



# EVALUATIE CULTUREEL- ERFGOEDRONDE 2019-2023

**Bijlage 1**  
**evaluatie door beoordelingscommissies**  
**en afstemmingscommissie**  
**27.06.2019**





# 1 SITUERING

Deze tekst betreft de evaluatie door de betrokken commissieleden van de cultureel-erfgoedronde 2019-2023. De evaluatie is gebaseerd op enquêtes afgenomen bij de commissieleden (ingevuld door 50 van de 58 betrokken commissieleden) en op aansluitende evaluatievergaderingen van de beoordelingscommissies en de afstemmingscommissie. De afstemmingscommissie draagt de eindverantwoordelijkheid voor deze tekst.

Voor details met betrekking tot de procedure en de beoordeling wordt verwezen naar het overkoepelende evaluatieverslag.

# 2 ALGEMENE CONCLUSIE

Deze evaluatie betreft het geheel van de beoordelingsprocedure en bespreekt verschillende elementen van de voorbije cultureel-erfgoedronde 2019-2023 in detail. Het doorlopen van de voorbije beoordelingsronde is een unieke gelegenheid voor een grondige evaluatie van de beoordelingsprocedure. Voor het eerst kwamen alle landelijke organisaties en de regionale collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisaties immers samen aan de meet.

## 2.1 GLOBALE PROCEDURE

De globale beoordelingsprocedure wordt door de afstemmingscommissie als positief beoordeeld. Er ligt een stevige basis voor het verder op punt stellen van de kwalitatieve beoordeling:

- Het Decreet en het Uitvoeringsbesluit vormen een voldoende uitgewerkt richtinggevend kader.
- Het draaiboek en het huishoudelijk reglement beschrijven duidelijke richtlijnen voor de beoordeling over de commissies heen.
- Het gelijktijdig indienen van de verschillende deelsectoren betekent een grote meerwaarde. Hierdoor ontstaat een veel beter overzicht op het veld en kon een duidelijke analyse gemaakt worden van de (o.m. financiële) noden.
- De procedure werd zonder onvoorziene obstakels doorlopen.
- De beoordelingscommissies leverden kwalitatieve adviezen. De werking met beoordelingscommissies van experts bewees opnieuw zijn waarde.
- De adviezen werden op elkaar afgestemd, wat uniformiteit in de beoordeling garandeerde.
- De samenwerking tussen de beoordelingscommissie, de afstemmingscommissie en administratie verliep erg constructief, gedurende de hele procedure versterkten beide partijen elkaar.

- De doorlopen procedure resulteerde in een broodnodige inhaalbeweging voor de cultureel-erfgoedsector.

De globale conclusie is dan ook dat de huidige werkwijze en manier van aanpakken op zich aangepast zijn aan de vooropgestelde doelstellingen. Dat neemt niet weg dat er nog knelpunten zijn die het vlotte verloop van de procedure bemoeilijken. Deze evaluatie focust voornamelijk op de hieruit volgende verbeterpunten.

## 2.2 VOORNAAMSTE VERBETERPUNTEN

De voornaamste verbeterpunten hebben betrekking op:

### ⇒ ***Nieuwe elementen in het beoordelingsproces***

Het nieuwe decreet brengt grote veranderingen mee in het beoordelingsproces:

- de aanduiding en beoordeling werkingssubsidies van cultureel-erfgoedinstellingen;
- meerdere commissies die gelijktijdig oordelen op basis van gelijkaardige criteria;
- het werken met een afstemmingscommissie, die de adviezen over commissies heen afstemt;
- de repliekprocedure voor feitelijke fouten;
- het opstellen van een leeswijzer, die het geheel van de advisering duidt.

Een bijkomend nieuw element was het digitaal aanvragen, lezen en beoordelen via KIOSK.

Veel knelpunten hebben betrekking op deze nieuwe elementen. Uit de evaluatie blijkt duidelijk dat het omgaan hiermee immers vaak nog een zoektocht was. Hier kunnen dus heel wat lessen uit getrokken worden voor volgende rondes.

### ⇒ ***Werklast***

Een nadrukkelijk knelpunt dat blijkt uit de evaluatie, gedeeld over alle commissies heen, is de werklast. De aan de commissieleden gestelde verwachtingen zijn eigenlijk niet realistisch, wat er ook toe leidt dat het engagement van sommige commissieleden in de loop van de procedure afneemt. De omvang van het aanvraagdossier en de uitgebreidheid van de te beoordelen criteria versterken dit probleem. Doordat de procedure voor het eerst gezamenlijk doorlopen werd, stelde dit zich nog scherper, maar structurele oplossingen zijn nodig. Dit kan door een aantal ingrepen voor planlastvermindering, door het herbekijken van een aantal procedurestappen en door een aantal taken te herverdelen met de administratie.

### ⇒ ***Betrokkenheden***

Zowel in de beoordelingscommissies als in de afstemmingscommissie moesten leden (ook voorzitters en ondervoorzitters) regelmatig de zaal verlaten omwille van betrokkenheid bij een dossier. Dit bemoeilijkt

de optimale werking van de commissie. Hier moeten oplossingen voor gevonden worden, maar dit mag zeker niet ten koste gaan van het verzekeren van voldoende expertise (miv veldkennis en ervaring).

