

Vlaamse overheid

Arenbergstraat 9

1000 BRUSSEL

T 02 553 68 00

www.cjasm.vlaanderen.be

VERSLAG

FOCUSGROEP 4: GOED BESTUUR EN KERNPROCESSEN

12 oktober 2015 – gesprekstafel 2

moderator: Wouter Brauns

verslaggever: Marc Bastijns

1. Goed bestuur

Hoe garandeert de organisatie (voor zichzelf en cultureel-erfgoedgemeenschap) dat ze op een verantwoordelijke manier omgaat met de middelen die ter beschikking zijn? Welke rol speelt goed bestuur hierin?

Stap 1 – Net werd de Code Bilsen voorgesteld. Kan dit een goede basis zijn voor goed bestuur in de cultureel-erfgoedsector?

Stap 2 – Vormt de code een garantie voor een goed werkende organisatie?

Stap 3 – Garandeert de code voldoende de autonomie die vanuit de organisatie noodzakelijk is voor een goede werking?

Bij een groot deel van de groep was de **code nog niet gekend** voor aanvang van de focusgroep.

De groep is van oordeel dat de **Code Bilsen** duidelijke, evidente principes bevat die binnen heel wat werkingen **(deels) al ingeburgerd** zijn. Tegelijk is er de overtuiging dat de code an sich **te formeel en theoretisch is als instrument om bv. decretaal verankerd te worden**. Het moet als een richtsnoer behandeld worden en tegelijk moet ook de **relativiteit van het instrument** beseft worden. Het is immers niet omdat je de principes en aanbevelingen opvolgt, dat je sowieso aan goed bestuur doet binnen een organisatie. Ondanks een dergelijke leidraad voor goed bestuur blijven de resultaten van de organisatie uiteindelijk de prioriteit, ook in een cultuursector. Een te formele leidraad kan volgens de deelnemers nefast zijn voor de performantie van een organisatie. Dat moet zeker vermeden worden.

De huidige **rechtsvormen zijn verre van ideaal**. Zo is bv. de vzw een rechtsvorm met duidelijke tekorten naar werkbaarheid voor een moderne organisatie. De structuur van een vzw is alleszins geen garantie op goed bestuur. De **meerwaarde van een algemene vergadering** werd door de groep bijvoorbeeld duidelijk in vraag gesteld. Vandaag de dag lijkt dit soms te veel een extra vergadering bovenop de rest te zijn, zonder

inhoudelijke meerwaarde. Het systeem van checks and balances, dat door de verhouding raad van bestuur en algemene vergadering levend gehouden wordt, is vandaag de dag uitgehold in een moderne organisatie. De rol van een algemene vergadering wordt steeds vaker overgenomen door **adviesorganen**. Deze beschikken niet over wettelijk gezag, wel over morele autoriteit, om sterk vanuit een inhoudelijke argumentatie en advisering beslissingen te nemen (meer in lijn met de inhoudelijke missie van een organisatie). De vraag is dan wel in welke mate de werking van de raad van bestuur nog gecontroleerd wordt. Bestaat er dan nog een systeem van checks and balances? Hieraan kan een **goed overleg tussen directie en raad van bestuur** tegemoet komen om problemen op te lossen, aldus enkele deelnemers.

De deelnemers zien de grootste sterkte van de code in het derde principe ('De bestuursorganen werken **transparant** en houden elkaar in voldoende mate op de hoogte van hun werking en beslissingen.'). Net dat verhogen van de transparantie binnen een organisatie is een belangrijke meerwaarde van aandacht voor goed bestuur.

Binnen de erfgoedsector is er vaak sprake van een politieke vertegenwoordiging in de bestuursorganen. Hierin zien de deelnemers duidelijke risico's. Er is zeker voldoende aandacht nodig voor **vorming en sensibilisering van bestuurders** via het creëren van betrokkenheid bij bestuurders. Er mag zeker niet van uit gegaan worden (wat de code nog te vaak doet) dat bestuurders altijd vanuit een kennis van zake aan een bestuursmandaat beginnen en dat men van bij het begin van een mandaat bekend is met de missie van de organisatie en deze dan ook kan uitdragen. Indien door Vlaanderen meer ondersteund zou worden via de **rollen** die een organisatie opneemt, kan dan ook meer concreet gevraagd worden dat de relevante expertises voor het opnemen van die rollen vertegenwoordigd zijn in het bestuur.

