

2019 | Een jaar van transitie en ambitie



**JAARVERSLAG
FARO**

COLOFON

AUTEURS

Roel Daenen en Jeroen Walterus

EINDREDACTIE

Annemie Vanthienen en Birgit Geudens

VORMGEVING

Silke Theuwissen

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Olga Van Oost, FARO. Vlaams steunpunt
voor cultureel erfgoed vzw, Priemstraat 51,
1000 Brussel

WETTELIJK DEPOT

D/2020/11.524/4

Brussel, december 2020



Dit werk is gelicenseerd onder een Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken 3.0 Unported licentie. Bezoek <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0> om een kopie te zien van de licentie.

WAT IS FARO?

In de loop van het voorjaar herwerkten we onze ‘corporate’ informatie. Met andere woorden: het antwoord op de vragen wie we zijn, wat we doen en voor wie we dat doen. Met deze informatie willen we graag dit eerste jaarverslag van de nieuwe beleidsperiode beginnen. Om nog even scherp te stellen wat u van het steunpunt voor cultureel erfgoed mag verwachten. Of, in vraagvorm: hoe goed kent u ons?

U ONDERSTEUNEN EN HELPEN GROEIEN: DÁT IS ONZE OPDRACHT.

FARO is het steunpunt voor de cultureel-erfgoedsector.

We werken *voor* en *met* erfgoedwerkers uit archieven, erfgoedbibliotheken, erfgoedcellen, organisaties die zich toespitsen op immaterieel erfgoed, landelijke dienstverlenende organisaties en musea. Ook beleidsmakers, gemeentelijke cultuur- en erfgoeddiensten zijn belangrijke doelgroepen.

Samen kunnen we meer: we brengen mensen en expertise doelbewust bijeen. We zetten actuele erfgoedvraagstukken op de agenda, organiseren praktijkgerichte erfgoedvormingen, geven advies en bieden begeleiding op maat. Met onze vakbibliotheek, het driemaandelijks tijdschrift *faro* en de goedgevulde website bieden we bijkomende informatie en verdieping.

We investeren in kennisontwikkeling en praktijkgericht onderzoek en delen genereus visies, inzichten en praktijken uit binnen- en buitenland.

Samen met de cultureel-erfgoedsector zetten we ons in om het cultureel erfgoed dat Vlaanderen en Brussel rijk is in de kijker te zetten. Zo coördineren we de jaarlijkse *Erfgoeddag*, volgen we het medialandschap op de voet en investeren we in de uitbouw van de ErfgoedApp.

Op onze website (<https://faro.be/over-faro>) leest u alles over onze missie, visie, waarden en decretale opdrachten. De samenvatting van het beleidsplan 2019-2023 vindt u daar eveneens.

TOT UW DIENST!

Ons team staat voor u klaar. Waarvoor kunt u bij ons terecht?

Advies en begeleiding op maat

Nood aan (eerstelijns-)advies of begeleiding? FARO helpt u graag verder, bij zowat alle aspecten van de cultureel-erfgoedwerking. Van beleidsplanning, collectiebeheer, diversiteitsbeleid en marketing tot preventieve conservatie, publieksbemiddeling en waarderen. Bovendien kunt u beroep doen op enkele ondersteunende instrumenten:

dankzij de Uitleendienst Erfgoed (<https://uitleendienst-erfgoed.be>) leent u gratis materiaal uit dat het beheer van uw collectie vergemakkelijkt;

in de Databank Incidenten Cultureel Erfgoed (<https://dice.vlaanderen>) registreert u op een uniforme manier alle ‘incidenten’ aan of met het erfgoed in uw collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisatie;

de ErfgoedApp (<https://erfgoedapp.be>) helpt u om uw aanbod op een laagdrempelige manier digitaal te ontsluiten en verrijken.

Vorming

Om uw erfgoedcompetenties te versterken ontwikkelt FARO een uitgebreid vormingsaanbod. Van theorie tot praktijk, van basiskennis tot experiment, voor zowel de starter als de erfgoedwerker met een lange(re) staat van dienst: alle vormingen vindt u in onze vormingskalender (<https://faro.be/kalender/1>). Heeft u zelf een voorstel of een vraag hierover? Laat dan zeker van u horen.

Kennisontwikkeling

Praktijkkennis en inzichten worden voor u verzameld en gebundeld, onder meer op onze website (<https://faro.be>) en de Erfgoedwijzer (<http://erfgoedwijzer.be>). We bouwen de FARO-bibliotheek uit en voeren praktijkgericht onderzoek uit. We werken (mee) aan monitoring en beleidsrelevant onderzoek i.s.m. het Departement CJM.

U leest meer over onze missie en visie, het Meerjarenplan 2019-2023 op <https://faro.be/over-faro>.

EEN JAARVERSLAG, WAAROM ZOU IK DAT NU LEZEN?

U begint aan het eerste jaarverslag van de nieuwe, meerjarige werkingsperiode 2019-2023 van FARO. Zeg ‘jaarverslag’ en de oogleden van de meeste mensen worden opeens zwaar. En dat is jammer, want een jaarverslag zou op een heldere manier moeten duidelijk maken wat een organisatie het voorbije jaar heeft gedaan. Enerzijds als *controle* van zowel de overheid als door de verschillende stakeholders. En anderzijds natuurlijk ook vanuit communicatief oogpunt. We willen immers heel graag dat u *exact* weet wat u aan ons hebt. Dat zijn we aan u verschuldigd. En we geloven dat een heldere communicatie daarbij een *conditio sine qua non* is. Leest u dus vooral verder.

2019: het eerste werkingsjaar van de nieuwe beleidsperiode was vooral een jaar van *transities*. De Vlaamse Regering keurde op 4 april 2019 het (in september 2018 ingediende) beleidsplan van FARO goed. Deze beslissing kon ze pas nemen nadat op 20 maart 2019 het Vlaams Parlement een decreet had gestemd waardoor het Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed terug werd ingeschreven in het Cultureelerfgoeddecreet van 2017. Na de hierboven vermelde beslissing van 4 april volgden achtereenvolgens de onderhandeling en ten slotte ook de ondertekening van de nieuwe beheersovereenkomst, in juni 2019.