⇒ **Vertaling adviezen in beslissing**

De commissieleden appreciëren de openheid waarmee over het beslissingsproces gecommuniceerd wordt. Zowel bij het ontwerp van beslissing door de administratie als bij de beslissing van de Vlaamse Regering worden evenwel kritische kanttekeningen gemaakt. Verschillende beoordelingscommissies vinden dat er een (te) grote discrepantie is tussen de adviezen langs de ene kant en het door de administratie uitgewerkte voorstel en de uiteindelijke beslissing van de Vlaamse Regering langs de andere. De manier waarop bedragen berekend worden, zou op voorhand duidelijker moeten zijn. Daarbij zou niet enkel vertrokken mogen worden van de huidige situatie en de quotering, maar ook van de inhoudelijke beoordeling en het potentieel van de aanvragers.

In wat volgt worden deze bevindingen ten gronde geanalyseerd en besproken. De afstemmingscommissie beseft dat de meeste knelpunten niet eenvoudig op te lossen zijn en dat veel mogelijke oplossingen op hun beurt ook nadelen hebben (zoals het verzwaren van de werklust, die reeds een van de grote knelpunten is).

De afstemmingscommissie vraagt vooral dat de verschillende opties grondig onderzocht en afgewogen worden. Ze ziet daarbij een duidelijke rol voor de adviescommissie. Waar relevant moeten ook de aanvragers betrokken worden, o.m. omtrent het op punt stellen van het aanvraagformat en van de plaatsbezoeken en hoorzittingen.

### 3 GEDETAILEERDE BEVINDINGEN

De gedetailleerde bevindingen worden gegroepeerd besproken en volgen in grote lijnen het beslissingsproces. De afstemmingscommissie formuleert daarbij ook aanbevelingen en soms worden mogelijke oplossingen gesuggereerd. Deze zijn vooral bedoeld als opties die verder onderzocht kunnen worden.

#### 3.1 COMMISSIESAMENSTELLING EN EXPERTISE

##### 3.1.1 **Aanwezige expertise**

De commissieleden zijn over het algemeen tevreden over de samenstelling en het aantal leden van de beoordelingscommissies. Ook de aanwezige expertise volstaat globaal.

Voor een aantal specifieke thema's wordt door sommige commissieleden wel noden vastgesteld, met name omtrent de zakelijke werking en de historiek van het subsidiebeleid (in beide gevallen geeft 11% van de respondenten aan 'eerder niet akkoord' te zijn dat hieromtrent voldoende expertise was).

Andere punten waarover commissieleden aangaven dat er op sommige momenten onvoldoende expertise was, zijn behoud en beheer, digitalisering, communicatie en diversiteit.

Voor deze zaken moet zeker voldoende aandacht zijn, niet enkel bij de samenstelling van de beoordelingscommissies, maar ook reeds bij de samenstelling van de pool van beoordelaars. Die vormt immers de basis van de inzet van de experts. Daarnaast kan een aantal opmerkingen opgevangen worden door een verder doorgedreven taakverdeling met de administratie (o.m. omtrent de zakelijke analyse en de historiek, zie ook 3.5).

### 3.1.2 Beschikbaarheid expertise

Hoewel er grotendeels tevredenheid is over de samenstelling van de commissies, signaleren de commissieleden wel problemen met de beschikbaarheid van de aanwezige expertise, bij de plaatsbezoeken, maar ook in de commissievergaderingen zelf.

- ⇒ Plaatsbezoeken: Er gingen telkens twee commissieleden ter plaatse. Hierdoor is op het plaatsbezoek slechts een deel van de expertise van de commissie beschikbaar, wat in sommige gevallen als een probleem ervaren werd.
- ⇒ Commissievergaderingen: Ook tijdens de commissievergaderingen kon de aanwezige expertise niet altijd ingezet worden, met name door betrokkenheden (zie 3.1.3) en -bij een aantal commissies- ziekte.

### 3.1.3 Betrokkenheden

Het huishoudelijk reglement en het draaiboek bevatten bepalingen omtrent betrokkenheden, waardoor een commissielid niet kan oordelen over een bepaald dossier. In aanloop naar de eerste commissievergaderingen bleken hier nog heel concrete vragen bij te zijn. In de praktijk bleek het aanvoelen van de commissieleden over mogelijke betrokkenheden niet altijd gelijklopend te zijn.

De adviescommissie stelde daarom een nota op om deze bepalingen verder scherp te stellen. Daarbij werd gekozen voor een eerder strikte interpretatie en het vermijden van een schijn van betrokkenheid. Het was sowieso de bedoeling deze bepalingen na de ronde te evalueren.

In de verschillende commissies bleken er relatief veel betrokkenheden te zijn, waardoor de commissiesamenstelling soms varieerde. Dit probleem stelde zich bij alle commissies, maar het scherpst bij de beoordelingscommissie landelijke musea, waar vertegenwoordigers van de betrokken musea (en museumgroepen) in de commissie zetelden.

Deze problematiek stelt zich nog scherper in de afstemmingscommissie, waar betrokkenheden bij alle ingediende aanvragen mogelijk zijn, die onmogelijk te vermijden zijn bij de samenstelling van de commissies. Zo moesten op een bepaald moment zowel de voorzitter als de ondervoorzitter van de afstemmingscommissie de zaal verlaten. Op andere momenten moesten de voorzitter of ondervoorzitter van een beoordelingscommissie de zaal verlaten, terwijl een dossier uit de eigen commissie vergeleken werd met een dossier uit een andere commissie, waarbij het commissielid betrokken was.



gebruiksvriendelijk, nog eens 30% is 'neutraal'. In de praktijk blijkt dat hierdoor veel commissieleden de aanvragen en insteken nog afprinten.