De Code Bilsen houdt volgens de deelnemers onvoldoende rekening met **het groeitraject van een organisatie**. Dit is nochtans essentieel voor het in beeld brengen van de hele context van een organisatie. Zo wordt het voorbeeld gegevens van de privaatrechtelijke archiefsector, waarbij de huidige, gevestigde organisaties voortkomen uit initiatieven vanuit individuele directeurs (jaren '70). Ze hebben elk een hele evolutie als organisatie doorgemaakt.

Zo kunnen ook de bestuurdersrollen sterk verschillen naargelang de fase waarin een organisatie zich bevindt (bv. opstartend vs. gevestigd). Ook naargelang de juridische achtergrond zijn er grote verschillen tussen soorten rechtspersonen, waar in de code te snel overheen gegaan wordt.

Een duidelijke rolverdeling via **taakafspraken**, tussen de directie en de bestuursorganen, vormt een essentieel onderdeel van een organisatie, net met het oog op een brede transparantie binnen de organisatie (wie mag waarover beslissen?). Deze verdeling wordt best vervat in het **huishoudelijk reglement**.

Ook de omvang van een organisatie moet mee in rekening gebracht worden, evenals **de rol die een organisatie opneemt**. Deze rol kan ook binnen een cultureel-erfgoedsector al sterk verschillen. Zo vervult een intergemeentelijk samenwerkingsverband een heel andere rol dan een museum. Dit heeft uiteraard zijn invloed op de samenstelling en het functioneren van de bestuursorganen.

Ook wat de **samenstelling van de bestuursorganen** betreft, zijn de deelnemers het eens met het algemene principe ('De samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen.'). Toch ziet men dit duidelijk als een organisch gegeven (vs. een te formalistische aanpak), dat sterk verband houdt met de context van een organisatie (cf. groeiproces). Zo staat de functionaliteit en inzetbaarheid van bestuurders meestal volledig los van bv. aspecten als diversiteit en gender. Soms is het bv. ook net belangrijk om bestuurders te kiezen die geen band hebben met de organisatie maar die puur vanuit hun specifieke (en op dat moment nodige) expertise een bijdrage kunnen leveren.

2. Rol van de overheid

Wat is de rol van de overheid t.a.v. organisaties en hoe krijgt ze garantie dat de ter beschikking gestelde gemeenschapsmiddelen correct ingezet worden?

Stap 1 – Hoe zien organisaties de relatie met de overheid?

Stap 2 – In relatie tot het onderwerp: wat is de rol van de overheid in de opvolging van organisaties?

Stap 3 – Wat moet (minimaal) worden opgevolgd?

Er zijn duidelijke verschuivingen aan de gang, waarbij het lokale niveau meer beslissend wordt. Het is logisch dat Vlaanderen zijn rol zal moeten herbekijken. De deelnemers bevestigen dat er voor Vlaanderen een belangrijke rol weggelegd is in **expertise en kwaliteitsbewaking**. De meeste deelnemers waren ook voorstander van een **duidelijk instellingsbeleid** vanuit Vlaanderen, waarbij Vlaanderen **een grotere rol opneemt voor een kleine(re) groep van instellingen**. Hoe die groep er dan zou moeten uitzien, bleef onduidelijk.

Wat de **rapportering** betreft, beklemtoonde de groep het belang van **een vorm van jaarverslag**, al stellen sommigen vragen of dit niet beperkter kan tot enkele verslaggevingen gedurende de beleidsperiode. Het is ook belangrijk om deze nog meer af te stemmen met de rapportering die **op andere niveaus** gevraagd wordt. Op die manier zou één verslag voor het eigen bestuur én voor de Vlaamse Gemeenschap mogelijk worden. Uiteraard moet daarbij rekening gehouden worden bij **de verschillende mate van subsidiëring** van Vlaanderen in verschillende instellingen (bv. LEOV vs. museum).