Een maand later startten zes nieuwe collega’s die door het Departement Cultuur werden ‘overgedragen’: vroegere erfgoedconsulenten van de provincies. In september 2019 nam directeur Marc Jacobs afscheid om hoogleraar aan de Universiteit Antwerpen te worden. Daarop startten we de procedure op voor de aanwerving van een nieuwe algemeen directeur. Zakelijk directeur Jeroen Walterus nam in deze transitieperiode de leiding over. In december ten slotte selecteerde de raad van bestuur na een uitgebreide aanwervingsprocedure Olga Van Oost als nieuwe algemeen directeur. Zij ging vanaf januari 2020 aan de slag.

Zoals gezegd was 2019 voor FARO een overgangsjaar; 2020 had het eerste *volwaardige* werkingsjaar moeten worden. Maar dat jaar kondigde zich niet onder een gunstig gesternte aan. Begin november 2019, net op het moment dat we ons vanuit de (eindelijk) herwonnen positie als sectoraal steunpunt opmaakten om het jaarplan voor 2020 op te stellen, kondigde de nieuwe minister van Cultuur besparingen in de cultuursector aan. Concreet moet FARO als “intermediaire organisatie in de bovenbouw” 8 % besparen op de werkingssubsidies. Dat betekent een besparing van 181.000 euro. Bovendien wordt het aandeel *werking* in de

subsidies niet meer geïndexeerd, wat neerkomt op een bijkomende en permanente besparing. Net als in vorige besparingsjaren worden we als steunpunt harder getroffen dan de andere organisaties in de cultureel-erfgoedsector (2011, onder minister Schauvliege: -12,5 % en in 2015, onder minister Gatz: -7 %). Deze besparingen worden nog versterkt door het gecumuleerde effect van de desindexaties van de subsidie. Tussen 2011 en 2019 gingen er zo 25 % – m.a.w. een vierde – van de werkingmiddelen verloren.

Deze nieuwe, ingrijpende besparing dwong ons om de werking grondig te herbekijken. In 2019 namen we al enkele maatregelen: het personeelseffectief werd met 1 VTE verminderd en we zetten o.a. de campagne ‘Erfgoeddoel’ stop. Ook in 2020 wordt de buikriem verder aangehaald.

FARO liet en laat zich echter niet kisten. Zo ondernamen we in de zomer van 2019 een grote herinrichting van onze kantoren; na tien jaar geen overbodige luxe. Ook op het vlak van de interne organisatie werden stappen gezet om de (interne) coördinatie verder te versterken en het VTO-beleid (vorming, training en opleiding) uit te bouwen. Het beleidsplan vertaalden we naar het eerste Jaarplan 2020. Ook onze dienstverlening viel hoegenaamd niet stil, zoals verderop in dit verslag blijkt. Het aantal vormingen, adviezen, begeleidingen op maat en deelnemers aan activiteiten van FARO zat in de lift. FARO is ook heel actief in allerlei adviesorganen, stuurgroepen en werkgroepen, jury’s ... van derdenorganisaties binnen en buiten de cultureel-erfgoedsector. En mocht u er nog aan twijfelen: deze uitgebreide dienstverlening is een goeie graadmeter die met verve aantoont welke impact het steunpunt heeft voor de cultureel-erfgoedsector.

We menen te kunnen stellen dat we als steunpunt echt een verschil maken, en al helemaal in deze uitdagende tijden die we sinds de coronapandemie samen doormaken. We nodigen u dan ook graag uit om verder te lezen en u daarvan zelf te overtuigen.

Als u vragen, opmerkingen, suggesties heeft: we lezen, horen of zien u graag!

Olga Van Oost,
namens het FARO-team
info@faro.be

1. FARO in cijfers

OMSCHRIJVING	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Middelen basiswerking: • budget (uitgaven) • medewerkers – VTE • medewerkers – V/M • medewerkers – VT/DT	2.121.030€ 19,5 VTE 12/10 11/11	2.031.452€ 18,5 VTE 11/9 13/7	2.015.953€ 18,4 VTE 13/8 11/10	2.113.400€ 19,5 VTE 15/7 11/11	2.194.165€ 19,9 VTE 15/8 11/12	2.381.398€ 22,2 VTE 16/9 11/14
Vormingsactiviteiten: • vormingsactiviteiten • effectieve deelnemers • vormingsuren (totaal) • vormingsuren FARO	94 2.046 470 136	79 2.524 452 264	68 2.058 355 138	87 2.355 615 246	99 2.437 539 247	103 3.216 616 326
Verstreckte adviezen	387	299	309	305	329	475
Bibliotheek: • aanwinsten (titels) • uitleningen, IBL	202 292	175 297	116 296	240 178	138 257	187 233
<i>faro tijdschrift over cultureel erfgoed:</i> • oplage • ruilabonnementen	1.600 162	1.650 164	1.650 163	1.600 172	1.750 170	1.750 169
Publicaties: • monografieën (print) • brochures (print) • digitale publicaties (pdf)	2 2 14	1 2 7	3 5 12	1 3 10	0 3 8	1 3 5
Bezoeken (sessies) faro.be: • bezoeken (sessies) • paginaweergaves • nieuwsberichten • vacatures • kalenderberichten	322.883 857.401 444 267 506	284.027 686.852 521 295 513	272.014 660.938 552 276 404	244.623 681.712 581 310 507	243.252 600.380 504 311 352	281.627 685.532 499 381 361
Bezoeken (sessies) websites FARO: • Erfgoeddag.be (april) • Erfgoedkaart.be (1/10/14) • Erfgoedapp.be (16/8/15) • downloads app (cumulatief) • Depotwijzer (7/11/13)	49.731 14.694 18.283	55.566 63.722 5.880 1.133 26.791	62.172 36.562 30.344 10.669 33.641	55.431 29.963 33.091 18.787 39.783	44.242 7.574 8.041 27.232 47.325	71.722 5.130 6.647 45.162 52.407
Nieuwsbrief abonnees (cumulatief): • FARO • Erfgoeddag (sector) • Erfgoeddag (publiek)	5.432	5.762	4.605	6.695	8.813 2.197 4.607	8.109 2.588 5.095
Sociale media (cumulatief): • LinkedIn-groepsleden FARO • LinkedIn-volgers FARO • Twittervolgers FARO • Twittervolgers Erfgoeddag • Facebookfans Erfgoeddag • Facebookfans FARO • Instagramvolgers EGD • YouTube views (FARO/EGD) • Issuu-impressies	592 1.865 1.424 2.959 26.725 344.420	670 2.305 1.521 3.511 38.254 481.634	715 2.593 1.937 4.102 51.814 600.215	750 2.765 2.042 4.626 71.234 679.257	758 3.107 2.145 5.069 84.403 789.475	771 2.620 3.247 2.184 5.489 1.996 1.382 99.916 862.471
Databank erfgoedorganisaties (cumulatief)	2.456	2.248	1.753	1.746	1.781	1781
Databank projecten (cumulatief): • ontwikkelingsgericht • internationaal • internationale uitwisseling	70 16 8	76 20 12	82 23 26	87 31 30	91 45 37	92 54 43
Uitleendienst (vanaf 2019): • uitleningen • gebruikers						78 112
Erfgoeddag: • activiteiten • deelnemende organisaties • bezoekers	669 511 250.000	657 454 220.000	700 529 220.000	800 587 240.000	700 509 220.000	969 645 225.000

