



*Een themaschrift over beleid en regelgeving voor Cultuur- en Gemeenschapscentra*

A R T I S J O K

## ***Uit-winkel: een meerwaarde voor het onthaalbeleid van een cultuur- en gemeenschapscentrum?***

*Jaargang 01 – Nummer 03 – 15 september 2005*

### **Vooraf**

Vooraf willen we duiden wat de aanleiding was om een aantal cultuur- en gemeenschapscentra bijeen te roepen en samen na te denken over de eigen identiteit, het eigen onthaal,... Het was de bedoeling om tot een tekst te komen waarin een paar kernideeën of opmerkingen geformuleerd worden over de onthaal- en baliefunctie van een cultuur- of gemeenschapscentrum. Hiermee willen we een bijdrage leveren in de visievorming van het totale onthaalverhaal. En dat gaat als volgt.

De nieuwe opvattingen over het vrijetijdsonthaal van steden en gemeenten kennen we ondertussen onder vormen als een vrijetijdswinkel, een Uit-winkel, een vrijetijdsloket, een vrijetijdskrant, een vrijetijds-website, een In&Uit, een éénloket,... Hiermee willen steden en gemeenten alles wat met cultuur, toerisme, en zelfs sport en jeugd te maken heeft, samenbrengen onder één hoed als service naar de 'klant' (inwoner én toerist) toe. De grote drijfveren achter dit idee zijn de klantvriendelijkheid en de profilering van een stad of gemeente (citymarketing). Hierbij wil de stad of gemeente al haar troeven uitspelen om zichzelf kenbaar te maken, in de regio, in Vlaanderen, en in sommige gevallen ook ver daarbuiten. Die troeven kunnen liggen in mooie gebouwen of parken, of sterke instellingen als een museum of cultuurhuis. Een stad met een sterk profiel is ondermeer gesteund op een aantal instellingen met een sterk imago. Denk bijvoorbeeld aan Bilbao met het Guggenheim-museum.

In dit verhaal zijn er in feite twee sporen te volgen. Onthaalbeleid moet immers op maat gemaakt worden. Het onthaalbeleid van een grote stad kan je niet zomaar extrapoleren naar dat van een landelijke

gemeente. Zo kan je in de grotere steden spreken van een Uit-winkel of In&Uit, maar voor de kleinere steden en gemeenten wordt dit eerder een één-loket of vrijetijdsloket, waarbij verschillende stedelijke diensten (toerisme, cultuur, sport,...) worden samengevoegd. Je voelt ook al een verschil in partnership. Daar waar de In&Uit evenzeer zal te maken hebben met privé-partners, of andere partners dan de stad zelf, zal dat bij de éénloketfunctie zelden het geval zijn.

Waar plaatst men de cultuur- en gemeenschapscentra in dit hele onthaalverhaal? Vanuit het oogpunt van de gemeente of stad kan dit cultuur- of gemeenschapscentrum perfect ingeschakeld worden. Vanuit het oogpunt van cultuur- of gemeenschapscentra bekeken is de profilering van de gemeente interessant voor de opwaardering van de eigen werking. Maar beide partners hebben er baat bij dat het centrum haar eigen identiteit blijft bewaren. Het centrum moet immers haar eigen missie, haar eigen doelstellingen waarmaken en dus haar eigen product en imago promoten en 'verkopen'. Bovendien zal het cultuur- of gemeenschapscentrum als sterke instelling, met een eigen imago en eigen look and feel beter functioneren als aantrekkingspool voor het publiek, dan als louter gemeentelijke dienst. Zoniet dreigt het cultuur- of gemeenschapscentrum uit beeld te geraken in dit hele verhaal.

In dit brede kader stelt zich ook de vraag naar het belang van het eigen onthaal en de balie van het cultuur- en gemeenschapscentrum. Een gevolg van deze opvatting van vrijetijdsonthaal of éénloket-functie, is namelijk het samenvoegen van verschillende balies. Is de balie van een cultuurcentrum dan werkelijk overbodig? We willen de vraag ook heel graag omkeren: Welke meerwaarde kan een vrijetijdsloket betekenen voor een cultuurcentrum? Of hoe kunnen beiden elkaar aanvullen?

Onthaal gaat uiteraard verder dan de balie. Het gaat ook over de website en e-mail (virtueel onthaal), het telefonisch contact, het face-to-face contact, publieksbegeleiding, enz... Maar daar kan je dezelfde lijn doortrekken. Een culturele organisatie als een cultuurcentrum met een eigen website in een



eigen look spreekt meer aan en onderstreept het imago en de identiteit van dat centrum. Is het niet mogelijk dat deze eigenheid vervaagt wanneer het programma-aanbod van het centrum enkel op een algemene vrijetijdswebsite van de gemeente verschijnt?

