



Groot Onderhoud 2012 | Sessie 3

Van discours naar praktijk

Sessieleider + verslaggever: Gregory Vercauteren

---

## Doel en opzet

Met deze sessie sluiten we aan bij de eerste editie van het Groot Onderhoud, waar ook een sessie was gewijd aan netwerken. Een belangrijke conclusie toen was dat er een onderscheid bestaat tussen collectiebeherende en dienstverlenende organisaties wat netwerken betreft. Voor dienstverlenende organisaties zijn netwerken haast een evidentie: het is hun opdracht om expertise te ontwikkelen en te delen, en vaak gebeurt dit door een netwerk. Bij collectiebeherende organisaties ligt dit vaak anders. Hun eerste opdracht bestaat in de zorg voor en de ontsluiting van de eigen collectie. Uiteraard bouwen zij zo heel wat expertise op, maar het blijkt niet altijd evident om deze expertise zomaar te delen met al wie erom vraagt of om zelf een expertisenetwerk uit te bouwen. Deze vaststelling vormt het uitgangspunt van deze sessie 'Van discours naar praktijk'.

Na een streepje discours en theorie (door Gregory Vercauteren, FARO), volgden twee praktijkvoorbeelden: KADOC (door Jan De Maeyer) en de Vlaamse Kunstcollectie (door Pascal Ennaert). Daarna begeleidt Anita Caals (FARO) een workshop. Tijdens die workshop gaan we op zoek naar de voornaamste drempels en succesfactoren om een expertisenetwerk uit te bouwen.

## Een streepje discours

De Vlaamse Gemeenschap hecht veel belang aan netwerken en expertisedeling. Het Cultureel-erfgoeddecreet heeft (o.m.) als doel om "een netwerk van cultureel-erfgoedorganisaties tot stand te brengen dat expertise ontwikkelt, uitwisselt en ter beschikking stelt ..." En in de memorie van toelichting staat letterlijk: "Samenwerking, netwerking en kennisdeling staan centraal. Door het uitwisselen van gegevens, kennis en expertise wordt een netwerk van cultureel-erfgoedorganisaties gerealiseerd."

Het blijft overigens niet alleen bij ronkende verklaringen in beleidsteksten. In de beheersovereenkomsten van de cultureel-erfgoedconvenants, de expertisecentra, de landelijke koepels, het steunpunt en (samenwerkingsverbanden van) collectiebeherende organisaties lezen we dat deze zich daadwerkelijk actief moeten engageren in een netwerk. Ook collectiebeherende organisaties die worden gesubsidieerd vanuit het decreet worden verondersteld om hun expertise te delen met wie erom vraagt.

Cultureel-erfgoedorganisaties zijn doorgaans zelf ook overtuigd van de meerwaarde van een gezond netwerk. Dit bleek toch uit een onderzoek dat FARO, in het kader van PRISMA, in 2011 verrichte naar netwerken in de erfgoedsector. Uit dit onderzoek bleek ook dat precies expertisedeling de voornaamste reden was waarom erfgoedwerkers zich willen engageren in een netwerk.

## In alle groten en maten

In het discours worden netwerken en samenwerken vaak als synoniemen voor elkaar gebruikt. Het zijn complementaire, maar geen identieke begrippen. Bij een samenwerking komt het erop neer dat de actoren streven naar een gezamenlijk product of traject. Binnen een netwerk zijn de relaties structureler en niet altijd zo resultaatgericht. Zij kunnen ook gewoon gericht zijn op het verzamelen van informatie of het delen van expertise. Vanzelfsprekend kan een samenwerking wel een belangrijk instrument zijn om een netwerk te vergroten of te versterken.

In de praktijk kunnen er grote verschillen zijn in de manier waarop netwerken eruit kunnen zien. Dit bleek ook uit de praktijkvoorbeelden. Het eerste praktijkvoorbeeld was de Vlaamse Kunstcollectie (VKC), een voorbeeld van een geformaliseerd samenwerkingsverband tussen enkele grote kunstmusea. Daarnaast heeft de VKC nog tientallen externe partners, zeer divers van aard. Het tweede praktijkvoorbeeld was het KADOC, een cultureel archief en een onderzoekscentrum dat geregeld op zijn expertise wordt aangesproken. De netwerken waarin het KADOC zich beweegt, situeren zich vooral in de academische wereld, het onderwijs en de erfgoedsector.