Heel wat specifieke opmerkingen met betrekking tot het digitaal lezen hebben evenwel betrekking op de opbouw van het aanvraagformulier, eerder dan op de KIOSK-module zelf. Bijna de helft van de commissieleden geeft aan dat het aanvraagformulier te lang was. Er is ook nog te veel overlap tussen de vragen. Een terugkerende opmerking daarbij is dat het opgevraagde collectieplan veel informatie bevat die ook in andere delen van het aanvraagformulier opgevraagd wordt.

De afstemmingscommissie vraagt het aanvraagformulier te beperken en de vragen strakker af te lijnen. Op zich wordt naar de correcte informatie gevraagd, maar dit moet beknopter en duidelijker afgebakend. Niet enkel in KIOSK, ook in de bijlagen moet de lengte van de antwoorden afgedwongen worden. De vorm van de bijlagen (bv. de doelstellingen) is in sommige gevallen ook vrij gelaten. Het zou goed zijn ook voor de bijlagen sterker in te zetten op het beperken van het aantal tekens en verdere uniformisering.

Voor de zakelijke analyse wordt vooral op het vlak van begroting meer detail en eenvormigheid gevraagd, o.m. door het opvragen van een gedetailleerde begroting voor het eerste jaar. Een mogelijk voorbeeld daarbij is de manier waarop voor het Kunstendecreet financiële informatie wordt opgevraagd. Bijkomend kan de administratie op voorhand reeds een uitgebreidere zakelijke en financiële analyse maken (zie ook 3.5). De beschikbare informatie was nu ook niet altijd even leesbaar voor de commissieleden. Zo zou het duidelijker moeten zijn wat de verhouding is tussen de (gevraagde) werkingssubsidie van de Vlaamse overheid en de eigen inbreng/de totale beschikbare middelen.

Het aanvraagformat is bovendien vooral gericht op individuele organisaties. De specificiteit van organisaties die deel uit maken van een groter geheel kan slechts moeilijk tot uiting gebracht worden, zeker op financieel vlak.

### **3.2.3 Historiekfiche**

De historiekfiche bevat heel wat nuttige achtergrondinformatie en is zeker relevant. Daarnaast bevat ze een eerste analyse van een aantal knelpunten door de administratie. De afstemmingscommissie vraagt of hier niet verder in gegaan moet worden, o.m. op het zakelijke vlak (zie ook 3.5).

De historiekfiches zouden best zo snel mogelijk na het indienen van de aanvragen ter beschikking zijn. Nu is de aanvraag vaak al gelezen door de commissieleden wanneer de historiekfiche bezorgd wordt. De commissie vraagt daarom de historiek en de analyse van de aanvraag van elkaar te scheiden, zodat de historiek al bij aanvang van de ronde (of kort daarna) ter beschikking is.

### **3.2.4 Relevante beleidsteksten**

De Strategische Visienota is een belangrijke tekst in het aanvraagproces, het beantwoorden hieraan is een afzonderlijk beoordelingscriterium voor de werkingssubsidies. De precieze verwachtingen ten opzichte van de aanvragende organisaties in de visienota kunnen evenwel verder scherper gesteld worden en duidelijker afgelijnd worden tegenover de beoordelingscriteria in het Uitvoeringsbesluit. Dit zou de meerwaarde van de visienota voor de aanvragers verder versterken en er nadrukkelijker een onderscheidend element in de beoordeling van maken.



De visienota 'Een Vlaams cultuurbeleid in het digitale tijdperk' is eveneens een belangrijke beleidstekst, maar kwam te laat voor de organisaties om er rekening mee te houden in hun aanvraag. Hierdoor moesten ook de beoordelaars abstractie maken van de inhoud van de tekst, wat in de praktijk niet evident bleek. De timing van het beoordelingsproces doorkruiste immers de opstart van het nieuwe beleid, zoals ook blijkt uit de beslissing van de Vlaamse Regering over een aantal van de betrokken organisaties. Een strakkere planning en afstemming van de beleidsteksten zou in de toekomst dit soort problemen moeten verhinderen.

### **3.2.5 Plaatsbezoek**

Bij collectiebeherende organisaties gebeurt een plaatsbezoek door twee commissieleden. De commissieleden zijn hierover globaal positief. Het plaatsbezoek is noodzakelijk om de werking van de organisatie voor en achter de schermen te kennen en om te weten hoe de organisatie omgaat met de collectie en het publiek.

Zoals hoger aangegeven is het grootste nadeel dat men slechts met twee ter plaatse gaat, waardoor niet altijd alle noodzakelijke expertise beschikbaar is.

### **3.2.6 Hoorzitting**

De dienstverlenende organisaties en de organisatie immaterieel erfgoed werden uitgenodigd voor een hoorzitting met de voltallige beoordelingscommissie. Hierover zijn de betrokken commissieleden veel minder positief. De hoorzittingen hebben een duidelijke meerwaarde, maar de commissieleden signaleren een gebrek aan tijd en het ontbreken van een echt gesprek. De betrokken beoordelingscommissie vraagt daarom in de toekomst ook voor deze organisaties een plaatsbezoek te voorzien.

In de afstemmingscommissie is er eensgezindheid dat de huidige formule van de hoorzitting aangepast moet worden. De vraag wordt wel gesteld of dit noodzakelijk in de vorm van een plaatsbezoek moet. Het nadeel van een plaatsbezoek is immers, zoals aangegeven, dat slechts enkele leden hier aan deelnemen. Mogelijk kunnen de vastgestelde problemen ook opgevangen worden binnen het huidige format, door meer tijd te voorzien voor een echt gesprek met de gehele commissie. Daarbij kan ook plaats voorzien worden om de organisatie zelf een verhaal te laten brengen, bv. door kort de krachtlijnen van het beleidsplan te laten presenteren.

