



Van concept naar constructie

Procesmanagement bij culturele projectcoöperaties

Masterproef voorgelegd met het oog op het behalen van de graad van Master in het Cultuurmanagement

Universiteit Antwerpen
Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen
Academiejaar 2007-2008

De Hondt Fiona

Instellingsbegeleider:
Dr. M. Jacobs

Promotor:
Prof. J. Capenberghs



À la claire fontaine

À la claire fontaine
M'en allant promener,
J'ai trouvé l'eau si belle
Que je m'y suis baigné.
Il y a longtemps que je t'aime,
Jamais je ne t'oublierai.

Sous les feuilles d'un chêne,
Je me suis fait sécher.
Sur la plus haute branche,
Le rossignol chantait.

Chante, rossignol, chante,
Toi qui a le cœur gai;
Tu as le cœur à rire,
Moi je l'ai à pleurer.

J'ai perdu mon amie
Sans l'avoir mérité,
Pour un bouquet de roses
Que je lui refusai.

Je voudrais que la rose
Fût encore à planter
Et que ma douce amie
Fût encore à m'aimer.

Philippe Claudel

Inhoudstafel

Dankwoord	p. 7
Inleiding	p. 8
Deel 1: Procesmanagement als methodologisch kader voor het beheer van culturele projectcoöperaties	p. 11
1. Bouwen aan een theoretisch kader	p. 12
1.1. Het spanningsveld tussen theorie en praktijk	p. 12
1.2. Het project als systeem	p. 14
1.2.1. Omschrijving van een project	p. 14
1.2.2. Pilaren uit het verleden	p. 16
1.2.3. Omschrijving van culturele projectcoöperaties	p. 20
1.3. Meerdere partners, meerdere belangen	p. 22
1.4. De uniciteit van culturele projectcoöperaties	p. 23
1.4.1. Ontwikkelingsgerichte projecten	p. 24
1.4.2. Programma's en multiprojecten	p. 27
2. Mogelijke samenwerkingsmotieven	p. 31
3. De gek en de manager, beiden hebben nood aan een methode	p. 34
3.1. Het project als proces	p. 36
3.1.1. Belangrijke rollen binnen het proces	p. 39
3.2. Het procesontwerp	p. 41
3.3. Waarom kiezen voor een procesbenadering	p. 44
3.4. Ontwerpprincipes als leidraad voor het proces	p. 46
4. Er waren eens... meerdere partners	p. 52
4.1. Collectieve rationaliteit als samenwerkingsideaal	p. 52
4.1.1. De homo egocentricus	p. 52
4.1.2. De realiteit achter de theorie	p. 57
4.2. Consensus en engagement als resultaat van een proces	p. 62
5. Interpersoonlijke en interorganisatorische vaardigheden bij culturele projectcoöperaties	p. 64
5.1. Een CPC-netwerk voorbereiden	p. 65
5.2. Het structureren van de samenwerking binnen een erfgoedproject	p. 72
5.2.1. Juridische structuren	p. 72
5.2.2. Bestuursstructuren	p. 74
5.3. Integratie van de leden van het netwerk en een gemeenschappelijk projectdoel bepalen	p. 76

5.4. Het samenwerkingsproces voeden	p. 79
5.5. Communicatie en het delen van informatie	p. 81
6. Besluit	p. 84

Deel 2: Culturele projectcoöperaties gecoördineerd vanuit FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw	p. 87
---	-------

Inleiding	p. 88
-----------	-------

1. De unieke positie van een steunpunt	p. 89
1.1. Algemene samenwerkingsmotieven van FARO	p. 89
2. Case study 1: <i>Romain Royal</i>	p. 91
2.1. Voorstelling <i>Romain Royal</i>	p. 92
2.2. Projectpartners	p. 93
2.3. Classificatie als programma of multiproject	p. 93
2.4. Samenwerkingsmotieven	p. 94
2.4.1. Samenwerkingsmotieven van het Vlaams Centrum voor Volkscultuur	p. 94
2.4.2. Samenwerkingsmotieven van de andere projectpartners	p. 95
2.5. Het proces <i>Romain Royal</i>	p. 96
2.5.1. Procesrollen	p. 97
2.5.2. Procesontwerp	p. 97
2.5.3. Krachten tijdens het project	p. 98
2.6. Ontwerpprincipes binnen <i>Romain Royal</i>	p. 99
2.7. Realisatie van collectieve rationaliteit	p. 102
2.8. Aanwezige interpersoonlijke en interorganisatorische vaardigheden	p. 103
2.8.1. Voorbereiden	p. 103
2.8.2. Structureren	p. 105
2.8.3. Integreren	p. 106
2.8.4. Voeden	p. 107
2.8.5. Communicatie	p. 107
2.9. Voor- en nadelen van deze methode	p. 107
3. Case study 2: <i>Erfgoeddag</i>	p. 109
3.1. Voorstelling <i>Erfgoeddag</i>	p. 110
3.2. Projectpartners	p. 111
3.3. Classificatie als programma of multiproject	p. 112
3.4. Samenwerkingsmotieven	p. 113
3.4.1. Samenwerkingsmotieven van FARO	p. 113
3.4.2. Samenwerkingsmotieven van de andere projectpartners	p. 114

3.5. Het proces <i>Erfgoeddag</i>	p. 115
3.5.1. Procesrollen	p. 115
3.5.2. Procesontwerp	p. 116
3.6. Ontwerpprincipes binnen <i>Erfgoeddag</i>	p. 116
3.7. Realisatie van collectieve rationaliteit	p. 118
3.8. Aanwezige interpersoonlijke en interorganisatorische vaardigheden	p. 119
3.8.1. Voorbereiden	p. 119
3.8.2. Structureren	p. 120
3.8.3. Voeden	p. 121
3.8.4. Communicatie	p. 121
3.9. Voor- en nadelen van deze methode	p. 121
4. Case study 3: <i>An Unexpected Journey to the United States in Belgium</i>	p. 123
4.1. Voorstelling <i>An Unexpected Journey to the United States in Belgium</i>	p. 124
4.1.1. Tussen identiteit en alteriteit	p. 124
4.1.2. Een belangrijke pijler	p. 125
4.1.3. <i>Living Human Treasures</i>	p. 126
4.1.4. Methode	p. 128
4.2. Algemene doelstellingen	p. 138
4.3. SWOT-analyse	p. 130
4.4. Classificatie als programma of multiproject	p. 131
4.5. Positie van FARO als steunpunt	p. 132
4.5.1. Visie van het Agentschap Kunsten en Erfgoed	p. 134
4.6. Potentiële partners	p. 135
5. Aanbevelingen	p. 137
Conclusie	p. 140
Bibliografie	p. 143
Bijlage 1: Interview met Björn Rzoska, medewerker FARO	p. 149
Bijlage 2: Bijkomende vragen aan Björn Rzoska via e-mail	p. 166
Bijlage 3: Interview met Lieve De Saedeleer en Roel Daenen, coördinatie <i>Erfgoeddag</i>	p. 169
Bijlage 4: Interview met Marc Jacobs, co-directeur FARO	p. 189
Bijlage 5: Visie van Marina Laureys, Agentschap Kunsten en Erfgoed via e-mail	p. 196
Bijlage 6: CiviCRM	p. 197
Bijlage 7: Interne enquête	p. 198

Overzicht van figuren

Figuur 1: Vergelijking procesmanagement met projectmanagement volgens Kwasimodo	p. 19
Figuur 2: Tussenvormen van programma's en multiprojecten	p. 29
Figuur 3: Voorscheider van Bekkering	p. 38
Figuur 4: Wyber van Bekkering	p. 39
Figuur 5: Stromenmodel van Kingdom	p. 43
Figuur 6: Schematische voorstelling van het <i>prisoner's dilemma</i>	p. 53
Figuur 7: Paradox van Arrow	p. 56
Figuur 8: Kenmerken van een geslaagde procesbenadering	p. 62
Figuur 9: De zeven deelaspecten van samenwerking tweedimensionaal uitgewerkt	p. 65
Figuur 10: <i>An Unexpected Journey to the United States in Belgium</i> , zowel als programma als multiproject	p. 132

Dankwoord

Een heel aantal mensen hebben op hun eigen manier een steentje aan deze thesis bijgedragen.

Eerst en vooral Marc Jacobs. Zijn hoge verwachtingen en niet aflatende steun vormen de basis van deze thesis. Lieve De Saedeleer en Roel Daenen die me in sneltempo en met bijzonder veel geduld onder hun *Erfgoeddag*-vleugels hebben genomen. Hildegarde Van Genechten, die op veel vlakken, zowel menselijk als professioneel, een inspiratie voor me vormt. Björn Rzoska die de tijd nam uitgebreid op mijn vragen in te gaan.

Alan Govenar, die steeds klaarstond met raad en vanaf het begin in me geloofde.

Joris Capenberghs om te volharden in zijn overtuiging dat FARO dé plaats was om mijn stage te lopen. De lieve en wijze Annick Schramme, een lichtje op zich.

Monica, de bliksem die dit jaar mijn leven heeft geëlectrocuteerd. Chloë, die er altijd was.

Mijn mama.

Mijn lief, Wim.

Inleiding

Zolang men zich kan herinneren, tot op de dag van vandaag toe, wordt het politieke en sociale leven van de bevolking van het noordelijke deel van Zweden en Finland sterk beïnvloed door de zalm. Het volledige jaar door vormen de dorpen en gemeenschappen kleine autonome koninkrijkes met economische zelfstandigheid.

Tot de jaarlijkse periode van de zalmvangst aanbreekt.

Dit vormt het signaal waarop de inwoners van de verschillende dorpen hun krachten bundelen en samen werken aan het reguleren van watervallen, het uitzetten van netten en het binnenhalen en klaarmaken van de zalm. Tijdens deze periode worden door de gemeenschappen "zalm-voorlieden" benoemd die onder leiding van een "zalm-hoofdman of leider" deze activiteiten leiden, toezien op de verdeling van de taken en het verloop van de gebeurtenissen. Wanneer de jaarlijkse zalmvangst weer voorbij is keren de werklieden met hun vangst terug naar hun dorp. De leidersfiguren die tijdens de zalmvangst het initiatief namen, worden de volgende maand als het ware verbannen uit hun dorp om te vermijden dat zij wel eens op het idee zouden kunnen komen ook op andere domeinen (definitief) de leiding op te eisen.

Projectwerking is vandaag de dag binnen verschillende sectoren een onlosmakelijk en essentieel deel geworden. Dit gaat van de jaarlijkse zalmvangst in Zweden en Finland tot projecten van de federale politie rond overlast in uitgaansbuurten. Ook in de culturele-erfgoedsector wordt er steeds meer ingezet op projecten. Projecten kunnen strategische doelstellingen helpen realiseren en de dagelijkse werking dynamiseren en soms ook professionaliseren. Projecten hebben belangrijke consequenties voor het bestaan van bedrijven, organisaties en verenigingen.

Binnen de culturele-erfgoedsector zijn erfgoedprojecten sinds enkele jaren aan een stevige opmars bezig. Dit doet de vraag rijzen naar een aangepast managementmodel voor erfgoedprojecten. Organisaties als Culturele Biografie Vlaanderen, Kwasimodo en Koning Boudewijnstichting zijn aan deze vraag tegemoet gekomen en hebben rond projectmanagement onderzoek gevoerd en hun bevinden in publicaties gegoten. Toch blijft er behoefte bestaan aan een managementmodel dat rekening houdt met de specifieke eigenheden van erfgoedprojecten en tegelijk op managementleest gestoeld is. Zulk model moet gebaseerd zijn op twee belangrijke pijlers: theorie en praktijk. Enkel een goed onderbouwde theorie die rekening houdt met de noden van de sector en aan de concrete praktijk getoetst wordt kan aan deze behoefte tegemoet komen. Hiervoor dient zeer duidelijk omschreven te worden wat we verstaan onder erfgoedprojecten. De betrokkenheid van meerdere partners is hier bijvoorbeeld zeer cruciale eigenschap van. Een andere eigenschap is de onstabiele omgeving waarin erfgoedprojecten zijn ingebed.

Zo hebben niet alleen sociaal-maatschappelijke factoren een invloed op projecten maar ook, en in zeer belangrijke mate het politieke veld. Erfgoedprojecten zijn onlosmakelijk verbonden met decretale en beleidsmatige vereisten.

In een eerste deel wordt een diepgaande onderzoek gevoerd naar een passend managementmodel om culturele erfgoedprojecten op adequate wijze te managen. De opdracht vanuit FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw was bijzonder uitdagend. Niet alleen omdat het niet eenvoudig is een managementmodel uit te werken dat rekening houdt met alle eigenaardigheden van erfgoedprojecten maar ook omdat dit model moet streven naar een win-win situatie voor alle projectpartners. Vooral deze laatste vereiste vraagt om een op maat gemaakte projectbenadering.

Om hierin te slagen werden er grote stapels zuivere managementliteratuur op nageslagen, gaande van 'Prince' over de 'Tipi-approach' tot 'Scrum'. Al gauw werd duidelijk dat er geen model bestond dat makkelijk transposeerbaar zou zijn naar erfgoedprojecten. Zelfs de basisvooronderstelling dat het om projecten gaat, wordt in vraag gesteld. Het is voor deze opdracht immers belangrijk tabula rasa te maken en een model vanaf de eerste steen op te bouwen. Hoewel de publicaties van Koning Boudewijnstichting, Kwasimodo en Culturele Biografie Vlaanderen een grote steun zijn voor culturele projecten komt het erop aan hier met een onbevangen en open blik aan te beginnen. Dit leidt tot een compleet vernieuwende aanpak. We benaderen een project als een systeem waarmee in algemene lijnen een eerste stap naar een nieuw model wordt gezet. Een volgende vereiste bestaat in een duidelijke afbakening van wat we onder culturele projecten verstaan. Aan de hand van enkele kenmerken wordt een eigen term gecreëerd, namelijk culturele projectcoöperaties. Deze term slaat niet alleen op erfgoedprojecten maar op een bepaald type culturele projecten. Het opgebouwde managementmodel is immers niet exclusief voor de culturele-erfgoedsector maar kan mits enkele aanpassingen worden gehanteerd in verschillende culturele sectoren. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de uniciteit van culturele projectcoöperaties. We onderscheiden binnen CPC's twee soorten projecten: programma's en multiprojecten. Rekening houdend met deze tweedeling kan men de gerichter omgaan met de noden die een bepaalde vorm met zich meebrengt.

Wanneer bij een CPC verschillende projectpartners betrokken zijn, hebben die elk hun eigen redenen om mee te werken en in het samenwerkingsverband te stappen. Deze belangen worden niet altijd even duidelijk meegedeeld. Een 'geheime agenda' kan echter wel de voortgang van het project bemoeilijken. Het is belangrijk zich daarvan bewust te zijn en deze zoveel mogelijk in kaart te brengen. Om het project te laten slagen is het echter noodzakelijk dat iedere partner gelooft in het opzet van het project en in de overkoepelende doelstelling. Dit is een minimale overkoepelende vereiste.

Een bijzonder vernieuwende insteek zal eruit bestaan dat we het het project als proces benaderen. We spreken dan ook niet langer van 'projectmanagement' maar van 'procesmanagement' waarbij we de methodologie specifiek op maat schrijven voor CPC's. Met behulp van een procesbenadering kunnen we enkele belangrijke troeven realiseren zoals draagvlak, de reductie van inhoudelijke zekerheid enzovoorts. Om hierin te slagen dient men zoveel mogelijk ontwerpprincipes als leidraad te hanteren.

Wanneer een cruciaal onderdeel van een erfgoedproject bestaat uit samenwerking is het belangrijk in bepaalde mate een vorm van collectieve rationaliteit te creëren. We gaan vanuit verschillende perspectieven na hoe realistisch dit is en of men überhaupt wel tot een consensus kan komen en zo ja, op welke manier.

Het laatste hoofdstuk van het eerste deel is meer praktisch gericht en omvat een hele resem aan zowel interpersoonlijke als interorganisatorische vaardigheden die zoveel mogelijk moeten worden toegepast bij culturele projectcoöperaties.

In het tweede deel wordt de kaart van de praktijk volledig getrokken. Aan de hand van drie verschillende soorten projecten, *Romain Royal*, *Erfgoeddag* en *An Unexpected Journey to the United States in Belgium* zullen we afdalen in welke mate het voorgestelde model adequaat is in de praktijk. Deze drie projecten hebben een heel eigen karakter en illustreren het onderscheid tussen een programma, multiprojecten en mengvormen hiervan. We kaarten hierbij ook een erg boeiend debat aan, namelijk waaruit de rol van FARO als steunpunt bij projecten bestaat en wat FARO door middel van projecten wil realiseren.

We hopen op deze wijze een instrument uit te werken dat in de toekomst haar dienst zal bewijzen bij het managen en coördineren van culturele projecten.

