

- bestuur 'op afstand' dat kan ingrijpen) hangt af van het soort organisatie/werking. Het bestuur en de voorzitter moeten zich vooral bewust zijn van de keuze die ze maken bij aanstelling van een directeur (het profiel). Goede afspraken over bevoegdheidsverdeling (bij voorkeur in een huishoudelijk reglement) is een belangrijk aspect, maar dit veronderstelt wel reeds een goede relatie en vertrouwen tussen de bestuursorganen en de directie.
- Het vertalen van de principes in regelgeving is geen goed idee omdat de code geen garantie kan bieden voor een goede werking en omdat de invulling van de principes afhangt van de aard van de werking (schaalgrootte, levensfase ...). De code mag m.a.w. **geen wet** worden, het is vooral een **interessant visiedocument** (vb. als leidraad of hefboom om een verandering in de organisatie te realiseren).
 - Over de principes uit de code:
 - o **Principe I:** een duidelijke rol en bevoegdheidsverdeling tussen directie en bestuursorganen is cruciaal (cf. supra).
 - o **Principe IV:** het is geen goede evolutie dat bestuursorganen louter politiek worden samengesteld. Het creëert de nood aan bijkomende adviesorganen met experts op vlak van de inhoudelijke werking en zorgt voor zware beslissingsstructuren. Een politieke vertegenwoordiging kan de politieke slagkracht/draagvlak van de organisatie versterken, maar is geen must om een band te hebben met de overheid (gebeurt vb. via beheersovereenkomsten). Met het oog op de dynamiek van de organisatie, moet in eerste instantie gezocht worden naar betrokken bestuursleden (nieuwe bestuursleden een 'kennismakingstraject' laten doorlopen is een interessante formule). Welke competenties nodig zijn in het bestuur, hangt af van de levensfase van een organisatie.
 - o **Principe V:** het is nuttig om stakeholders deel uit te laten maken van bestuursorganen, maar vaak is het onmogelijk voor organisaties om de brede groep stakeholders op te nemen. Minstens tijdens het beleidsplanningsproces moet er een terugkoppeling zijn met alle stakeholders.

1.2. De rol van de overheid

Leidende vragen: Hoe zien organisaties de relatie met de overheid? Wat is de rol van de overheid in de opvolging van organisaties? Wat moet (minimaal) opgevolgd worden?

- Relatie tussen het veld en de overheid – rollen in beleid:
 - o Het beleid bottom-up uitwerken: het veld en de overheid moeten de **dialogo** aangaan en elkaar voeden (huidige werkwijze focusgroepen is positief, mag niet eenmalig zijn). Dit betekent dat de rol van de Vlaamse overheid (departement) moet wijzigen (departement evolueert naar een lerende organisatie, een kenniscentrum).
 - o De overheid blijft daarnaast wel een **kaderstellende rol** opnemen i.f.v. de verdeling van de middelen en het toezicht erop.
 - o De overheid moet **duidelijke keuzes** maken om resultaten te boeken (momenteel is het beleid te fragmentair). Dit betekent niet dat het Vlaamse beleid beperkt moet blijven tot enkele Vlaamse instellingen, het beleid moet ook impact hebben tot op het lokale niveau (een subsidie van de Vlaamse overheid is vaak een blijk van erkenning). In samenspraak met de sector en vertrekkend vanuit een visie, kunnen per subsidieronde inhoudelijke accenten/keuzes worden gelegd (huidige subsidiekader is te stringent, voor collectiebeherende instellingen wordt basiswerking de facto door lokale besturen ondersteund). Er wordt verwezen naar het nieuwe subsidiesysteem bij kunsten op basis van functies en naar het voorstel van de Leov's voor een matrix (cf. sectorinsteek april).
- Rol van de overheid in opvolging:
 - o **Opvolgingsprocedure:** het is positief dat het veld wordt betrokken bij de aanvraagprocedure voor subsidies (commissiewerking). Het is echter frustrerend dat de

stem van de commissieleden (peers) niet in de opvolging aan bod komt. De opvolging is momenteel sterk administratief van opzet, waardoor er minder toezicht wordt gehouden op een aantal inhoudelijke aspecten (vb. digitale duurzaamheid). In de opvolgingsfase zou gewerkt kunnen worden met visitatiecommissie (vb. met leden uit de commissie), maar hierover is geen consensus.