2. Zes strategische doelstellingen

Hoe verhoudt een jaarverslag als dit zich in het geheel van de (langetermijn-)werking van de organisatie? Om een antwoord op die vraag te kunnen geven, is het goed om te herinneren dat we werken met strategische (of algemene) doelstellingen. Die geven een antwoord op de vraag: “Wat heeft de organisatie aan het einde van de komende beleidsperiode bereikt?”

De zogenaamde *operationele* doelstellingen zijn dan weer de concrete vertaling van die strategische doelstellingen. Zij geven op hun beurt een concrete invulling aan de strategische doelstellingen en formuleren een antwoord op de vraag: “Wat moet de organisatie precies doen om het gewenste resultaat, geformuleerd in de strategische doelstelling, te bereiken?”

FARO heeft in zijn beleidsplan zes strategische doelstellingen geformuleerd. Die worden uiteraard niet alle zes in één jaar gerealiseerd, maar over een periode van vijf jaar. Tekst en uitleg daarover geven we in het Meerjarenplan 2019-2023 dat u kunt downloaden op de FARO-website, zie <https://faro.be/over-faro>.

In wat volgt overlopen we kort deze zes doelstellingen en geven we ook telkens een aantal voorbeelden. Voor uw leescomfort overladen we u niet met lange opsommingen, maar beperken we ons hier tot een aantal representatieve voorbeelden. Zo kunt u zich een helder beeld vormen van onze bezigheden en van de impact die FARO heeft binnen en buiten de cultureel-erfgoedsector.

DE EERSTE STRATEGISCHE DOELSTELLING

De eerste strategische doelstelling – “Het cultureel-erfgoedveld in Vlaanderen verbreedt, verknoopt en verdiept zich tot een dynamisch netwerk” – wordt gerealiseerd a.d.h.v. drie operationele doelstellingen. Die luiden:

- **Operationele doelstelling 1.1: netwerking en samenwerking.** Hiertoe heeft FARO ertoe bijgedragen dat cultureel-erfgoedorganisaties en -actoren in Vlaanderen overleg plegen, samenwerken en hun expertise delen om elkaar te versterken.

Heel concreet bracht FARO de meest uiteenlopende partners bijeen: organisaties en mensen van binnen en buiten de erfgoedsector, de verschillende overheidsniveaus (beleid), de ‘intermediaire’ organisaties, ook wel eens ‘de bovenbouw’ genoemd, enzovoort. We ondersteunen sectorale overlegorganen zoals het Vlaams Museumoverleg, het overleg van landelijke dienstverlenende organisaties, het domeinnetwerk ICE, de COP Erfgoedcellen, OLAV, enzovoort. FARO initieert, faciliteert en/of modereert. Ook met de collega’s van

Onroerend Erfgoed en Toerisme werd en wordt afgestemd. Vermelden we hier ook met stip het Groot Onderhoud, het jaarlijks netwerk- en overlegmoment van en voor de cultureel-erfgoedsector. Dat stond in 2019 in het teken van ‘Meerstemmigheid en conflict’.

- **Operationele doelstelling 1.2: initiatieven op (inter)federaal niveau.** Hiertoe onderneemt FARO initiatieven die ertoe bijdragen dat de cultureel-erfgoedorganisaties en -actoren op het federale niveau, in de Franse en de Duitstalige Gemeenschap en in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest actief zijn betrokken bij het cultureel-erfgoedveld in Vlaanderen en omgekeerd.

Heel concreet verspreidden we onder meer de projectoproepen 2020 in het kader van de culturele samenwerkingsakkoorden met de Franse en de Duitstalige Gemeenschap. We participeerden aan en ondersteunden projecten, trajecten en overlegstructuren op interfederaal niveau, waaronder de interfederale werkgroep rond de thematiek van restitutie en dekolonisatie.

- **Operationele doelstelling 1.3: internationale netwerking. Hiertoe verhoogt FARO de participatie van cultureel-erfgoedorganisaties en -actoren in Vlaanderen aan internationale netwerken.**

FARO is lid van internationale, professionele netwerken en overlegstructuren zoals ICOM, NEMO, ICA, IFLA, CERL, ICAMT, ICCROM, ICOMOS, EMAC, Blue Shield, Europeana, C4C, enz. We volgden hun activiteiten op en rapporteerden over de belangrijkste ontwik-

kelingen in deze internationale netwerken via onze website en nieuwsbrieven of via de overlegstructuren in het veld. Daarnaast verspreidden we via onze kanalen systematisch de informatie over lopende EU-projectoproepen of over de projectoproepen in het kader van de culturele akkoorden van Vlaanderen met andere landen en regio's. We stemden ook af met het Departement Cultuur, Jeugd en Media over de samenwerking met de permanente vertegenwoordigers van Vlaanderen in het buitenland. Enzovoort.

DE TWEEDE STRATEGISCHE DOELSTELLING

De tweede strategische doelstelling, “Beginnende en ervaren erfgoedwerkers in Vlaanderen ontwikkelen hun competenties via een gedifferentieerd aanbod aan leerkanalen”, realiseren we met vier operationele doelstellingen:

- **Operationele doelstelling 2.1: studenten en werkzoekenden. Hiertoe zorgt FARO voor een aanbod op maat voor studenten en werkzoekenden, zodat ze zich beter kunnen oriënteren in de arbeidsmarkt van het cultureel-erfgoedveld.**

Begin 2019 vond het eerste FARO-Bootcamp plaats. Zestien studenten en werkzoekenden kregen zo de kans om beroepsportretten te maken van erfgoedwerkers, in het kader van Erfgoeddag 2019. Tijdens een tweedaagse kregen ze een set instrumenten in handen en gingen op pad. Dat resulteerde in acht video's die een inkijkje geven in verschillende erfgoedjobs. Deze video's werden vervolgens ingezet tijdens ontmoetingen met studenten, bijvoorbeeld op afstudeerbeurzen en careerdagen aan verschillende universiteiten. Bovendien bundelde FARO sollicitatietips en basisinformatie in de praktische brochure *Werken in de cultureel-erfgoedsector*. De beroepsportretten werden ook gedeeld met de VDAB, en zijn beschikbaar op het interne kanaal van de adviseurs van deze dienst. Naar jaarlijkse gewoonte analyseerde FARO ook de vacatures en brachten we stageplekken en thesisonderwerpen in kaart.