Beide opties moeten onderzocht worden. Het is daarbij zeker belangrijk ook de organisaties zelf te bevragen omtrent hun voorkeur.

Er kunnen ook opties onderzocht worden waarbij bv. éérst een commissievergadering plaatsvindt en pas daarna een plaatsbezoek of gesprek. Uiteraard moeten de gekozen opties passen in de beschikbare tijd.

### **Aanbevelingen:**

- Optimaliseer het digitale aanvraagformat. Lijn de vragen strakker af en beperk ook in de bijlagen het aantal tekens. Voorzie daarbij plaats voor een omgevingsanalyse en voor meer detail in het begrotingsformulier. Zet in op de verdere uniformisering van de bijlagen (m.n. doelstellingen en

begroting). Hou bij het opstellen van het format ook rekening met de verschillende organisatievormen, zodat alle organisaties zich hier in herkennen.

- Bekijk of de administratie niet verder kan gaan in de analyse van het aanvraagdossier, onder meer op het zakelijke vlak. Koppel daarbij de historiekfiche en de analyse los van elkaar, zodat de historiekfiche zo snel mogelijk ter beschikking is.
- Herbekijk de formules van de hoorzittingen.
- Stel de verwachtingen omtrent het beantwoorden aan de Strategische visienota verder scherp, zodat deze nadrukkelijker een onderscheidend element in het beoordelingsproces wordt.

### 3.3 DECRETALE BEPALINGEN

#### 3.3.1 **Onderscheid criteria aanduiding/indeling**

86% van de commissieleden vindt het onderscheid in de criteria tussen aanduiding cultureel-erfgoedinstellingen, landelijke indeling en regionale indeling voldoende duidelijk, 14% vindt dit niet. De vraag wordt daarbij ook gesteld in welke mate daadwerkelijk beantwoord moet worden aan àlle criteria, om bv. aangeduid te worden als cultureel-erfgoedinstelling. Ook de ondergrens tussen regionale indeling en geen indeling moet verder scherp gesteld worden.

#### 3.3.2 **Onderscheid criteria indeling/werkingssubsidies**

De commissieleden beoordelen het onderscheid tussen indeling (huidige werking) en werkingssubsidies (toekomstige werking) globaal als zinvol. Bij dienstverlenende organisaties en de organisatie immaterieel erfgoed wordt dit onderscheid niet gemaakt, waardoor soms de startsituatie van een organisatie onvoldoende in beeld komt. Een afzonderlijke as is-indeling is voor deze organisaties niet nodig, maar de bestaande situatie moet wel een nadrukkelijker rol spelen in de beoordeling. Ook bij de beoordeling van de organisatie die reeds aangeduid was als cultureel-erfgoedinstelling werd het ontbreken van een duidelijk beeld van de as is-situatie als een tekort ervaren.

79% van de commissieleden vindt het onderscheid tussen indeling en werkingssubsidies voldoende duidelijk, 18% vindt dit niet. Met name bij de commissie die de culturele archiefinstellingen en de erfgoedbibliotheken beoordeelde, is deze opvatting uitgesproken, maar ook in de beoordelingscommissie regionale musea waren hier vragen over.

Bijna alle commissieleden vinden het een meerwaarde dat één commissie oordeelt over beide aspecten.

#### 3.3.3 **Criteria indeling**

De decretale criteria voor indeling zijn erg uitgebreid, maar voor de indeling is het ook nodig een gedetailleerde kennis van de organisaties te hebben. Een uitgebreide set van beoordelingscriteria is daardoor zinvol, maar momenteel is er nog te veel overlap tussen de criteria. Dit moet verder scherp gesteld worden.

////////////////////////////////////



### 3.4.3 Repliek en definitief advies

Omtrent de repliek wordt vastgesteld dat de impact hiervan (te) beperkt blijft. De scope van de repliek is bewust beperkt tot 'reageren op feitelijke fouten'. Slechts in enkele gevallen leidde dit tot het bijsturen van de quotering van een criterium, in geen enkel geval tot de bijsturing van de quotering van het eindoordeel. Het effect van de repliek is dan ook vooral psychologisch. Bij de organisaties leven evenwel andere verwachtingen, waar de huidige invulling niet kan aan beantwoorden.

De beperkte impact van de huidige invulling rechtvaardigt niet de grote druk die dit legt op de globale procedure en timing. Dit moet dus herbekeken worden. Het kan niet de bedoeling zijn de gehele beoordeling opnieuw te doen, maar misschien moet het toch mogelijk zijn ook bepaalde interpretaties in vraag te stellen en nuances aan te brengen.

Specifiek omtrent de 'feitelijke fouten' zou nog scherper moeten afgesproken worden welke info kan worden aangedragen om een feitelijke fout te bewijzen en hoe omgegaan wordt met tegenstrijdige informatie (bv. wanneer de repliek informatie uit het plaatsbezoek tegengespreekt).

### 3.4.4 Quotering

De categorieën voor quotering van indeling (voldoende – onvoldoende) en werkingssubsidies (zeer goed, goed, voldoende, nipt onvoldoende, volstrekt onvoldoende) moeten vooral scherper afgelijnd worden. Nu is de precieze betekenis van de categorieën nog onvoldoende op voorhand afgesproken. De indruk leeft dat sommige commissies dit strenger geïnterpreteerd hebben dan andere.

Algemeen leeft ook de vrees dat het gebruik van de quotering leidt tot een te kwantitatieve benadering, waarbij het resultaat van de beoordeling de optelsom van de criteria wordt. Dat is niet de bedoeling. Het gaat om een kwalitatieve beoordeling van het geheel, waar in sommige elementen meer of minder kunnen doorwegen in het eindresultaat. Dat kan niet zomaar afgeleid worden uit de quotering per criterium.