De groep leek het eens te zijn met de stelling dat de focus van Vlaanderen moet liggen op **het ondersteunen van bepaalde rollen en expertises** via het opnemen van specifieke doelstellingen. De huidige **beheersovereenkomst werd daarbij als een nuttig instrument** beschouwd. Ook de totstandkoming via **onderhandelingen** wordt als positief ervaren. Er bestaat wel twijfel of de huidige doelstellingen niet te zeer als een streven geformuleerd worden, terwijl er nood kan zijn aan het **'harder' formuleren van resultaten** aan het einde van de beleidsperiode. De administratie geeft daarbij aan dat de evolutie naar 'zachtere' doelstellingen net voortgekomen is uit de ervaringen met meer resultaatgerichte doelstellingen. Bij dergelijke doelstellingen rijdt men zich snel vast in formalisme en wordt vaak weinig rekening gehouden met veranderende contexten in de loop van een beleidsperiode.

De groep bevestigt de noodzakelijkheid van het erkennen en indelen van organisaties. Het behouden van een **kwaliteitslabel of een indeling** is een belangrijk instrument om naar het eigen bestuur te stappen en bepaalde zaken te helpen afdwingen. Het maakt ook een inhoudelijke beoordeling mogelijk. Het toekennen van een label is een belangrijke stimulans voor het verkrijgen van middelen, ook als er geen rechtstreekse koppeling tussen een erkenning en subsidies. Hetzelfde geldt voor indeling bij het Vlaamse niveau als hier niet meer rechtstreeks subsidies aan gekoppeld zouden zijn.

Vanuit de archievensector klinkt dat het wegvallen van publieke middelen een ramp zou zijn en een grote stap terug in de tijd. De traditie van **beleidsplanning** heeft volgens hen voor de hele sector een **intern denkproces** op de rails gezet. Het vormt ook een stevige basis om nadien een beheersovereenkomst op een transparante te koppelen aan het eigen beleidsplan en het daaraan voorafgaande interne proces. Beleidsplanning zoals deze gevraagd wordt vanuit zowel het CED als het KD is cruciaal als een hefboom binnen de sector. Via de indeling van organisaties wordt binnen Vlaanderen een duidelijke norm gelegd, wat positief is voor organisaties met oog op strategie en positionering.

De huidige evolutie naar de **Beleids- en Beheerscyclus (BBC)** zorgt voor een heel andere opvolging. Vlaanderen kan enkel geloven dat zaken gerealiseerd werden met de toegekende middelen. Er is geen inzicht meer in de concrete realisaties. Het gaat om een radicaal andere invalshoek. Momenteel gaat het wel enkel om de middelen voor lokaal cultureel-erfgoedbeleid voor vijf steden.

Een ander verhaal zijn de huidige **begrotingen / actieplannen**. Hierop zijn de **reacties verschillend vanuit de verschillende deelsectoren**. Sommige zien het als een nuttige stap in het transparante proces van een organisatie (opmaken begroting en acties in actieplan – verantwoord kosten en realisaties in jaarverslag). Anderen zien dit als het document te veel. Het gaat dan om een document dat enkel voor Vlaanderen opgemaakt wordt. De administratie geeft aan dat de huidige vorm van actieplannen ter discussie staat. Bij Onroerend Erfgoed wordt elke drie jaar een grote rapportage gevraagd, een nog recente werkwijze die men baseerde op de richtlijnen die te vinden zijn bij Slimme Subsidies.

Responsabilisering blijft belangrijk, aldus de deelnemers. Het is duidelijk dat het voeren van **goed bestuur niet synoniem hoeft te staan met het voeren van een succesvol bestuur**. Daarbij wordt nogmaals de klemtoon gelegd op een **duidelijk huishoudelijk reglement met betrekking tot taakverdeling en bevoegdheden tussen directie en bestuur**. Een zekere mate van rapportering blijft zeker nodig, maar er is verbetering mogelijk in het stroomlijnen en afstemmen van de huidige vorm van die rapportering (zie eerder).