## Drempels voor expertisenetwerken

Wat zijn nu de voornaamste drempels en succesfactoren om expertisenetwerken uit te bouwen? Uit de praktijkvoorbeelden en de oefening met de deelnemers kwamen volgende zaken naar boven:

- Gezamenlijke visie: hier staat of valt alles mee. Alle partners moeten dezelfde visie onderschrijven.
- Een visie is één zaak, gedragenheid door alle personeelsleden is een andere zaak! Verschillende mensen met verschillende functies hebben vaak een andere visie op samenwerking.
- Er moeten duidelijke en goede beslissingsstructuren voorhanden zijn. Sommige organisaties zijn hiërarchischer gestructureerd dan andere. Bij een hiërarchisch gestructureerde organisatie moet je met de directeur aan tafel gaan zitten. Een probleem is wel vaak dat de beslissingen dan onvoldoende doorstromen naar de stafmedewerkers (die ze moeten uitvoeren).
- Erkenning voor het geleverde werk is een belangrijke motivator. In de praktijk blijkt vaak dat deze erkenning niet zozeer vanuit de eigen instelling komt (het werk voor de eigen instelling komt meestal op de eerste plaats), maar eerder van buitenaf (bv. appreciatie door het publiek of door de partners).
- Vertrouwen: een geslaagde samenwerking en expertisedeling staan of vallen met vertrouwen. Zoiets moet groeien, maar kan ook worden gefaciliteerd door geregelde ontmoetingen, duidelijke afspraken en goede communicatie.
- Coördinatie en aansturing: er is altijd iemand nodig die het netwerk aanstuurt of coördineert. Bij een formeel samenwerkingsverband kunnen hier afspraken over worden gemaakt tussen de partners. Bij informele expertisenetwerken blijkt zoiets echter niet evident. Sommige deelnemers van de sessie verwachten dat FARO een actieve(re) rol speelt bij het coördineren of toch zeker het faciliteren van expertisenetwerken binnen de cultureel-erfgoedsector. [aanvulling van GV: Vandaar het belang van initiatieven zoals het Groot Onderhoud of Tournée Générale; dit is een eigen aanvulling en werd niet gezegd tijdens deze sessie.]
- Voldoende middelen:
  - Infrastructuur: zeker bij een formeel samenwerkingsverband is er een fysiek 'secretariaat' nodig, dat kan fungeren als uitvalsbasis voor de werking.
  - Financiële middelen: niet evident, want middelen zijn altijd schaars. Om een netwerk uit de grond te stampen, blijken financiële *incentives* van bovenaf (i.c. de Vlaamse

- overheid) vaak een belangrijke hefboom. De partners zijn dan ook gemakkelijker bereid om zelf een financiële bijdrage te leveren.
- Personeelsinzet/tijd: ook niet evident, want mensen zijn overbevraagd en het werk voor de eigen instelling komt altijd op de eerste plaats. Ook hebben niet alle partners dezelfde mogelijkheden om personeel af te vaardigen voor vergaderingen.
  - Expertise: het is meestal geen probleem om de juiste man of juiste vrouw te vinden. Maar krijg de mensen maar eens samen (doodlemanie)!
- De overheid kan als hefboom en als gesel fungeren:
    - Decretale bepalingen kunnen samenwerking stimuleren. Het Cultureel-erfgoeddecreet heeft sommige vormen van samenwerking en expertisedeling zeker gestimuleerd (cf. de criteria bij de beoordeling van cultureel-erfgoedconvenants of projectaanvragen).
    - Overheidsbeleid kan ook een sterke hinderpaal vormen voor samenwerking en expertisedeling. Zeker de samenwerking tussen Vlaamse en federale organisaties wordt vandaag gecompliceerd door de ingewikkelde staatsstructuur; zelfs op Vlaams niveau wordt samenwerking en expertisedeling tussen cultureel en onroerend erfgoed niet altijd gehonoreerd of geapprecieerd (vaak integendeel).
  - Bijkomende aandachtspunten voor een geslaagde samenwerking en expertisedeling:
    - Hoe intenser de samenwerking, hoe groter de investering en de risico's, maar ook hoe groter de winstpunten!
    - Heb geduld en enthousiasmeer! Zorg dat iedereen mee is vanaf het begin.
    - Maak de resultaten bekend ... intern en extern.
    - Duid een projectmanager/verantwoordelijke aan. Weet wie waar en waarvoor verantwoordelijk is.
    - Maak goede afspraken over financiering en personeelsinzet, bij voorkeur voor de start van de samenwerking ...
    - En *last but not least*: je moet niet teveel praten/reflecteren over samenwerking en expertisenetwerken, je moet het gewoon doen!