In de leeswijzer bij de adviezen gaf de afstemmingscommissie daarom duidelijk aan dat een kwantitatieve lezing van de quotering niet de bedoeling is en dat de resultaten individueel moeten bekeken worden. Zoals ten dele blijkt uit het voorstel van beslissing en uit de uiteindelijke beslissing blijft het risico op een kwantitatieve benadering evenwel erg groot.

### 3.4.5 Adviesteksten

De uitgeschreven adviesteksten worden positief beoordeeld. De commissieleden vinden deze een duidelijke en correcte weergave van de geformuleerde adviezen.

### 3.4.6 Beoordelingsprocedure aanduiding cultureel-erfgoedinstellingen

De advisering van de aanduiding van de cultureel-erfgoedinstellingen gebeurde door een internationale beoordelingscommissie. Deze bestond uit 8 Nederlandse en Vlaamse leden, die telkens met 4 de plaatsbezoeken aflegden. De plaatsbezoeken en advisering gebeurde op een korte periode van vier dagen.

Globaal gesproken blijkt uit de bevraging dat deze commissieleden erg tevreden zijn over de organisatie, het wetgevend kader en de eigenlijke beoordeling. Over de uiteindelijke beslissing zijn ze evenwel niet tevreden. De commissie adviseerde vijf van de zeven aanvragers aan te duiden als cultureel-erfgoedinstelling. De Vlaamse Regering besliste uiteindelijk geen enkele bijkomende instelling aan te duiden. 67% van de commissieleden vindt de beslissing daardoor géén correcte vertaling van de adviezen.

De afstemmingscommissie wijst er bijkomend op dat de aanduidingsprocedure nu ingebed was in het geheel van de cultureel-erfgoedronde, zonder dat bijkomende informatie opgevraagd kon worden. De commissie begrijpt dat dit door de timing moeilijk anders kon, maar in de toekomst gebeurt dit beter anders. Dit ontlast niet enkel de procedure, het maakt het ook mogelijk met de aanduiding ten volle rekening te houden bij het aanvragen van werkingssubsidies. Dat is noodzakelijk gezien het ambitieniveau. De procedure zou in de toekomst ook Engelstalig moeten verlopen. Zo wordt een bredere internationale samenstelling van de commissie mogelijk, wat meer in overeenstemming is met het vooropgestelde ambitieniveau.

### **3.4.7 Beoordelingsprocedure reeds aangeduide cultureel-erfgoedinstelling**

Eén te beoordelen organisatie, M HKA, was reeds aangeduid als cultureel-erfgoedinstelling en volgde daardoor een afzonderlijke procedure. Doordat de organisatie reeds aangeduid was, moest de beoordelingscommissie landelijke musea enkel de aanvraag voor werkingssubsidies beoordelen.

Het ontbreken van een analyse en beoordeling van de huidige werking stelde daarbij een probleem. Algemeen was de procedure onvoldoende aangepast aan de specificiteit van dit type organisatie. Daarbij moet zeker bekeken worden of de beoordeling niet beter door een afzonderlijke (internationale) commissie gebeurt. De cultureel-erfgoedinstellingen moeten wel onderdeel blijven van de grote cultureel-erfgoedronde en beoordeeld worden op basis van gelijkaardige criteria, zodat de band met het bredere veld niet verloren gaat.

De beoordelingscommissies signaleren daarnaast dat het niet evident is organisaties te beoordelen die deel uitmaken van de Vlaamse overheid of die de Vlaamse overheid mee bestuurt.

### **3.4.8 Afstemming tussen beoordelingscommissies**

Voor de aanvang van de eigenlijke beoordeling was er een overleg tussen de voorzitters en ondervoorzitters van de beoordelingscommissies en de afstemmingscommissie. Pas in de loop van de procedure bleek evenwel over welke punten nog verdere afspraken nodig waren:

- de interpretatie van criteria/welke elementen bij welk criterium besproken worden;
- het omgaan met de strategische visienota;
- de grens van en tussen de indelingsniveaus;
- de grens tussen de quoteringen;
- afstemmen gelijkaardige/verwante dossiers (organisaties die zowel functies als rol aanvragen, zelfde rechtspersoon, nauw verwante thema's, ...)

Bij een volgende gelegenheid moeten hier op voorhand meer afspraken over gemaakt worden en moet er ook tijdens de procedure meer mogelijkheid tot afstemming tussen de beoordelingscommissies zijn.

### **3.4.9 Ontbrekende schakel: beoordeling steunpunt**

De gezamenlijke indiendatum is een duidelijke meerwaarde voor de hele sector, maar een cruciale schakel ontbrak in deze oefening: de aanvraag van het steunpunt. Door de op dat moment nog lopende bovenbouw oefening is het steunpunt niet opgenomen in het Cultureelerfgoeddecreet van 2017. Via het Verzameldecreet wordt de werking van het steunpunt binnenkort alsnog toegevoegd aan het Cultureelerfgoeddecreet. In dit kader diende FARO op 1 oktober 2018 een aanvraag in voor de beleidsperiode 2019-2023, dezelfde beleidsperiode dus als de andere organisaties.

Deze timing is erg ongelukkig. Door de onduidelijkheid over de werking en beleidsperiode van het steunpunt konden de andere organisaties hun werking hier niet op afstemmen, wat zeker voor de dienstverlenende rollen een groot probleem stelde. Door de indiendatum op 1 oktober kon FARO al evenmin zijn aanvraag afstemmen op het resultaat van de grote cultureel-erfgoedronde.