De deelnemers zien voor **Vlaanderen vooral een adviserende** rol over de algemene werking van een organisatie weggelegd (via erkennen en indelen) en een toezichhoudende rol over bepaalde punten in die werking (via het subsidiëren van bv. bepaalde rollen die opgenomen worden). Daarnaast kan Vlaanderen ook **meer in detail monitoren rond bepaalde accenten**. Zo zouden bepaalde aspecten van de werkingen gebenchmarkt kunnen worden, bv. het beleid rond digitalisering of depotbehoefte. De evaluaties door de administratie kunnen dan **naast een evaluatie van de beheersovereenkomst** ook **een eerder adviserend deel** bevatten omtrent het benchmarken van deze aspecten. Dit moet wel gebeuren in afstemming met de sector.

Tegelijk is de hoogte van de subsidie dan meer in evenwicht met de doelen.

3. Kernprocessen

STAP 1 – identificeren 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?

STAP 2 – stand van zaken

Worden deze kernprocessen nu al ten volle opgenomen, of niet? Zo ja, zijn ze toe aan actualisering? Zo nee, waarom niet?

STAP 3 – rolverdeling kernprocessen/wie

Wie neemt deze kernprocessen idealiter op?

STAP 4 – hoe/op welke manier ondersteunt overheid deze kernprocessen idealiter

Hoe moet een overheid (Vlaamse of andere) deze kernprocessen ondersteunen?

Alle deelnemers gaan aan de slag door het noteren van kernprocessen. Aansluitend worden deze gekleefd en waar mogelijk geclusterd op een blad. Op die manier komt de groep tot volgende clusters van kernprocessen.

ERFGOEDBEWUSTZIJN

Het is een cruciale taak voor een erfgoedorganisatie om te werken rond de bewustwording: wat is erfgoed, wat is geen erfgoed? Hoe gaan we om met erfgoed? Het gaat om **een maatschappelijke taak** (community-opdracht), waarbij een actieve participatie in verschillende sectoren vereist is. Men dient **inspanningen te leveren om de maatschappij bewust te maken van de waarde van het erfgoed**. Hierin kan erfgoed een **verbindende rol** opnemen (bv. met onderwijs of economie). Men moet zich nog meer de vraag durven stellen welke **meerwaarde** het erfgoed te bieden heeft aan andere sectoren. De deelnemers benadrukken ook wel dat het leggen van dergelijke verbindingen niet altijd een evidente opdracht is. De vraag naar de financiering zal immers telkens gevoerd moeten worden, waarbij het niet de bedoeling kan zijn dat vanuit erfgoed alles betaald wordt. Een gedeeld engagement valt (uiteraard) te verkiezen.

Het is belangrijk voor de groep dat dit kernproces duidelijk los gezien wordt van publiekswerking. Door die bewustwording gaat de organisatie op zoek naar een echt **nieuw publiek**. Promotie en communicatie spelen ook een grote rol in dit proces. Elke organisatie moet zich ervan bewust zijn dat dit kernproces zich naar buiten richt, voorbij de reeds overtuigde doelgroepen. De invulling van je promotie en communicatie moet zich daar dan ook op afstemmen.

Zo zal bv. het onderwijs een grote rol te spelen hebben om die bewustwording bij jongere generaties te kunnen realiseren. Een verankering van erfgoed binnen het onderwijs is nodig om het erfgoed ten volle zijn rol te laten spelen als educatief instrument in verschillende contexten. Zo kan erfgoed zeker bijdragen in het bereiken van leerdoelen rond integratie en diversiteit.