- **Zakelijke financiële opvolging:** de zakelijke werking zou minder 'formalistisch' opgevolgd moeten worden. Er worden soms heel veel documenten op voorhand opgevraagd, wat een grote administratieve last met zich meebrengt; het zou beter zijn als dit in een gesprek aan bod kan komen.

De principes van goed bestuur kunnen opgevolgd worden via het 'comply or explain' principe. De overheid moet daarbij de diversiteit van organisaties (aard werking, levensfase) erkennen en openheid laten voor de keuze van rechtspersonen/de wijze waarop vzw wordt ingevuld.

- **Inhoudelijke opvolging:** niet alleen de resultaten en prestaties, maar vooral de mate van zelfreflexiviteit van organisaties is belangrijk in de opvolging. Momenteel focussen organisaties in jaarverslagen op hun successen, vanuit hun concurrentiepositie voor subsidiemiddelen. Uit de mate van zelfreflexiviteit van een organisatie kan meer geleerd worden. Hierop kan de overheid meer aansturen in jaarverslagen en opvolgingsgesprekken.
- **Beheersovereenkomsten/convenanten:** door een gebrek aan koppeling tussen de doelstellingen en het toegekende bedrag, hebben de overeenkomsten weinig relevantie/meerwaarde. Bovendien zijn ze vaak te ambitieus, doordat organisaties een spanningsveld ervaren tussen wat de stakeholders enerzijds en de Vlaamse overheid anderzijds van hen verlangt. Het principe van een onderhandelende overeenkomst blijft wel interessant.

2. Kernprocessen - Welke zijn, met het oog op de maatschappelijke trends, 21^{ste}-eeuwse kernprocessen die ervoor zorgen dat erfgoed aan de volgende generaties wordt doorgegeven?

2.1. Identificatie en clustering van kernprocessen

Cluster	Kernprocessen en toelichting	Waarom processen nog niet ten volle worden opgenomen
Collectiebeleid	Collectievorming, nieuwe dingen blijven verzamelen en dingen verzamelen die de 21ste samenleving representeert (documenten, verhalen, objecten) via 'horizontalisering'. Collectiebeleid omvat ook het maken van collectieafspraken en het implementeren van een waarderingsbeleid.	Collectieafstemming (objecten digital born) vergt nog een <u>mentaliteitswijziging</u> bij de collectiebeherende organisaties. Een noodzakelijke voorwaarde is dat organisaties elk over een collectieplan beschikken. Het vraagt ook om een <u>ander regelgevend kader</u> . De processen van hybridisering (van collecties) en horizontalisering zijn ingezet, maar de regelgeving is hier nog niet op afgestemd. De nieuwe regelgeving moet afstemming en collectieafspraken stimuleren. De implementatie van een waarderingsbeleid is een kwestie van tijd (en dus middelen) en <u>opleiding</u> .
Ontsluiten	Inventariseren, in kaart brengen, beschrijven en contextualiseren van collecties. Dit is noodzakelijk om tot een overkoepeld beleid te komen (je moet collecties kennen om ze te kunnen waarderen, keuzes te maken i.k.v. bewaring ...) en om collecties publiek toegankelijk te maken.	Het betreft een minder zichtbare backoffice taak die nog te weinig wordt opgenomen. Er zijn nog grote achterstanden door het <u>gebrek aan mensen en middelen</u> . De inzet van vrijwilligers of stagiairs biedt geen oplossing/alternatief, de uitbouw van een vrijwilligersbeleid vergt immers ook een investering die pas op langere termijn loont.
Bewaren	Duurzame bewaring van erfgoed, fysiek én digitaal. Blijft een kernproces, zonder bewaring kan erfgoed niet doorgegeven worden of ter beschikking worden gesteld.	/
Kennisontwikkeling en kennisdeling	Deze cluster omvat onderzoek (fundamenteel en toegepast), expertisedeling tussen erfgoedactoren over sectoren heen (netwerking), het bevorderen van de erfgoedreflex en de erfgoedcompetenties buiten de 'erfgoedsector', educatie ('overdracht', vb. mediawijsheid i.s.m. onderwijs), expertiseontwikkeling i.s.m. erfgoedgemeenschappen.	kennisontwikkeling i.s.m. erfgoedgemeenschap is vooral een kwestie van <u>organisatiestructuur en competenties</u> (om gemeenschappen te betrekken).