Om hierover te brainstormen stelde de VVC een werkgroep samen van een aantal cultuur- en gemeenschapscentra. Dit proces werd begeleid door communicatieadviseur **Prof. Dr. Jos Huypens** (Universiteit Antwerpen). Vanuit communicatiewetenschappelijke hoek, heeft prof. Huypens zijn licht hierop laten schijnen en een globale tekst geschreven. Het resultaat leest u in de volgende bladzijden.

De tekst is geschreven zowel voor cultuurcentra als voor gemeenschapscentra, verder steeds 'het centrum' of 'de centra' genoemd, terwijl voor de begrippen 'vrijetijdsloket', 'In&Uit', 'éénloket', enz. het begrip 'Uit-winkel' wordt gebruikt.

## De balie

Centraal in elk centrum staat de balie, het onthaal. Dit is de plaats waar zowel de toevallige passant als de geregelde klant eerst langskomen om de nodige informatie te krijgen. Tickets reserveren voor voorstellingen, inschrijven voor educatieve activiteiten, boeken van ruimtes, zich aanmelden voor een afspraak... zijn typische functies van een balie. Het is de plaats waar die passant of die klant eerst mee in contact komt, een eerste indruk krijgt van het centrum.

De balie dient ingebed te zijn in het geheel van het centrum omdat dit de basis vormt voor de identiteit en het imago ervan. Het kan niet dat een balie een ander of een onsamenhangend beeld zou opleveren dan het imago van het centrum. Wel kunnen op andere plaatsen, zoals in een Uit-winkel, complementair bepaalde beperkte functies van de centrumbalie worden uitgevoerd.

In het leven draait het om reputaties. Naarmate men een betere reputatie heeft, verhoogt de slaagkans van iemand. Dat geldt niet alleen voor personen, maar ook voor bedrijven en instellingen. Die reputatie wordt vandaag wetenschappelijk omschreven als image, imago, corporate image, corporate imago.

Deze 'reputatie' is het resultaat van het totaal van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van mensen over een individu, een merk, een bedrijf, een instelling, een politieke partij, enz.

## Corporate Imago

Een corporate imago is de perceptie die relevante doelgroepen (stakeholders) hebben van een organisatie die met een bepaalde identiteit naar buiten treedt. Eén van de meest zichtbare relevante doelgroepen is de 'functionele doelgroep', die diverse taken binnen de organisatie uitvoert en het contact met de klanten verzorgt.

De bekende wetenschapper Ed Blauw wijst op het belang van de verschillende relevante doelgroepen bij het uitbouwen van een imago. Het is belangrijk om de doelgroepen te definiëren en voor elk ervan een aangepaste benadering te voorzien. Er moet immers vermeden worden dat er onsamenhangende en tegengestelde imago's worden verspreid. Een organisatie wordt immers mede beoordeeld op basis van het imago. En dit oordeel vormt de basis voor de geloofwaardigheid en het vertrouwen in een organisatie.

Het corporate imago wordt beïnvloed door een reeks interne en externe factoren, waarbij vooral de interne factoren nogal eens onderschat worden. Deze interne factoren houden verband met de visuele aspecten en de symboliek, het gedrag en de communicatie van een organisatie. Bij de visuele aspecten spelen volgens Laros en Bal huisstijl, logo en presentatie van de organisatie een belangrijke rol. Bij het bepalen van de identiteit zijn ook de eigen medewerkers wezenlijk. Zij bepalen immers volgens Hogendoorn de kwaliteit van producten en diensten die door de organisatie worden aangeboden.

Het imago is zowel voor de zender als de ontvanger, de organisatie en de klanten, van groot belang. Volgens de Nederlandse communicatiespecialist Cees Van Riel is een positief imago een basisvoorwaarde voor het aangaan van een goede relatie met een doelgroep. Voor de ontvanger is het imago een hulpmiddel om het doen en denken over een organisatie makkelijk te beoordelen.

Imago's zijn volgens Poiesz voor consumenten vooral behulpzaam als zij beslissingen moeten nemen op basis van complexe informatie, in moeilijke omstandigheden, en wanneer ze een lage betrokkenheid hebben met het product.

In het uitbouwen, versterken en bevestigen van de identiteit en het imago van een centrum speelt een balie een erg belangrijke rol.