De afstemmingscommissie gaat er van uit dat deze samenloop van omstandigheden eenmalig is. Ze stelt wel vast dat het Verzameldecreet nu voorziet dat het steunpunt in de toekomst gelijktijdig met de andere organisatie zal indienen voor een zelfde werkingsperiode. Dit maakt het erg moeilijk voor FARO om andere organisaties te ondersteunen bij hun aanvraag en maakt het onmogelijk een goede afstemming te krijgen met de aanvragen voor dienstverlenende rollen. De Afstemmingscommissie adviseert daarom deze timing te veranderen, zodat FARO bijvoorbeeld een jaar voor de grote cultureel-erfgoedronde kan indienen. Zo kunnen de andere organisaties rekening houden met de aanvraag van het steunpunt. Een alternatieve optie is het steunpunt een jaar na de grote erfgoedronde te laten indienen, zodat bij het opstellen van de aanvraag rekening gehouden kan worden met de resultaten van de ronde. De afstemmingscommissie geeft daarbij wel de voorkeur aan een jaar vroeger indienen, zodat het steunpunt niet enkel reactief het veld vorm kan geven.

Omwille van de timing was het onmogelijk het eigenlijke beoordelingsproces van de aanvraag van FARO reeds mee te nemen in deze evaluatie. Na de beslissing van de Vlaamse Regering zal een evaluatie opgestart worden, die als afzonderlijke bijlage aan de globale evaluatie toegevoegd wordt.

#### **Aanbevelingen:**

- Herbekijk de repliekprocedure, zodat de impact hiervan verhoogt.
- Stel verder scherp welke info kan worden aangedragen om een feitelijke fout te bewijzen.
- Stem de werking van de beoordelingscommissies reeds op voorhand meer af. Bepaal hierbij ook duidelijk het onderscheid tussen de verschillende categorieën in de quotering.
- Herbekijk de procedure en timing voor de aanduiding van cultureel-erfgoedinstellingen, zodat deze aanduiding vóór de cultureel-erfgoedronde kan plaatsvinden en meertalig kan gebeuren.

- Herbekijk de beoordelingsprocedure voor organisaties die reeds aangeduid zijn als cultureel-erfgoedinstelling, zodat deze meer beantwoord aan de verwachtingen en eigenheden van dit type organisatie.
- Laat het steunpunt niet gezamenlijk aanvragen, maar een jaar vroeger dan de andere organisaties.

## 3.5 TIMING EN WERKLAST

### 3.5.1 **Doorlooptijd**

De doorlooptijd van de beoordelingsprocedure is relatief lang (van 15 december tot juni van het daaropvolgende jaar), maar de commissieleden ervaren dit niet als problematisch. In die doorlooptijd moeten wel erg veel stappen gezet worden, waardoor er voor meerdere onderdelen (te) weinig tijd is. Dit geldt niet enkel voor specifieke elementen, zoals de hoorzittingen, maar ook voor de commissievergaderingen in het algemeen, voor de behandeling van de repliek en voor de afstemming.

Het is op zich geen oplossing meer tijd te voorzien voor het uitgebreider doorlopen van de procedure. Vooral de uit te voeren taken moeten herbekeken worden.

### 3.5.2 **Werkdruk**

Over alle commissies heen is er een duidelijke consensus dat de werkdruk te hoog is, wat er ook toe leidt dat het engagement van sommige commissieleden in de loop van de procedure afneemt. 49% van de commissieleden in de beoordelingscommissies vindt het aantal te beoordelen dossiers niet werkbaar, 68% vindt de vereiste leestijd niet werkbaar. Bij de afstemmingscommissie is er een gelijkaardig beeld. Ook uit de opmerkingen bij de enquête blijkt duidelijk dat veel commissieleden de te investeren tijd eigenlijk niet realistisch vinden, waardoor dit zowel professioneel als privé moeilijk in te passen is.

Ondanks de erg hoge werklust geeft 67% van de leden aan ‘zeker wel’ of ‘eerder wel’ opnieuw te willen zetelen in een beoordelingscommissie bij een volgende ronde. 8% is ‘neutraal’ en 24% geeft aan ‘eerder niet’ te willen zetelen. Ondanks de (te) hoge werklust ervaren veel leden het commissiewerk dus toch als erg zinnig.

#### **Aanbevelingen:**

- Geef op voorhand de tijdsdruk voldoende duidelijk aan, dat was nu niet altijd het geval.
- Verscherp het aanvraagformat, zodat de aanvragen korter worden en er geen overlappende informatie is.
- Verscherp de criteria, zodat er geen onnodige, onduidelijke of dubbele criteria beoordeeld moeten worden. De indelingsprocedure kan daarbij zeker vereenvoudigd of herbekeken worden.
- Onderzoek andere mogelijke ingrepen, zoals het herbekijken van de indelingsprocedure voor reeds ingedeelde organisaties en/of het versterken van het aandeel in de beoordeling van de administratie.

De administratie kan bijvoorbeeld bij de indeling een grotere rol spelen, net als bij de zakelijke beoordeling en bij het toetsen van formele voorwaarden, zoals de beoordeling van artikel 48.

- Indien een structurele vermindering van de werklust per dossiers niet bereikt wordt, is een vermindering van het aantal dossiers per commissie eigenlijk de enige optie (maar dit leidt tot een hoger aantal commissies én tot meer nood aan afstemming).

## 3.6 WERKING AFSTEMMINGSKOMMISSIE

### 3.6.1 **Werking afstemmingscommissie**

De commissieleden ervaren de werking van de afstemmingscommissie globaal als nuttig.