ONTWIKKELING & INNOVATIE

De deelnemers zien hierin ook een belangrijk kernproces dat in de toekomst alleen maar zal toenemen in belang. Nu wordt er nog veel te weinig ingezet op erfgoed als **bron voor innovatie**. Dit sluit aan bij de **labofunctie** die erfgoedorganisaties moeten durven opnemen. Zo moet ook de economische meerwaarde onderzocht worden en moeten vernieuwende combinaties tussen erfgoed en innovatie aangemoedigd

worden. Bij een sterkere focus op een proces als dit, zal ook een aangepast business model nodig zijn voor de organisaties. De deelnemers beklemtonen dat de sector moet durven afstappen van het credo dat erfgoed de moeite waard is om te bewaren, net omdat 'het iets van vroeger is'. De argumentatie om erfgoed te bewaren voor de toekomst, moet verrijkt en uitgebreid worden. Net dat is mogelijk door te kiezen voor ontwikkeling en innovatie.

ONDERZOEK

Dit wordt **heel breed** geïnterpreteerd. Zo kan het om wetenschappelijk onderzoek gaan op basis van de collectie, maar ook als ondersteuning voor beleidsontwikkeling is onderzoek noodzakelijk voor cultureel-erfgoedorganisaties. Bovendien moet onderzoek (en het verspreiden van de resultaten) breder gaan dan het eigen veld en zich ook op bv. particuliere en bedrijfscollecties richten. De deelnemers zien onderzoek duidelijk als een apart kernproces, hoewel er uiteraard sterke verbanden zijn met bv. valorisatie. Er is ook geen onderscheid in dit proces voor de omgang met roerend dan wel immaterieel erfgoed.

Momenteel doen niet veel erfgoedorganisaties echt aan onderzoek. Gezien de beperkte middelen **schiet het onderzoek er vaak bij in**. De deelnemers beklemtonen dat er meer onderzoek opgezet zou moeten worden vanuit **een netwerk**. Tegelijk stellen ze zich de vraag of er vanuit het beleid de verwachting bestaat dat onderzoek steeds **vanuit een artefact** (collectiestuk) vertrekt, of dat dit **vanuit een maatschappelijke nood** vertrekt. De invulling van een proces als onderzoek zou veel breder moeten. **In het huidige CED bestaat nog een sterk objectgerichte benadering**. De deelnemers stellen zich de vraag of **meerstemmigheid** meer moet toegelaten worden in het beleid, met inbegrip van meer diverse werkvormen.

ERFGOEDBELEVING / PUBLIEKSWERKING

Dit proces vertrekt veel meer **vanuit het interne (vs. erfgoedbewustzijn)**. Men wil de eigen werking openstellen voor publiek, en doet daarvoor inspanningen. Men wil **de eigen werking valoriseren**. In dit proces wordt het aandeel van het digitale steeds groter. Via een aanwezig digitaal aanbod ontstaan er immers virtuele erfgoedgemeenschappen. In tegenstelling tot het erfgoedbewustzijn (meer actieve participatie) zien de deelnemers de pure publiekswerking meer als een vorm van **receptieve participatie**, wat dus een heel andere strategie vraagt.

REGISTRATIE & IDENTIFICATIE

Het blijft essentieel om erfgoed **te registreren en te identificeren** vooraleer strategische beslissingen over het roerend en het immaterieel erfgoed te nemen. Het is wel zo dat dit proces in de toekomst meer en meer vanuit een netwerk opgenomen zal worden. Op die manier verhoogt de mogelijkheid om het gebruik van internationale standaarden te garanderen. Op die manier verhoogt dan weer de uitwisselbaarheid van gegevens over het erfgoed.

WAARDEREN & SELECTEREN

In de toekomst zal het voeren van een **waarderingsbeleid** aan belang winnen voor erfgoedorganisaties die een collectie verzamelen en beheren. Men zal meer en meer **prioriteiten** moeten leggen en durven selecteren.

ZORG & OVERDRACHT

Binnen het proces rond **behoud en beheer** van het erfgoed zien de deelnemers een belangrijk **onderscheid tussen roerend en immaterieel erfgoed**. Zo wordt er bij het roerend erfgoed gesproken over het kernproces 'zorg', terwijl het immaterieel erfgoed over 'overdracht' spreekt. Ook rond dit kernproces zal

samenwerking steeds meer aan de orde van de dag zijn (o.a. problematiek van e-depots, fysieke depots). Ook met betrekking tot de 'urgente zorg' moeten in de toekomst stappen gezet worden. Via nooddepots worden nu al acties ondernomen, maar de noden zullen in de komende jaren nog sterk groeien (o.a. via respons op project TRACKS binnen de brede kunstensector).