## Ideaal

In verschillende studies onder andere van Toon Rennen wordt de relatie gelegd tussen identiteit en kwaliteit. Identiteit wordt dan gedefinieerd vanuit

vier basisideeën. Identiteit als het wezenlijke, het herkenbare. Identiteit als het bijzondere, de eigenheid en de uniciteit. Identiteit als gemeenschappelijkheid, de band, de samenhangigheid met het publiek. En identiteit als totaliteit, de organisatie en de medewerkers. De balie in een centrum speelt een essentiële rol bij deze vier basisideeën van identiteit.

Uiteraard is in Vlaanderen geen enkel centrum identiek. Centra in grotere steden zijn en functioneren anders dan centra in kleinere steden en gemeenten. In kleinere steden en gemeenten is het centrum vaak de culturele actor bij uitstek, terwijl in grotere steden het centrum één van de culturele actoren is. Toch is het duidelijk dat voor elk van hen de ideale functies van een balie kunnen uitgetekend worden. Deze ideale functies kunnen overigens ondergebracht worden in de vier basisideeën van Toon Rennen.

Uit een focusgesprek met directeurs van centra kwam een uitvoerige lijst naar voor van functies die aan de balie van een centrum vervuld (zouden) moeten worden.

Het is duidelijk dat een eerste vereiste voor een balie van een centrum is dat deze **makkelijk bereikbaar** dient te zijn, en voldoende dagen en uren (ook tijdens de avonduren) **beschikbaar** is.

Een tweede essentiële functie van een balie is het **geven van informatie**. Hierbij gaat het niet alleen om praktische gegevens, maar ook om degelijke inhoudelijke informatie en advies over wat het centrum aan programma's aanbiedt. De informatie-functie is evenwel geen vorm van eenrichtingscommunicatie. De klanten komen immers vaak zelf met belangrijke informatie die nuttig en leerzaam is voor de optimalisering van de werking van het centrum. De balie is één van de belangrijkste plaatsen waar **feedback** zo open en genuanceerd mogelijk kan geuit worden.

Bovendien blijkt uit alle studies over interpersoonlijke communicatie dat de **face-to-face-communicatie** de meest efficiënte vorm is om met mensen om te gaan.

Uiteraard moeten klanten aan de balie onmiddellijk **tickets** kunnen kopen en **reserveringen** maken. Ticketverkoop en de reserveringen horen bij de balie in een centrum, al was het maar om de verkoop mogelijk te maken op de interessante ogenblikken voor en na voorstellingen.

Maar een balie in een centrum doet meer dan dat. In heel wat centra worden er lokalen verhuurd. Via de balie kunnen geïnteresseerden deze **lokalen**

bezoeken en **boeken**. Of klanten kunnen er **materiaal uitlenen**.

Via de balie kunnen de medewerkers van het centrum aan bezoekers ook hun visie kwijt over de programmatie, kan er een sfeer en betrokkenheid gecreëerd worden, kan er een **totaalverhaal** verteld worden.

Als de balie zich in het centrum bevindt is er ook een plus in verband met de interne communicatie. De medewerkers kunnen **flexibel** in en naast de balie ingezet worden. Bovendien is de noodzakelijke vlote **communicatie tussen alle medewerkers** van het centrum makkelijker te realiseren indien de balie zich onder één dak bevindt. Uiteraard is een onthaalfunctie van een centrum meer dan alleen maar de fysieke aanwezigheid van een goed draaiende balie. Er is immers ook het **back office** gebeuren, met de afhandeling van de activiteiten aan de balie.

Maar er is uiteraard – en meer en meer – de **virtuele balie** met de mogelijkheden tot contactname met het centrum via telefoon, post, fax, e-mail, of via de website.

## Uit-winkel

Vandaag stelt men vast dat steden en gemeenten vooral onder druk van commerciële argumenten dromen van een Uit-winkel waar klanten terecht kunnen voor info over toerisme, sport, recreatie en cultuur. Dit idee van een one-stop shop kan een paar voordelen bieden en op bepaalde punten zelfs een aanvulling zijn voor de huidige balie in een centrum. Bovendien gaan overheden er gemakkelijkerhalve vanuit dat zo'n centrale Uit-winkel een rationalisering en dus een besparing betekent.

Zo is het mogelijk dat een dergelijke winkel gesitueerd wordt op een gemakkelijk te bereiken plaats en/of op een centraal punt in een stad of gemeente. Of dat in grotere steden een Uit-winkel wordt opgezet in verschillende wijken. Door de samenwerking tussen verschillende diensten kan de winkel meer en langer open zijn voor het publiek. Indien de stad of gemeente beschikt over een geïntegreerd citymarketingplan zal een dergelijke Uit-winkel daar zeker van profiteren. En voor de toevallige toerist is één contactpunt erg handig.