De exacte samenstelling en manier van aanpakken van de afstemmingscommissie moet in het vervolg wel op voorhand duidelijker vastliggen. Nu de procedure voor de eerste keer helemaal doorlopen is, zijn er immers al heel wat zaken duidelijker.

Voor de werkzaamheden van de afstemmingscommissie moet ook meer tijd voorzien worden, o.m. opdat de leden elkaar kunnen leren kennen en er voldoende vertrouwen kan groeien.

### 3.6.2 **Afstemmen adviezen**

Uit de enquêtes blijkt dat de voorzitters en ondervoorzitters van de beoordelingscommissies merkelijk tevredener zijn over de werking van de afstemmingscommissie dan de leden van de adviescommissie. Hierbij wordt opgemerkt dat de precieze taak van de leden van de adviescommissie in de afstemmingscommissie nog onvoldoende duidelijk was. Het lezen van alle adviezen, zonder voorkennis omtrent de eigenlijke beoordeling, bleek geen evidente opdracht. De taakverdeling moet hier scherper gesteld worden.

Daarnaast moet er ook meer tijd voor de terugkoppeling met de beoordelingscommissies zijn. Nu verliep de terugkoppeling per mail, wat soms sturend overkwam.

De afstemming is een meerwaarde voor de kwaliteit van de adviezen, maar was geen evidente oefening. De beoordeling is uiteindelijk het werk en de verantwoordelijkheid van de beoordelingscommissies. De afstemmingscommissie kan vooral aanbevelingen geven over individuele adviezen. Structurele verschillen zijn in deze fase veel moeilijker aan te pakken. Het is bijvoorbeeld heel moeilijk te objectiveren dat de ene commissie strenger lijkt te zijn bij het toekennen van een 'zeer goed'. De quoteringscijfers blijken grote invloed te hebben op het uiteindelijke subsidiebedrag. Bij een volgende ronde moeten de commissies hier van bij aanvang meer rekening mee houden.

### 3.6.3 **Leeswijzer**

De meeste leden van de afstemmingscommissie beschouwen het opstellen van de leeswijzer, bezorgd aan de minister en de Vlaamse Regering, als erg zinvol. Ook voor de leeswijzer geldt evenwel dat het precieze doel en de werkwijze pas gedurende de procedure echt duidelijk werden. Nu er een precedent is, moet dit



in de toekomst efficiënter kunnen verlopen. Daarvoor moet er zeker voldoende tijd zijn voor het op punt stellen van de tekst. Nu is dit in grote mate per mail verlopen.

Bij het opstellen van de adviezen en de leeswijzer moet er ook voldoende realisme zijn. Na de beoordeling gaat de quoterij een eigen leven leiden, ook als de leeswijzer hier expliciet voor waarschuwt. Hier kan van het begin nog sterker rekening mee gehouden worden.

### **Aanbevelingen:**

- Leg de samenstelling en werkwijze van de afstemmingscommissie duidelijker op voorhand vast. Zorg daarbij ook voor een duidelijke taakverdeling tussen de commissieleden.
- Voorzie voldoende tijd voor de afstemming en de leeswijzer, zodat hierover minder per mail afgestemd moet worden.

## **3.7 VERDERE VERLOOP BESLISSINGSPROCEDURE**

### **3.7.1 Rol steden en gemeenten**

Het is positief dat er een geformaliseerd gesprek met de steden en gemeenten is, zodat de besturen actief en openlijk betrokken worden.

### **3.7.2 Voorstel van beslissing administratie**

De rol van de administratie bij het opstellen van het voorstel van beslissing bleek voor veel commissieleden moeilijk in te schatten. Het decreet en het draaiboek beschrijven dit ook slechts beknopt. In de praktijk blijkt die rol groter dan veel commissieleden op voorhand verwachtten. De individuele adviezen en de leeswijzer konden immers op veel manieren vertaald worden naar middelen.

De afstemmingscommissie apprecieert de ernst waarmee deze oefening gemaakt is en begrijpt dat de vertaalslag door de administratie ten dele gebonden is aan de specifieke context en adviezen. Er moet evenwel gestreefd worden naar meer duidelijkheid over de gehanteerde principes, methode en parameters. Indien het systeem van basisbedrag met bonus op voorhand gekend was, zou dit mogelijk invloed gehad hebben op de advisering en quoterij. Met name de commissies die geen ‘zeer goed’ als eindscore toekenden, merken op dat de nuances in de adviezen nu deels verloren gaan.

### **3.7.3 Communicatie beslissing**

Op het moment van de bevraging van de commissieleden bleek er nog heel wat onduidelijkheid over het tot stand komen van de beslissing van de Vlaamse Regering. Deze bevraging gebeurde evenwel vóór de evaluatievergaderingen van de commissies, waar de beslissing toegelicht werd. Na toelichting bleken de meeste vragen opgelost.

De afstemmingscommissie spreekt zich positief uit over de openheid waarmee over het beslissingsproces gecommuniceerd is, hoewel dit ten dele ook tot bijkomende onrust leidde in de sector.

### 3.7.4 Beslissing Vlaamse Regering

Over de beslissing van de Vlaamse Regering zijn er verschillende meningen. Hoewel er duidelijk tevredenheid is over de financiële inhaalbeweging voor de cultureel-erfgoedsector vindt slechts 43% van de commissieleden de beslissing een correcte vertaling van de adviezen, 38% heeft geen mening en 19% vindt de beslissing geen correcte vertaling.

