning. Vanuit de strategische issues moet de strategieformulering voorzien in doelstellingen en een manier waarop die doelstellingen bereikt kunnen worden. De strategieformulering is derhalve terug een proces van concretisering waarbij de abstracte strategische issues vertaald worden in bruikbare actieschema's.

De methode die in dit onderzoek gehanteerd wordt om deze concretisering naar strategieformulering mogelijk te maken is de vijf-stappenmethode (Bryson, 1995 in Desmidt & Heene 2005, p. 192). Om de strategie vorm te geven wordt namelijk in een beperkte groep van belangrijke actoren uit het Meetjeslandse cultuurbeleidsveld vergaderd. De strategische issues worden door hen en de onderzoeker vertaald in concrete strategieformuleringen door vijf centrale vragen te beantwoorden, met name (Bryson, 1995 in Desmidt & Heene, 2005, p. 192-194):

- 1) Wat zijn de doelmatige opties, visies, dromen die kunnen vooropgesteld worden om tegemoet te komen aan de strategische issues, de doelstellingen, de visie?
- 2) Welke barrières zijn er voor de uitvoering van deze opties, dromen, visies?
- 3) Welke ideeën zijn er om de geïdentificeerde barrières te overwinnen?
- 4) Welke middellange termijnacties zijn nodig om deze ideeën concreet te implementeren? (1 à 2 jaar)
- 5) Welke korte termijnacties zijn nodig om deze ideeën concreet te implementeren? (zes maand à 1 jaar)

Deze vijf-stappenmethode kenmerkt zich door de barrières te identificeren voor het bereiken van de doelstellingen en manieren te genereren om deze te overwinnen. Het is dus een pro-actieve managementpraktijk die hier gehanteerd wordt. Deze vijf-stappenmethode zal zoals reeds vermeld, toegepast worden op de strategische issues die uit de correlatiematrix geabstraheerd kunnen worden. De volgende strategische issues of aandachtspunten werden door de SWOT-participanten aanzien als belangrijk om er een verdere actiestrategie op toe te passen en deze te voorzien in strategieformuleringen:

- *In de plaats van de oorspronkelijke idee om een traditionele regionale cultuurmarkt te organiseren, is er na de SWOT-analyse meer nood gebleken aan een **regionaal cultuurevenement in de zomer**.*
- *Er moet aandacht zijn voor **intergemeentelijke samenwerking** in de realisatie van het project.*
- *Er moet een **dynamiek tot medewerking** ontstaan bij alle mogelijke partners (i.e.: verenigingen, instellingen, vrijwilligers, doelpubliek,...)*
- *Er moet vertrokken worden vanuit een **specifieke identiteit** van de regio, met name de unieke combinatie van natuur en cultuur, waaraan ook toerisme gekoppeld kan worden.*

De bewoording van deze strategische issues gebeurde door de onderzoeker met behulp van de correlatiematrix. Op de vergadering met de prominente figuren worden deze strategische issues dus getoetst aan de vijf-stappenmethode. Dit moet resulteren in bruikbare strategieformuleringen, waarna overgegaan kan worden tot implementatie.

Volgens Desmidt & Heene (2005, p.196-197) is het formuleren van strategieën echter geen vanzelfsprekende praktijk. De leden van de vergadering en de onderzoeker zullen er ten eerste moeten op toezien dat de centrale opdracht nooit uit het oog verloren wordt. Dit betreft hier de realisatie van een regionaal cultuurevenement. Ten tweede moet er een duidelijk geïntegreerd en coherent geheel van acties ontwikkeld worden om de doelstellingen in de praktijk te kunnen ombrengen. Volgens Stonich & Wernecke (1982 in: Desmidt & Heene, 2005, p. 196-197) moet het strategisch formuleringsproces daarom voortdurend oog hebben voor ten minste drie valkuilen:

- 1) *Het negeren van implementatievereisten.* Hiermee wordt bedoeld dat de strategie moet afgestemd zijn op de beschikbare of werfbare middelen die voor handen (zullen) zijn om het project te realiseren. Hierbij ligt de perceptie voornamelijk op de financiële en organisatorische middelen. De strategieformulering mag dus niet vervat blijven in een theoretisch vacuüm, maar moet daarentegen de praktijk in beschouwing nemen en daar rekening mee houden. Er moet dus in de richting van realistische actie geredeneerd worden.

- 2) *Het betrekken van de juiste actoren in het formuleringsproces.* In deze studie zijn de belangrijkste sleutelactoren uitgenodigd voor de strategieformulering en de planning van acties. Met de aanwezigheid van de directeurs van de twee belangrijkste cultuurcentra in het Meetjesland (Eeklo en Evergem) en daarenboven de regionale cultuurbeleidscoördinator (COMEET) is de vergadering al sterk vertegenwoordigd. Daarenboven zijn ook de oorspronkelijk initiatiefnemers of primaire uitdenkers van de idee van een regionaal cultuurproject van de partij. Deze grondleggers uit Eeklo zijn enerzijds de politieke mandataris (schepenen van cultuur) en anderzijds de beleidsvormende partijen (voorzitter cultuurraad en cultuurbeleidscoördinator). Ten slotte werd ook de voorzitter van de cultuurraad van Maldegem uitgenodigd. Op die manier was de aanwezigheid van de drie grootste gemeenten uit het meetjesland (Eeklo, Evergem en Maldegem) een feit bij de strategieformulering. In deze bezetting zijn de bevoorrechte getuigen uit de eerste fase van dit onderzoek terug te herkennen. Hun visie kan echter geëvolueerd zijn in vergelijking met toen. De gehele groep die over de strategieformulering vergadert, beschikt over een relatieve beslissingsmacht en kan derhalve de ideeën die voortspruiten uit de vergadering verder uitdragen binnen de regio. Zij zullen een belangrijke rol spelen in de opvolging

en implementatie van deze studie naar de praktijk toe. Men zou deze vergadering kunnen percipiëren als een toekomstige regiegroep rond het regionaal cultuurevenement.

- 3) *Het verwaarlozen van de analysecomponent.* In dit onderzoek wordt dit risico vermeden door een 3-fasenmethodiek te hanteren (zie supra 2.1). De strategieformulering (fase 3) zal immers voortbouwen op de gevoerde SWOT-analyse (fase 2). Terwijl de SWOT-analyse op zijn beurt gestoeld is op de strategische motieven van de bevoorrechte getuigen (fase 1). Deze voordurende continuïteit versterkt de analysecomponent van de studie.