- **Operationele doelstelling 2.2: ondersteuning van instromers. Hiertoe zorgt FARO voor extra ondersteuning van instromers, zodat ze zich snel en efficiënt kunnen inwerken via een permanent aanbod van instroommodules over het cultureel-erfgoedveld en de -praktijk.**

Een groot deel van het FARO-team was betrokken bij de ontwikkeling van een nieuw aanbod: de verkennercursus. Deze vorming is gericht op 'instromers' in de cultureel-erfgoedsector en wil hen gedurende drie dagen de breedte van het erfgoedveld tonen. Naast deze verkennercursus werkten we aan een nieuw aanbod van basiscursussen. Zo lanceerden we de 'Basiscursus museologie' en herhaalden we ook de bestaande 'Basiscursus waarden'.

- **Operationele doelstelling 2.3: vorming van erfgoedwerkers. Hiertoe zorgt FARO voor een gedifferentieerd vormingsaanbod voor erfgoedwerkers, zodat ze hun competenties verdiepen en hun praktijkervaringen kunnen delen.**

In 2019 gingen we van start met een nieuwe indeling van het vormingsaanbod. Dat onderscheidt voortaan de volgende categorieën: *Verkenner*, een cursus voor instromers; *Basis*, een vast aanbod van basiscursussen; *Praktijk*, vormingen en collegagroepen die eerder praktisch zijn; *Labo*, experimentele trajecten; en ten slotte *Plus*, masterclasses en vormingen die inzetten op theoretische verdieping en visievorming. Elk type kreeg een apart grafisch label dat we in onze communicatie gebruiken. In 2019 stuurden we vier vormingsniewsbrieven

FARO organiseerde 103 vormingsactiviteiten of -reeksen (cursussen, collegagroepen, studiedagen, workshops, masterclasses enz.) voor een totaal van 616 vormingsuren, waarvan er 326 door FARO-medewerkers gegeven werden. In het totaal namen 3.216 personen deel aan deze vormingen. Dit is een stijging van ca. 25 % t.o.v. vorige jaren. Op basis van het aantal deelnemers realiseerde FARO dus het indrukwekkende totaal van 19.563 individuele vormingsuren.

Uit de registratiegegevens van de deelnemers aan de vormingscursussen van FARO (zie hieronder) maakten we een procentuele verdeling per type organisatie of deelsector. Daaruit bleek dat 59 % van de deelnemers werkt of actief is in de erfgoedsector als zodanig. Daarnaast bereikte FARO ook veel deelnemers die vanuit een andere professionele context of als vrijwilliger of student met cultureel erfgoed bezig zijn.

Tabel: procentuele verdeling aantal deelnemers aan vormingen FARO

NR	Type organisatie	2016	2017	2018	2019
		N=2058	N=2355	N=2437	N=3216
1	Archiefinstelling	4,20 %	7,10 %	4,40 %	3,67 %
2	Erfgoedbibliotheek	2,30 %	2,60 %	2,10 %	2,77 %
3	Erfgoedcel	4,00 %	6,90 %	7,70 %	9,31 %
4	Dienstverlenende organisatie	2,90 %	4,20 %	3,50 %	4,37 %
5	Lokale erfgoedvereniging	3,40 %	4,30 %	2,20 %	1,69 %
6	Museum	24,60 %	26,30 %	29,40 %	31,26 %
7	Organisatie volkscultuur (2019: zie 4)	0,70 %	1,00 %	0,80 %	
8	Onroerend-erfgoedorganisatie	1,60 %	2,80 %	3,20 %	1,50 %
9	Andere erfgoedorganisatie	2,10 %	4,00 %	4,10 %	4,28 %
	Subtotaal erfgoedsector	45,90 %	59,00 %	57,40 %	58,85 %
10	Culturele organisatie	10,00 %	6,20 %	4,80 %	6,35 %
11	Onderwijsorganisatie	6,00 %	3,00 %	4,50 %	5,31 %
12	Openbaar bestuur	12,20 %	16,60 %	13,60 %	10,77 %
13	Privépersoon (vrijwilliger)	2,50 %	2,30 %	3,20 %	3,81 %
14	Student	10,40 %	2,60 %	4,60 %	3,20 %
15	Zelfstandig consulent (consultant)	2,20 %	1,50 %	2,50 %	2,35 %
16	Andere organisatie	10,80 %	8,90 %	9,70 %	9,36 %
	TOTAAL	100 %	100 %	100 %	100 %

uit waarin het aanbod ook volgens deze indeling gebundeld werd. Voor een beperkt aantal vormingen stuurden we gerichte mailings uit naar mogelijk geïnteresseerden. We voerden ook een permanente evaluatie van het vormingsaanbod in. Na elke vorming ontvingen de deelnemers een digitaal evaluatieformulier dat polste naar de kwaliteit van de lesgevers, de toepasbaarheid van de inhoud en de meerwaarde van de gevolgde didactiek. Gemiddeld scoorden onze vormingen een 7,9 op 10; grote onderscheiding met andere woorden.

- **Operationele doelstelling 2.4: internationale kennisuitwisseling en -overdracht. Hiertoe faciliteert FARO het vernieuwen en versterken van competenties van erfgoedwerkers in Vlaanderen door middel van internationale kennisuitwisseling en -overdracht.**

We werkten met internationale spelers aan langere vormingstrajecten zoals de *Winter School Archives & Education*, die eind januari erfgoedprofessionals uit België, Canada, Estland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten bijeenbracht. Met de Reinwardt Academie Amsterdam werd eveneens een traject opgestart. Collega's trokken o.a. naar Kyoto, Madrid, Amsterdam, Swansea, Londen enz.