Deel 1: Procesmanagement als
methodologisch kader voor het beheer
van culturele projectcoöperaties

1. Bouwen aan een theoretisch kader

1.1. Het spanningsveld tussen theorie en praktijk

“Theorie en praktijk zijn één, evenals ziel en lichaam,
en evenals ziel en lichaam liggen zij meestal met mekaar overhoop”

Marie Von Ebner-Eschenbach

Projectmethoden, -technieken en -hulpmiddelen worden ontwikkeld om er in de toekomst iets mee te bewerkstelligen en een houvast te bieden voor volgende projecten. We menen met andere woorden een kader te kunnen scheppen dat het succes van een project kan verhogen. De ontwikkeling van een theoretisch projectmanagementmodel is gebaseerd op de vooronderstelling dat we kunnen voorspellen wat zal werken en wat niet, wat positieve effecten zal genereren en wat beter achterwege kan blijven. Kritisch rationalist Karl Popper wees er met zijn methodologisch falsificationisme reeds op dat zulke benadering niet heiligmakend is. Zulke methodologie is algemeen en normatief van aard, omdat ze niet beschrijft op welke wijze men in culturele projectcoöperaties in feite te werk gaat maar 'voorschrijft' op welke manier men best te werk kan gaan. Zulke methodologie is met andere woorden prescriptief. Echter net door de mogelijke weerlegbaarheid of falsificatie van deze theorie kunnen we de door ons opgestelde methode als wetenschappelijk kenmerken. Popper meent immers dat het niet mogelijk is de waarheid van een wetenschappelijke theorie aan te tonen maar enkel de onwaarheid. De mogelijke weerlegging van een theorie als criterium van wetenschappelijkheid.¹ De door ons voorgestelde wetenschappelijke methode is met andere woorden maar tijdelijk en staat voortdurend open voor correcties en nieuwe inzichten. Het is een aanzet voor wat hopelijk een sterk uitgewerkte discipline in het cultuurmanagement zal worden.

Een theorie bestaat uit impliciete vooronderstellingen en expliciete gedachten over hoe de wereld in elkaar zit. Men meent het functioneren van de wereld en haar bewoners in wetmatigheden te kunnen gieten die hanteerbaar zijn als objectief geldende principes. Belangrijk is dat een theorie empirisch getoetst wordt en keer op keer haar geldigheid bewijst. Toch is elke theorie falsifieerbaar, men kan altijd criteria vinden op basis waarvan de theorie verworpen kan worden.

Kenmerkend aan het veld van het projectmanagement is dat er talloze theorieën bestaan die weliswaar gebaseerd zijn op ervaringen maar nauwelijks onderworpen zijn aan een systematisch onderzoek. Er is met andere woorden zelden bepaald in hoeverre die specifieke ervaring ook in meer algemene zin geldig is. Ook binnen FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw (het resultaat van een fusie van Culturele Biografie

¹ Gebaseerd op Schilpp, 1974: 371-412

Vlaanderen vzw (CBV) en het Vlaams Centrum voor Volkscultuur vzw (VCV)) dringt deze vraag zich op. Binnen deze organisatie worden projecten uitgewerkt vanuit het uitgangspunt van een win-win situatie voor zoveel mogelijk projectpartners. Hoewel veel projecten in het verleden succesvol bleken is er vraag naar een algemeen geldend model dat in de toekomst als leidraad kan dienen bij het op poten zetten van nieuwe projecten met meerdere partners.

Er bestaan verschillende soorten theorieën zoals beschrijvende, verklarende en voorspellende theorieën.

Een beschrijvende theorie beschrijft en classificeert fenomenen in de concrete realiteit door hun eigenschappen te verklaren en aan te geven in welke situaties deze fenomenen zich voordoen.

Een verklarende theorie legt de verbanden tussen eigenschappen bloot waarbij die eigenschappen worden aangeduid als oorzaak van een andere eigenschap.

Een voorspellende theorie voorspelt een bepaalde situatie als gevolg van de combinatie van bepaalde elementen.

In deze thesis willen we in de eerste plaats een verklarend en voorspellend model construeren dat bruikbaar is bij het managen van culturele projecten met meerdere partners waarbij de drijfveer een win-win situatie is. Dit is een grote uitdaging aangezien binnen het veld van projectmanagement weinig getoetste theorieën bestaan en de reeds bestaande theorieën een weinig verklarende en voorspellende kracht bezitten.

Het domein van projectmanagement kent twee delen: projectmanagement in de praktijk en projectmanagement als academisch onderzoeksgebied. Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat er aanzienlijk meer informatie te vinden is over projectmanagement in de praktijk dan projectmanagement als academische discipline. Het is niet zo dat er niet wordt nagedacht of geschreven over projectmanagement. Integendeel, het aantal algemene handboeken en artikelen zijn niet te overzien. Het karakter van de literatuur blijft echter zeer algemeen en is gebaseerd op praktijktheorie, eigen ervaringen van de auteur, of die van de casuïstiek in plaats van steekproefonderzoek.

Het begrip 'praktijktheorie' wordt hier gebruikt om uitdrukking te geven aan zowel theoretische noties als op ervaringen gebaseerde kennis, het samenhangende of geïntegreerde karakter van beide en de sturing van het handelen door geïntegreerde kennis.²

We menen dat zowel theorie als praktijk noodzakelijk zijn bij het ontwikkelen van een adequate projecttheorie. We stellen dan ook een theorie op die in een eerste fase beschrijvend zal zijn maar op praktisch niveau een verklarende en voorspellende waarde zal blijken te bezitten. De theorie zal getoetst worden aan enkele reeds binnen FARO uitgevoerde projecten en het resultaat ervan verklaren.

² Gebaseerd op de benadering van praktijktheorie die we terugvinden in het werk van De Vries, 2004: 280

Een goed opgebouwde en praktisch hanteerbare theorie vraagt dus om een gezamenlijke inspanning van de twee delen van het projectmanagementveld. De hulp die vertegenwoordigers van deze twee domeinen hebben geboden, bleek van onschatbare waarde.

Daarnaast bleken er weinig bronnen te vinden over projectmanagement in de culturele sector. De teruggevonden publicaties bleken allen uitgegeven door ofwel Culturele Biografie Vlaanderen, het Vlaams Centrum voor Volkscultuur, de Koning Boudewijnstichting of Kwasimodo. Deze publicaties hebben vooral de toon gezet in de cultuursector. Toch blijft de behoefte bestaan en zelfs toenemen aan een managementmodel dat een vruchtbare leidraad kan zijn bij het op poten zetten van culturele projecten. Dit stelde ons voor de opdracht een uniek model op te stellen dat in de eerste plaats afgestemd werd op, en getoetst werd aan culturele erfgoedprojecten.

1.2. Het project als systeem

1.2.1. Omschrijving van een project

Om een heldere leidraad te bieden doorheen dit werk verduidelijken we eerst wat we verstaan onder een project. Het begrip project kent meerdere definities die allen worstelen met de schijnbare tegenstelling van het tijdelijke en zelfstandige enerzijds en de relatie met de managementomgeving en de buitenwereld anderzijds.

Volgens professor J.R. Turner is een project

An endeavour in which human, material and financial resources are organised in a novel way, to undertake a unique scope of work, of given specification, within constraints of cost and time, so as to achieve beneficial change defined by quantitative and qualitative objectives. (Walters, 1999: 13)

Waarbij projecten zich onderscheiden door hun unieke karakter, de beperkte omvang in tijd en vooropgestelde doelstellingen.

Wanneer een project als project wordt gepercipieerd en gemanaged, wordt het een projectstatus toegekend. Dit verleent eenduidigheid aan de status. Daarnaast is het kenmerkend dat een project stelselmatig verfijnd wordt waarbij onzekerheid en complexiteit in de loop van het project worden gereduceerd. Een ander wezenlijk kenmerk is de op voorhand bepaalde eindigheid van het project. Dit wil zeggen dat elk project een duidelijk begin- en eindpunt kent dat van tevoren wordt bepaald. Wanneer de beoogde doelstellingen zijn gerealiseerd houdt het project op te bestaan. Om de complexiteit te verkleinen en het project beter beheersbaar te maken wordt het opgedeeld in verschillende fasen. Deze fasen leggen in ruwe lijnen het verloop van het project vast. De inhoudelijke invulling blijft echter flexibel en dynamisch, zeker wanneer

er meerdere partners betrokken zijn. De fasen worden elk op een andere wijze ingevuld en worden meer gedetailleerd naarmate het project vordert.

We doen een beroep op het uit de sociale wetenschappen afkomstige systeemtheoretische benadering van een project, waarbij de complexe werkelijkheid aldus gemodelleerd wordt waardoor alle levende en niet-levende entiteiten in een bepaalde omgeving als een systeem beschouwd worden. Het functioneren ervan is terug te brengen op algemeen geldende principes en processen.

Een systeem kan gedefinieerd worden als:

Een verzameling van elementen die wederzijdse relaties met elkaar hebben, zodanig dat het geheel meer is dan de som van de delen. Net door deze samenhang is een systeem te onderscheiden van zijn omgeving en van andere systemen, terwijl het daarmee tegelijk een wisselwerking vertoont. (Spies, 2003:17)

Indien we deze definitie als uitgangspunt hanteren kunnen we een project opvatten als een systeem. Het staat immers in bepaalde mate los van de omgeving en van de organisatie(s) waarbinnen het uitgevoerd wordt (hoewel het er ook een wisselwerking mee heeft), het kenmerkt zich door afgebakende en benoemde doelstellingen en heeft een interne samenhang. Typerend is daarbij het gegeven dat een project een vooraf gedefinieerde start- en einddatum heeft.

Binnen systemen, en in dit geval projecten, kan men vier processen onderscheiden: uitwisselingsprocessen, processen gericht op het behalen van de doelen, processen die zich richten op de integratie van het handelen van de verschillende systeemonderdelen en processen gericht op het motiveren van de onderdelen van het systeem.

Het project dient zich tegelijk te onderscheiden van zijn omgeving en met de omgeving tegelijkertijd gegevens uit te wisselen. Indien men spreekt over een project wil dit zeggen dat een aantal gezamenlijke activiteiten los staan van de omgeving en men deze (semi)zelfstandig gaat opvolgen. Anderzijds is het project onlosmakelijk verbonden met de organisatie. Aangezien we ervan uit gaan dat het uiteindelijke doel van een project eruit bestaat een bijdrage te leveren aan de organisatie zal er nauw contact zijn tussen de organisatie en het project. Dit wil zeggen dat de projectdoelstellingen gerelateerd zijn aan de organisatiedoelstellingen.

Daarnaast deelt de projectorganisatie *resources* met de lijnorganisatie. Medewerkers en middelen zijn meestal afkomstig uit de organisatie. Na afronding van een project worden de resultaten overgedragen aan de organisatie. Om deze redenen dient men vanaf de

start van het project rekening te houden met de uitwisseling tussen project en omgeving (organisatie) en na te gaan of de voortgang en projectresultaten nog overeenstemmen. Een derde wijze waarop de uitwisseling zich manifesteert betreft de percepties. Het is belangrijk dat de projectorganisatie en de bedrijfsorganisatie dezelfde verwachtingen koesteren over de projectresultaten. Hoewel een project vaak zelfstandig gedefinieerd wordt, staat het nooit alleen of los van zijn omgeving maar heeft een constante uitwisseling met die omgeving nodig voor het realiseren van projectsucces.

Een systeem omvat tevens een gezamenlijk, door alle onderdelen ervan gedeeld doel en bevat een soort mechanisme dat ervoor zorgt en erover waakt dat men dit doel stelselmatig realiseert. Om een project als succesvol te kunnen beoordelen moet men eenduidige en meetbare criteria vastleggen waaraan de resultaten na afloop getoetst worden. Tijdens de voortgang van het project zal voortdurend gecontroleerd moeten worden of de uitgevoerde activiteiten nog wel bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen. Het is dus een vereiste dat de (strategische) doelstellingen bekend zijn bij alle projectdeelnemers, de opdrachtgever en de lijnorganisatie. Tijdens de loop van het project is het belangrijk dat er intensief gecommuniceerd wordt tussen alle betrokkenen over de vraag of, en in welke mate het project op één lijn ligt met de vooraf bepaalde doelstellingen.

Een project bestaat uit meerdere projectonderdelen die gezamenlijk bijdragen aan het projectresultaat, dat zal staan of vallen met de mate waarin de percepties van alle projectonderdelen overeenkomen. Ieder onderdeel brengt zijn privé-belangen, zijn vorige projectervaringen en eigen kwalificatie aan prioriteiten met zich mee. De verwachtingen betreffende het project zijn dus voor de verschillende projectonderdelen op uiteenlopende uitgangspunten gebaseerd. Het is belangrijk deze verschillende percepties helder te krijgen zodat iedereen met dezelfde doelstellingen aan het project begint. Daarna moet men trachten die percepties gedurende het project op één lijn te houden. Daarbij is het van niet te onderschatten belang dat de medewerkers goed op elkaar afgestemd zijn en zich mee verantwoordelijk voelen, niet alleen voor hun eigen taken maar voor het project als geheel. Enkel op deze manier ontstaat er een project waarbij de medewerkers verder kijken dan de eigen verantwoordelijkheid en hun werkzaamheden kunnen en willen aanpassen in belang van het behalen van de algemene projectdoelstellingen.

1.2.2. Pilaren uit het verleden

In het verleden zijn enkele organisaties ingegaan op de roep naar bruikbare modellen voor projectmanagement. We zullen de belangrijkste naast mekaar plaatsen. We

beperken ons tot een kort overzicht van drie visies. Het is namelijk niet het opzet van deze thesis een vergelijkende studie uit te voeren van bestaande methodes voor projectmanagement bij culturele projecten.

De Koning Boudewijnstichting heeft een aantal waardevolle bijdragen geleverd aan projectmanagement in de erfgoedsector door middel van publicaties als *Management van erfgoedprojecten. Praktijkervaringen, Alledaags is niet gewoon. Reflecties over volkscultuur en samenleven* en de praktijkgids *Projectbeheer en fondsenwerving*. Vooral tijdens het begin van Anciaux's legislatuur probeerde de Koning Boudewijnstichting op deze manier het beleid te ondersteunen en te beïnvloeden. De stichting betekende tijdens '90 een enorme steun voor de erfgoedsector. Vertrekkende van een focus op bouwkundig erfgoed hebben ze gaandeweg hun werkdomein ook uitgebreid naar roerend en onroerend erfgoed. Hun voornaamste doelstelling bestond eruit de erfgoedsector te professionaliseren door onder meer onderzoek en het oprichten van intermediaire organisaties. Hierin speelde vooral de campagne 'Actuele Volkscultuur' een grote rol. In deze campagne werd de hele erfgoedsector doorgelicht met als doel de omgang met volkscultuur te dynamiseren. Deze campagne was ingebed in het 'project alpha' waarin men het lokaal historisch, volkskundig en heemkundig landschap in Vlaanderen onderzocht (Walterus, 2001: 1). Koning Boudewijnstichting is in die hoedanigheid niet meer actief. Aangezien zij meenden dat de erfgoedsector langzaamaan volwassen werd en bijgevolg de professionaliteit verbeterde voelden ze minder de noodzaak een ondersteunende rol op zich te nemen³.

Deze waardevolle bijdragen geven vaak op heel praktisch niveau advies bij het opzetten van een erfgoedproject. Men gaat in op een aantal belangrijke factoren zoals sponsorwerving, het budget, publiciteit en promotie enzoverder. Opvallend is dat deze publicaties zowel bruikbaar zijn bij roerend als onroerend erfgoed, met eerder het accent op onroerend erfgoed.

Er wordt echter niets verteld over projecten met meerdere partners, en hoe men best zulke projecten kan coördineren. Erfgoedprojecten worden echter vaak georganiseerd vanuit een samenwerkingsverband tussen meerdere (erfgoed-)partners. Projecten die uitgaan van één organisatie of meerdere organisaties worden over dezelfde kam gescheurd. Tevens worden projecten werkelijk als projecten benaderd, waarmee we willen zeggen dat het inhoudelijke centraal staat. Ook gaat men uit van een stabiele omgeving. Hierdoor construeert men een, hoewel nuttig toch niet helemaal adequate methodiek aangezien men geen oog heeft voor de onstabiele van de cultuursector en de daarmee gepaard gaande externe en interne dynamiek van erfgoedprojecten. Door middel van deze publicaties trachtte men het projectmanagement in de sector te

³ Dit vertelde Annemie Rossenbacker op 7 mei 2008 tijdens een telefoongesprek.

versterken. Hierbij botsten ze echter regelmatig op weerstanden vanuit het veld tegen een theoretisch kader:

Zodra het over grote theorieën gaat, haak ik een beetje af. Ik vind dat we onze tijd beter besteden samen met de mensen en dat we daar het verschil kunnen maken. Ik minacht dat niet, het is belangrijk dat er kaders zijn, maar soms is het wel heel ver van de praktijk. Laten we niet te veel energie verliezen met terminologie, laten we vooral het verschil maken op het terrein (Adriaenssens, Vandensande, 2002:154).

Projecten nemen echter steeds meer en meer een belangrijke plaats in in de erfgoedsector. Ook binnen het Erfgoeddecreet worden (ontwikkelingsgerichte) projecten sterk aangemoedigd. Een theoretisch onderbouwde methodiek kan zonder twijfel bijdragen aan de doeltreffendheid en het succes van erfgoedprojecten.