Met deze valkuilen in het achterhoofd is er een vergadering bijeengeroepen om te voorzien in strategische formuleringen en mogelijke acties naar de toekomst toe. De resultaten van deze denkoefening worden hierna strategie per strategie geformuleerd. Er zullen telkens managementaanbevelingen vanuit het standpunt van de onderzoeker weergegeven worden met daaraan gekoppeld de strategieformulering en de actiepunten, die door de selecte werkgroep gegenereerd werden op de kleine vergadering. Deze managementaanbevelingen en actiepunten moeten als een dynamisch werkmiddel aanzien worden. Bijsturing moet immers in elk managementproces mogelijk zijn als die nood zich voordoet.

7.1.1 Conceptualisering van het regionaal cultuurevenement

Bij de initiële stappen van dit onderzoek was het de intentie van de aanzetters om de lokale cultuurmarkt van Eeklo uit te breiden naar een regionale cultuurmarkt te Eeklo. De nadruk lag op het regionale karakter met zin voor samenwerking. Die visie bleef bewaard, doch de regio percipieerde gedurende het onderzoek nog andere mogelijkheden dan een louter traditionele cultuurmarkt. In de SWOT-analyse (fase 2) werd duidelijk dat de regio meer heil zag in een origineel en specifiek regionaal cultuurevenement dan een traditionele cultuurmarkt. Men wou zeker niet proberen om voorbeelden uit Gent of Antwerpen te imiteren. Maar hoe ziet men de idee van een regionaal cultuurevenement dan specifiek wel ingevuld?

Op de vergadering die moet leiden naar strategieformuleringen (i.e. fase 3 in deze studie) werd nagedacht over mogelijke realisaties rondom het cultuurevenement. Er werden doelmatige opties, visies en dromen geformuleerd om tegemoet te komen aan het strategische issue, 'een regionaal cultuurevenement in de zomer'. Spontaan werd er gealludeerd dat zowel kunsten, erfgoed, sociaal-cultureel werk als het bibliotheekwezen een

plaats moeten kunnen krijgen binnen het geheel. Het evenement zou in de leemte van de culturele zomer moeten plaatsvinden en moet als een groeiend evenement gepercipieerd worden. Men opteert dus niet voor een schoktherapie. Muzikale optredens door groepjes uit de streek, een culturele fietstocht, culinair erfgoed, cultuur aan huis (vb: theater), het concept 'kermis' er op een actuele en moderne manier in verwerken,.... Dit waren enkele gedachtewissels die aan bod kwamen tijdens de vergadering.

Het werd vlug duidelijk dat de invulling van het evenement geen eenvoudige opdracht zou worden. Ten eerste zijn er barrières van particuliere gemeentelijke belangen bij de organisatie van een regionaal evenement. Daarnaast zijn er ook creatieve geesten nodig die de invulling meer kleur kunnen geven. Een cultuurevenement in de zomer organiseren is daarenboven niet vanzelfsprekend, omdat op dat ogenblik het culturele werkveld en de verenigingen hun jaarlijkse rustpauze nemen. Ook op financieel vlak moeten de beschikbare bronnen in kaart gebracht worden.

De vergadering proclameerde echter al enkele ideeën, die de geïdentificeerde barrières zouden kunnen overwinnen. De gemeentelijke belangen moeten in een regionaal evenement overstegen kunnen worden door een coördinatie op een hoger niveau. COMEET als regionaal cultuurplatform wordt daarvoor als best geschikte orgaan aanzien. De oprichting van een regiegroep vormt een mogelijkheid. Hoe ze de dynamiek tot samenwerking kunnen genereren, wordt uit de doeken gedaan bij de bespreking van andere strategieën (zie infra 7.1.2). De nood aan creatieve geesten voor de concrete artistieke invulling van het regionaal cultuurevenement is gegrond. Men wil zich differentiëren van een traditionele cultuurmarkt op een kwalitatieve manier. Daarom werd er gedacht aan het raadplegen van 'kunstenaarscollectieven'. Dit is een opkomend verschijnsel, dat ook in deze regio zijn navolging kent. Denken we maar aan 'Victoria Deluxe' of 'Ontroerend goed'. Zij kunnen een concept uitdenken dat creatief en origineel is maar toch bij het imago van het Meetjesland past. Om het cultuurevenement in de zomer te kunnen laten doorgaan zullen op logistiek en organisatorisch vlak extra inspanningen nodig zijn van alle partners. Hoe dit concreet ingevuld kan worden is nog niet duidelijk. Wat de financiële barrières betreft, zal er moeten onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn in de regio. Een projectsubsidie bij de provincie werd aangehaald, maar ook vanuit de gemeenten en de verenigingen kunnen extra inspanningen geleverd worden. Het zal daarom belangrijk zijn dat er een dynamiek van medewerking wordt gecreëerd, zodat iedere partner de meerwaarde van het cultuurevenement erkent. Er moet immers niet enkel naar grote namen uit de cultuursector gezocht worden. Ook het minder dure, doch waardige, talent uit eigen streek kan een substantiële bijdrage leveren aan het evenement.

Concrete acties op korte en middellange termijn zullen straks in deze scriptie in een samenvattend hoofdstuk aan bod komen (zie infra 7.2). Er zijn immers acties die verschillende strategieën overlappen en derhalve niet bij één specifieke strategische issue thuishoren.

7.1.2 Intergemeentelijke samenwerking en creatie van dynamiek

Zoals uit het onderzoeksproces blijkt, is het opstarten van een regionaal cultuurevenement een werk van lange adem en geen vanzelfsprekendheid. Bij het nagaan van de strategische motieven werd reeds gealludeerd op de mogelijke concurrentie tussen de verschillende gemeenten in de regio om de locatie van zo een evenement. In de tweede fase bracht de SWOT-analyse twee belangrijke strategische issues naar voor:

- Om een regionaal cultuurevenement op een kwalitatieve manier te kunnen laten geschieden, zal er nood zijn aan samenwerking tussen de gemeenten.
- Om zo'n samenwerking te genereren is er echter een dynamiek nodig die de gemeenten en andere partners overtuigt tot medewerking en het eigenbelang van elke individuele actor overstijgt.