	Het concept 'kennisontwikkeling en –deling' houdt, meer nog dan de klassieke basisfunctie 'onderzoek', tweerichtingsverkeer in: kennis als gemeenschapsvorming. Dit impliceert het toelaten van externe impulsen en het hertekenen van het <u>gemeenschappelijke</u> .	
Draagvlak creëren	Sensibiliseren, draagvlak creëren: zonder draagvlak bij het publiek en de politiek ontbreekt de randvoorwaarde om erfgoed duurzaam te kunnen doorgeven. De betrokkenheid van mensen/erfgoedgemeenschappen is essentieel.	/
Empowerment van erfgoedgemeenschappen	Ondersteuning en vorming van (lokale) erfgoedactoren is essentieel om de professionalisering van het veld verder te zetten. Dit proces houdt het leggen van verbindingen in tussen professionals, vrijwilligers, liefhebbers.	/
e-cultuur	Digitaliseren, inspelen op technologische context in de brede keten van creatie, catalogiseren, bewaren, ontsluiten, uitwisselen, hergebruik ... Het is m.a.w. een ondersteunend/onderliggend proces in functie van andere kernprocessen zoals behoud en beheer, onderzoek, publiekswerking.... Deze tendens is nauw verbonden met de hernieuwde aandacht voor ambachten.	Gebrek aan <u>competenties</u> in het veld. Het <u>auteursrecht</u> vormt (meer nog dan het CED) een struikelblok.
Lerende organisatie vormgeven	Evolueren naar nieuwe organisatievormen die duurzaam zijn, gericht op gemeenschapsvorming en zelfreflexief zijn. Het omvat ook de evolutie naar een meer participatieve sector, die verbindingen legt tussen erfgoed, kunst, cultuur, De erfgoedsector heeft haar participatieve karakter deels verloren door een verregaande professionalisering.	Er is nood aan <u>competenties en kennis</u> om erfgoedgemeenschappen actief te betrekken in de werking. De <u>overheid</u> (departement) kan bij opvolging/toezicht <u>sterker aansturen op zelfreflexiviteit</u> bij organisaties (niet alleen prestaties, maar ook achterliggende processen beoordelen) (cf. supra)
Erfgoed inzetbaar maken buiten de erfgoedsector	/	/

Deze processen zijn op zich niet nieuw (ze leunen in grote mate aan bij de traditionele taken), de 'vernieuwing' ligt in de horizontaliteit en de verbindingen die gelegd worden tussen de verschillende processen.

2.2. Rolverdeling en de ondersteuning van kernprocessen

De voorgestelde clusters van kernprocessen kunnen beschouwd worden als een menu waaruit een organisatie, in functie van het eigen 'DNA', kan kiezen. De identiteit van de organisatie zal in grote mate bepalen welke processen in aanmerking komen of binnen de mogelijkheden liggen. Een dergelijk subsidiemodel laat toe om een focus (of hoofdtaak) te bepalen en accenten kan leggen.

Niet alle actoren moeten op alle processen inzetten, dat zou leiden tot versnippering. Een aantal kernprocessen kunnen ook best in samenwerking/vanuit een samenwerkingsverband opgenomen worden. Indien andere organisaties ook inzetten op de focus die je zelf als organisatie kiest, veronderstelt dit dat je deze taak vanuit een netwerk opneemt.

Voor bepaalde processen is het leggen van verbindingen met andere sectoren, zoals welzijn en onderwijs, van belang.

Het model biedt alvast meer flexibiliteit dan het huidige subsidiesysteem op basis van de vier basisfuncties, maar volgende bedenkingen worden hierbij nog geformuleerd:

- het leunt nog steeds (te) sterk aan bij de huidige opdeling 'collectiebeheer' vs. 'expertisedeling';
- de gedetecteerde kernprocessen zijn nog niet voldoende helder gedefinieerd;
- in dit model ontbreken nog een aantal dimensies, zoals het thema waarop een organisatie inzet en het niveau (landelijk-lokaal) waarop die taak wordt opgenomen (cf. het matrixmodel dat de leov's in hun sectorinsteek voorstellen).
- het is als organisatie moeilijk om te bepalen wat je NIET opneemt. Dit probleem stelt zich vooral bij collectie beherende instellingen, waar de vier basisfuncties de kern blijven van de werking. Je zou als instelling een accent kunnen leggen op één van de basistaken, maar dit is steeds verbonden met de overige functies.
- in dit model moet duidelijk bepaald worden dat je KAN kiezen, maar dat dit NIET MOET (zie problematiek collectiebeherende instellingen). Het aantal gekozen processen mag echter niet in rechtstreeks verband staan tot de middelen, anders zou dit subsidiemodel leiden tot een opbod om alles te doen. Duidelijke keuzes moeten ook beloond worden.
- de keuze voor een (focus op een) proces kan impliceren dat je op dit vlak een expertiserol opneemt naar het veld – hierover is echter geen consensus (dit is niet voor alle actoren haalbaar).
- indien ook de convenanten accenten kunnen leggen, resulteert dit in het probleem dat lokaal/regionaal de overige taken/processen niet opgevangen worden door een andere gelijkaardige actor.
- Accenten moeten gelegd worden in functie van blinde vlekken in het veld. De Vlaamse overheid moet in een dergelijk model een regierol opnemen, de leemtes detecteren en aansturen op het maken van keuzes. Deze rol nam ze in het verleden al op (vb. bijsturing van PACKED in overgang naar CED 2008, bijsturing van rol Tapis Plein ...). Dit moet echter nog op een meer transparante en beargumenteerde manier gebeuren, in dialoog met de sector.

Enkele 'blinde vlekken' in het huidige (ondersteunings)beleid van de Vlaamse overheid:

- De ondersteuning van de basiswerking van erfgoedbibliotheken. Dit vormt ook een drempel voor organisaties als PACKED om tools te ontwikkelen voor deze sector, omdat de nodige data niet voor handen zijn.
- De sector is afhankelijk van menselijk kapitaal, maar dit wordt steeds duurder. De huidige situatie wordt stilaan onhoudbaar (door de verlenging van de subsidieperiodes met hetzelfde subsidiebedrag stelt dit probleem zich nog scherper).
- Door het ontbreken van een dekkend netwerk van convenants, zijn er blinde vlekken in het lokale cultureel-erfgoedbeleid.

- De rol van diverse 'bovenbouw' organisaties (waaronder FARO, maar ook intermediaire organisaties of koepelorganisaties zoals VEB ...) kan nog beter afgestemd worden, vb. op vlak van het vormingsbeleid. Anderzijds mag een dergelijke afstemming niet tot verkaveling leiden.
- Een aantal inhoudelijke leemten in het veld zouden op basis van 'calls' ingevuld kunnen worden.

3. Aanbevelingen

- Met betrekking tot opvolging/toezicht:
 - o De principes van goed bestuur niet vastleggen in regelgeving, maar opvolgen volgens het 'comply or explain' principe. De overheid moet daarbij de diversiteit van organisaties (aard werking, levensfase) erkennen en openheid laten voor de keuze van rechtspersonen/de wijze waarop vzw wordt ingevuld.
 - o Onderzoeken of en hoe commissieleden ook bij de opvolging van organisaties kunnen betrokken worden.
 - o Meer aansturen op zelfreflexiviteit bij organisaties en dus niet enkel afrekenen op prestaties en resultaten.
- Met betrekking tot de relatie tussen het veld en de overheid:
 - o De dialoog met het veld aangaan, het beleid (incl. scherpere keuzes) in samenspraak ontwikkelen.
 - o Verschillende rollen opnemen/combineren, en deze rollen expliciteren:
 - Kaderstellende rol in functie van de toekenning van middelen
 - Evolutie naar een lerende organisatie/kenniscentrum – door nauwe samenwerking met het veld inzake beleid
 - Regierol: leemtes detecteren in het veld en op een transparante en beargumenteerde wijze organisaties sturen in het maken van keuzes
 - ...
- Met betrekking tot een ondersteuningsbeleid
 - o Verder uitdenken en onderzoeken van het alternatieve subsidiemodel op basis van een keuzemenu van kernprocessen (discussiepunten, zie supra).
 - o Een antwoord bieden op de gedetecteerde blinde vlekken (zie supra).
 - o Onderzoeken of inhoudelijke leemten in het veld opgevangen kunnen worden via 'calls'.