BETROKKENHEID

De deelnemers wilden via dit (sub)proces aangeven dat het belangrijk blijft om betrokkenheid toe te laten in erfgoedwerking. Vooral vanuit de vrijwilligersgemeenschap binnen de erfgoedsector is het blijvend faciliteren van die 'amateurspassie' belangrijk.

EXPERTISE DELEN & KENNIS VERSPREIDEN

De groep twijfelt of dit een apart kernproces moet zijn. Het wordt aangegeven dat dit belangrijk blijft binnen de werking van een organisatie. Bijvoorbeeld op het vlak van digitalisering blijft de nood aan expertise groot.

ALGEMEEN

De groep legt ook verbanden tussen kernprocessen. Zo werken innovatie en erfgoedbewustzijn op elkaar in.

De vraag wordt eveneens gesteld waar het vertrekpunt van een erfgoedwerking ligt. De collectie is zeker een deel van het verhaal, maar niet alles. De **collectie mag niet de enige drijfveer zijn** voor een erfgoedorganisatie. Zeker indien de rol van de organisatie sterk verbreedt door het intensiever inzetten op die **'erfgoedbewustmaking'**, wordt de erfgoedwerking ook een drijfveer op zich. Hoe deze werking precies afgebakend moet worden, laat men voorlopig in het midden.

De groep ziet een groot belang in het creëren van **meerwaarde naar andere sectoren**. De overheid zou de sector moeten aanmoedigen om die overgang te maken. Ook het opnemen van een **maatschappelijke rol** door bv. een museum zou **meer gehonoreerd** moeten worden (creëren van erfgoedbewustzijn). Nu is **de collectie nog te sterk de basis**. Het zou ook mogelijk moeten worden dat een organisatie een taak opneemt voor verspreid erfgoed. **instelling en collectie hoeven niet langer in een 1 op 1 relatie te bestaan**.

Men ziet enerzijds **horizontale organisaties** die een **werking in de breedte** ontwikkelen, terwijl **verticale organisaties** dan weer **specifieker en gedetailleerder** werken. Er bestaat een spanning bij organisaties die op een specifieke expertise werken en daardoor te weinig zichtbaar zijn. Zij werken daarom ook in de breedte om die zichtbaarheid te verhogen. Nochtans zou het **sterk specialiseren voor sommigen nodig** zijn, net om echt in de diepte te gaan. Dit werd niet verder geconcretiseerd.

Om het subsidiebeleid vorm te geven wordt voorgesteld te werken met **een matrix op basis van:**

- **functies** (kernprocessen),
- **inhoudelijke thema's** (is het veld gedekt, wat ontbreekt?) en
- **geografische spreiding** (regionale of landelijke rol).

Het bepalen van de precieze invulling en de criteria is dan een volgende stap die door de overheid (in co-creatieve samenwerking met de sector) gerealiseerd moet worden.

De overheid moet er voor instaan dat **de matrix in voldoende mate ingevuld** wordt. Het klopt dat ook **andere onderdelen van de Vlaamse overheid** hierin taken opnemen. Hoe dit precies georganiseerd en afgestemd moet de overheid evenwel zelf bepalen.

Via het intekenen op functies krijg je als overheid ook een duidelijk beeld op welke functies te weinig ingezet wordt, daarop kan het beleid voor de toekomst dan gericht worden. Binnen het huidige beleid blijft het te onzichtbaar waarop te weinig ingezet wordt. Nu is het alsof iedereen rond alles wel iets doet, terwijl dat met de toegekende middelen al niet mogelijk is. Daarom ook hier een pleidooi voor het **stellen van prioriteiten** en het **maken van duidelijke keuzes**.