Om tegemoet te komen aan deze strategische issues bracht de vergadering enkele doelmatige opties op het voorplan. Het cultuurevenement zal ten eerste als een evenement van en door de regio moeten beschouwd worden. Daarom moet het opgebouwd worden als een participatief proces, waarin de burger zijn medewerking kan verlenen. Op die manier zou er een imago moeten opgebouwd worden rond het evenement dat een grote regionale achterban aanspreekt. Dat participatief proces kan in functie staan van de gemeenschapsvorming wat een doel moet zijn van het cultuurevenement.

Een realisatie van die plannen kan geconfronteerd worden met barrières. Men denkt daarbij vooral aan het eigenbelang van elke gemeente apart. Elke gemeente zal zich de vraag stellen hoe ze zich kan profileren in het regionale cultuurevenement. Het is dus geen evidente zaak om de verschillende gemeenten te motiveren en te overtuigen van een regionale dynamische samenwerking.

Om die barrières te overwinnen acht de vergadering het noodzakelijk dat er een ijzersterk concept zal moeten uitgebouwd worden, waar de regio zich kan achter scharen. Niet de belangen van een afzonderlijk gemeentebestuur mogen centraal komen te staan. Er moet daarentegen wel gefocust worden op locaties die een kenmerkend element bevatten voor de

regio. Om die afzonderlijke gemeentelijke belangen te overstijgen, wordt voorgesteld dat men vanuit de werkgroepen die reeds bestaan binnen COMEET een doorsnede gaat zoeken naar overeenstemmende elementen. In de werkgroepen (sociaal-cultureel werk, kunsten, erfgoed en bibliotheek) zetelen alle gemeenten uit het Meetjesland. Op die manier gaat men zich niet focussen op gemeentelijke belangen maar wel op sectorale belangen en overlappingsen tussen de vier culturele sectoren. Om anderzijds een sterk concept uit te denken wordt vermeld dat een gespecialiseerd bureau hier bijstand kan bieden. Vooral voor de uitwerking van een visie op lange termijn kan dit belangrijk zijn. Er moet echter bekeken worden in welke mate dit financieel haalbaar is. Een regionaal cultuurevenement kan ook als een toonmoment voor de regio functioneren. Culturele partners kunnen bij elkaar ideeën opdoen voor de programmatie van hun volgend seizoen. Door samenwerking zal de concurrentiepositie van de culturele sector zich versterken ten opzichte van de andere sectoren.

7.1.3 Identificatie van de specificiteit

Zoals reeds eerder gezegd, wenst de regio met het regionaal cultuurevenement een imago op te bouwen met centraal erin specifieke kenmerken van het Meetjesland. Tijdens de tweede fase van het onderzoeksproces (SWOT-analyse) kwam naar voor, dat men zich in de realisatie van een Meetjesland cultuurevenement moet focussen op de specificiteit die de regio rijk is. Die specificiteit werd in de SWOT-analyse geïdentificeerd als een unieke combinatie van natuur en cultuur. Het Meetjesland zou een plek van rust betekenen in de stresserende alledaagse maatschappij. In de derde fase van het onderzoek nuanceert men deze visie toch enigszins. Er wordt geproclameerd dat het authentieke karakter van natuur en cultuur op een actuele manier moet uitgebeeld worden, omdat het Meetjesland ook zijn technologische vooruitgang kent. Daarnaast kan het Meetjesland ook geïdentificeerd worden als een grensstreek met Nederland, waar er een rijk verenigingsleven heerst met de inzet van talloze vrijwilligers.

Ondanks deze enthousiaste inspanningen van de regisseurs van het cultuurbeleid uit de streek, moeten ze bekennen dat er eigenlijk thans nog geen sprake is van een existentieel Meetjesland-gevoel in de regio. Is de combinatie cultuur/natuur daarenboven wel zo'n authentieke eigenschap? Verschillende regio's kunnen zich waarschijnlijk herkennen in die combinatie. Er wordt tevens opgemerkt dat er in het Meetjesland eigenlijk geen sprake is van een homogeniteit. Er is eerder een diversiteit. De unieke natuur van de kreken in het Noorden van de regio vindt men bijvoorbeeld niet terug in het zuiden van de regio.

Derhalve kan de vraag gesteld worden of het wel wenselijk is om de specificiteit van de regio centraal te stellen bij de imagovorming van een regionaal cultuurevenement. Doch mag hier niet over worden getwijfeld. Het gevaar bestaat anders dat er een concurrentiestrijd tussen de verscheidene gemeenten losbarst en het regionale karakter overschaduwd wordt door particuliere belangen. Het cultuurevenement moet geschieden voor en door de regio. Het imago moet dat dus ook uitstralen. Als oplossing voor de problemen rond de identificatie van de regio, wordt de visie van het 'Streekplatform+ Meetjesland' ter sprake gebracht. Deze regionale organisatie is momenteel druk bezig met de ontwikkeling van de specifieke identiteit van de regio. De regiegroep rond het regionaal cultuurevenement kan zich baseren op deze visie en het culturele aspect ervan belichten. Anderen geven aan dat men de identificatie van de specificiteit van de regio ook kan overlaten aan creatieve kunstenaars uit de regio. Dit zou uitmonden in een vanzelfsprekend minder wetenschappelijke kijk op de specificiteit van de regio.

7.2 Van strategieën naar acties

Het organiseren van een kwalitatief regionaal cultuurevenement in de zomer zal tijd en moeite vragen van de hele regio. We herhalen even de strategische issues, die voortvloeiden uit de SWOT-analyse (zie supra 7.1):

- *In de plaats van de oorspronkelijke idee om een traditionele regionale cultuurmarkt te organiseren, is er na de SWOT-analyse meer nood gebleken aan een **regionaal cultuurevenement in de zomer**.*
- *Er moet aandacht zijn voor **intergemeentelijke samenwerking** in de realisatie van het project.*
- *Er moet een **dynamiek tot medewerking** ontstaan bij alle mogelijke partners (i.e.: verenigingen, instellingen, vrijwilligers, doelpubliek,...)*
- *Er moet vertrokken worden vanuit een **specifieke identiteit** van de regio, met name de unieke combinatie van natuur en cultuur, waaraan ook toerisme gekoppeld kan worden.*