Ook Culturele Biografie Vlaanderen heeft bijgedragen tot meer professionaliteit binnen erfgoedprojecten door middel van bijvoorbeeld de publicatie *Projectmatig werken in de erfgoedsector. Handleiding tot het vermijden van uitschuivers*. Hierin worden projecten niet als een (buiten)kans maar als een noodzaak benaderd. 'De herkenning en erkenning van een lacune, urgentie of probleem door iemand binnen de organisatie dan wel de overheid, is stap 1 van een gefaseerde projectmatige aanpak' (De Vent, 2005: 9). Een project kan inderdaad ontstaan vanuit deze factoren. Een project kan zich echter ook aandienen als een mooie aangelegenheid, die niet meteen ingaat op urgente behoefte. Door deze eenzijdige benadering worden ook de verscheidene niveaus en vormen van projectwerken overgeslagen. Verder zien we dat deze publicatie, net zoals de publicaties van de Koning Boudewijnstichting geen expliciet antwoord biedt op de vraag wat een project nu eigenlijk is. Daarnaast wordt er geen aandacht besteedt aan samenwerking, de projectpartners en hun belangen of voor de karakteristieke dynamiek binnen erfgoedprojecten. Door de afwezigheid van een analyse van samenwerkingsverbanden wordt er niet ingegaan op de coördinerende instelling of lijnorganisatie, terwijl hun rol in het project cruciaal is. Wel biedt deze publicatie ondersteuning bij professionalisering van erfgoedprojecten door een heel doelgerichte, heldere en praktische handleiding.

Kwasimodo valt in deze lijst van publicaties enigszins op. In *Werken aan (verbeter)projecten* (Caals, 2005) komen we voor het eerst de term 'proces' tegen. De term 'proces' en het bijbehorende 'procesmanagement' wordt in deze publicaties echter op een heel andere wijze gebruikt dan in deze thesis. De omschrijving en conceptbepaling blijkt in deze zin cruciaal. Men stelt dat processen lijken op projecten aangezien ook processen georganiseerd en systematisch verlopen. Het wezenlijke verschil bestaat volgens Anita Caals echter in het 'vernieuwings- of verbeteraspect' (Caals, 2005: 7). Processen zijn volgens haar gericht op een constante aanpak waarbij de output vooraf gekend is. Als de output niet het verhoopte resultaat oplevert, kan het

knelpunt binnen het proces opgezocht worden en door middel van een project verbeterd worden.

Het verschil tussen procesmanagement en projectmanagement wordt door Anita Caals in volgende vergelijking uiteengezet:

Figuur 1: Vergelijking procesmanagement met projectmanagement volgens Kwasimodo (Caals, 2005: 7).

Procesmanagement	Projectmanagement
continu	begin- en eindpunt
standaardopvolging van activiteit	unieke opvage
gekend (standaard)resultaat	nieuw resultaat
zet input om naar output	levert naast de output een beproefde nieuwe systematiek op
routinematig	experimenteel
output gaat naar de klant of geeft input naar een aansluitend proces	output geeft input naar een nieuw of bestaand proces

Procesmanagement wordt beschouwd als een aangeraden methode om routinematige en gekende activiteiten aan te pakken. Ook in *De organisatie van het sociaal-cultureel werk* (Obbels, 2004) gaat men dieper in op processen. Men stelt, terecht, dat het belangrijk is dat medewerkers betrokken zijn bij het identificeren, beheersen of verbeteren van processen. Ook hier lezen we echter dat "wanneer een proces niet het verwachte resultaat levert, men dit projectmatig zal proberen te verbeteren" (Obbels, 2004: 6). Het doel van procesmanagement is volgens Obbels "een aanbod te leveren dat in overeenstemming is met de verwachtingen van de klant en met de geleverde inspanningen" (Obbels, 2004: 7). Procesmanagement wordt dus niet beschouwd als een methode om culturele projecten tot een goed einde te brengen. Dit strookt niet met de manier waarop in deze thesis processen benaderd zullen worden.

Men houdt in deze publicaties geen rekening met de betrokkenheid van meerdere partners en de consequenties dat dit met zich meebrengt, laat staan met het ideaal van een win-win situatie voor deze partijen. Men gaat er van uit dat het projectteam bestaat uit personen van dezelfde organisatie. In de praktijk wordt samenwerking tussen verschillende organisaties steeds meer aangemoedigd en gepraktiseerd. Een adequaat projectmanagementmodel zal hier dus rekening mee moeten houden. Indien meerdere organisaties betrokken zijn bij het projectnetwerk zal de complexiteit van het project verhogen. Iedere persoon vertegenwoordigt zijn of haar organisatie en de daarbij horende belangen.

Ook hier hanteert men een te statische opvatting van projecten. Men verdeelt projecten in drie fasen: de onderzoeksfase, de uitvoeringsfase en de nazorgfase (Caals, 2005: 20-56). Binnen deze drie fasen dient men telkens enkele regels te vormen. Het is in de

praktijk, door de onstabiele omgeving, niet altijd mogelijk culturele projecten volgens opgelegde regels uit te voeren. Niettemin vormen de praktische regels die hierin worden opgesomd een bijzonder bruikbare leidraad voor projectmanagement.

1.2.3. Omschrijving van culturele projectcoöperaties

Binnen dit onderzoek zullen we verder ingaan op een heel specifieke projectvorm, namelijk culturele projectcoöperaties (CPC). Hieronder verstaan we een

- (a) een project dat zich afspeelt in de cultuursector,
- (b) waarbij meerdere horizontale partners betrokken zijn,
- (c) en waarbij een win-win situatie voor zoveel mogelijk projectpartners nagestreefd wordt.

Culturele projectcoöperaties zijn nog verder onder te verdelen en te verfijnen. We onderscheiden programma's en multiprojecten. Op dit onderscheid, dat van cruciaal belang zal blijken, zullen we later uitgebreid terugkomen.

De terminologie 'culturele projectcoöperatie' is bruikbaar om een specifieke projectvorm aan te duiden die voorkomt in de cultuursector. In deze thesis zullen CPC's verder worden onderzocht in het licht van erfgoedprojecten.

In tegenstelling tot de vaak aanwezige hiërarchische verhoudingen binnen commerciële samenwerkingsverbanden kenmerkt samenwerking binnen CPC's zich door een verdeelde vorm van leiderschap en een fundamenteel gelijke benadering van de partners en van de deelprojecten. Wel is er een projectcoördinator of –verantwoordelijke aanwezig die het volledige proces in goede banen zal trachten te leiden.

Deze rol is in geen geval te vergelijken met een leidersfiguur die zich bovenaan op de hiërarchische ladder bevindt. Essentieel is dat alle partners zich op een relatief gelijke hoogte bevinden en een inspanning leveren opdat de beoogde doelstellingen bereikt zullen worden.

Dit wil zeggen dat leveranciers of de subsidiërende overheid niet beschouwd worden als een partner binnen een CPC. De deelnemende partners moeten zich op een min of meer even sterke wijze engageren voor het project en evenveel inspanningen leveren opdat de vooropgestelde doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. We benadrukken met andere woorden horizontale samenwerkingsverbanden. Wanneer we spreken van een horizontale samenwerking doelen we op een samenwerking tussen actoren van min of meer dezelfde aard. Michael Porter omschrijft dit als samenwerking tussen gelijkaardige organisaties in het waardensysteem.

Horizontale strategie is een gecoördineerde verzameling doelstellingen en beleidsvisies door de verschillende maar verwante bedrijfseenheden heen. [...] Het is eerder zo dat een horizontale strategie zorgt voor een expliciete coördinatie tussen bedrijfseenheden, waardoor de ondernemings- of groepsstrategie meer wordt dan de som van de individuele bedrijfseenheden.
(Porter, 2002: 318-319)

Aangezien we focussen op CPC's zal de rol van de partners zowel een deelnemend als leidend aspect omvatten. De deelnemers kunnen het overkoepelende project wel beïnvloeden maar niet controleren.

We gaan ervan uit dat de partners participatie aan het project in de eerste plaats als een kans of buitenkans percipiëren. Dat wil zeggen dat men een grote vrijheid geniet zich al dan niet aan zulke projectsamenwerking te wagen. Derckx en Scholtes spreken van een kans wanneer er geen sprake is van dwang of noodzaak. Dit leidt tot een actieve en offensieve startsituatie aangezien er weinig (tot geen) externe druk tot samenwerking voelbaar is. In het geval van een buitenkans was de organisatie niet actief bezig met het aangaan van samenwerkingsverbanden maar doet de gelegenheid zich onverwacht en toevallig voor gaat vergezeld van positieve perspectieven. De organisatie is volledig vrij om hier al dan niet op door te gaan.⁴

De erfgoedsector wordt daarnaast over het algemeen sterk gesubsidieerd vanuit de overheid. Het feit nagelaten dat deze subsidies vaak ontoereikend zijn kan de overheid bijgevolg eisen stellen in verband met de kwaliteit, organisatie, bestending en dergelijke. De initiatiefnemers zullen hieraan trachten te voldoen en veel energie investeren in de tegemoetkoming aan deze criteria. De al dan niet uitbetaling van subsidies kan een sterke aansporing betekenen tot samenwerking aangezien de meeste organisaties uit het culturele veld door middel van subsidiegelden in min of meerdere mate financieel afhankelijk zijn van de overheid. In Bert Anciaux's beleidsnota voor 2000-2004 vinden we in die zin meermaals het concept "schotten overschrijdend" terug (Anciaux, 2000: 10-55-56) en in zijn beleidsnota voor 2004-2009 wordt zowel transsectorale samenwerking als samenwerking tussen verschillende musea en erfgoedinstellingen sterk aangemoedigd en door middel van subsidies gestimuleerd (Anciaux, 2004: 41). De minister breekt in zijn wens tot een transversaal cultuurbeleid duidelijk een lans voor samenwerking en minder hokjesdenken.

⁴ Derckx en Scholtes zien deze motieven voornamelijk binnen het kader van samenvoeging of fusie. Toch zijn deze ook toepasbaar bij de in deze paper gehanteerde vorm van samenwerking, waarbij de rechtspersoon van de organisatie en de eigen leiding behouden blijven, zonder dat er wordt geëvolueerd naar een eenheidsstructuur.

Om een geslaagde CPC te realiseren is het belangrijk dat de motivatie van de projectmedewerkers en/of partners gestimuleerd en bewaakt wordt. Men kan dit realiseren door hen te beschouwen en te behandelen als oplossers en beslissers die gekwalificeerd zijn om problemen op hun werkterrein op te lossen. De projectmedewerker is dus in plaats van een projectvolger een initiatiefnemer die opereert vanuit opinie en motivatie. De medewerkers dienen zelfstandig te kunnen handelen, beslissingen te nemen en deze te beargumenteren. Dit creëert een soort vork-model waarbij de partners enerzijds op inhoudelijk en budgettair vlak vrij maar ook verantwoordelijk zijn voor hun eigen deelprojecten maar anderzijds gebonden zijn door bepaalde vooraf afgesproken spelregels. Er is met andere woorden sprake van een relatieve autonomie die afhankelijk is van het soort vork waarvoor men opteert. Deze vork is afhankelijk van de betrokken partners en de doelstellingen van het overkoepelende project.

1.3. Meerdere partners, meerdere belangen

In deze thesis zullen we een zoektocht ondernemen naar een succesvolle en aangewezen methodiek van projectmanagement met meerdere partners waarbij men uitgaat van een win-situatie voor zoveel mogelijk betrokkenen. Hierbij wordt niet enkel gefocust op de projectresultaten maar ook op de overige processen die deel uitmaken en bijdragen tot de succesvolle realisatie van zulke projecten. Aan alle interne en externe processen van het project moet de juiste hoeveelheid aandacht besteed worden. Hierbij stelt zich de problematiek deze processen te (h)erkennen, benoemen en uit te zoeken wat 'de juiste hoeveelheid aandacht' dan wel mag zijn. Intermenselijke relaties en de belangen van de projectpartners vormen bij een beoogde win-win situatie een cruciaal onderdeel van het project. Binnen het krachtenveld van verschillende belangen tracht men een team te mobiliseren dat het projectbelang voorop stelt.

Hieraan gerelateerd dient de lijnorganisatie het project niet te verkopen aan de potentiële partners maar te hertalen en mogelijke meerwaarden voor de verschillende partijen moet verduidelijken. Men dient naast ondermeer de artistieke en maatschappelijke relevantie aan te tonen welke voordelen participatie aan dit project biedt. Het uitgangspunt hierbij is dat alle deelnemende partijen zo gelijkwaardig mogelijke partners zijn die elkaar wat te bieden hebben. Hoewel de spelregels gelijk zijn voor elke partij kan het gewicht per partner verschillen afhankelijk van hun belangen bij dit project en hun inzet. In realiteit zal dus de ene partner al zwaarder op het project wegen dan de ander, wat de impact van de organisatie op het project, en vice versa zal beïnvloeden.

Een project telt echter nogal wat belangen, verwachtingen en behoeften die in balans gehouden moeten worden. Enerzijds is er sprake van de verwachtingen van de partners, anderzijds van de prioriteiten van de organisatie waarbinnen het project zal kaderen. De projectmanager zal er een hele klus aan hebben al deze verschillende gekleurde ballen in de lucht te houden (Coppelmans, Geerdink, 2004: 13). We zullen onderzoeken welke belangen bij culturele projectcoöperaties spelen, hoe partners te motiveren zijn en welke mogelijkheden binnen de ruimte van het project kunnen voorzien in de wensen en behoeften van de deelnemende organisaties.

Enkele elementen waar rekening mee gehouden moet worden om op deze vragen een antwoord te vinden is het luisteren naar en het betrekken van de partners, consequent de vooraf bepaalde richting van het project met enige flexibiliteit handhaven waarbij de einddoelstellingen bewaakt worden, klaarstaan en oog hebben voor het belang van de partners en een sfeer creëren waarin controlerende en corrigerende acties van het projectmanagement worden getolereerd en aanvaard. Een laatste, belangrijk element is inlevingsvermogen. De projectmanager moet zich kunnen verplaatsen in het standpunt van de partner en proberen te achterhalen wat die organisatie beweegt deel te nemen aan dit project.

1.4. De uniciteit van culturele projectcoöperaties

Om een succesvolle samenwerking te realiseren is het noodzakelijk de samenwerking actief te managen. Het managen van samenwerking is een onexacte wetenschap waarbij sterk gesteund wordt op het eigen oordeelsvermogen (Bosschers, Boutelegier, Dierick, 2000: 7). Een helder beeld ontwikkelen van de eigenheid van samenwerken kan echter een bruikbaar instrument vormen bij het aftoetsen en analyseren van de eigen bevindingen.

Om hier verder op in te kunnen gaan is het noodzakelijk duidelijk af te bakenen wat we onder samenwerking begrijpen. We hanteren de term 'samenwerking' wanneer we verwijzen naar een situatie "in which people are working across organizational boundaries towards some positive end" (Huxham, Vangen, 2005: 4).

Samenwerkingsvoordeel definiëren we als "the benefits achieved when an organization accomplishes more than it would have independently, by developing effective working relationships with other organizations" (Lank, 2006: 7).

Deze definitie beschrijft het beoogde resultaat. Hoewel echter elke menselijke interactievorm potentieel gedefinieerd kan worden als een vorm van samenwerking is het aangewezen de term 'samenwerking' en 'projecten' te verfijnen. Om deze reden onderscheiden we enkele sleutelementen die ons werkdomein nader specificeren.

In deze thesis plaatsen we een vorm van interactie onder de spot waarbij verschillende (erfgoed-)organisaties samenwerken. Natuurlijk werken individuen de hele tijd samen, denk maar aan burens die de jaarlijkse zomerbarbecue organiseren of internet discussies waarbij leden andere leden steunen en adviseren enzovoorts.

We focussen op samenwerkingsverbanden waarbij minstens twee organisaties samenwerken, waarbij die organisaties vanzelfsprekend vertegenwoordigd worden door individuen. Dit is een wezenlijk onderscheid aangezien vele succesfactoren gerelateerd zijn aan de intermenselijke relaties tussen de vertegenwoordigende personen.

Termen als samenwerking en 'partnership working' worden te pas en te onpas in de mond genomen. Een zuiver contractuele relatie waarbij de ene partij meer (economisch, financieel, ...) overwicht heeft of meer beslissingsmacht heeft dan de ander strookt niet met onze visie op samenwerking. We focussen eerst en vooral op verbanden waarbij de macht evenredig is verdeeld, risico's gedeeld worden en waarbij de betrokken partijen ernaar streven samen een bepaald doel te realiseren. Werkelijke samenwerking zoals wij die voor oog hebben in de erfgoedsector verschilt op een aantal wezenlijke punten van traditionele commerciële *partnerships*. We doelen op een samenwerkingsvorm die een aantal doelstellingen, houdingen, gedragingen, processen en *resources* omvat die aanwezig dienen te zijn alvorens procesmanagement met meerdere partners een realiteit is.

1.4.1. Ontwikkelingsgerichte projecten

Binnen het kader van projectmatige werken onderscheiden we enerzijds het door de Vlaamse Regering decretaal gehanteerde concept 'ontwikkelingsgerichte projecten' en anderzijds programma's en multiprojecten.

Vaak doen culturele organisaties een beroep op het door de Vlaamse Gemeenschap aanbevolen *Draaiboek bij het opstarten van een cultureel project* dat de lezer bekend maakt met het concept 'projectmatig werken' en enkele basisprincipes meegeeft waarmee men rekening dient te houden bij culturele projecten. Dit draaiboek biedt een praktische handleiding waar vaak naar wordt verwezen in het kader van 'ontwikkelingsgerichte projecten cultureel erfgoed', een concept waar we later nog op terugkomen.