DE DERDE STRATEGISCHE DOELSTELLING

De derde strategische doelstelling luidt: “Kwaliteitsvolle informatie- en adviesverstrekking inspireert en versterkt de cultureel-erfgoedpraktijk in Vlaanderen.” Ook deze doelstelling wordt geconcretiseerd door twee operationele doelstellingen:

- **Operationele doelstelling 3.1: advisering en begeleiding, externe dienstverlening. Hiertoe verhoogt FARO via advisering en begeleiding op maat de kwaliteit en de deskundigheid van de cultureel-erfgoedpraktijk in Vlaanderen op alle niveaus.**

FARO verleende meer adviezen in 2019 dan het jaar ervoor, ook mede dankzij de komst van de zes nieuwe adviseurs (zie hoger); 329 in 2018 en 475 adviezen in 2019. Zoals elk jaar verstrekke FARO ca. 60 % van de adviezen aan sectororganisaties, de rest aan overheden en andere sectoren. Het gros van de adviezen in 2019 werd verleend aan musea, Vlaamse en (boven)lokale overheidsdiensten en vooral aan erfgoedcellen (intergemeentelijke samenwerkingsverbanden).

Daarnaast verlenen we op heel uiteenlopende manieren advies en diensten. Zo begeleiden we, wanneer relevant en haalbaar, trajecten op maat en op vraag van organisaties, en delen we vervolgens de opgedane kennis met de sector. We participeren aan allerlei formele en informele adviesorganen en geven gastcolleges en -lessen bij formele opleidingen (universiteiten, hogescholen, CVO's, enz.). Ten slotte zetelen we in allerlei jury's, advies- en overlegorganen (zoals klankbord-, focus-, stuur-, werk- en andere groepen), redacties en gaan we in tal

van trajecten mee als expert en/of moderator. De lijst is lang.

- **Operationele doelstelling 3.2: informatie- en kennisplatform. Hiertoe versterkt FARO zijn kennisbeheer door de verdere uitbouw van het informatie- en kennisplatform, waardoor de duurzame ontwikkeling van de cultureel-erfgoedpraktijk in Vlaanderen gestimuleerd en gefaciliteerd wordt.**

Onze website faro.be is het centraal informatieplatform voor de cultureel-erfgoedsector met nieuws- en blogberichten, vacatures, de (vormings)kalender, publicaties, enz. Er werden 1.241 berichten gepost. In 2019 werd de negatieve trend omgebogen en waren er meer bezoekers dan de vorige jaren, namelijk 281.000. We beheren ook de website erfgoedkaart.be. Dit is het publiek zichtbare deel van onze CRM, een 'klantenbeheersysteem', waarin we de gegevens van duizenden (erfgoed) organisaties en personen zorgzaam beheren. De organisatiegegevens publiceren we op erfgoedkaart.be. We wisselen deze organisatiegegevens uit met de overheid en met andere erfgoedorganisaties.

In 2019 werd in cofinanciering met de Museumstichting en de stad Brugge gewerkt aan de ontwikkeling van de databank en website DICE (de afkorting staat voor Databank Incidenten Cultureel Erfgoed), die begin 2020 werd gelanceerd. We beheren de website erfgoeddag.be en de mobiele applicatie [ErfgoedApp](http://erfgoedapp.be) (zie verderop). Het beheer van de website depotwijzer.be werd in 2018 overgedragen aan FARO, met aparte finan-

Analyse adviesvragen 2017-2019

	2017		2018		2019	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Basisgegevens adviesverstrekking						
aantal adviezen	305		329		475	
vraagstelling schriftelijk (mail)	234	76,7 %	266	80,9 %	363	76,4 %
vraagstelling mondeling (telefoon of face-to-face)	71	23,3 %	63	19,1 %	112	23,6 %
antwoord schriftelijk (mail)	206	67,5 %	219	66,6 %	305	64,2 %
antwoord mondeling (telefoon of face-to-face)	99	32,5 %	110	33,4 %	170	35,8 %
gemiddelde duur voor verstrekken antwoord (in dagen):	7,5d		6,5d		6d	
zelfde dag antwoord verstrekt	133	43,6 %	137	41,6 %	212	44,6 %
binnen 5 dagen antwoord verstrekt	68	22,3 %	77	23,4 %	133	28,0 %
na meer dan 5 dagen antwoord verstrekt/onbekend	104	34,1 %	115	35,0 %	130	27,4 %
Synthese hoofdthema's						
collectiezorg en -management, (depot)infrastructuur	54	15,6 %	100	26,3 %	183	28,0 %
ICT, digitaal erfgoed, informatie-, ADB-beheer, IE-rechten	36	10,4 %	53	13,9 %	53	8,1 %
management, marketing, organisatieontwikkeling	71	20,5 %	41	10,8 %	98	15,0 %
opleiding en vorming	27	7,8 %	21	5,5 %	33	5,0 %
praktijkontwikkeling en onderzoek	21	6,1 %	30	7,9 %	39	6,0 %
publiekswerking, participatie, diversiteit, duurzaamheid	75	21,6 %	82	21,6 %	137	20,9 %
regelgeving, (bovenlokaal) cultureel-erfgoedbeleid	53	15,3 %	37	9,7 %	111	17,0 %
diverse thema's	10	2,9 %	16	4,2 %	0	0,0 %
TOTALEN	347	100,0 %	380	100,0 %	654	100,0 %

ciering. Vanaf 2020 werd deze opdracht en financiering toegevoegd aan de structurele werking. De website wordt gehost door FARO en werd 52.000 keer bezocht in 2019. Deze website werd in september 2020 geïntegreerd in de nieuwe erfgoedwijzer.be, met een sterk verruimde inhoud.

De Uitleendienst Erfgoed (<https://uitleendienst-erfgoed.be>) leent materiaal uit aan organisaties uit de cultureel-erfgoedsector om hen te ondersteunen bij het beheer van hun erfgoedcollectie. Deze dienstverlening is gratis, maar de kandidaat-gebruiker haalt het materiaal zelf af, draagt er goed zorg voor en brengt het tijdig terug. Zo kan iedereen ervan gebruikmaken. Er is een basisaanbod in tien uitleenpunten verspreid over Vlaanderen.

De FARO-bibliotheek, ten slotte, ondersteunde de eigen medewerkers, medewerkers uit

de brede cultureel-erfgoedsector, studenten en andere in cultureel erfgoed geïnteresseerden, door bibliotheekbezoekers te begeleiden en vragen te beantwoorden (telefonisch, via e-mail of ter plaatse), door te verwijzen naar nuttige informatie en door advies te verstrekken aan FARO-medewerkers ter ondersteuning van de dagelijkse werking. Elke externe bezoeker werd wegwijs gemaakt in de bibliotheek en geattendeerd op relevante literatuur. In totaal werden 233 items uitgeleend aan bezoekers en IBL-partners.