Deze strategische issues bleken in de praktijk niet zo gemakkelijk te operationaliseren naar strategische formuleringen. Er zijn tal van barrières, die zich achter een hoekje verschuilen en de strategie kunnen aantasten. Ondanks de aanwezigheid of toekomstige obstakels, zijn er

vanuit de vergadering in derde fase van het onderzoeksproces geen wanhoopskreten op te merken. Integendeel, er werden mogelijke strategische oplossingen of acties aangereikt. Die strategische formuleringen moeten gepercipieerd worden als tijdelijke en dynamische ideeën, die in de loop van het verdere implementatieproces nog kunnen aangepast worden, indien de context hierom zou vragen. De concrete acties of strategieformuleringen die geformuleerd worden, kunnen ingedeeld worden in korte en middellange termijnacties. Sommige acties behoren toe aan meer dan één strategische issue: conceptualisering van het cultuurevenement en/of identificatie van de specificiteit en/of samenwerking en/of creatie van dynamiek. Deze laatste twee liggen dicht bij elkaar. De geformuleerde acties worden ook samengevat in tabel 5 (zie infra).

7.2.1 Korte termijnacties

Met korte termijnacties worden acties bedoeld die binnen het jaar, liefst binnen de zes maanden moeten gerealiseerd worden. Het zijn acties die een direct gevolg zijn van dit onderzoeksproces naar strategische opties. In totaal zijn er vijf korte termijnacties gegenereerd. In dit onderzoeksrapport worden ze meegegeven als strategische formuleringen, die een zekere belichaming geven aan de strategische issues die uit de SWOT-analyse belangrijk bleken.

Een eerste noodzakelijke actie is het *samenstellen van een regiegroep*. Om de coördinatie en de opvolging van het project ook na het onderzoeksproces te kunnen continueren is er nood aan een regiegroep. Als dit niet gebeurt, dreigt het project immers in de vergeetput te vallen. De samenstelling van de regiegroep moet bestaan uit enkele prominente beleidsactoren uit het Meetjeslandse cultuurbeleid. Hiermee bedoelen we vooral de personen die reeds in het onderzoeksproces een grote inhoudelijke inbreng gaven. Dit is echter geen dwingende voorwaarde. Men kan opteren om ook creatieve kunstenaars uit de regio op te nemen in de regiegroep. Het is wel wenselijk dat COMEET als regionaal cultuurplatform deze regiegroep voorziet en samenstelt. Deze korte termijnactie kan men kaderen binnen de strategische issue die vraagt om een conceptualisering van het regionaal cultuurevenement in de zomer. Zonder een regiegroep dreigen de plannen immers geen opvolging te kennen. Anderzijds kan men deze korte termijnactie ook plaatsen binnen de strategische issue die ijvert voor een intergemeentelijke samenwerking, die het regionale belang vooropstelt.

Een tweede korte termijnactie is nodig om de regiegroep te ondersteunen bij de conceptualisering van het regionaal cultuurevenement. De creatie of inhoudelijke invulling

van een regionaal cultuurevenement bleek immers niet zo vanzelfsprekend als men dacht. Als oplossing wordt er geproclameerd, dat men *beroep moet doen op kunstenaarscollectieven of andere creatieve geesten*. Zij hebben een heel andere kijk op de gehele regio en veelal is die perceptie origineel, verrassend en aantrekkelijk. Zij zouden het cultuurevenement een kleur kunnen geven, los van elk politiek belang, doch in overleg met de regiegroep. Een stem geven aan de creatieve klasse is ook volgens Florida (2002) een goede keuze. Een stad zal immers welvarender zijn als ze gebruik maakt van de creatieve klasse. Anderzijds wordt op die manier ook de burger betrokken bij het proces naar het eindproduct en ontstaat er een dynamiek van steun. De selectie van de creatievelingen zal gebeuren door de plaatselijke cultuurbeleidscoördinatoren. Zij kennen het culturele veld immers het best in hun eigen gemeenten.

Een derde korte termijnactie spruit voort uit de strategische issues die samenwerking en het vormen van een dynamiek centraal stellen. Om dat te kunnen verwezenlijken zouden de *werkgroepen van COMEET (i.e. sociaal-cultureel werk, erfgoed, kunsten en bibliotheekwezen) moeten samen gaan zitten en bestuderen wat hun gezamenlijke belangen inhouden*. De vier culturele sectoren moeten immers vertegenwoordigd zijn in het regionaal cultuurevenement, maar dit het liefst op een congruente manier. Door deze vier deelsectoren te laten praten met elkaar over voorstellen en belangen ten aanzien van het project, kan er ook een dynamiek gegenereerd worden en zal samenwerking binnen dit project en in de toekomst vlotter verlopen. Door de vier deelsectoren te laten deelnemen aan het proces wordt de participatiegedachte ook benadrukt.

Om de samenwerkingsverbanden nog breder te maken, kan men ook *aandacht hebben voor minder evidente partners*. Met deze vierde actie wordt bedoeld dat er voor de realisatie van het project een ruimer publiek dan enkel dit uit de culturele sector mag aangesproken worden. Doch moet het culturele concept van het evenement overeind blijven. De taak om deze mogelijkheid tot uitbreiding te onderzoeken ligt bij de regiegroep. Met deze actie wordt niet verwezen naar de open-stratendag, die steeds in combinatie met de Eeklose cultuurmarkt plaatsvond (zie supra 3.3). Het regionaal cultuurevenement moet immers cultuur uitstralen voor en door de regionale bevolking.

Een laatste korte termijnactie heeft betrekking op de *zoektocht naar de identiteit van het Meetjesland*. Natuur en cultuur bleken uit de SWOT-analyse de ankerpunten te zijn. Deze ambitieuze blik werd enigszins gematigd door een gezond realisme in de derde fase van het onderzoek. Het blijft echter belangrijk dat het cultuurevenement een regionale identiteit uitstraalt. Om dat culturele imago van het Meetjesland te ontdekken, zijn de visies van drie

actoren belangrijk. Dit zijn 'het Streekplatform+ Meetjesland', 'COMEET' en de kunstenaarscollectieven. Vanuit de visie van deze drie actoren zal de regiegroep een specificiteit van de regio kunnen identificeren op het vlak van cultuur. Deze actie moet te verwezenlijken zijn binnen 6 à 9 maanden en is heel belangrijk voor de verdere opbouw van het evenement.