Hierbij is er een groot verschil tussen de beoordelingscommissies onderling: van 80% positieve oordelen bij de beoordelingscommissie landelijke musea, over 55% positief bij de regionale musea, naar slechts 38% tevreden bij de archieven en erfgoedbibliotheken tot helemaal niemand bij de landelijke dienstverlenende rollen. In de laatste commissie stelt 78% van de leden expliciet dat ze de beslissing géén correcte vertaling vindt, de overige 22% heeft geen mening. Ook in de afstemmingscommissie, die het geheel van de commissies overzag, vindt meer dan de helft van de leden de beslissing geen correcte vertaling van de adviezen. Zoals eerder aangegeven (zie 3.4.6) vindt ook in de internationale commissie voor de aanduiding van cultureel-erfgoedinstellingen 67% de beslissing géén correcte vertaling van de adviezen.

Over de vertaling van de leeswijzer is de afstemmingscommissie minder ontevreden. 46% vindt de beslissing een correcte vertaling van de leeswijzer, 23% vindt dat niet, terwijl 31% geen uitgesproken mening heeft.

Uit de cijfers lijkt een relatief grote ontevredenheid over de beslissing te volgen, maar bijkomende gesprekken nuanceren dit. De beslissing wordt slechts ten dele als een vertaling van de adviezen (en de leeswijzer) gezien, maar de commissieleden verwachten dit ook niet zomaar. Ze tonen begrip dat in het politieke beslissingsproces andere accenten gelegd kunnen worden. De ontevredenheid gaat in sommige gevallen ook -vooral- over specifieke dossiers, niet noodzakelijk over het geheel van de beslissing.

Dit blijkt ten dele ook uit het antwoord op de vraag of de organisaties met de toegekende budgetten een kwalitatieve werking kunnen uitbouwen in de volgende beleidsperiode. Bijna 60% van de leden antwoordt hierop (voor de eigen commissie) 'helemaal akkoord' of 'eerder akkoord', 27% antwoordt 'neutraal', 14% is 'niet akkoord'. In de afstemmingscommissie is 45% van de leden (voor het geheel van de aanvragen) 'helemaal akkoord' of 'eerder akkoord' met deze stelling, 31% is neutraal en 23% is 'helemaal niet akkoord' of 'eerder niet akkoord'.

Ook hier zijn er dus duidelijk kritische stemmen, maar deze zijn toch veel minder uitgesproken dan voor de vertaling van de adviezen naar de beslissing.

De afstemmingcommissie vraagt vooral bij de beslissing meer rekening te houden met de inhoud van het advies, niet enkel met de quotering en de bestaande situatie. De aanvragen én de advisering vertrokken immers vanuit de geformuleerde ambities. Bij het bepalen van het subsidiebedrag lag de nadruk echter sterk op de huidige situatie, waardoor de beslissing te weinig rekening houdt met het ambitieniveau. Dit geldt in het bijzonder voor een aantal dienstverlenende organisaties en de organisatie immaterieel erfgoed.

Door te vertrekken van het basisbedrag met bonus blijft bovendien (vooral per deelsector) het historische verschil spelen tussen organisaties met al een grote toelage en die met een lagere toelage. Dit versterkt ook het reeds bestaande Mattheuseffect: goed gefinancierde organisaties scoren makkelijker 'zeer goed'



en versterken daardoor hun financiering verder. Dit kan men opvangen door organisaties met een kleinere toelage meer stijging toe te kennen en door ook de mate van onderfinanciering te laten quoteren, zodat hier bij het bepalen van het subsidiebedrag rekening mee gehouden kan worden.

De bonus voor organisaties die 'goed' scoren wordt bovendien als bescheiden ervaren, met name binnen de beoordelingscommissie culturele archiefinstellingen en erfgoedbibliotheken, waar geen 'zeer goed' werd toegekend.

Ook de beschikbaarheid van andere financieringsbronnen kan nadrukkelijker in beeld komen bij het bepalen van het subsidiebedrag. Hierbij kunnen er immers niet alleen grote verschillen zijn tussen subsectoren, maar ook tussen types rechtspersonen.

In de huidige rond gaf daarnaast het verrekenen van de DAC-subsidies in het subsidiebedrag een vertekend beeld, zeker bij regionale musea, waar slechts enkele organisaties boven het decretale maximumbedrag konden uitstijgen.

De grote meerderheid van de door de Vlaamse Regering meegegeven aandachtspunten waren oorspronkelijk geformuleerd door de beoordelingscommissies. Dat is uiteraard positief, maar de oorspronkelijke aandachtspunten zijn wel geformuleerd zonder het uiteindelijke subsidiebedrag te kennen. In de gevallen waar een subsidiebedrag toegekend werd dat sterk lager is dan gevraagd, is de haalbaarheid van de aandachtspunten daardoor niet altijd gegarandeerd. Hier zou in de toekomst meer rekening mee gehouden moeten worden

Bij de communicatie over de ronde is het belangrijk steeds te communiceren over het geheel, niet enkel over deelsectoren die bekender zijn bij het grote publiek. Dit geldt evenwel evenzeer voor de communicatie door de sector zelf, die nog onvoldoende met één stem spreekt.

#### **Aanbevelingen:**

- Expliciteer op voorhand nadrukkelijker de rol van de administratie en de precieze aanpak voor het opstellen van het voorstel van beslissing (miv de verdeling van de middelen).
- Vertrek bij het opstellen van de beslissing niet enkel van de huidige situatie en de quotering, maar hou rekening met een veelheid aan factoren, zoals de inhoudelijke beoordeling, het potentieel van de aanvragers, bestaande onderfinanciering en andere beschikbare financieringsbronnen.
- Verzeker dat de geformuleerde aandachtspunten in verhouding zijn tot het toegekende subsidiebedrag.