Toch is een Uit-winkel niet het alleenzaligmakende concept. Er zijn immers – zeker voor de culturele sector – ook nogal wat minpunten. Een Uit-winkel betekent meestal niet dat de baliefunctie in het centrum kan geëlimineerd worden, zodat er extra kosten komen. Om onmiddellijk tickets te kunnen aanbieden aan klanten dient de noodzakelijke

software meestal aangepast en uitgebreid te worden. Er is minder diepgaand contact met het publiek, en meedenken met dieperliggende vragen om advies van klanten is er meestal ook niet bij.

Bij het opzetten van een centrale Uit-winkel wordt het ook veel moeilijker om de eigen klanten van het centrum op te volgen zodat de directe link tussen de marketing van het centrum en het product grotendeels verloren gaat.

Maar het belangrijkste minpunt is waarschijnlijk dat door het sectoroverschrijdende karakter van de Uit-winkel het culturele aspect ondergesneeuwd geraakt met als gevolg een verlies van eigenheid, identiteit van het centrum.

Voor de culturele sector kan een degelijke Uit-winkel maar een beperkt aantal functies van een ideale balie in een centrum overnemen.

Het gaat dan om primaire en secundaire informatie over het centrum: rudimentaire info over het aanbod en gegevens over waar en wanneer. Mits een degelijke ticketinginfrastructuur kan een Uit-winkel ook de verkoop van plaatsbewijzen en de reservering aanbieden. Soms beperkt de Uit-winkel zich echter tot de primaire en secundaire informatie en tot het doorverwijzen.

Is het niet merkwaardig dat de primaire en secundaire informatie van een Uit-winkel vandaag perfect kan overgenomen worden door de virtuele balie. Uit een Digipolis/Dimarso-onderzoek in Antwerpen blijkt dat voor het opzoeken van informatie over cultuur nu al 53% kiest voor Internet, 19% voor de telefoon en 19% voor de balie. En alle centra die de mogelijkheid van het digitaal aankopen van tickets aanbieden zien een stijgend gebruik daarvan. Vanuit dit perspectief is de fysieke Uit-winkel waarschijnlijk nu al een voorbijgestreefd concept.

### Delicatessenzaak

De Uit-winkel is gegroeid vanuit een marketingconcept dat het best opgaat voor massaproducten. Veel producten voor veel klanten op één plaats. Heel wat producten die aangeboden worden door centra zijn echter geen massaproducten. Dat maakt het inpassen van de balie van een centrum in een Uit-winkel erg moeilijk. Zelfs grootwarenhuizen bouwen voor delicatessenwaren aparte 'shops' in hun winkel.

Uit een focusgesprek met centra in Vlaanderen blijkt dat er bovendien nogal wat praktische problemen zijn om de balie van het centrum te integreren in een Uit-winkel. Zo is er het probleem van de ver-

schillende statuten en functieomschrijvingen van het personeel in de Uit-winkel, het vinden van een geschikte leidinggevende die alle sectoren overkoepelt, en de administratieve opvolging van wat in de Uit-winkel gebeurt. Bovendien is het voor de directeurs van de centra duidelijk dat een Uit-winkel geen negatieve gevolgen mag hebben voor de publieksbenadering van het centrum.

Een degelijke Uit-winkel heeft enkele voordelen maar dan voor een beperkt aantal balieaspecten. Vraag is of die opwegen tegen de minpunten die in deze bijdrage werden opgesomd. Vanuit communicatief oogpunt is het duidelijk dat de Uit-winkel als alternatief voor de huidige balie in een centrum een verlies betekent aan kwaliteit, eigenheid, identiteit en imago voor dat centrum. De balie in een Uit-winkel kan wel complementair zijn, kan een aantal functies overnemen, maar kan de balie in een centrum nooit vervangen.

Ter illustratie: zie hieronder het overzichtsschema.