7.2.2 Middellange termijnacties

Korte termijnacties vergen een directe navolging en worden geformuleerd als noodzakelijke functies. Het zijn strategische taken die op korte termijn moeten worden uitgevoerd, wil men het slagen van een regionaal cultuurevenement niet in gedrang brengen. Daarnaast bestaan er ook nog middellange termijnacties. Veelal handelt het over minder dringende zaken en zijn ze dynamischer. Aanpassing van de actie is mogelijk in de toekomst. De vergadering formuleerde in de derde fase van het onderzoeksproces twee strategische acties die op middellange termijn uitvoerbaar zijn. Het zijn acties die tegen 2007 te realiseren zijn. Ze kunnen gelden als voorbereiding van het eerste echte regionale cultuurevenement dat momenteel gepland wordt voor de zomer van 2008.

De eerste middellange termijnactie stelt tot doel om te *bekijken welke gelijkens of dynamiek er aanwezig is met andere cultuurevenementen uit de streek* bij de realisatie van het regionale cultuurevenement. Momenteel kent het Meetjesland enkele grote culturele evenementen die jaarlijks of om de twee jaar georganiseerd worden. Daar zijn 'Rock for specials', 'Helden in 't park' en 'Jazzenede'. Deze drie muziekfestivals kunnen misschien een substantiële kennisbijdrage leveren aan de organisatoren van het regionale cultuurevenement. Er kan ook bestudeerd worden of een samenwerking plausibel is. Desalniettemin moet men zich behoeden voor een te grote afhankelijkheid van een bestaand evenement. Met de organisatie van een regionaal cultuurevenement wordt immers bedoeld op een uniek evenement voor de hele regio. Een samenwerking of ondersteuning van een bestaand evenement kan echter pro-actief werken. In die mate dat belangenvermenging besproken wordt. Tevens kan een samenwerking, op eender welk, vlak zorgen voor naamsbekendheid en populariteit in de regio. Hoe deze zaken precies uitgewerkt kunnen worden, moet later duidelijker worden.

Een tweede belangrijke middellange termijnactie, die door de vergadering vooropgesteld werd, is de organisatie van een *toonmoment voor muziekgroepen uit de regio in de zomer van 2007*. Men percipieert zo'n toonmoment als een voorbereidend evenement om een dynamiek bij de bevolking, de artiesten en de verenigingen uit de streek te creëren. Een

dynamiek die de bevolking doet verlangen en nieuwsgierig doet toelevan naar het eigenlijke regionale cultuurevenement dat moet plaatsvinden in de zomer van 2008. Op die manier maakt de burger kennis met de bedoelingen van het evenement en wordt men betrokken in het vormingsproces er rond. Men geeft de regio zoveel tijd, omdat vooral de kwaliteit als prioritair aanzien wordt in de realisatie van het evenement en het regionaal evenement zich als een opbouwend project wil profileren.

Tabel 5: Schematische voorstelling van de vooropgestelde strategische acties

<i>Strategische issue</i> \ <i>Actietermijn</i>	KORTE TERMIJN	MIDDELLANGE TERMIJN
1. CONCEPTUALISERING VAN HET REGIONAAL CULTUUREVENEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Kunstenaarscollectieven aanspreken om creatief concept te ontwikkelen - Regiegroep samenstellen voor algemene coördinatie en opvolging project 	
2. INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING & 3. CREATIE VAN DYNAMIEK	<ul style="list-style-type: none"> - Kunstenaarscollectieven aanspreken - Regiegroep samenstellen - Gelijke belangen van de 4 culturele sectoren onderzoeken via de werkgroepen van COMEET - Durven aanspreken van minder evidente partners, ook van buiten de culturele sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Toonmoment in de zomer van 2007 voor muziekgroepen uit de regio - Samenwerking met of ondersteuning van bestaande cultuurevenementen in de streek
4. IDENTIFICATIE VAN DE SPECIFICITEIT VAN DE REGIO	<ul style="list-style-type: none"> - Visie over regio nagaan bij Streekplatform+ Meetjesland, kunstenaarscollectieven en werkgroepen COMEET. Met focus op cultuur 	

8. ALGEMENE CONCLUSIE & DISCUSSIE

Het procesmatige karakter van empirisch onderzoek is kenmerkend voor deze studie. Vanuit de stad Eeklo, het enige structuurondersteunend kleinstedelijk weefsel van het Meetjesland, werd de opdracht gegeven om een strategisch onderzoek te verrichten naar een mogelijke verruiming van de cultuurmarkt voor de hele regio. Strategisch management bracht de verschillende visies in beeld. Een vormingsproces ontwikkelde zich rondom de vele creatieve ideeën die in de regio aanwezig zijn. Het resultaat was navenant en bracht toch enkele opmerkelijke strategische opties aan het licht. De perceptie van het project evolueerde en blijkt uiteindelijk toch redelijk te verschillen met het initiële idee dat vanuit de cultuurraad van Eeklo geformuleerd werd. De focus bleef wel gericht op de regionale gedachte. Dat was een voorwaarde, die door de onderzoeker steeds bewaakt bleef.

In de eerste fase werden de strategische motieven van enkele bevoorrechte getuigen bestudeerd om een eerste blik te krijgen op de bedoelingen en belangen van het veld. Bij deze vier partners liepen de meningen reeds uiteen over een regionale cultuurmarkt. Doch werd er een basis gecreëerd met enkele aandachtspunten, die later in het onderzoek fundamentele strategische issues zouden blijken voor het project. Er werd bijvoorbeeld gealludeerd op de specifieke locatie en de conceptualisering van het regionale project. Is een cultuurmarkt wel het beste middel? Ook de regionale eigenheid en het imago dat de streek moet opbouwen, werden aangehaald. Een realisatie van het project voor een door de regio door middel van samenwerking kwam toen al op de voorgrond.