In het draaiboek, dat een volgens ons te algemene en statische opvatting van een project hanteert wordt een project op volgende wijze gekarakteriseerd:

Een project ontwikkelt met diverse belanghebbenden tijdelijke vormen van samenwerking (doelgroepgericht)

*om op een systematische wijze (planmatig)
en volgens een doordachte aanpak en werkwijze (strategisch)
binnen een afgebakende tijdsperiode (tijdelijk)
rekening houdend met beschikbare middelen en mogelijkheden (uitvoerbaar)
concrete resultaten te bereiken (doelgericht)
voor afgebakende problemen, behoeften of taken (taakgericht)
in een welomschreven situatie (situatiegericht).⁵*

Dit is een bruikbare omschrijving bij een eerste benadering van projecten. In de praktijk blijken er echter culturele projecten te bestaan in alle mogelijke vormen, soorten en maten. Het is dan ook aangewezen voor een meer verfijnde aanpak te opteren. Indien men in het methodologisch model meer oog heeft voor nuance is het mogelijk meer doelgericht een project op poten te zetten en te coördineren, wat het succes van het project ten goede zal komen.

In dit draaiboek wordt een vrij statisch model gesuggereerd dat volgens ons niet genoeg recht doet aan het complexe, dynamische en meerlagige karakter van culturele projecten. Men onderscheidt hierin vier fasen; de projectvoorbereiding, de projectplanning, de projectrealisatie en de projectevaluatie, waarbij men vrij sterk vasthoudt aan de inhoudelijke invulling van deze vier fasen. Dit gaat voorbij aan de noodzakelijke flexibiliteit waarmee een project benadert moet worden.

In het Erfgoeddecreet van 7 mei 2004 hanteert men voortdurend de term 'ontwikkelingsgerichte projecten' voor het benoemen van projecten in de erfgoedsector die een voorbeeldinitiatief vormen in de zorg en ontsluiting van het cultureel erfgoed. Zulke projecten dienen te voldoen aan volgende criteria:

- (1) de voorbeeldwerking;*
- (2) de samenwerking met andere culturele actoren;*
- (3) een duidelijk omschreven doelgroep;*
- (4) het bovenlokale belang.⁶*

Op zoek naar meer duidelijkheid aangaande wat men juist voor ogen heeft met dit concept lezen we in de *Handleiding bij het Erfgoeddecreet en het Archiefdecreet* dat hieronder onder meer vormings- en opleidingsinitiatieven maar ook voorbereidende studies of onderzoeken vallen. Ook sociaal gerichte projecten komen in aanmerking voor een projectsubsidie.⁷

⁵ Vlaamse Regering, *Draaiboek bij het opstarten van een cultureel project*, p.5

⁶ Vlaamse Regering, *Decreet houdende de organisatie en subsidiëring van een cultureel-erfgoedbeleid*, p.14

⁷ Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, *Handleiding bij Erfgoeddecreet en het Archiefdecreet*, p. 23

Verder lezen we :” Met deze projectsubsidie kan een overkoepelend samenwerkingsverband worden voorbereid, maar kunnen ook vooronderzoeken voor erfgoeddepots worden uitgevoerd.”⁸

In het voorontwerp van het Erfgoeddecreet van 2008 zien we dat het concept 'ontwikkelingsgerichte projecten geëvolueerd is'. Daar waar ontwikkelingsgerichte projecten in 2004 verplicht aan vier criteria moesten voldoen worden er nu zeven criteria opgesomd die niet langer allemaal verplicht zijn maar de hoogte van het subsidiebedrag bepalen:

Deze zijn:

- (1) *de kwaliteit van het inhoudelijke concept en de concrete uitwerking;*
- (2) *de voorbeeldwerking;*
- (3) *de samenwerking en netwerking met andere culturele actoren in het binnen- en in het buitenland;*
- (4) *de haalbaarheid*
- (5) *gedegen zakelijk beheer, financiële onderbouw en realiteitsgehalte van de begroting;*
- (6) *de landelijke relevantie dimensie;*
- (7) *de interactie met het publiek of een duidelijk omschreven doelgroep*⁹.

In de *Memorie van toelichting bij het Voorontwerp van Cultureel-erfgoeddecreet* wordt dieper ingegaan op de vernieuwde omgang met dit begrip. Voor ontwikkelingsgerichte projecten zit de meerwaarde voor een stuk in de manier waarop de ervaringen en resultaten worden teruggekoppeld en ter beschikking gesteld van het cultureel-erfgoedveld in Vlaanderen. Hierbij is het belangrijk dat de opgedane expertise bewaard blijft. Dit betekent dat de nazorg een wezenlijk onderdeel uitmaakt van het project¹⁰.

In het voorontwerp waakt men erover niet verder te specificeren zodat het decreet en de uitvoering ervan kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen in het cultureel-erfgoedveld.

In tegenstelling tot de boodschap die meegegeven wordt in het Erfgoeddecreet van 2004 wil men in de toekomst ontwikkelingsgerichte projecten benaderen als een open categorie die toegankelijk is voor allerlei soorten organisaties.

Dit is een positieve evolutie aangezien er op deze manier rekening gehouden wordt met het specifieke karakter en behoeften van de culturele erfgoedsector.

Het concept 'ontwikkelingsgerichte projecten' blijft door deze openheid zeer ruim interpreteerbaar. Het kan een grote stap vooruit betekenen onderscheid te maken tussen

⁸ Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, *Handleiding bij Erfgoeddecreet en het Archiefdecreet*, p. 23

⁹ Vlaamse Regering, *Voorontwerp van decreet houdende de ontwikkeling, de organisatie en de subsidiëring van het Vlaams cultureel-erfgoedbeleid*, p. 26

¹⁰ Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming, *Memorie van toelichting bij het Voorontwerp van Cultureel-erfgoeddecreet*, p. 41

verschillende soorten culturele projecten en bijgevolg het geheel aan verschijningsvormen dat een ontwikkelingsgericht project kan aannemen. Om deze reden voegen we een eigen geconstrueerd onderscheid in culturele projectcoöperaties toe, namelijk programma's en multi-projecten. In dit onderscheid worden duidelijke criteria gehanteerd waardoor het duidelijker is in welke categorie een project ondergebracht kan worden en waarmee men bijgevolg rekening moet houden. Aangezien programma's en multiprojecten een ander karakter hebben dient men andere criteria en een aangepaste benadering te hanteren naargelang om welk soort project het gaat. Op deze manier kan ook het subsidiebedrag verder bepaald worden.

1.4.2. Programma's en multiprojecten

In wat volgt stellen we een kader op waarin ingegaan wordt op het onderscheid tussen programma's en multiprojecten. Dit onderscheid kan steeds verder verfijnd worden.

Programma's omschrijven we als een groep samenhangende projecten die op een gezamenlijke en gecoördineerde wijze gemanaged worden, die geen op voorhand vastgelegde einddatum kennen en waarin een voortdurende doorstroming van projecten kan plaatsvinden.

Ferns definieert 'programma' als "a group of related projects that are managed in a coordinated way to gain benefits that would not be possible were the projects to be managed independently" (Walters, 1999: 15).

Hij hanteert een vrij open definitie die op haar beurt verfijnd kan worden.

- (a) Het gaat om een groep projecten waar geen minimum of maximum aan gesteld wordt en waarvan de omvang niet beperkt wordt.
- (b) Deze projecten zijn aan elkaar gerelateerd. Dit kan op allerlei manieren gebeuren. (Qua tijd, middelen, mensen, functionaliteit enzovoorts).
- (c) Deze projecten worden gezamenlijk gemanaged en gecoördineerd.
- (d) Door een overkoepelende coördinatie kan men een bepaalde vorm van samenwerking of synergie bereiken wat onmogelijk is zonder deze coördinatie.

Het Amerikaanse Project Management Institute (PMI) voegt aan deze omschrijving het element toe dat een programma een voortdurende activiteit in zich draagt: "Programs usually include an element of ongoing activity". Daarnaast merkt men op "Programs may also involve a series of repetitive or cyclical undertakings" (PMI, 1996: 4). Dit betekent dat *Erfgoeddag* als een programma omschreven kan worden.

Een multiproject bestaat uit een blackbox¹¹ met daarin een aantal projecten die op een gezamenlijke en gecoördineerde wijze gemanaged worden en die gericht is op het bereiken van een tevoren vastgelegd resultaat en eindigt van zodra dat resultaat bereikt wordt¹².

Het belangrijkste onderscheid in vergelijking met een programma situeert zich met andere woorden rond het al dan niet eindige karakter. Waar de onderliggende projecten van een programma wel eindig zijn in de tijd, maar het programma zelf niet, geldt dat het multiproject per definitie wel eindig van aard is. Deze eindigheid heeft invloed op verschillende deelaspecten zoals de omgang en de samenstelling van het projectenportfolio, de fasering, de uitbestedingsgraad en de aard van de relaties. Het Antwerpse project 'Coiffeurs van de stad', een project over kapsalons, kappers en krultangen (Adriaenssens, Vandensande, 2002: 94) waarvan een magazine, een tentoonstelling en theaterwandeling deel uitmaakte is in die zin een voorbeeld van een multiproject.

De samenstelling van het projectenportfolio hangt af van de vraag of een multiproject of een programma aan de orde is. Het projectenportfolio in programma's is veranderlijk en constant tegelijk. Veranderlijk in de zin dat de feitelijke samenstelling constant verandert. Door de grote hoeveelheid projecten zijn er ook constante elementen. De totale omvang van het programma verandert immers niet zo snel.

In multiprojecten is er doorheen het hele project sprake van dezelfde verzameling projecten die langzaam verder evolueren tot ze klaar zijn. De samenstelling van het projectenportfolio is in dit geval afhankelijk van hoe de *work-breakdown* structuur¹³ wordt gekozen. De essentie bestaat eruit dat de totale *scope* vrij stabiel is maar dat de aard en hoeveelheid van het werk evolueert terwijl het multiproject voortschrijdt.

De fasering in multiprojecten en programma's is radicaal verschillend aangezien de fasering in een programma oneindig lang kan doorlopen. De fasering in een multiproject is eindig in de tijd hoewel niet eenduidig of scherp afgelijnd. Om deze reden zal men de benadering van de fases moeten afstemmen naargelang de projectvorm.

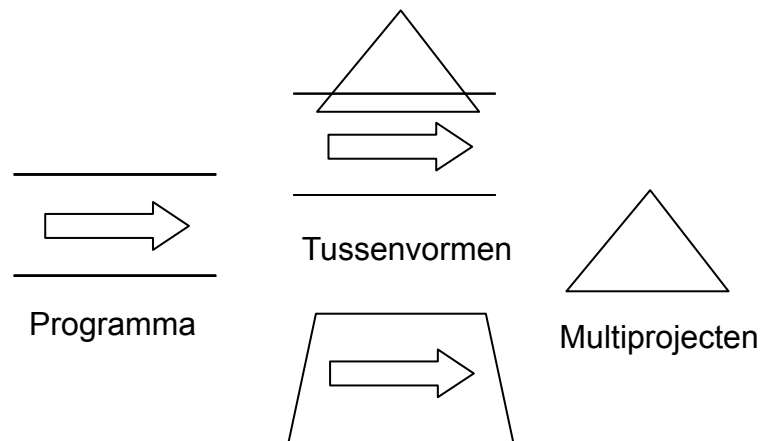
In de praktijk zal er echter ook vaak sprake zijn van mengvormen of tussenvormen. Volgende figuur geeft een visueel overzicht van programma's, multiprojecten en de tussenliggende vormen.

¹¹ We hanteren het begrip blackbox omdat het bij een multiproject gaat om een geheel aan projecten waarvan de input en output voor de coördinator het belangrijkste is.

¹² Gebaseerd op de omschrijving van Walters, 1999: 16-17

¹³ Een work-breakdown structuur is een hiërarchische structuur waarbinnen concrete werkzaamheden binnen een project worden gerangschikt.

Figuur 2: Tussenvormen van programma's en multiprojecten (Walters, 1999: 21)



Een programma wordt weergegeven door een constante stroom deelprojecten. Een multiproject wordt gesymboliseerd door een piramide. Met deze vorm wordt het verloop van de omvang in de tijd gesymboliseerd. Daarnaast zijn twee mogelijke tussenvormen afgebeeld: een situatie waarin reeds sprake is van een lopend programma en een zeer langlopend multiproject. Natuurlijk zijn dit maar twee voorbeelden en zijn er nog talloze andere mengvormen mogelijk.

Degene die alle deelprojecten coördineert bepaalt welke vorm het project zal aannemen. Een overkoepelend management is met andere woorden noodzakelijk om van een CPC te kunnen spreken.

Tevens is het mogelijk dat een project van de ene vorm naar de andere evolueert. Indien een multiproject heel succesvol blijkt kan men beslissen dit project jaarlijks te herhalen waardoor het de vorm van een programma aanneemt.

Het mag duidelijk zijn dat de erfgoedsector op meerdere niveaus in beweging is, waarbij een steeds grotere focus komt te liggen op projectmanagement aangezien aan projecten een belangrijke rol wordt toebedeeld in het nieuwe Erfgoeddecreet. We durven te concluderen dat daar waar erfgoedprojecten in het verleden vooral de vorm aannamen van multiprojecten deze in de toekomst gaandeweg in programma's zullen transformeren. Dit geeft ruimte aan nieuwe soorten projecten die in het verleden geen schijn van kans hadden, maar geeft tevens te denken of sommige projecten die in het verleden wel konden in de toekomst nog mogelijk zullen blijken... Er tekent zich een tendens af waarbij geïsoleerde projectfinanciering minder vaak voorkomt en zogenaamde erfgoedprogramma's het erfgoedprojectlandschap zullen domineren.

Dit betekent een uitdaging voor CPC's. Aangezien programma's getrokken moeten worden door een grotere lijnorganisatie komt de gelijkwaardigheid van alle deelnemende organisaties in het gedrang. Programma's zijn tevens logger dan multiprojecten wat dreigt afbreuk te doen aan innovatie. Tevens dient men in programma's rekening te

houden met strategische lange termijn- doelstellingen, terwijl in multiprojecten eerder korte termijn doelstellingen geformuleerd moeten worden.

Het win-win karakter van erfgoedprojecten zal onder deze evolutie veranderen. Hierbij dient men rekening te houden bij het managen van erfgoedprojecten. Programma's hebben andere pijnpunten dan multiprojecten. Momenteel is men echter geneigd te redeneren in een multiprojectmodel. Het vraagt een aantal aanpassingen om binnen het kader van een erfgoedprogramma rekening te houden met de belangen van alle deelnemende partners. Om de innovatie binnen programma's te beschermen kan men bijvoorbeeld werken met deelprojecten met een voorbeeldfunctie. Dit heeft echter meteen zijn impact op de gelijkwaardigheid van alle deelnemende partijen. Wat met de organisaties die geen voorbeeld-deelproject voeren?

Al deze overwegingen zullen de toekomstige beleidsplannen van culturele organisaties grondig dooreen schudden.

We bevinden ons op een kantelmoment waarbij de vraag zich stelt of een uitgangspunt waarbij gestreefd wordt naar zowel innovatie als gelijkwaardigheid binnenkort niet zal verworden tot een probleemstelling waarbij men moet kiezen tussen innovatie of gelijkwaardigheid.

2. Mogelijke samenwerkingsmotieven

“The only thing that will redeem mankind is cooperation”

Bertrand Russel

Culturele projectcoöperaties vragen om een heel specifieke en aangepaste analyse van de verschillende beweegredenen tot samenwerking. Er zijn meerdere redenen waarom enerzijds commerciële en niet-commerciële partners zich zouden engageren voor een CPC en anderzijds een organisatie op zoek gaat naar potentiële projectpartners.

We bespreken mogelijke strategische motieven van alle partijen. Natuurlijk heeft iedere partij haar eigen beweegredenen om in een samenwerkingsverband te stappen. Deze zullen afhankelijk zijn van het project dat aan de orde is en van de positie van de partij. In het verhaal van de lijnorganisatie zullen heel andere overwegingen doorwegen dan bij een kleine partner. Ook de redenen die een organisatie aanzetten tot het coördineren van een project verschillen naargelang het project en de aard van de organisatie. Een steunpunt zal immers vanuit andere motieven een project coördineren dan Gent Cultuurstad.

- In Michael Porters' theorie over concurrentievoordeel vinden we de term 'differentiatiestrategie' terug. Vooral de deelnemende partijen kunnen opteren voor samenwerking vanuit een differentiatiestrategie. Wanneer men opteert voor een differentiatiestrategie probeert men uniciteit te realiseren die door het publiek gesmaakt wordt. Door met een andere organisatie samen te werken is het soms meer haalbaar aan deze bijzondere behoeften tegemoet te komen (of deze te creëren). Differentiatie kan gebaseerd zijn op het product zelf, het leveringssysteem waardoor het aan de man gebracht wordt, de marketingbenadering en een breed scala van andere factoren (Porter, 2002: 14).

- Hieraan verbonden geldt dat alle deelnemende partijen de mogelijkheid genieten toegang te krijgen tot bepaalde *resources* die de eigen organisatie ten goede kunnen komen. We hebben het hierbij niet alleen over financiële of personele bronnen maar ook over het samenbrengen van technologie en expertise of het uitbreiden van connecties en het eigen netwerk. Doz en Hamel noemen dit fenomeen 'co-specialisatie' en omschrijven het als "the synergistic value creation that results from the combining of previously separate resources, positions, skills, and knowledge sources" (Doz, Hamel, 1998: 5). Hierbij dragen de partners bij aan het succes van het CPC door hun unieke en gedifferentieerde *resources*.