DE VIERDE STRATEGISCHE DOELSTELLING

De vierde strategische doelstelling, “Het draagvlak voor cultureel erfgoed en het cultureel-erfgoedveld in de samenleving vergroot”, bestaat uit vijf operationele doelstellingen:

- **Operationele doelstelling 4.1: Erfgoeddag, evenementen. Hiertoe zorgt FARO ervoor dat, door sectorevenementen zoals Erfgoeddag en via de samenwerking met andere evenementen en campagnes, cultureel erfgoed, cultureel-erfgoedpraktijken en -gemeenschappen in Vlaanderen meer zichtbaar zijn.**

Het thema van Erfgoeddag in april 2019 was: ‘Hoe maakt u het?’. Nooit eerder werden er zoveel activiteiten geregistreerd als in 2019. Zo’n 950 activiteiten van 650 deelnemende organisaties waren gratis te bezoeken in Vlaanderen en Brussel. Meer dan 200.000 bezoekers participeerden aan het rijke aanbod. Na de uitgebreide evaluatie werd de voorbereiding van de 20e editie van het evenement, in april 2020, gestart.

De campagne Erfgoeddoel (erfgoeddoel.be) werd, zoals in de inleiding vermeld, eind 2019 stopgezet. Deze campagne van FARO samen met ca. 25 erfgoedactoren wenste cultureel erfgoed als een ‘goed doel’ voor kandidaat-donateurs in beeld te brengen. Er werd een website gecreëerd, campagne gevoerd via de kanalen van Erfgoeddag en er werden ook brochures verspreid, o.a. via de notarissen. Door de besparingen kon FARO deze campagne niet meer dragen.

Naast onze inzet voor de eigen campagnes verleenden we ook onze communicatieve kracht aan andere evenementen waarin cultureel erfgoed een rol speelt. Noemen we bijvoorbeeld Wiki Loves Heritage, Krokuskriebels, Dag van de Ambachten, Slow Art Day, Dag van de Traage Weg, (het met de Ultima 2018 bekroonde) Reveil, Kunstendag voor Kinderen en andere.

- **Operationele doelstelling 4.2: tijdschrift en publicaties. Hiertoe bevorderen het tijdschrift en de publicaties van FARO de kennis en inzichten over het cultureel-erfgoedveld in Vlaanderen en brengen ze actuele sectorale thema’s onder de aandacht.**

2019 was het jaar waarin we de nieuwe vormgeving en format van ons tijdschrift

lanceerden en op punt stelden. En de operatie levert duidelijk resultaten op, want het aantal betalende abonnees zit na jaren van afname sinds 2019 terug in de lift. We publiceerden vier nummers, goed voor een totaal van 256 pagina’s. Het publicatieritme bleef ongewijzigd, met een nieuwe editie bij de start van elk seizoen (21 maart, 21 juni, 21 september en 21 december). Drie van de vier edities zoomden in op een thema; in maart was dat op waardering, in juni op leren op de werkvloer en in september op meerstemmigheid en conflict.

Daarnaast maakten we een aantal andere publicaties, waaronder een over welzijn en erfgoed, en een bestemd voor de starters in de cultureel-erfgoedsector. Ook maakten we een promotionele folder voor de Uitleendienst, een nieuwe dienstverlening, die we breed verspreidden bij de doelgroepen. Voor onze aanwezigheid op een aantal beurzen voor pas afgestudeerden bereidden we eveneens een aparte flyer voor.

- **Operationele doelstelling 4.3: educatie. Hiertoe verleent FARO zijn medewerking aan het ontwikkelen van educatieve projecten en het aanbieden van tools om de zichtbaarheid van cultureel erfgoed in het basis- en secundair onderwijs te verhogen.**

Deze doelstelling werd vooral ingevuld via de activiteiten van het project ‘Buurten met Erfgoed’ (www.buurtenmeterfgoed.be). Dit is een partnerschap van FARO i.s.m. Herita, Histories, CANON Cultuurcel, Departement Omgeving, provincie Oost-Vlaanderen, Erfgoedcel VGC Brussel, Mooss en Cera. Van 1 juli 2019 tot 31 december 2019 was Laura Staut als projectcoördinator voor ‘Buurten met erfgoed’ aan de slag. Zij werd in 2020 vervangen door een nieuwe projectcoördinator, Poli Roumeliotis.

- **Operationele doelstelling 4.4: communicatie-, pers- en socialemediabeleid. Hiertoe stimuleert FARO de positieve beeldvorming over het cultureel erfgoed bij de opiniemakers en de burgers in Vlaanderen door een dynamisch communicatie-, pers- en socialemediabeleid.**

Communicatie over cultureel erfgoed voeren is en blijft een van de belangrijkste acties van

FARO. Zo werd de website faro.be op dagelijkse basis gevoed met voor de sector relevante en actuele berichten. Het gros daarvan werd hernomen in de wekelijkse nieuwsbrief, alsook gedeeld via onze socialemediakanalen. We bleven in 2019 het medialandschap op de voet volgen, en stuurden met grote regelmaat persberichten uit, al dan niet gevolgd door een telefonische belronde. De perswerking rond Erfgoeddag was traditiegetrouw een hoogtepunt, en zorgde voor extra *airplay* voor het evenement (en dus de sector zelf). We onderhielden (en onderhouden) met een aantal media nauwe banden en probeerden ook zoveel mogelijk een hechte band met de journalisten op te bouwen: dat vergemakkelijkt niet alleen het contact, het leidt ertoe dat we de redactionele werking beter kunnen inschatten. We werkten met collega's uit de brede cultuursector mee aan het Cultuuroverleg van de VRT.

De socialemediastратегie van 2018 werd voortgezet en bijgestuurd waar nodig. We bezorgden ook regelmatig inhoudelijke en cijferevaluaties over socialemediakanalen van Erfgoeddag, de ErfgoedApp en FARO. De ErfgoedApp ten slotte bleef groeien, zowel in aantal tours, downloads als in gebruikers. We organiseerden voor de eerste keer het Bootcamp ErfgoedApp, een tweedaagse intensieve training om aan de slag te gaan met smartphonevideo, storytelling en de ErfgoedApp-manager. De app kreeg ook

een update; zo kwamen er erfgoedroutes met een volgorde. Daarmee kwamen we tegemoet aan een veelgestelde vraag van de gebruikers.