Voortbouwend op de eerste fase, werden alle regionale actoren uit het cultuurbeleid uitgenodigd op een SWOT-analyse. Dit overlegmoment kende positieve gevolgen voor de visieontwikkeling. Er ontstond een enthousiaste dynamiek bij de deelnemers. In deze tweede fase werd wel duidelijk dat een cultuurmarkt niet als het beste middel werd gepercipieerd. Om de regionale eigenheid centraal te stellen gaf de SWOT-groep de voorkeur aan een regionaal cultuurevenement. Men zag het veel breder dan een loutere presentatie van het cultuuraanbod aan kraampjes. Hoe het project te percipiëren valt vanuit managementoogpunt, is tweezijdig. Enerzijds kan men het zien als een realisatie van een evenement binnen een veranderingsmanagement. Men wil immers de lokale cultuurmarkten een nieuw leven inblazen, door een regionaal overkoepeld cultuurevenement te organiseren. Anderzijds kan men hier ook spreken van een pro-actief management dat een innovatief idee wenst te ondersteunen. Het regionaal cultuurevenement wil immers een uniek, innovatief en kwalitatief evenement zijn. Daarom wordt via deze studie raadzaam nagedacht over de te

ondernemen strategische stappen. Hindernissen, mogelijkheden en noodzakelijkheden worden geïdentificeerd en daarop wordt een strategisch management gebouwd. Via de SWOT-analyse zijn de eerste fundamenten, die voortkwamen uit de strategische motieven verstevigd. Vanuit deze positie kon de opbouw en de inrichting van het huis zijn gang gaan. Reflectie moet echter steeds mogelijk zijn. Derhalve wordt een strak, hiërarchisch management bij dit project niet als wenselijk aanzien.

Om de tweede stap meer vorm te geven en de studie niet in een theoretisch vacuüm te laten sudderen, werd geopteerd om nog een derde fase toe te voegen. Deze derde fase voorzag in de formulering van de strategieën en mogelijke acties. Het is een deel van het proces dat belangrijk is om de partners wakker te houden en een dynamiek te creëren rond het project. Een selecte groep van prominente cultuurbeleidsactoren uit de streek formuleerde in een vergadering enkele mogelijke acties op korte en middellange termijn. Die acties zijn een operationalisering van de strategische issues die tijdens de SWOT-analyse gegenereerd werden, in functie van de praktische implementatie. De identiteit van de unieke regio bleek bijvoorbeeld niet zo gemakkelijk te achterhalen. Ook over de inhoud van het regionaal cultuurevenement moet nog verder nagedacht worden. De dynamiek om het project te verwezenlijken tegen de zomer van 2008 is momenteel reeds aanwezig bij de cultuurambtenaren uit de streek. Het is nu hun taak om na deze studie die basis ter ondersteuning te verruimen en dus de hele bevolking van het Meetjesland te doen toeleven naar het evenement. In de derde fase kwamen nog enkele opmerkingen naar boven, die het procesmatige karakter van de studie illustreren. Zo was er in de eerste twee fasen nog niet echt sprake van een algemene coördinatie door COMEET in de toekomst. In de derde fase werd hen echter wel die rol opgedragen, omdat zij als enige culturele actor dat regionalisme echt kunnen dragen en verspreiden.

De objectiviteit en de onafhankelijkheid als onderzoeker verplichten me dit onderzoeksproces met een nuchtere blik te evalueren. De processen in deze studie (strategische motieven, SWOT-analyse, strategieformulering) waren een succes. Het positieve is, dat deze studie duidelijkheid bracht voor de regionale cultuurpartners omtrent de idee van een regionale cultuurmarkt. Er werd zelfs een basis gecreëerd in een context van onderlinge consensus binnen de regio. Ik wil de deelnemers bedanken voor hun aanwezigheid en hun actieve bijdrage. Op het einde van het onderzoeksproject is er door omstandigheden een wissel gebeurd in de betrekking van de Eeklose cultuurbeleidscoördinator. De nieuwe cultuurbeleidscoördinator heeft vanzelfsprekend niet kunnen deelnemen aan dit hele studieproces. Het is haar taak en de taak van de regio om kennis te maken met de plannen rond dit project, zodat ze op een efficiënte en adequate

manier kunnen meedenken aan de implementatie en realisatie ervan. Het onderzoek is natuurlijk niet zaligmakend. Zo werden er geen conclusies of strategische acties uitgeschreven omtrent de financiering en de locatie van het regionaal cultuurevenement. Dit is anderzijds geen verrassing. Van Hagoort (2003, p.93-94) wisten we dat er steeds twee belangrijke beperkingen in het strategische plan kunnen verscholen zitten. Het zijn de beperkingen op organisatorisch vlak en deze op het financiële vlak. De eerste beperking werd wel enigszins ingevuld. Men is er immers van overtuigd dat het regionale belang door middel van een regiegroep gehandhaafd zal blijven, doch zal er in de toekomst nog veel gediscussieerd worden over de specifieke plaats van het gebeuren. Door samenwerking wenst men die concurrentieslag te omzeilen. Later zal blijken of dit mogelijk is. Het financiële aspect is nog niet uitgeklaard. Mogelijkheden van subsidiëring bij de provinciale overheid werden aangehaald. Ook de nood aan extra inspanningen uit het veld en samenwerking op financieel vlak zijn vereisten. Een duidelijke financiële planning is echter nog niet aanwezig. Het zal in de nabije toekomst een opdracht zijn voor de regiegroep om de financiële mogelijkheden in kaart te brengen.

8.1 Implementatie & bijsturing

Dit onderzoek nam slechts drie maanden tijd in beslag en kon slechts rekenen op een paar voorbereidende documenten. Er kan dus niet verwacht worden dat deze studie een hapklare brok is voor de organisatoren van het regionale cultuurevenement. Dit onderzoeksrapport moet veeleer gepercipieerd worden als een werkdocument, dat duidelijkheid bracht over de huidige stand van zaken en de mogelijkheden schetst naar de directe toekomst toe van een regionaal cultuurevenement in het Meetjesland. Er ontstond een zekere transparantie in de strategische lijn, die men wil volgen bij de realisatie van het project. Maar het spreekt voor zich dat dit niet het eindpunt is van het beoogde project.