- Culturele projectcoöperaties bieden tevens aan alle partijen de kans in aanraking te komen met de al opgedane ervaringen en expertise van de andere partners. Men kan de kennis en kunde vergroten door te leren van mekaar en op die manier een bepaalde competentie-achterstand te verkleinen en nieuwe vaardigheden eigen te maken.

- Voor alle partners geldt dat de mogelijkheid reëel is dat door participatie aan een CPC het publieksbereik vergroot wordt. Door met een andere organisatie samen te werken kan men op een heel effectieve en directe wijze nieuwe doelgroepen bereiken en bijgevolg het publieksbereik vergroten.

- Het delen van risico's als reden voor samenwerking is in bepaald opzicht het tegendeel van het resource-argument. In dit geval gaat de organisatie waar het initiatief van uitgaat op zoek naar partners omdat de mogelijke gevolgen van het falen van het project te groot zijn om deze alleen te dragen.

- Men is op zoek naar financiering en financiële steun.

- Doz en Hamel onderscheiden naast co-specialisatie 'coöptatie' als samenwerkingsvoordeel. Door participatie in een CPC kan men een soort netwerk-economie creëren die een positief effect kan hebben op de deelnemende organisaties en de erfgoedsector in het algemeen. (Doz, Hamel, 1998: 4).

- Indien het project succesvol is kan het imago van alle deelnemende partijen versterkt worden door de publiciteit dat het project krijgt. Dit genereert 'symbolisch kapitaal', een krachtige motor binnen de culturele sector.

Pascal Gielen argumenteert dat:

Het symbolisch kapitaal binnen de artistieke wereld geen te verwaarlozen krediet is, gezien het gaat om het prestige en erkenning... Deze kapitaalvorm kan weer objectief gemeten worden aan de hand van bijvoorbeeld pers belangstelling, essays van belangrijke critici, kunstwetenschappers, filosofen, (...) de instellingen die tentoonstellingen organiseren enzoverder (Gielen, 2003:27).

Gielen baseert zich hierbij op Bourdieus opvatting van symbolisch kapitaal. Het symbolisch kapitaal is verbonden met reputatie en waardering van een organisatie of persoon zoals die door anderen gepercipieerd wordt. Zulke waardering en de macht waarmee deze gepaard gaat wordt over een langdurige periode opgebouwd.

Bourdieu omschrijft het concept 'symbolisch kapitaal' als "being known and recognized and is more or less synonymous with: standing, good name, honour, fame, prestige and reputation" (Fuller, Tian, 2006: 290).

Symbolisch kapitaal wordt dus gedefinieerd door het doorgeven van macht via prestige en kan resulteren in een economisch, sociaal of cultureel kapitaal.

Door met andere (erfgoed)organisaties samen te werken deel je in het symbolisch kapitaal dat deze al gegenereerd hebben. Prestige genereert met andere woorden prestige. Hierbij straalt het 'aura' van de partner af op de omgeving en vice versa waardoor op dit vlak een bijzondere meerwaarde gecreëerd kan worden. Deze kapitaalvorm is converteerbaar en kan op haar beurt worden omgezet in economisch kapitaal waardoor men meer middelen kan investeren in manieren om opnieuw het symbolisch, sociale, culturele of economische kapitaal te vergroten.

Bourdieu schrijft hierover:

When one knows that symbolic capital is credit, but in the broadest sense, a kind of advantage, a credence, that only the group's belief can grant to those who give it the best symbolic and material guarantees, it can be seen that the exhibition of symbolic capital (which is always expensive in material terms) makes capital to go to capital. (Fuller, Tian, 2006: 290)

- Er klinken stemmen die menen dat de belangrijkste reden tot samenwerking zich laat omschrijven als 'the moral imperative', een morele imperatief dus (Huxham, Vangen, 2005: 7). Dit is gebaseerd op de overtuiging dat het onmogelijk is als één organisatie werkelijk een verschil te maken. Het is natuurlijk vanzelfsprekend dat een succesvolle projectsamenwerking met meerdere partijen de erfgoedsector meer ten goede zal komen en meer positieve publiciteit zal genereren. Men dient echter ook te bedenken dat bij een minder succesvolle afloop ook het omgekeerde niet ondenkbaar is.

- Een zeer belangrijke reden om zich te engageren is het geloof in het creatieve en fundamentele opzet van het project.

Hoewel men in een vlaag van utopie kan menen dat deze reden de voornaamste is en altijd en voor alle partijen geldt, blijkt uit de praktijk dat dit motief niet altijd een drijfveer vormt voor samenwerking. In realiteit dringen afwisselend strategische en creatieve redenen zich op de voorgrond.

Kenmerkend voor CPC's is hun meerlagigheid waarin meerdere motieven de partners tot samenwerking aanzetten. Deze meerlagigheid draagt bij tot de complexiteit en broosheid van projecten.

3. De gek en de manager, beiden hebben nood aan een methode

“Als er geen gek is die zich voor een project wil inzetten, dan lukt het niet”¹⁴

De erfgoedsector in Vlaanderen is de jongste decennia sterk in beweging. Deze is op nationaal vlak vooral in gang gezet door de United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO) die net na de tweede wereldoorlog het debat heeft aangekaart wat en hoe bewaard dient te worden. Hierbij staat de redding, democratisering en de bewustmaking van het belang van cultureel erfgoed voorop (Gielen, Laermans, 2005: 104). Deze dynamiek heeft ook Vlaanderen in zijn greep. Dit komt tot uiting in het Erfgoeddecreet dat op 4 mei 2004 bekrachtigd werd door de Vlaamse Regering waarmee naast de regelgeving voor de professionele kunsten, de sociaal-culturele sectoren het lokale cultuurbeleid een vierde volwaardig beleidsterrein werd uitgebouwd. Het Erfgoeddecreet overkoepelt het vroegere Archiefdecreet, Museumdecreet en het Decreet Volkscultuur en zorgde ervoor dat het aantal actoren binnen het officiële erfgoedregiem flink uitbreidde.

Minister Anciaux ziet tevens in erfgoed een nuttig instrumentarium om de cultuurparticipatie op te krikken. Aangezien erfgoed laagdrempelig is en doorgegeven wordt door ‘draggers van het levende geheugen’ leent dit zich hier inderdaad zeer goed toe. Men kan zich echter vragen stellen bij Anciaux's vrij instrumentalistische benadering van erfgoed.

Ook maatschappelijk-sociologisch gezien bleek de tijd rijp voor deze ontwikkeling. Een opvallende tendens in de loop van 2007 en 2008 was de toename van de populariteit van groepen die in dialect zingen enorm, we denken maar aan Wannes Van de Velde en de Fixkes. En had iemand twee jaar geleden, na het debacle van Kate Ryan, kunnen voorspellen dat België in 2008 Ishtar, een groep die inspeelt op het nostalgische verlangen naar oorspronkelijkheid en authenticiteit, naar het Eurovisie Songfestival zou sturen? Nostalgie wordt in sociologische verklaringsmodellen van de *heritage boom* aangewezen als een van de belangrijkste oorzaken hiervan. Het nastreven van het verlichtingsideaal heeft vervluchtiging en een steevaste fixatie op de toekomst tot gevolg gehad. Dit gecombineerd met de globalisering leidt tot een instabiele en ontwortelde leefwereld. Het is een logische tegenreactie dat men hierdoor teruggrijpt naar het verleden, hierbij naarstig op zoek naar rust, evenwicht en een hervonden identiteitsbesef. Pascal Gielen meent dat zowel toekomstgerichtheid als nostalgie de kanten van hetzelfde dubbeltje zijn, en dat dubbeltje heet moderniteit. “De hausse

¹⁴ Koning Boudewijnstichting, 2001: 19

binnen de erfgoedindustrie, de toenemende belangstelling van beleidsvoerders voor 'hun' cultureel patrimonium, de sterke groei van het historische toerisme enzovoort, zijn directe gevolgen van die dubbele beweging.” (Gielen, 2007: 21)

Deze exponentiële interesse in erfgoed ging gepaard met de vraag naar een adequate methode voor het managen van culturele projectcoöperaties. Ondanks de waardevolle bijdragen van Kwasimodo, Vlaams Centrum voor Volkscultuur, Koning Boudewijnstichting en Culturele Biografie Vlaanderen staat het managen van culturele projectcoöperaties nog in zijn kinderschoentjes en blijft er behoefte aan een methodologisch kader. Vele culturele projectcoöperaties worden op intuïtieve wijze beheerd, met de bijbehorende voordelen en nadelen die deze werkwijze met zich meebrengt. In Vlaanderen dient nog een hele weg afgelegd te worden vooraleer goed management en *managerial efficiency* standaard zijn geworden in de erfgoedsector. Om deze evolutie te versnellen loont het de moeite het management van culturele projectcoöperaties te analyseren en voorzichtig een model op te stellen dat als leidraad kan dienen bij managementprojecten waarbij door samenwerking voor iedereen een meerwaarde gerealiseerd kan worden. Hierbij balanceren we tussen een theoretisch niveau en de praktijk van de erfgoedsector.

Essentieel bij culturele projectcoöperaties is een gedrevenheid van in het prille begin. De vaste wil een bepaald iets te bewaren, beschermen en ontsluiten, het onwrikbare geloof in het welslagen van het project, het geluk sponsoring voor het project te verkrijgen en de steun van enkele beleidsmakers waardoor het project aan geloofwaardigheid wint, zijn essentiële voorwaarden om een erfgoedproject te lanceren. Snel zal men er echter mee geconfronteerd worden dat enkel het geloof in het project niet zal volstaan om het project te managen en zal de wisselwerking met organisatorische en financiële aspecten zich meer en meer opdringen. Een goed projectleider moet dan ook beide polen in zich dragen en zowel het petje van de gek als van de manager kunnen opzetten. Er moet zowel ruimte zijn om de gekte volledig te ontplooiën als om de eis naar managementcompetenties te beantwoorden. Het is belangrijk dat het projectteam op elk moment kan inschatten waar het project zich bevindt in het continuüm tussen gekte enerzijds en professioneel management anderzijds.

Zowel geloof en gedrevenheid in het project in de beginfase als professioneel management in de verdere ontwikkeling ervan vormen wezenlijke onderdelen van een geslaagd erfgoedproject.

In deze thesis zullen we reflecteren en onderzoeken hoe zulke projecten het best beheerd worden. We stellen een kwalitatief hoogstaand model voor dat een leidraad kan vormen bij culturele projecten met meerdere partners waarbij men

samenwerkingsvoordeel voor alle partijen wenst te realiseren. Hoewel bruikbaar voor het merendeel aan culturele projecten is het model opgesteld met erfgoedprojecten in het achterhoofd.

Het kenmerkende aan culturele projecten is dat waarden als flexibiliteit hoog in het vaandel gedragen worden, die vaak uitgaan van één organisatie maar gedragen worden door meerdere partners die hopen uit deze samenwerking voordeel te halen. Dit vraagt om een specifieke benadering aangezien het cybernetische concept van het traditionele managementmodel, dat gebaseerd is op een directieve en autoritaire visie op organisatieprocessen niet goed aansluit en hanteerbaar is inzake culturele projectcoöperaties.

3.1. Het project als proces

Om aan dit bijzondere uitgangspunt zo goed mogelijk te voldoen zullen we werken met een afgeleide van het concept 'projectmanagement', namelijk procesmanagement. De methodologie van procesmanagement zullen we specifiek op maat schrijven voor CPC's, Deze specifieke projecten hebben immers nood aan een aan hun bijzondere vereisten aangepaste methode.

Bij projectmanagement hanteert men het uitgangspunt dat de omgeving, problemen en oplossingen zowel kenbaar, helder als stabiel zijn. In zulk geval is het mogelijk op zeer gestructureerde wijze het project te managen, waarbij verloop en uitkomst van tevoren bekend zijn. Projectmanagement is enkel mogelijk in een stabiele en statische omgeving.

De omgeving waarin CPC's zich bevinden is echter absoluut niet statisch te noemen. Het is een zeer onvoorspelbare en onstabiele omgeving waarin factoren als het politieke beleid en de projectpartners zwaar doorwegen op het project en het eindresultaat ervan. Een proces wordt gedefinieerd als een bestuurd manier om een idee succesvol uit te voeren (Baardman, 2006: 61). De procesmatige benadering stelt de intentie of de bedoeling centraal en richt zich op dynamiek en beweging. Procesmanagement is gebaseerd op de gedachte dat inhoud en proces wel van elkaar te onderscheiden zijn maar niet van elkaar los te maken zijn. De vormgeving van het proces is belangrijk voor de eigenlijke inhoud.

Bij het merendeel van de projectmanagementmethoden vormt de besturing of beïnvloeding van de omgeving een onderdeel van de algemene methode. Die besturing is ondergeschikt aan de noodzaak om tot een resultaat te komen. Bij procesmanagement zien we een omgekeerde beweging. De achterliggende gedachte is dat je de omgeving moet besturen om je doelstellingen te bereiken. Indien de context en de omgeving

waarin het project is ingebed een dynamisch en soms onvoorspelbaar karakter hebben is het aangewezen voor procesmanagement te opteren.

Er zijn grosso modo twee omgevingsdynamieken te onderscheiden; externe dynamiek en interne dynamiek¹⁵. Met externe dynamiek doelen we op de inmenging van externe partijen die hun eigen visie, belangen en problemen meebrengen. Met interne dynamiek wijzen we op de dynamiek van het proces zelf. Het onvoorspelbare en dynamische karakter dat eigen is aan projecten in de cultuursector. Met het groeien en evolueren van het project zal ook de complexiteit ervan toenemen.

De voornaamste voordelen van procesmanagement zijn dat het veel aangrijpingspunten biedt voor het managen van partijen rondom één initiatief (al dan niet met meerdere deelinitiatieven), het goed van toepassing is bij projecten die nog geen project zijn omdat het resultaat nog niet volledig vastligt en het een consistente aanpak biedt voor de 'zachte' factoren van projecten. Centraal staat het sturen, niet het beheersen.

Procesmanagement is oorspronkelijk ontstaan om directie te kunnen geven aan ideevorming bij grote infrastructurele projecten. Het kenmerkende aan dit soort projecten is dat het zich afspeelt in een context met meerdere partijen die allen op hun eigen specifieke wijze invloed uitoefenen op het proces, het idee en het uiteindelijke resultaat. Deze methode is ondertussen met veel succes toegepast op veel processen en projecten buiten deze context.

Een voorwaarde om zulke processen succesvol te kunnen besturen is het in balans zijn én blijven van draagvlak en haalbaarheid. Men moet met andere woorden een voortdurende afweging maken tussen het corrigeren van de inhoud van de idee en het initiatief en het verbinden van alle partijen.

Er heerst nogal wat verwarring over het begrip 'procesmanagement' waardoor het op verschillende wijzen gebruikt wordt. We verstaan 'procesmanagement' niet als het managen van logistieke processen en productieprocessen, het op een procesmatige wijze leiding geven aan veranderingen of het procesmanagement in het kader van ICT-beheer. We begrijpen het wel als een bijzondere methode die aangepast is aan het unieke karakter van CPC's, ongeacht of deze nu een programma of multiproject zijn.

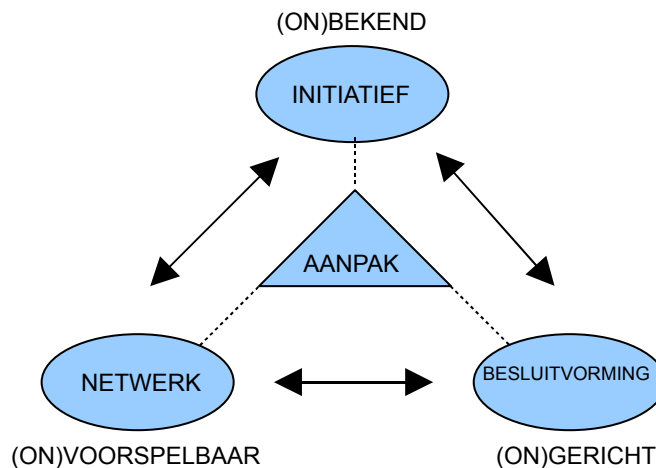
Procesmanagement als methode is aangewezen wanneer over één of meer van de volgende aspecten onzekerheid heerst:

- Besluitvorming
- Initiatief
- Netwerk

¹⁵ Gebaseerd op het onderscheid dat Marije Heurter hanteert in Heurter, 2007: 97

De relatie tussen deze elementen kunnen we in volgend figuur weergeven. Dit figuur wordt door Bekkering¹⁶ een 'voorscheider' genoemd. Op basis hiervan kan men bepalen of men voor een meer procesgerichte of projectgerichte benadering kiest.