- **Operationele doelstelling 4.5: internationale communicatie. Hiertoe versterkt FARO de zichtbaarheid van het Vlaamse cultureel-erfgoedveld in het buitenland door een gericht internationaal communicatie- en promotiebeleid in samenwerking met relevante partners.**

FARO werkte mee (en droeg financieel bij) aan de opvolger van Arts Flanders, dat eind 2019 – mede op onze vraag – verpopt is tot Flanders Culture. Dit is een planningsinstrument voor de agenda's van de buitenlandvertegenwoordigers van de Vlaamse Regering. Het moet hen toelaten om efficiënt gebruik te maken van de aanwezigheid van cultuurwerkers in het land waarin ze actief zijn. Daartoe is achter de schermen hard gewerkt aan het planningsinstrument, met name voor de invoer van content (data dus). Daarnaast was er in 2019 ook een ontmoetingsmoment, op vraag van FARO en het Departement CJM, met die Vlaamse buitenlandvertegenwoordigers en de verschillende deelsectoren. Die hebben zich toen voorgesteld, met het oog op een nauwe samenwerking.

DE VIJFDE STRATEGISCHE DOELSTELLING

De vijfde strategische doelstelling: “Onderzoek, experiment en ontwikkeling van nieuwe praktijken innoveren de werking van het cultureel-erfgoedveld in Vlaanderen.”

- **Operationele doelstelling 5.1: veldanalyse en onderzoek. Hiertoe draagt FARO bij aan de onderbouwing van de continue evaluatie en ontwikkeling van het cultureel-erfgoedveld in Vlaanderen door gegevensverzameling en veldanalyse en door de uitvoering van een onderzoeksagenda.**

In 2019 werden gesprekken met het Departement CJM opgestart over de vorm en inhoud van het geplande ‘Afsprakenkader Onderzoek’ en de hieraan gekoppelde gemeenschappelijke onderzoeksagenda. Zoals minister Jambon op 28 november 2019 verklaarde in het Vlaams Parlement, werd het traject rond kwalitatieve monitoring, zoals dat vroeger door FARO

werd uitgevoerd (het Cijferboek cultureel erfgoed), overgedragen aan DCJM. FARO kan het Departement vanuit zijn expertise bijstaan en onderzoeksgegevens omtrent ontwikkelingen, thema's en trends in het brede cultureel-erfgoedveld beschikbaar stellen. Afspraken hierover worden vastgelegd in een Afsprakenkader Onderzoek. Op termijn moet dit *cultuurbreed* leiden tot duidelijke afspraken over wie welke data verzamelt, met welke doeleinden dit gebeurt en hoe deze data gedeeld kunnen worden voor verder onderzoek en valorisatie. Het zwaartepunt inzake de gecoördineerde dataverzameling en -registratie kwam zo duidelijk bij het Departement te liggen.

Daarnaast bleven we ook betrokken bij de opzet en de opvolging van publieksonderzoek bij musea dat gesteund wordt door Toerisme Vlaanderen in het kader van hun hefboom-

projecten. In 2019 werd samen met het Vlaams Museumoverleg een werkgroep bezoekerscijfers opgestart die enerzijds als doel heeft om het begrip ‘museumbezoeker’ te herdenken en te verbreden, en anderzijds om na te gaan hoe de verbrede invulling van de ‘museumbezoeker’ op een systematische en haalbare manier kan geregistreerd worden.

Op vraag van het Departement is FARO eind 2019 in een consortium gestapt dat een veldverkenning en -analyse in het kader van het traject ‘integratie erfgoeddatabanken/collectieregistratie’ zal uitvoeren. Dit is een vervolgoopdracht op het onderzoek gevoerd door Delaware, Plan integratie Erfgoeddatabanken, over de mogelijke pistes voor de integratie van de bestaande erfgoeddatabanken ErfgoedInzicht, Erfgoedplus en Donnet. De partners zijn DCJM, meemoo, VKC en FARO.

- **Operationele doelstelling 5.2: piloottrajecten en -projecten. Hiertoe stimuleert FARO met experimentele piloottrajecten de cultureel-erfgoedpraktijk en het veld in Vlaanderen om een antwoord te bieden op maatschappelijke evoluties en uitdagingen.**

FARO hield en houdt de vinger aan de pols. Door de brede blik van haar werknemers is de organisatie gevoelig voor wat er leeft binnen en buiten de cultureel-erfgoedsector, en dit zowel in Vlaanderen als daarbuiten. Daarom zet FARO – al dan niet in samenwerking met partners – externe innovatieve of experimentele piloottrajecten of -projecten op of nemen we ook deel aan dergelijke trajecten. Daarin staat de relatie tussen erfgoed, erfgoedwerking en bredere maatschappelijke thema’s centraal. Zo zetten we in 2019 onder meer in op duurzaamheid, welzijn, diversiteit en meerstemmigheid en participatief waarden.

DE ZESDE STRATEGISCHE DOELSTELLING

De zesde en laatste strategische doelstelling spitst zich toe op de zakelijke werking van het steunpunt: **“FARO is een lerende, zorgzame en open organisatie met een performant zakelijk beleid.”**

Als lerende organisatie zetten we in op de ontwikkeling en combinatie van de talenten, de kennis en de praktijkvaardigheden van de eigen medewerkers om deze voluit te delen met elkaar en met het veld. We streven er als organisatie naar om zorgzaam te handelen ten opzichte van de eigen medewerkers en onze gebruikers of klanten. FARO zet deze beleidsperiode ook bijzonder in op de systematische evaluatie van de dienstverlening. We dragen de kwaliteitsvolle dienstverlening hoog in het vaandel. Goed bestuur en ethisch handelen blijven bijzondere aandachtspunten. Een efficiënt zakelijk beleid ten slotte staat garant voor de verdere ontwikkeling van onze organisatie.

- **Operationele doelstellingen 6.1 en 6.2: medewerkers- en VTO-beleid. Hiertoe ontwikkelen de medewerkers van FARO hun kennis en kunde en delen deze genereus met elkaar en met het cultureel-erfgoedveld in Vlaanderen. Hiertoe zorgt FARO door een kwaliteitsvol en zorgzaam medewerkersbeleid voor een stimulerende, open en gezonde werkomgeving.**

De effectieve tewerkstelling in FARO bedroeg op 31 december 2019 22,2 VTE of 25 contractuele medewerkers en twee gedetacheerde ambtenaren van het Departement CJM (1,8 VTE). Er werken bij FARO achttien vrouwen en negen mannen en de gemiddelde leeftijd bedraagt 42 jaar. In juli 2019 werden de contracten van drie tijdelijke werknemers omgezet naar overeenkomsten van onbepaalde duur. Verder namen negen medewerkers een vorm van deeltijdse arbeidsduurvermindering op, vooral ouderschapsverlof, voor een totaal van 1,7 VTE. In het totaal werken nu veertien contractuele medewerkers op deeltijdse basis, waarvan tien vrouwen.