De volgende stap, die door het veld zelf zal moeten uitgevoerd worden is de implementatie van de strategieën en acties. Men zou het als een logische stap kunnen beschouwen in het strategisch proces, doch is dit niet steeds het geval. Desmidt & Heene (2005, p. 197) benadrukken dat het adequaat implementeren van een strategie toch een geïntegreerd pakket van faciliterende en ondersteunende maatregelen vereist. De omgeving kan immers veel invloed hebben op het implementatieproces. Het ontwikkelen van een dynamiek rond het project en de bestending van de samenwerking zijn twee punten die opvolging zullen vereisen door de regiegroep tijdens het implementatieproces. Een project van dergelijke aard kan men immers niet alleen realiseren. Het is dus heel belangrijk dat de idee en het hele proces niet in een dilapidatie verzeild geraken. Directe en blijvende opvolging door de

regiegroep zal derhalve vereist zijn, wil men in de nabije toekomst (2008) een kwalitatief hoogstaand regionaal cultuurevenement laten doorgaan in de het Meetjesland.

Opvolging en implementatie moeten niet als statische of rigide activiteiten beschouwd worden, maar zijn daarentegen dynamische activiteiten, die inspelen op de veranderingen van de omgeving. Vermeylen (2005, p. 46) benadrukt bijvoorbeeld dat er een kans bestaat dat er een keuze zal gemaakt moeten worden in het uitvoeren of implementeren van strategieën en acties. Het is aan het werkveld om in toekomstige fasen de beste keuzes te maken ter bevordering van een optimale realisatie van het project. Het kan zijn dat sommige strategieformuleringen in de praktijk toch niet uitvoerbaar blijken. In dat geval is een dynamisch management vereist, die bij elke stap van het productieproces nog durft in te grijpen ter bevordering van het eindresultaat. De acties die voorlopig reeds geformuleerd werden, kunnen ook nog aangevuld worden met nieuwe acties.

Zoals aangegeven kan een implementatie van de acties soms stroef verlopen. Het is helemaal niet zeker of in deze casus dat gevaar bestaat, maar via de opmerkingen die Desmidt & Heene (2005, p. 198-204) aanhalen, wil ik het werkveld en vooral de regiegroep waarschuwen en hen de mogelijkheid geven om pro-actief te anticiperen op enkele mogelijke hinderpalen:

Wat het management betreft, zal er een voldoende leidinggevend vermogen ontwikkeld moeten worden. De regiegroep moet die management-functie invullen. Een laissez-faire principe, waarbij discussies vermeden worden kan op zijn beurt leiden tot een ondermijning van de efficiëntie. Het management moet zich tevens concentreren op een goede communicatie met het werkveld, die de acties uitvoert. Zowel horizontale als verticale inputs moeten aanhoord worden en in beschouwing gebracht worden. Dit zonder echter zijn leidinggevend vermogen te verliezen. De strategieën en acties moeten ook consistent zijn en naar een zelfde doel werken, in casu het regionale cultuurevenement. Planning, sequentiering en timing zijn zaken die zeker de nodige aandacht vereisen tijdens het implementatieproces. Prioriteiten leggen binnen de bestaande context zal dus nodig zijn. Onduidelijke strategieën en conflicterende prioriteiten zijn immers niet begunstigend voor het eindresultaat. Als de strategieën duidelijk zijn voor de regio, kan er gewerkt worden aan engagement en de creatie van een dynamiek.

Op het vlak van organisatie moet men zich behoeden voor bijvoorbeeld politieke machtsverhoudingen en zeker in deze casus is dit een denkbare hinderpaal. Sommige actoren kunnen de strategieën percipiëren als de aantasting van hun macht of status. De

regio moet zich daar echter van kunnen distantiëren en het overkoepelend belang pretenderen. De implementatie van de strategieën en de acties moet ook congruent zijn met de leefcultuur van de regio. Zaken die volkomen indruisen tegen de normale gang van zaken in de regio, zullen niet zonder slag of stoot een succesrijke uitkomst genereren. Een te innovatieve visie, die een tegenpool vormt op de bestaande gang van zaken, zal dus voor een hevige weerstand zorgen en zal derhalve slecht zelden effectief geïmplementeerd worden.

Het is duidelijk dat het implementeren van een strategie met bijkomende acties een lang en moeilijk proces kan zijn dat een doorgedreven volhardendheid van de gehele regio zal vragen om de eindmeet op een kwalitatieve manier te bereiken. Men kan het hele proces niet voorspellen. Er zullen onverwachte hindernissen opduiken. Het voltooiën van het implementatieproces vraagt dus een zekere flexibiliteit. Via de aanbevelingen die hier geformuleerd werden, kan men zich enkel voorbereiden op enkele mogelijke obstakels. Derhalve zal ook tijdens de laatste fase, met name het implementatieproces, het nodige strategische management vereist zijn. Men mag niet bevreesd zijn om een strategie of actie bij te sturen als dit nodig zou blijken door een verandering van de omgeving, een wijziging in de politieke agenda, ongewenste neveneffecten of door een andere oorzaak.

Het lijkt niet opportuun om de verwachtingen nu reeds heel hoog gespannen te houden. Pas na de uitvoering van een aantal acties en misschien pas na het eerste regionale cultuurevenement in het Meetjesland kan er een balans opgemaakt worden over de visie op het regionale cultuurevenement. Het project is een evoluerend proces dat moet groeien en ook een deel afhankelijkheid is van de reactie uit de omgeving. De evaluatie van het gehele proces kan achteraf eventueel gebeuren door middel van de 'balanced scorecard' (Desmidt & Heene, 2005, p. 208-218; Robbins & Coulter, 2003, p. 540). Dit strategisch werkinstrument meet achteraf de geleverde prestaties van de gehele visie met zijn strategieën en acties. Er wordt niet enkel gekeken naar de financiële consequenties. Ook het perspectief van de consument, de interne processen en het leervermogen worden geëvalueerd. Dit evaluatie-instrument is nuttig, maar toch is het wenselijk dat men ook tijdens het proces aan zelfevaluatie doet.

Ik hoop dat deze studie als een voorbeeld mag dienen van de mogelijkheid tot procesmatig en wetenschappelijk management-denken in de culturele sector. Creativiteit moet daarom geen antoniem vormen op management, maar is daarentegen een noodzakelijke aanvulling op de managementpraktijk in de culturele sector. Het is zelfs zo, dat het management de creativiteit aan bod moet laten komen binnen het eigen denken. In deze casus zijn dit

bijvoorbeeld de kunstenaarscollectieven, die tijdens het managementproces aangesproken worden om het zakelijke concept van een kleur te voorzien.