**Prof. dr. Jos Huypens**

### Bibliografie

- BLAUW, E., *Het Corporate Image. Beeldvorming van de onderneming. Eén van de meest complexe managementvraagstukken*, Amsterdam, 1988.
- DOWLING, G., *Creating Corporate Reputations: identity, image and performance*, Oxford, 2002.
- EVERS, H., RENNEN, T., RUSZ-MOHL, S., VAN - HOOFF, A., *Krant en kwaliteit*, Houten, 1996.
- FOMBRUN, C.J., *Reputation, Realizing the Value from the Corporate Image*, Boston, 1996.
- GRAY, J.G., *Managing the Corporate Image: the Key to Public Trust*, London, 1986.
- HOGENDOORN, M., *Communicatie-onderzoek: een strategisch instrument*, Bussum, 1999.
- HUYPENS, J., *Communicatiemanagement voor openbare besturen*, Brussel, 2004.
- LAROS, S. en BAL, I., *Huisstijlonderzoek: op weg naar een nieuwe huisstijl*, Deventer, 2003.
- N.N., *Discussietekst. Culturele kijk op het concept "Uit of vrijetijdswinkels"*, Brussel, 18 juni 2004.
- N.N., *De vrijetijdswinkel – Nieuwsbrief Toerisme Vlaanderen*, Brussel, november 2004.
- ROSIE, J., *Uit-winkels. Infopunten cultuur-toerisme-recreatie-sport. Discussienota. Deel 1: Het Concept. CultuurNet Vlaanderen*, Brussel, 31 januari 2004.
- VAN RIEL, C., *Identiteit en Imago: Recente inzichten in Corporate Communication: Theorie en praktijk*, Schoonhoven, 2003.
- WALRAVE, M., *Communicatiemanagement: strategisch beheer van interne en externe communicatie van organisaties*, Antwerpen, 2005.

## Overzichtsschema

**In welke mate kan een onthaal/balie de noodzakelijke functies in de culturele wereld aan?  
We gaan hierbij uit van ideale omstandigheden, zowel voor het centrum, als voor de Uit-winkel.**

	Reëel (fysische balie,...)		Virtueel (website, e-mail,...)	
	CC	Uit-winkel	CC	Uit-winkel
<i>Bereikbaarheid</i>	X	XX	XXX	XXX
<i>Beschikbaarheid (openingsuren en -dagen)</i>	X	XX	XXX	XXX
<i>Geven van primaire info (aanbod)</i>	XXX	XXX	XXX	XXX
<i>Secundaire info (waar en wanneer)</i>	XXX	XXX	XXX	XXX
<i>Tertiaire info (inhoud, visie)</i>	XXX	X	XX	X
<i>Feedback</i>	XXX	XX	X	X
<i>Face-to-face-communicatie</i>	XXX	XXX	X	X
<i>Tickets kopen</i>	XXX	XXX	XX	XX
<i>Reserveringen</i>	XXX	XXX	XX	XX
<i>Lokalen huren</i>	XXX	X	X	X
<i>Materiaal uitlenen</i>	XXX	X	X	X
<i>Totaal verhaal overbrengen</i>	XXX	X	XX	X
<i>CC-medewerkers flexibel inzetten</i>	XXX	X	XX	X
<i>Communicatie tussen CC-medewerkers</i>	XXX	X	X	X
<i>Back office-gebeuren</i>	XXX	X	X	X
<i>Citymarketing</i>	XX	XXX	XX	XXX
<i>Identiteit, eigenheid CC</i>	XXX	X	XX	X
<i>Imago CC</i>	XXX	X	XX	X

*Prof. J. Huypens*

## COLOFON

*Lay-out*

Chris Vandebroek & Leen Pedé – administratief medewerkers

*Redactie*

Prof. Jos Huypens

Evi Gillard – stafmedewerkster

Artisjok is een elektronische uitgave van de Vereniging Vlaamse Cultuurcentra vzw. Dit themaschrift doorsturen naar vrienden en collega's is toegestaan, evenals de overname van teksten, mits bronvermelding.

U kan zich gratis abonneren op dit themaschrift door een mail te sturen naar [info@cultuurcentra.be](mailto:info@cultuurcentra.be). Vergeet niet uw naam en e-mail te vermelden! Uitschrijven kan eveneens op [info@cultuurcentra.be](mailto:info@cultuurcentra.be) met vermelding 'uitschrijving' en uw e-mailadres.

Eerdere edities van Artisjok kan u raadplegen op [www.cultuurcentra.be](http://www.cultuurcentra.be).

Uw persoonlijke gegevens (naam en e-mailadres) worden opgenomen in het VVC-databestand, conform de wet van 8 december 1992 betreffende de bescherming van uw privé-leven. Deze gegevens zullen enkel gebruikt worden om u regelmatig deze Artisjok te bezorgen. U hebt het recht uw persoonlijke gegevens op te vragen en te laten wijzigen.

V.U. Eugeen Van lent, voorzitter

VVC Gallaitstraat 86 bus 23 1030 Schaarbeek tel. 02 201 17 07 fax 02 201 07 19 [info@cultuurcentra.be](mailto:info@cultuurcentra.be)