Figuur 3: Voorscheider van Bekkering (Baardman, 2006: 62)



Elk erfgoedproject ontstaat vanuit een idee. Om dit idee verder te kunnen ontwikkelen moet men het aan macht en kracht doen winnen waardoor het meer slaagkans krijgt. Het idee wordt sterker en verder uitgewerkt door het toevoegen van details en het verwijderen van knelpunten waardoor de haalbaarheid van het idee toeneemt. Anderzijds kan het echter gebeuren dat een idee aan kracht moet inboeten om aan macht te winnen. Het uitgangspunt luidt dat een volmaakt idee zonder draagvlak geen kans van slagen heeft, maar een idee waar iedereen zich enthousiast achter schaaft maar niet realiseerbaar is evenmin. Het blijft een voorzichtig balanceren tussen macht, waardoor men draagvlak kan creëren en kracht, dat leidt tot haalbaarheid van het project.

Samenvattend laat procesmanagement zich door volgende kenmerken onderscheiden:

Categorie:	Kenmerk:
Aanpak	Balanceren tussen haalbaarheid en draagvlak.
Projectopzet	Eén-staps benadering door middel van <i>wybers</i> . Opeenvolgende <i>wybers</i> leiden uiteindelijk tot een uitgevoerd idee.
Besluitvorming	Door de deelnemende partijen. Expliciet aandacht voor soort besluitvorming (consent, consensus, democratisch).
Meetbare resultaten	Vooral voortgang van het proces.
Bewaking en beheersing	Besluiten bewaakt door de procesmanager.
Kwaliteit	Is gedefinieerd langs de twee assen: hoge kwaliteit betekent een groot draagvlak en een hoge haalbaarheid.
Beschikbaarheid	Vrij te gebruiken en groot aanbod aan opleidingen.

¹⁶ Titus Bekkering is één van de belangrijkste onderzoekers van procesmanagement. Zo is hij mede-auteur van Bekkering, Glas, Klaassen, 2001: 183.

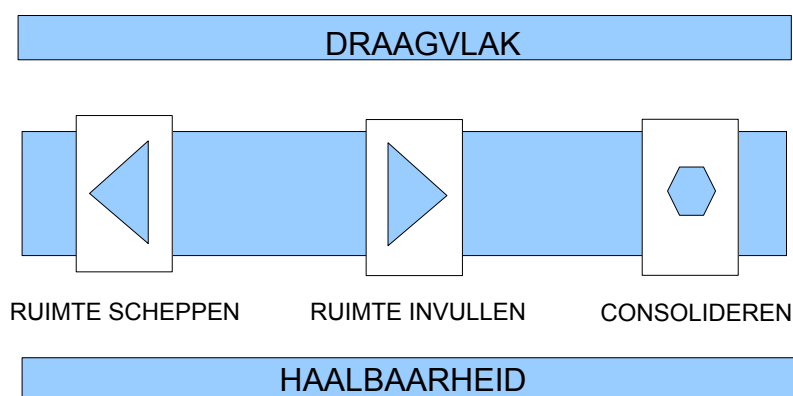
3.1.1. Belangrijke rollen binnen het proces

Onontbeerlijk binnen het hele proces is de ideehebber of initiator (Baardman, 2006: 62). Dit is de persoon of partij die in het idee gelooft, ten volle omarmt en verder wil brengen. Tijdens het proces kan het gebeuren dat deze van persoon verandert of dat er meerdere ideehebbers op de voorgrond treden. De ideehebber of initiator is dus de partij die een bepaald project wil realiseren en die constateert dat hiervoor de steun en medewerking van andere partijen onontbeerlijk is.

Bekkering stelt dat ideeontwikkeling plaatsvindt in stappen. Eén zulke stap wordt een 'wyber' genoemd. Vanuit een bepaalde toestand van het idee wordt er enerzijds gewerkt aan het draagvlak en anderzijds aan de haalbaarheid van het initiatief.

In het begin van het proces is het nodig het idee deels los te laten om ruimte te scheppen en met de verschillende betrokken projectpartijen samen te zitten om te overleggen wat mogelijk verbeterd kan worden aan het idee. Hierdoor ontstaat een scala aan nieuwe mogelijkheden. Hieruit kan men een keuze maken hoe het idee versterkt zal worden en hoe de vrijgekomen ruimte ingevuld zal worden. Deze nieuwe versie van het idee wordt geconsolideerd en dient op haar beurt als startpunt voor een volgende *wyber*. Zulke *wyber* kan schematisch als volgt worden voorgesteld:

Figuur 4: Wyber van Bekkering (Baardman, 2006: 63)



Essentieel is de rol van de procesmanager, die soms ook de ideehebber is. Deze leidt het hele proces van *wyberen*. De procesmanager draagt er zorg voor dat het CPC-proces goed verloopt, dat de partijen zich aan de afspraken houden, dat er goed wordt gecommuniceerd, dat besluiten conform de afspraken worden genomen et cetera.

Daarnaast ontwerpt de manager processtappen en stuurt deze gedurende het proces bij. Deze sturing zal gebeuren op basis van zeven T's: Thema, Timing, Tempo, Toegang, Toneel, Toon en Tol¹⁷.

- Sturen op Thema betekent dat men bewust een keuze maakt welke thema's ter sprake moeten gebracht worden en welke thema's vermeden moeten worden bij het verder brengen van het idee.
- Sturen op Timing houdt in dat men interventies goed moet timen en het moment goed moet kiezen om een nieuw thema aan te kaarten of bijvoorbeeld een masterclass te organiseren.
- Men stuurt op Tempo door bewust voortgang te realiseren of te vertragen en daarmee partijen de mogelijkheid te bieden aan te haken.
- Op Toegang sturen gebeurt door partners en partijen bewust wel of niet te betrekken bij een nieuwe stap in het proces.
- Aangezien het binnen een processtap belangrijk is sfeer te creëren wordt aangestuurd op Toneel wat betrekking heeft op waar de processtap zich afspeelt en hoe de omgeving eruit ziet,
- en Toon, hoe met taal wordt omgesprongen, welke toon gehanteerd wordt, of er een crisissfeer of een sfeer van rust geschapen wordt enzovoorts.
- Tenslotte wordt er gestuurd op Tol, dat wat partijen moeten betalen om mee participeren aan het initiatief.

Naast deze zeven T's zijn er nog twee andere, minder beïnvloedbare T's te onderscheiden, namelijk Tijdgeest en Toeval. Hoewel deze T's minder eenvoudig te sturen zijn moet de procesmanager hier zeer alert op reageren. Door Toeval worden immers kansen gecreëerd en de Tijdgeest maakt het mogelijk sommige thema's op bepaalde momenten ter sprake te brengen hoewel het evengoed ervoor kan zorgen dat het onmogelijk wordt een idee verder te ontwikkelen.

Wanneer we de stuurwijze van de procesmanager vergelijken met die van de adviseur, de projectmanager en de lijnmanager valt het op dat, hoewel bij allen denkkracht, wilskracht, positie en sensitiviteit een noodzakelijke voorwaarde is, bij de procesmanager de nadruk ligt op sensitiviteit. De procesmanager moet een bijzondere gevoeligheid ontwikkelen in die zin dat hij evenveel aandacht moet kunnen geven aan het inhoudelijke aspect van het idee en de evolutie van het proces als aan de betrokken partijen of partners. Vanuit dit perspectief dient een procesmanager een flexibele managementstijl te hanteren en te beschikken over een breed palet aan interventietechnieken.

¹⁷ Gebaseerd op de onderverdeling zoals die terug te vinden is in Baardman, 2006: 63

Naast de ideehebber en de procesmanager is er een rol weggelegd voor de zogenaamde procesarchitect. Onder diens verantwoordelijkheid komen de procesafspraken tot stand. De rollen van de procesarchitect en de procesmanager kunnen uiteraard in één persoon worden verenigd.

3.2. Het procesontwerp

Wanneer men gebruik maakt van procesmanagement als methode wordt aan het 'procesontwerp' een belangrijke rol toebedeeld. Een procesontwerp wordt relevant wanneer problemen in een netwerk moeten worden opgelost (Bruyn, In't Veld, Ten Heuvelhof, 1998: 4). Dit betekent dat bij het project meerdere partijen zijn betrokken waartussen een vorm van wederzijdse afhankelijkheid bestaat en die verschillende belangen hebben.

In zulk netwerk hebben de deelnemende partners vaak verschillende waarden, normen en beschikken over uiteenlopende typen informatie. Omdat de belangen van de partijen zelden overlappen en zij wederzijds afhankelijk zijn, zullen ze niet voetstoots de normen en informatie van de andere deelnemers overnemen. De ontwerper van het proces zal ermee geconfronteerd worden dat één of meerdere partijen het voorgestelde project niet in al haar aspecten zal aanvaarden.

Een belangrijke notie is dat partners binnen een netwerk zich vaak strategisch gedragen. Hiermee bedoelen we dat zij hun gedrag en omgang met anderen in dienst stellen van de optimale behartiging van hun eigen belangen. Dit kan zich uiten in een gedoseerd naar buiten brengen van de informatie waarover zij beschikken of of deze informatie enkel vrijgeven op een tijdstip dat hen het best uitkomt. Ze kunnen met opzet vaag blijven over de eigen opvattingen, waarden en normen om armslag te behouden tijdens het besluitvormingsproces. Strategisch gedrag zal het zicht op de toch al complexe besluitvorming nog meer compliceren.

Wanneer deze partijen binnen een CPC een machtspositie innemen waardoor hun medewerking noodzakelijk is voor een succesvolle uitvoering van het project, ontstaat een ingewikkeld kluwen aan belangen waar diplomatisch mee omgegaan moet worden.

Een ander kenmerk van CPC's waardoor procesontwerp relevant wordt is dat ze dynamisch zijn. Het project zal in de loop van de tijd evolueren en andere vormen aannemen dan het aanvankelijk ontwerp liet vermoeden. Dit betekent dat er nieuwe problemen zullen rijzen die nopen tot een nieuwe benadering. Deze dynamiek is niet negatief maar een gegeven. Weinig projecten zijn statisch en onveranderlijk. De dynamiek van een erfgoedproject krijgt echter in de context van een netwerk een bijzondere betekenis. De partijen in een netwerk kunnen van het dynamisch karakter van

projecten strategisch gebruik maken door bijvoorbeeld deze dynamiek te sturen en een beschikbare oplossing, op het moment dat het hen uitkomt, naar voor te schuiven.

Wanneer een of meerdere projectpartners merken dat een inhoudelijk ontwerp in strijd is met de eigen belangen is de kans groot dat zij medewerking weigeren aan de uitvoering hiervan. Zij kunnen zich beroepen op het vaak ongestructureerde karakter van projecten; geen enkele probleemdefinitie of oplossing is gezaghebbend. Zij kunnen zich tevens beroepen op het dynamische karakter van projecten: de koers die vandaag het meest aangewezen is kan morgen obsoleet zijn.

Met deze partijen zullen afspraken over het projecttraject moeten worden gemaakt. Dit is geen eenvoudige opdracht. Waarom zou een partij zich immers binden aan een afspraak om een erfgoedproject te realiseren als ze het niet eens is met alle facetten van dit project en bovendien zich ervan bewust is dat dit project niet kan worden uitgevoerd als ze eenvoudigweg niet meewerkt. Deze partner zal alleen afspraken willen maken als deze voldoende ruimte bieden om de eigen belangen te dienen.

Het is om deze redenen dat in een situatie waarin verschillende partijen met mekaar samenwerken om een project te realiseren, zij onderling zogenaamde 'procesafspraken' dienen te maken over hoe zij tot besluitvorming zullen komen.

Procesafspraken kunnen worden omschreven als "afspraken over spelregels die de betrokken partijen zullen hanteren om tot besluitvorming te komen" (De Bruyn, In't Veld, Ten Heuvelhof, 1998: 24-25).

Samenvattend kunnen we het centrale onderscheid tussen een inhoudelijke en een procesmatige benadering van culturele projectcoöperaties als volgt samenvatten:

Een inhoudelijke benadering vertoont veel gelijkenis met een wetenschappelijke werkwijze en begint met een inhoudelijk ontwerp: een inhoudelijke probleemanalyse en een inhoudelijke oplossing. Hierop volgt een proces van invoering van het inhoudelijke ontwerp, dat geslaagd is op het moment dat het inhoudelijke ontwerp gerealiseerd is.

Het proces van het erfgoedproject wordt aangestuurd meerdere personen of organisaties die een sterke engagement hebben met het inhoudelijke ontwerp. Het ontwerp en de invoering hiervan is gebaseerd op inhoudelijke regels (bijvoorbeeld regels voor wetenschappelijk onderzoek), er is slechts beperkte aandacht voor procesregels.

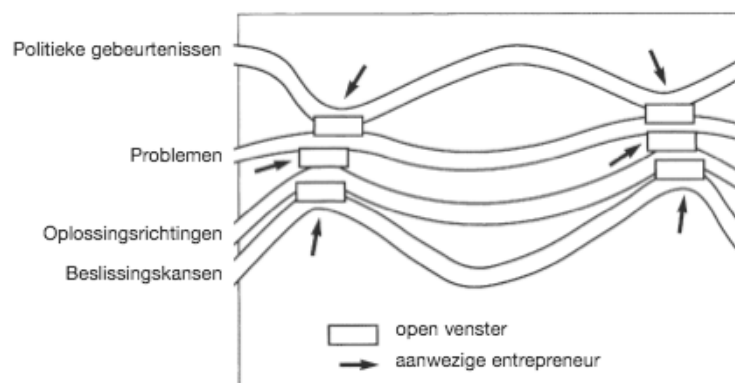
Een procesbenadering van culturele projectcoöperaties begint met een aantal procesafspraken tussen partijen. Hierop volgt een proces van besluitvorming conform de afspraken, dat resulteert in een inhoudelijk ontwerp. Het proces van het CPC wordt aangestuurd door meerdere personen of organisaties die een sterk engagement hebben met de procesafspraken.

Het ontwerp en de invoering zijn dus gebaseerd op procesregels, er is slechts beperkte aandacht voor inhoudelijke regels. Het is echter van belang te onthouden dat binnen een proces ieder van de betrokkenen natuurlijk voor zichzelf wel een inhoudelijke benadering volgt.

Men dient te bedenken dat het door ons voorgestelde model niet absoluut pretendeert te zijn. In een bijzonder snel evoluerende cultuurwereld komt het erop aan steeds alert te blijven voor nieuwe tendensen. Daarnaast dient rekening gehouden te worden met de specifieke eigenheden van het project en de ontwikkelingsgraad van de ondernemende organisatie. Het door ons gehanteerde model biedt enkel een leidraad die men zelf dient te interpreteren en aan te passen naargelang de bijzondere omstandigheden en vastgelegde doelstellingen waartegen het project zich afspeelt. Zo dient men zich af te stemmen op de verschillende krachten die zich binnen een project laten gelden.

In het stromenmodel van Kingdom worden vier stromen onderscheiden: de stroom van problemen, van oplossingen, van gebeurtenissen in de omgeving en de stroom van beslissingskansen.

Figuur 5: Stromenmodel van Kingdom (De Bruyn, In't Veld, Ten Heuvelhof, 1998: 24-25)



Dit stromenmodel is zeer bruikbaar bij toepassing op de cultuursector, en meer specifiek op de culturele erfgoedsector, die afhankelijk is van bewegingen in het politieke veld. Het erfgoedbeleid heeft immers directe implicaties op de dagelijkse praktijk in de erfgoedsector. Zo heeft minister Anciaux erfgoed terug op de politieke agenda geplaatst. Het is echter een raadsel wat voor belang een volgende Vlaams minister van Cultuur aan cultureel erfgoed zal hechten. De Vlaamse overheid heeft de erfgoedsector nog maar vrij recent ontdekt. Het gegeven dat er momenteel middelen voorzien worden voor het onderzoeken, bewaren en ontsluiten van erfgoed, was afhankelijk van de prioriteit die Bert Anciaux en zijn opvolger Paul Van Grembergen aan erfgoed gaven. Dit kaderde in het door Anciaux veelvuldig benadrukte concept van cultuurparticipatie. En dit brengt

ons bij het probleem dat men zich zelden om erfgoed om het "erfgoed voor het erfgoed" bekommert (Cools, 2006: 1). Erfgoed wordt vaak gezien als een instrumentarium om een groter goed te realiseren. Het is nu dus afwachten op een volgende legislatuur en de invloed die deze op cultureel erfgoed en culturele projectcoöperaties in het bijzonder zal hebben. Vooral het bestaan van projecten die op jaarbasis gefinancierd worden is afhankelijk van de *goodwill* van een nieuwe minister. Een structureel gebrek aan belangstelling voor een specifieke erfgoedvorm of erfgoedproject zal onmiddellijk zijn sporen laten in de praktijk.

Wanneer men op een probleem botst, moet men zich realiseren dat zijn probleem permanent in concurrentie staat met ontelbaar veel andere problemen en dat de voorgestelde oplossing zal moeten opboksen met vele andere ideeën. Om hierop een antwoord te kunnen bieden is de aanwezigheid van entrepreneurs van groot belang.

Een derde stroom is die van gebeurtenissen in de omgeving of contextgebonden gebeurtenissen. Deze kunnen van politieke aard zijn, het algemeen maatschappelijk klimaat betreffen of een evolutie binnen de publieke opinie.

Op een gegeven moment ontstaat volgens Kingdom een 'policy window'. Dit is het moment waarop het klimaat gunstig is om het initiatief te realiseren. Indien men hier geen gebruik van maakt is het wachten geblazen op een volgende kans. *Policy windows* zijn echter schaars, openen zich onregelmatig en blijven niet lang open. Men kan stellen dat het Erfgoeddecreet zo een *policy window* betekende.