Uit deze studie is gebleken, dat enkel door samenwerking en een goede coördinatie van de coöperatie op de fundamenten een huis kan gebouwd worden met de nodige kleurrijke inrichting. De wildernis die in het begin van het onderzoeksproces bestond, veranderde in een min of meer geplaveide weg. Maar verdere opvolging en bijsturing zal in de toekomst noodzakelijk zijn om die weg berijdbaar te houden. Deze weg kan uiteindelijk leiden naar een bestemming, een toekomst voor rijke culturele zomers in het Meetjesland. *Op weg naar een cultureel MEET-EVENT!?*

BIBLIOGRAFIE

Aalst, I. van (1997). *Cultuur in de stad. Over de rol van culturele voorzieningen in de ontwikkeling van stadscentra*. Utrecht: Jan van Arkel.

Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1990). *Selling the city*. Londen: Belhaven Press.

Bryson, J. (1995). Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. In: S. Desmidt & A. Heene (Eds.), *Strategie en organisatie van publieke organisaties*, (2005, pp.192-194). Leuven: Lannoo Campus.

COMEET & Erfgoedcel Meetjesland (2006). *Ontstaansgeschiedenis COMEET*. Persoonlijke e-mail toegezonden gekregen op: 2006.

De Brabander, G. & Gijsbrechts, E. (1998). Stedelijk cultuurbeleid en city marketing: Enkele bedenkingen. *Economisch en sociaal tijdschrift*, 3, pp. 415-452.

Desmidt, S. & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Leuven: Lannoo Campus.

Dewispelaere, J. (1998). *Kunst- en city marketing: De cultuurmarkt van Vlaanderen*. Handelshogeschool Antwerpen.

Florida, R. (2002). The Rise of the creative class: Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race. *Washington Monthly*, may 2002.

Geraadpleegd op 12 april 2006 op:

<http://www.washingtonmonthly.com/features/2001/0205.florida.html>

Gemeente Zaanstad & Hogeschool INHolland Zaanstad (2004). *Bezoekersenquête Cultuurmarkt 2004*. Geraadpleegd op 8 maart 2006 op:
www.vsonet.nl/download.php?id=3720

Hagoort, G. (1998). *Strategische dialoog in de kunstensector: Interactieve strategievorming in een kunstenuorganisatie*. Delft: Eburon.

Hagoort, G. (2003). *Art Management: Entrepreneurial style*. Delft: Eburon.

Prospekta vzw (1996). *Jaarverslag 1996*.

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2003). *Management*. Pearson: Prentice Hall.

Stad Eeklo. (2006). *Cultuurbeleidsplan 2006-2007*.

Stonich, P. & Wernecke, S. (1982). Strategy formulation: What to avoid; how to succeed. *Management Review*, 71 (5): 25-32. In: S. Desmidt & A. Heene (Eds.), *Strategie en organisatie van publieke organisaties*, (2005, pp.196-197). Leuven: Lannoo Campus.

Vermeulen, S. (2005). *Werken met de swot-analyse*. Brussel: Politeia.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Deelnemers SWOT-analyse 4 april 2006

Aanwezig:

Blomme Piet (voorzitter cultuurraad Maldegem)
Bogaert Nele (regionaal cultuurbeleidscoördinator COMEET)
Buelens Els (cultuurbeleid Evergem + CC Evergem)
David Astrid (cultuurbeleid Eeklo)
De Meyer Filip (ex-cultuurbeleid Eeklo, initiatiefnemer cultuurmarkt Eeklo)
Decousemaecker Fangio (cultuurbeleid Knesselare)
Degroote Walter (voorzitter cultuurraad Aalter)
Delaey Fanny (cultuurbeleid Waarschoot)
Dellaert Guido (voorzitter cultuurraad Eeklo)
Smet Pablo (cultuurbeleid Assenede vanaf sept. 2006)
Stofferis Mia (cultuurbeleid Lovendegem)
Timmermans Mieke (cultuurbeleid St.-Laureins)
Van Herzele Freddy (voorzitter cultuurraad Evergem)
Vandevelde Luc (schepen van cultuur Eeklo + voorzitter COMEET)

Moderator: Spanhove Jürgen (verantwoordelijke studie regionale cultuurmarkt i.f.v. eindschrijving master cultuurmanagement, UAMS)

Assistentie: Ryckaert Tim

Verontschuldigd:

Bulcke Stefaan (voorzitter cultuurraad Knesselare)
Cocquyt Wendy (CC Eeklo)
De Vocht Annemie (cultuurbeleid Nevele)
De Walsche André (voorzitter cultuurraad Waarschoot)
Feusels Luc (Plattelandscentrum en ex-comeet)
Ginneberge Isabel (cultuurbeleid Maldegem)
Goetmaker Roland (voorzitter cultuurraad Lovendegem)
Langaskens Geert (voorzitter cultuurraad Zomergem)
Raveel Eric (voorzitter cultuurraad Zelzate)
Van Nieuwenhuysse Johan (voorzitter cultuurraad Kaprijke)
Van Wynsberghe Alex (cultuurraad Assenede)
Van Zandycke Kris (Paterskerk vzw Eeklo)
Vermeire Martine (hoofdbibliothecaris Eeklo)
Verhaeghe Elke (cultuurbeleid Aalter)
Verminck Magda (voorzitter cultuurraad St.-Laureins)

Afwezig:

Binge Luk (voorzitter cultuurraad Nevele)
De Boever Jan (N9 vzw Eeklo)
Dekeyser Joke (Academie Eeklo)
Verhelst Bart (Regionale jeugddienst)

Bijlage 2: Deelnemers vergadering strategieformulering 8 mei 2006

Aanwezig:

Bogaert Nele (regionaal cultuurbeleidscoördinator COMEET)
Blomme Piet (voorzitter cultuurraad Maldegem)
Buelens Els (cultuurbeleid Evergem + CC Evergem)
Cocquyt Wendy (CC Eeklo)
Dellaert Guido (voorzitter cultuurraad Eeklo)
Joris Katrien (nieuwe cultuurbeleidscoördinator Eeklo)
Vandevelde Luc (schepen van cultuur Eeklo + voorzitter COMEET)

Spanhove Jürgen (verantwoordelijke studie regionale cultuurmarkt i.f.v. eindschrijving master cultuurmanagement, UAMS)

Verontschuldigd:

David Astrid (afscheidnemend cultuurbeleidscoördinator Eeklo)