Het medewerkersbeleid wordt intern gecoördineerd door de cel medewerkersbeleid en interne kwaliteitszorg. Die is samengesteld uit het managementteam, de vertrouwenspersoon/HR-medewerker, en de adviseur vorming. Samen stippelen ze het VTO-beleid (vorming, training en opleiding) uit en bespreken ze maatregelen om het welzijn op het werk te verbeteren. De vertrouwenspersoon van FARO volgde hiertoe een vijfdaagse basisopleiding met steun van VIVO. In 2019 waren er twee bijzondere uitdagingen: de integratie van de zes nieuwe medewerkers die in juli overkwamen van het Departement CJM enerzijds, en het vertrek van de directeur in september 2019, gevolgd door de aanwer-

vingsprocedure voor de nieuwe directeur anderzijds. Tussendoor werd tijdens de zomermaanden ook nog een volledige herinrichting van de kantoorruimte gerealiseerd.

- **Operationele doelstelling 6.3: evaluatie. Hiertoe zijn de werking en dienstverlening van FARO afgestemd op zowel interne zelfevaluaties als externe evaluaties door verschillende doelgroepen.**

In 2019 werd de adviesverlening van FARO doorgelicht en ontwikkelden we een nieuw registratiesysteem voor de advisering dat we in 2020 in gebruik nemen. We startten ook met een interne intervisie advisering, waarin adviseurs ervaringen en tips kunnen uitwisselen om de eigen agogische vaardigheden te versterken. We evalueren op permanente basis het vormingsaanbod van FARO. Deelnemers ontvangen een online evaluatieformulier na elke vorming. Volgens de beheersovereenkomst zal in 2020 een externe bevraging over de dienstverlening uitgevoerd worden, gekoppeld aan een nodenbevraging van de sector en de doelgroepen van FARO. In 2019 werd de timing van deze nodenanalyse onder de loep genomen. Aangezien FARO in 2020 eerst het traject voor de Strategische Visienota van DCJM moet faciliteren, zal de nodenbevraging en -analyse pas in 2021 starten.

- **Operationele doelstelling 6.4: bestuursorganen. Hiertoe handelen de beleids- en bestuursorganen van FARO volgens de principes van goed bestuur en werken ze transparant.**

De bestuursorganen van FARO vzw werken volgens de statuten en het huishoudelijk reglement, incl. addendum m.b.t. het deontologisch afsprakenkader voor bestuursleden. We publiceerden het aanstellingsrooster van de bestuurders op onze website (zie <https://faro.be/faro/raad-van-bestuur-algemene-vergadering>). Het bestuur behandelde onder meer de nieuwe beheersovereenkomst en de opvolging van de procedure voor de aanwerving van een nieuwe directeur. In 2020 worden de bestuursorganen opnieuw samengesteld; de mandaten lopen immers af.

- **Operationele doelstelling 6.5: zakelijk beheer en logistiek. Hiertoe ondersteunt het zakelijk-financieel en logistiek beheer duurzaam alle processen, diensten en activiteitenprogramma's.**

Het office management behartigt onder meer de volgende taken: het directiesecretariaat

(ondersteuning directie en personeelsadministratie), besteladministratie, abonnee-, klanten- en leveranciersadministratie, agendabeheer en post, dagelijkse opvolging van het gebouwbeheer en het onthaal, de praktische en organisatorische opvolging van de colloquia, grote studiedagen en evenementen (bv. Erfgoeddag en Groot Onderhoud), het voorraad- en stockbeheer (magazijn).

FARO voert een btw-boekhouding in AFAS, i.s.m. boekhoudkantoor Andante. De boekhouding en de jaarrekening worden jaarlijks door een bedrijfsrevisor gecontroleerd.

Het boekhoudjaar 2019 was een wat bijzonder jaar omwille van de overkomst in juli van een viertal medewerkers vanuit het Departement CJM. FARO ontving extra middelen om deze bijkomende loonkosten te dekken, en de lopende begroting werd aangepast in september.

FARO sluit de jaarrekening af met een beperkt verlies van 44.563 euro. Dit is te wijten aan meeruitgaven voor zowel werkings- als loonkosten. De reserves van FARO vangen dit verlies op.

We hebben het statuut van FARO als erkend doel (FOD Financiën) verlengd voor vijf jaar. Via verkoop en inschrijvingsgelden voor (vormings)activiteiten trachten we de eigen omzet op peil te houden. In 2019 werd het in de begroting vooropgezette streefdoel voor de eigen omzet (62.000 euro) gehaald.

FARO is gevestigd in een gebouw dat we delen met Cultuurconnect en De Wakkere Burger. Het gebouw vertegenwoordigt een belangrijk deel van de structurele werkingskosten van FARO, maar is dé vergaderplek van de cultureel-erfgoedsector. Dankzij deze infrastructuur faciliteren we de netwerking. De drie huurpartners in het gebouw hebben een onderlinge afsprakennota opgesteld die het beheer van het gebouw en de daarmee verbonden diensten (onthaal, zalengebruik en -verhuur), de verdeling van de kosten, enz. regelt. Daarbij is er voortdurende aandacht voor duurzaam en kosteneffectief werken. Om deze afspraken op te volgen is er geregeld overleg. Specifiek in 2019 was de aandacht voor de toegangscontrole en de veiligheid in het gebouw, met de introductie van een nieuw systeem van toegangsbeheer met codes, ook voor bezoekers.

Beste lezer, hartelijk bedankt. U heeft dit jaarverslag nu helemaal doorgenomen. We gaan ervan uit dat die inspanning rendeert: u weet nu immers goed wat FARO in 2019 voor u heeft ondernomen. Want wat we bij aanvang van dit jaarverslag stelden, “*U ondersteunen en helpen groeien: dát is onze opdracht*”, gaat ons zeer ter harte. Het is, heel kort samengevat, onze *raison d’être*. En daar kunt u ons op aanspreken.

Als u vragen heeft over dit jaarverslag, onze activiteiten, enzovoort: neem gerust contact met ons op. ■