Zoals verduidelijkt op het figuur zijn de open vensters zeldzaam. Het is dan ook een kunst oog te hebben voor deze momenten en er ten volle gebruik van te maken.

3.3. Waarom kiezen voor een procesbenadering

Aan een procesbenadering ligt de gedachte ten grondslag dat een gezaghebbende oplossing voor een CPC-problematiek enkel kan worden verkregen indien de projectpartners betrokken zijn bij het proces van probleemdefiniëring tot de keuze van een oplossing en de realisatie ervan. Een dergelijk proces kan worden ontworpen. Vandaar dat we spreken van een procesontwerp.

De Bruijn, In 't Veld en Ten Heuvelhof onderscheiden zes argumenten pro een procesontwerp (De Bruyn, In't Veld, Ten Heuvelhof, 1998: 24-25) waarvan er vijf onmiddellijk betrekking hebben op CPC's.

Draagvlak

Bij de realisatie van een CPC is de steun van alle betrokken partners nodig. Willen deze hun steun verlenen, dan dienen zij bij het proces van probleemformulering, -oplossing en

projectrealisatie betrokken te worden. Draagvlak is noodzakelijk bij een erfgoedproject omdat de partners een bepaalde machtspositie innemen. De uitvoering van het project staat of valt met hun medewerking. Stemmen zij dus niet in met het projectconcept dan komt het project eenvoudigweg niet tot stand.

Bij procesbenadering is de centrale gedachte dat effectieve besluitvorming en uitvoering niet mogelijk zijn zonder draagvlak. Dit is een empirische constatering en niet noodzakelijkerwijs een normatieve. De procesarchitect richt zich op situaties waarin draagvlak conditio sine qua non is voor besluitvorming en uitvoering.

Reductie van inhoudelijke onzekerheid

Bij ongestructureerde problemen is het van groot belang om alle relevante informatie ter beschikking te hebben. Vaak geldt dat de betrokken partijen verschillende informatie hebben en dat deze informatie noodzakelijk is om een probleem zo adequaat mogelijk op te lossen en een project ten volle uit te voeren. De confrontatie tussen de verschillende informatiebronnen, of partners, kan de kwaliteit van de te gebruiken informatie verbeteren. Wil een dergelijke confrontatie plaatsvinden, dan dienen de verschillende partijen bij het gehele proces tot probleemoplossing betrokken te worden.

Verrijking van probleemdefinities en oplossingen

Verschillende partijen hebben vaak geheel verschillende percepties van, en (normatieve) opvattingen over projecten en de bijbehorende problemen en oplossingen. De confrontatie van deze verschillen kan een bron van verrijking vormen. Wil een dergelijke confrontatie plaatsvinden dan dienen alle partners bij de probleemoplossingen betrokken te worden.

Dit verrijkingsargument heeft niet enkel betrekking op het product van een proces (in ons geval een erfgoedproject). Verrijking kan ook slaan op de kennis en waarden van een individuele partij. Een partij kan dankzij het proces zelf een rijkere visie ontwikkelen. Hiernaast is het mogelijk dat zij dankzij het proces tot een beter begrip en meer waardering voor de visies van de andere partijen komt. Beide vormen van verrijking kunnen op hun beurt bijdragen aan het verwerven van draagvlak.

Incorporatie van dynamiek

We hebben reeds aangehaald dat de dynamiek binnen een erfgoedproject de gekozen probleemdefinities en oplossingen als snel obsoleet kan maken. Dit biedt terughoudende partijen de mogelijkheid zich van een gekozen route te distantiëren en met behulp van nieuwe informatie nieuwe oplossingen te creëren. Het is een kunst te voorkomen dat dergelijke nieuwe inzichten en informatie buiten het proces van probleemoplossing wel, en binnen dit proces niet beschikbaar zijn. De enige manier om dit te bereiken is alle relevante partijen bij het zoeken naar oplossingen te betrekken.

Transparantie van de besluitvorming

Besluitvormingsprocessen zijn vaak buitengewoon onoverzichtelijk door de betrokkenheid van meerdere partijen die gebruik maken van verschillende procedures. Een procesontwerp levert een zekere transparantie op. De betrokken partijen kunnen op ieder moment nagaan waar zij zich ergens in het besluitvormingsproces bevinden, wat de aard van het besluit is en hoe men daartoe gekomen is.

3.4. Ontwerpprincipes als leidraad voor het proces

Om deze pro-argumenten te realiseren dienen een aantal ontwerpprincipes voor ogen gehouden te worden. Ontwerpprincipes kunnen de procesarchitect behulpzaam zijn bij het opstellen van procesafspraken. Ook voor de procesmanager vervullen ze een belangrijke functie als leidraad voor procesmanagement. We onderscheiden een viertal categorieën ontwerpprincipes die verder te verfijnen zijn tot vijftien principes¹⁸. Deze vier categorieën ontwerpprincipes geven tevens de kernelementen van een procesontwerp aan. Een procesontwerp zal altijd recht moeten doen aan de vier kernelementen. Het is goed mogelijk dat één van de kernelementen prioritair is maar de andere elementen mogen in een dergelijk procesontwerp niet worden verwaarloosd.

Categorie 1: Openheid

Deze principes hebben betrekking op de filosofie van het procesontwerpen: het besluitvormingsproces als een open proces van overleg en onderhandeling. De centrale gedachte hierbij is dat alle partners sterk bij het proces betrokken worden en dat vooraf zo weinig mogelijk inhoudelijke beperkingen aan het besluitvormingsproces worden opgelegd.

Principes die tot open besluitvorming leiden zijn:

Ontwerpprincipe 1: Alle projectpartners worden bij het besluitvormingsproces betrokken.

De achterliggende gedachte kan zowel negatief als positief geformuleerd worden.

Negatief in de zin dat het uitsluiten van een partij schadelijk is omdat deze over de mogelijkheden beschikt de besluitvorming en bijgevolg de voortgang van het project te blokkeren. Positief aangezien het betrekken van partners aantrekkelijk is omdat zij over bruikbare kennis en informatie beschikken.

Ontwerpprincipe 2: Inhoud wordt proces

Voorafgaand aan de start van het proces worden zo weinig mogelijk inhoudelijke keuzes gemaakt. Men legt in grote lijnen de strategische doelstellingen en het thema van het CPC vast maar laat veel ruimte voor inhoudelijke sturing door de verschillende partners.

¹⁸ Gebaseerd op De Bruyn, In't Veld, Ten Heuvelhof, 1998: 64 - 84

De keuzemomenten worden slechts beschreven en vervolgens wordt aangegeven hoe het proces van besluitvorming op deze momenten zal verlopen. De gedachte is dat de projectpartners op de vooraf beschreven keuzemomenten hun inhoudelijke beslissingen bekend maken en overleg plegen met de andere partners en met de lijnorganisatie in het bijzonder.

Ontwerpprincipe 3: Het proces en het procesmanagement kenmerken zich door transparantie en openheid.

Transparantie betekent dat de partijen kunnen nagaan of de procesgang integer verloopt en hen voldoende vrijheid, ondersteuning en kansen biedt. Wanneer een proces ondoorzichtig is en de partijen niet weten wat de procesafspraken zijn kan dit een voedingsbodem vormen voor onderling wantrouwen en conflict.

De eis van transparantie kan evengoed worden gesteld aan het optreden van de procesmanager. Deze heeft de rol van onafhankelijke facilitator. De procesmanager dient zich op de eerste plaats op het proces te focussen en niet op de inhoudelijke beslissingen van de projectpartners.

Categorie 2: Veiligheid

Een tweede categorie ontwerpprincipes vloeit voort uit de gedachte dat de partijen die zich aan een erfgoedproject committeren voldoende bescherming van de eigen positie moeten krijgen. Men kan van geen enkele partner vragen tegen de eigen, en bijgevolg voor hem centrale belangen in te handelen. De bescherming van centrale belangen is cruciaal voor kritische partijen die voor het proces worden uitgenodigd. Deelname aan een project is voor deze partijen niet zonder risico omdat de enkele deelname aan het CPC-proces door anderen kan worden beschouwd als legitimatie voor een *commitment* aan het uiteindelijke resultaat. Bijgevolg moeten deze partners ervan uit kunnen gaan dat hun centrale belangen niet aangetast of genegeerd worden door deelname. Iets dergelijks geldt ook voor bijvoorbeeld de initiatiefnemende of coördinerende partij. Deze stelt zich open en brengt wellicht veel ter discussie maar moet er ten allen tijde zeker van kunnen zijn dat haar centraal belang wordt beschermd. Dit centraal belang kan bijvoorbeeld inhouden dat het proces voldoende vaart en voortgang heeft of dat er op een dynamische en vernieuwende manier met erfgoed wordt omgegaan.

Ontwerpprincipe 4: Commitments kunnen door partijen worden uitgesteld. De toekomst biedt voor iedere partij ruimte

Ruimte betekent in deze situatie dat de partners de kans moeten krijgen hun stempel te drukken op de toekomstige besluitvorming. Dit geldt met name voor partijen die met moeite over te halen zijn om partner te worden binnen het project. Aan deze huivering kunnen inhoudelijke motieven ten grondslag liggen; partijen zijn nog niet zeker over de

inhoudelijke invulling die zij aan het project willen geven en hun daarmee verbonden positie. Ook kunnen strategische overwegingen meespelen.

Ontwerpprincipe 5: De centrale belangen van de projectpartners worden beschermd.

Dit kan bijvoorbeeld vorm krijgen door af te spreken dat bepaalde besluiten door een minderheid kunnen worden geblokkeerd of dat partijen voor bepaalde besluiten een *dissenting opinion*¹⁹ mogen formuleren.

Ontwerpprincipe 6: Het proces kent exitregels.

Het is belangrijk dat in de procesafspraken wordt opgenomen dat de partners na verloop van tijd kunnen bekijken of ze willen blijven participeren in het project. De drempel om tot het project toe te treden wordt hierdoor voor sommige potentiële partners verlaagd. Een dergelijke exit-regel reduceert daarbij het risico voor een individuele partij.

Ontwerpprincipe 7: Het project kent een zachte koppeling tussen de besluiten tijdens het proces en tussen het resultaat van het proces en de hieruit volgende activiteiten.

Een zachte koppeling betekent dat het algemene project uit (voorafgaande) deelprojecten kan bestaan maar dat er geen eenduidige en/of lineair relatie dient te bestaan tussen de verschillende deelprojecten. Bij een harde koppeling is er wel sprake van een dergelijke eenduidigheid. Het ontwerpprincipe van zachte koppeling tussen de deelprojecten van het proces is erop gericht enige ruimte te doen ontstaan tussen de verschillende deelprojecten en/of tussen het eindproject en de acties waaruit dit bestaat.

Categorie 3: Voortgang

Deze categorie heeft betrekking op de noodzaak van besluitvorming tijdens en binnen het proces. Dit proces moet snel genoeg evolueren.

Ontwerpprincipe 8: Het project genereert winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag.

Een ontwerp van een besluitvormingsproces dient prikkels te bevatten voor coöperatief en gedisciplineerd gedrag. Wanneer zich conflicten tussen partijen voordoen moeten deze zo productief en positief mogelijk worden benaderd zodat ze kunnen leiden tot meer en betere informatie en tot verrijking van de besluitvorming.

Ontwerpprincipe 9: het proces kent een zware bemensing.

Dit principe stelt dat de vertegenwoordiging van de verschillende deelnemende organisaties een hoge positie binnen de eigen organisatie dient in te nemen. Zulke

¹⁹ Bij een *dissenting opinion* geeft een partij aan zich niet te kunnen vinden in het oordeel of de beslissing van de meerderheid en tot een ander "*dissenting*" beslissing te komen.

vertegenwoordiging zal om verschillende redenen een positieve invloed uitoefenen op de besluitvorming. Een eerste reden is dat een zware of sterke vertegenwoordiging bevorderlijk is voor het externe gezag en de uitstraling van het proces. Daarnaast hebben zulke vertegenwoordigers meer mogelijkheden de eigen organisatie te committeren. Zij beschikken namelijk over zogenaamde *commitment power*. Tenslotte kan een sterke vertegenwoordiger, indien nodig, enige afstand van de eigen achterban nemen.

Ontwerpprincipe 10: Het procesmanagement maakt actief gebruik van de omgeving en van de stakeholders van het project.

Ieder project is gesitueerd in een omgeving die bestaat uit partijen die daarom niet noodzakelijk participeren in het proces maar wel één of ander belang hebben bij het project of de gevolgen ervan. Deze *stakeholders* oefenen op hun beurt invloed uit op het project zelf. De voortgang en het ritme van de besluitvorming kan worden gediend door deze omgeving ten volle te benutten.

Ontwerpprincipe 11: Het procesmanagement investeert in extern gezag en uitstraling.

Een procesbenadering kan een lange doorlooptijd kennen en mede hierdoor kwetsbaar zijn voor kritiek van de participerende partijen of van *stakeholders*. Het is om deze reden dat het proces een zeker gezag en bepaalde uitstraling moet hebben. Dit voorkomt dat het proces voorwerp van kritiek wordt of dat de partijen zich aan het proces proberen te onttrekken.

Ontwerpprincipe 12: De procesmanager benut de duur van het project.

De erfgoedsector is een relatief kleine sector waarbinnen de verschillende actoren mekaar vaak treffen en regelmatig samen aan projecten werken. Deze toekomstige ontmoetingen kunnen gebruikt worden om in het lopende project extra prikkels in te bouwen voor coöperatief gedrag. Dit kan vorm krijgen door bijvoorbeeld aan het einde van het project koppelingen te maken met thema's die op dat moment spelen bij besluitvormingprocessen in andere projecten waarbij de partners eventueel ook participeren.

Ontwerpprincipe 13: Conflicten worden zo diep mogelijk in het proces weggelegd.

We hanteren een procesbenadering onder meer vanwege de (potentieel) conflictueuze relaties tussen de participerende partijen. Zulke conflicten kunnen een bron van verrijking vormen voor het project maar kunnen evengoed een groot risico met zich meebrengen. Een belangrijk risico laat zich raden: de verschillende partners worden bij mekaar gebracht en de conflicten barsten in alle hevigheid los. Een mogelijk gevolg hiervan kan zijn dat het proces stagneert. De procesarchitect zal daarom een aantal

voorzieningen moeten treffen om te voorkomen dat er teveel conflicten tussen de partijen ontstaan tijdens het project. De procesarchitect kan hierbij gebruik maken van het gegeven dat de organisatiestructuur van veel projecten gelaagd is. Vaak is er bijvoorbeeld sprake van een 'stuurgroep- projectgroep-werkgroep' structuur. In de stuurgroep worden de centrale besluiten genomen. Deze worden voorbereid in een of meerdere projectgroepen die bepaalde dagelijkse activiteiten kunnen uitbesteden aan een werkgroep. Dergelijke structuur biedt mogelijkheden om conflicten zo diep mogelijk in het proces 'weg te leggen'.

In projectgroepen en werkgroepen kunnen zonder al teveel risico conflicten ontstaan. Deze conflicten vormen immers geen directe belasting voor de vertegenwoordigers in de stuurgroep. De potentieel positieve effecten van conflicten zoals het vrijkomen van meer informatie, beter zicht op de tegenstellingen en de conflicterende belangen, kunnen door stuurgroepleden worden aangewend in hun besluitvorming.

Hiernaast kan een speciale rol worden weggelegd voor externe deskundigen die op bepaalde momenten geraadpleegd kunnen worden.

Categorie 4: Inhoud

De voortgang die in vorige categorie ter sprake kwam dient te voldoen aan de eis van kwaliteit. De partners kunnen immers, gedwongen door bijvoorbeeld scherpe belangen tegenstellingen, tot een besluitvorming overgaan die inhoudelijk gezien niet helemaal consequent is of overeenkomt met de strategische doelstellingen die in het begin van het proces in grote lijnen werden geschetst. Belangrijk is dan ook dat het proces voldoende inhoudelijke elementen heeft, om op die manier te voorkomen dat het project ontaardt in procedure-fetisjisme en een vorm van *l'art pour l'art* wordt.

Ontwerpprincipe 14: Inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt: de rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten.

Voor de procesarchitect betekent dit alles dat hij zorg dient te dragen voor voldoende inhoudelijkheid van het proces. Het proces dient zodanig te worden gestructureerd dat relevante inhoudelijke inzichten binnen het proces een rol kunnen spelen.

Een mogelijke tegenwerping tegen procesmanagement als methodologie luidt dat er een risico bestaat dat proces en inhoud te sterk worden gescheiden. Indien men dit principe hoog houdt komt men aan dit risico tegemoet door aan te geven dat een scheiding van rollen vergezeld moet gaan van een duidelijke vervlechting. Vervlechting betekent dat vanuit een autonome positie gestructureerde relaties worden onderhouden.

Besluitvormers kunnen bijvoorbeeld inhoudsdeskundigen consulteren over de wetenschappelijkheid van de onderzoeksresultaten of opvattingen: op welke aannamen zijn deze gebaseerd, welke data worden gebruikt, wat zijn de gehanteerde systeemgrenzen enzovoorts.

Ontwerpprincipe 15: Het proces kent een systematische evolutie van inhoudelijke variëteit naar selectie.

Dit betekent dat eerst een variëteit aan opvattingen aan de orde dient te komen waarna een selectie van deze verschillende mogelijkheden plaatsvindt. Indien selectie te vroeg plaatsvindt of op basis van een te beperkte variëteit zal deze veelal niet gezaghebbend blijken. We menen immers dat

- (a) het gezag van geselecteerde probleemdefinities en oplossingen of benaderingen groter is wanneer ze uit een grotere variëteit voortkomen.
- (b) het gezag van geselecteerde probleemdefinities en oplossingen groter is wanneer men kan duiden waarom andere probleemdefinities niet zijn geselecteerd.
- (c) wanneer er meer variëteit is, er meer kans is op leerprocessen bij de projectpartners.

4. Er waren eens... meerdere partners

4.1. Collectieve rationaliteit als samenwerkingsideaal

4.1.1. De homo egocentricus

In de wereld van samenwerkingsverbanden is het eenvoudig geïnspireerd te worden. Wanneer meerdere partijen de handen in elkaar slaan gaat een heel nieuwe dimensie aan mogelijkheden open. Door zich te laven aan de ervaring en expertise van de andere partijen kan men meer en op efficiëntere wijze realiseren, nieuwe inzichten opdoen en een nieuwe dimensie creëren binnen de eigen werking. Wanneer alles naar wens verloopt, is samenwerking een ware succesformule. "When it works well you feel inspired... you can feel the collaborative energy." (Huxham, Vangen, 2005: 3) Dat is de rooskleurige zijde van het verhaal. Deze wereld zit immers tegelijk boordevol frustratie. Mensen die zich in praktijk bezighouden met samenwerkingsverbanden kunnen vaak meerdere pijnlijke verhalen vertellen waarin samenwerking minder ideaal voorgesteld wordt. Vele samenwerkingsverbanden evolueren traag en anderen slagen er uiteindelijk niet in iets concreet te realiseren. Dit fenomeen wordt 'collaborative inertia' (Huxham, Vangen, 2005: 4) genoemd.

Waarom blijkt *collaborative inertia* zo vaak het eindresultaat te zijn? Waarom kunnen samenwerkingsverbanden zo frustrerend zijn? Een mogelijke oorzaak hiervan is te vinden in de spanning tussen individuele preferenties en collectieve rationaliteit. Het bekende *prisoner's dilemma* als illustratie van de speltheorie verheldert de aard van deze problematiek. We hanteren het gevangenendilemma als metafoor voor het probleem van projectmatige samenwerking. Het *prisoner's dilemma* laat zich als volgt beschrijven: Er is een ernstig misdrijf gepleegd. Twee gewapende mannen worden opgepakt en hoewel vaststaat dat deze mannen de daders zijn ontbreekt elk spoor van bewijs. De mannen worden apart in de cel gezet en kunnen niet met elkaar communiceren. De rechter doet elke verdachte het volgende voorstel, hierbij beide gevangen tegen mekaar uitspelend:

- (a) Als beide verdachten blijven zwijgen krijgen beiden enkel een lichte straf van twee jaar.
- (b) Als er een bekent, wordt degene die bekend heeft vrijgesproken. Degene die niet bekent kan zes jaar gevangenschap verwachten.
- (c) Als beide verdachten bekennen krijgen ze beiden vier jaar.

Centraal staat nu de vraag, wat kan een verdachte het best doen en wat meent men dat de gevangene zal doen?

De essentie van het dilemma is dat het voor beide verdachten samen beter is te zwijgen, maar elke verdachte denkt alleen aan zijn eigen voordeel. Ongeacht wat de ander doet, het is voor elke verdachte beter te bekennen.

In het gevangenendilemma lijkt men gebaat bij een egocentrische handelwijze als de ander zich richt op samenwerking. Op deze manier ontstaat een dilemma:

Figuur 6: Schematische voorstelling van het prisoner's dilemma²⁰

		Handelwijze individu A	
		samenwerking	niet-samenwerking
Handelwijze individu B	samenwerking	winst partij A: 4 winst partij B: 4	winst partij A: 6 winst partij B: 0
	niet-samenwerking	winst partij A: 0 winst partij B: 6	winst partij A: 2 winst partij B: 2

Wat B ook zal kiezen, A is altijd beter af door niet samen te werken. Hetzelfde geldt voor B. Dientengevolge kiezen beide voor niet-coöperatie, terwijl ze beiden beter zouden samenwerken.

Dit dilemma ontstaat niet uitsluitend door een informatietekort. Ook als beiden de precieze structuur van de *pay-offs* kennen blijft het dilemma standhouden.

De mogelijkheid tot overleg brengt evenmin soelaas. Het gaat er immers niet om of beiden een afspraak maken om tot samenwerking over te gaan, maar of ze zich daaraan zullen houden. Egocentrische mensen zullen zich alleen onder een vorm van dwang of sturing aan een afspraak houden. Dus heeft iedere menselijke samenwerkingsvorm een arrangement nodig waardoor afspraken kunnen worden gemaakt en nakoming kan worden gegarandeerd.

Daarnaast blijken mensen vanuit strategische overwegingen minder vaak vanuit eigenbelang te handelen wanneer er als het ware sprake is van meerdere spelrondes. Men berekent in dit geval lange termijn kosten en baten. Deze 'schaduw van de toekomst' (Axelrod, 1997) kan een directe invloed uitoefenen op samenwerkingsgedrag. De verwachting van de gevangenen, of de projectpartners in de toekomst nog met mekaar te maken te krijgen zal hun gedrag op wezenlijke manier beïnvloeden. Zulke opvatting zal sneller aanleiding geven tot een '*Tit for Tat*-strategie'²¹ die gebaseerd is op reciprociteit waardoor het obstakel 'eigenbelang' overwonnen kan worden.

²⁰ Schema gebaseerd op De Bruyn, In't Veld, Ten Heuvelhof, 1998: 33

²¹ De term '*Tit for Tat*' werd geïntroduceerd door Anatol Rapoport waarbij men ervan uitgaat dat samenwerking de norm is maar tegenwerking met tegenwerking beantwoord wordt.

Hoe dient een dergelijk samenwerkingsarrangement er dan uit te zien? Hoe kan men de voorkeuren van individuele partijen weergeven en hoe zien de besluitvormingsregels eruit?

Om dit te verhelderen dienen twee begrippen van elkaar te worden onderscheiden; individuele en collectieve rationaliteit. Als we de premisse aannemen dat een gemeenschap bestaat uit rationele, autonome individuen, kunnen we dan ook een besluitvormingsprocedure vinden die individuele rationaliteit kan vertalen in een collectieve rationaliteit? Een rationaliteit die idealiter nagestreefd wordt in culturele projectcoöperaties?

Individuele rationaliteit

Bij individuele rationaliteit kan men twee elementen onderscheiden; paarsgewijze consistentie en transitiviteit (In't Veld, 2007: 38).

Van paarsgewijze consistentie is sprake wanneer een individu i a prefereert boven b en daaruit volgt dat hij in geen geval de voorkeur geeft aan b boven a . Men kan dit ook formuleren als:

$$a P_i b \Rightarrow \text{niet } b P_i a$$

In een statische situatie is er sprake van paarsgewijze consistentie. In een dynamisch proces zal deze consistentie mogelijk ontbreken omdat de verschillende partijen in de loop van het proces leren, hun preferenties ontwikkelen zich. Dit kan ertoe leiden dat individu i uiteindelijk toch de voorkeur geeft aan b . Een adequaat procesontwerp dient om te kunnen gaan met inconsistente oordelen.

Van transitiviteit is er sprake in volgende situatie: indien i a prefereert boven b en hij prefereert b boven c , dan verkiest hij a boven c .

$$a P_i b \wedge b P_i c \Rightarrow a P_i c$$

In werkelijkheid zijn preferenties veelal intransitief. Een groep verkiest a boven b , b boven c maar c boven a .

Een procesontwerp dient te kunnen omgaan met de aanwezigheid van ordeningsrelaties die niet transitief zijn.

Collectieve rationaliteit

Om de mogelijke inhoud van collectieve rationaliteit te bepalen moeten we de individuele preferenties van de projectpartners proberen te aggregeren en te wegen. Dit vereist

kennis over de preferenties van alle betrokken partners. Dat is een zeer moeilijke opdracht. Daarom kiezen we voor een meer bescheiden opzet. Bovenstaande kunnen we in volgende formule weergeven:

$$W_g = F (W_1, W_2, \dots, W_n)$$

W_g staat voor het welzijn van een groep g , die bestaat uit individuele partners 1, 2, ..., n .

W staat in de context van besluitvorming voor *revealed preferences*, of de openbaring van voorkeuren.

W_g staat voor het algemene welzijn van de groep en voor het wenselijk resultaat van de collectieve besluitvorming.

Op deze manier aanvaard men het postulaat van de soevereiniteit van het individu. Deze functie vormt echter geen garantie voor collectief aanvaardbare besluitvorming. Er dienen randvoorwaarden bepaald te worden die hun wortels vinden in de overtuiging van de betrokken partijen, zogenaamde constitutionele waarden.

De vrijheid van partijen heeft dus vooral betrekking op de ruimte voor individuele rationaliteit. Gelijkheid houdt enerzijds in dat de invloed van de verschillende individuele partners op het projectresultaat en het resultaat van besluitvorming gelijk is en anderzijds dat ieder alternatief dezelfde kansen krijgt. Soevereiniteit van partijen heeft betrekking op hun gezamenlijke zeggenschap.

Aan al deze randvoorwaarden dient een procesontwerp te voldoen.

Er zijn echter niet veel besluitvormingsprocedures die aan voorgenoemde eisen voldoen. Het volstaat dan ook aan een meerderheid van deze regels te integreren binnen een procedure.

Zulke meerderheidsregel kan geformuleerd worden als

$$a P_i b \text{ indien } N (a P_i b) > N (b P_i a)$$

$a P_i b$ lezen we als 'individu i prefereert a boven b '. $N (x)$ staat voor het aantal individuele beslissers dat de voorkeur geeft aan x .

De meerderheidsregel houdt echter geen rekening met een mogelijke minderheid die een intense voorkeur heeft, een zogenaamde cardinale minderheid.²²

²² Bij een cardinale ordening houdt men rekening met de intensiteit van voorkeuren. Bij een ordinale ordening is dat niet het geval.

Dit is problematisch. Mensen beschikken over uitgesproken meningen en voorkeuren waar ze ten allen tijde aan kunnen vasthouden. Dit stelt ons voor een problematiek waarvoor geen eenvoudige procedurele oplossing voorhanden is. Toch moet een procesontwerp kunnen omgaan met de passies van minderheden.

Men kan het vraagstuk omtrent intensiteit van voorkeuren eventueel oplossen door stemmenruil. Dit is mogelijk indien er meer dan één beslissing te nemen valt, waarbij de partners steun verwerven van anderen ter realisering van hun sterkste voorkeur en op hun beurt de anderen steunen bij de verwezenlijking van zaken waaraan zij de hoogste prioriteit geven (Cotton, Wilkinson, 2007: 446).

Een ander tekort van de meerderheidsregel kan men analyseren aan de hand van de paradox van Arrow die stelt dat een democratische manier van stemmen in principe onmogelijk is.

Figuur 7: Paradox van Arrow²³

	Burger		
	1	2	3
Hoge voorkeur	a	c	b
	b	a	c
Lage voorkeur	c	b	a

Wanneer we bovenstaande kader nader bekijken lijkt het op het eerste zich alsof a hier de winnaar is. A wint immers van b omdat 1 en 2 a boven b verkiezen, en b wint van c omdat 1 en 3 b boven c verkiezen. C zal echter van a winnen omdat 2 en 3 c boven a verkiezen.

Wanneer we de meerderheidsregel toepassen is er sprake van intransitiviteit. Uit deze voorkeursordening komt er geen collectieve voorkeur naar voor! Logisch gevolg hiervan zou zijn dat er geen besluit genomen wordt. De conclusie van Arrow is dat geen enkele besluitvormingsregel voldoet aan de eisen van maatschappelijk aanvaardbare besluitvorming en transitiviteit.

De consequentie van dit alles is dat er geen algemeen geldige methode tot het wegen van individuele voorkeuren te vinden is. Er bestaat volgens deze piste niet zoiets als substantiële collectieve rationaliteit. De rationaliteit van een projectnetwerk is in zijn geheel niet op één lijn te stellen met die van een individu. Men dient dus te zoeken naar aanvaardbare procedures voor het vinden van redelijke oplossingen van deze problematiek.

²³ Deze analyse is gebaseerd op De Bruyn, In't Veld, Ten Heuvelhof, 1998: 38-39

Deze moet kunnen omgaan met

- inconsistentie van individuele voorkeuren
- de aanwezigheid van ordeningsrelaties die niet transitief zijn
- de passies van minderheden.

Bovendien moet men aan bepaalde randvoorwaarden voldoen die zich centreren rondom waarden als vrijheid, gelijkheid en soevereiniteit.

4.1.2. De realiteit achter de theorie

Ondanks deze sombere conclusie menen een aantal wetenschappers dat collectief handelen en een collectieve rationaliteit wel mogelijk is (Stokman, Van Assen, Van Oosten, 2003: 85). Zo stelt Mancur Olson in zijn werk *The Logic of Collective Action* dat collectief handelen een realistisch doel is indien er sprake is van gemeenschappelijke belangen, een relatief klein aantal samenwerkingspartners en de aanwezigheid van een duidelijke initiatiefnemer en coördinator die voortdurend de importantie van de gemeenschappelijke belangen beklemtoont (Olson, 1995: 186).

Er zijn meerdere elementen aan te halen waardoor samenwerking in realiteit wel regelmatig voorkomt. Zo vermeldden we reeds strategische overwegingen als 'de schaduw van de toekomst' die aanzet tot een samenwerkingsgedrag dat veelal gebaseerd is op reciprociteit. Jörg Rieskamp en Peter M. Todd verklaren dit vanuit het idee dat "repeated interactions enable cooperation by creating the opportunity to reciprocate cooperative behavior and punish uncooperative behavior" (Rieskamp, Todd, 2006: 71-72). Andere factoren die meewegen zijn de rol van reputatie, geografische nabijheid en de perceptie van anderen (Rieskamp, Todd, 2006: 73). Onder meer deze overwegingen kunnen de pessimistische toekomstvoorspelling die voortkomt uit het gevangenendilemma kantelen.

Naast de *Tit for Tat*-strategie identificeren we een andere strategie, 'Grim' waarbij men samenwerkt tot één van de partners oncoöperatief gedrag vertoont. Hier eindigt dan ook de samenwerking (Rieskamp, Todd, 2006: 74).

Zowel Grim als *Tit for Tat* hebben echter gebreken. Als een van de partijen bij *Tit for tat* bijvoorbeeld volledig onopzettelijk iets doet dat als oncoöperatief gedrag geïnterpreteerd kan worden leidt dat tot een lange periode waarin alle partners hun eigenbelang voorop stellen.

We hebben gezien dat het gevangenendilemma ertoe kan leiden dat rationele mensen op zulke wijzen met mekaar omgaan dat dit hardnekkige inefficiënties tot gevolg kan hebben. Dit stelt de projectcoördinator voor een groot probleem. Deze dient op strategische wijze de individuele *incentives* zodanig te groeperen zodat rationele resultaten collectief bereikt kunnen worden. Verrassend genoeg creëert het *prisoner's dilemma* niet alleen problemen maar ook mogelijkheden. Steven Scalet meent dat een ethische marktcultuur kan profiteren van de aanwezigheid van gevangenendilemma's (Scalet, 2006: 309).

Indien we uitgaan van de premisse dat mensen vaak gemotiveerd worden door eigenbelang komt het erop aan het project op zodanige wijze te managen dat, rekening houdend met de verschillende belangen van de partners het gewenste projectresultaat verzekerd is. Oftewel, "how can we design incentive-compatible institutions?" (Scalet, 2006: 310). *Incentive-compatibility* verwijst in deze context naar institutionele regels waardoor met eigenbelang verwante *incentives* aansluiten bij een collectief gewenst resultaat. *Incentive* compatibele projectinstellingen slagen erin een brug te slaan tussen individuele en collectieve rationaliteit. Dit betekent dat rationele, door eigenbelang gedreven partners zullen bijdragen aan een, vanuit collectief standpunt positieve eindresultaat.

Economisten Groves en Ledyard schrijven dat

The concept of incentive-compatibility, introduced by Hurwicz to capture the forces for individual self-interested behavior, has proven to be one of great scope... serving as an organizing principle of great power (Groves, Ledyard, 1987: 49).

Politieke wetenschapper Charles R. Plott schrijft:

To achieve the desired results from the operation of the process, the individuals working within it should not be required to make decisions that are at odds with their own self-interest. The mechanism must be incentive-compatible (Plott, 1994: 5).

Het besluitvormingsproces staat voor de uitdaging dat sommige strategische wisselwerkingen een afwijking kunnen creëren tussen collectieve en individuele rationaliteit. Het komt er dus op aan eigenbelang samen te doen vallen met het collectief gewenste resultaat. Dit blijkt in de praktijk mogelijk.

Verschillende bevindingen uit experimenten verschaffen ons overweldigend bewijs dat mensen erin slagen in gevangenendilemma's effectief samen te werken en voorbij hun

eigenbelang gezamenlijk te streven naar een positief eindresultaat voor zoveel mogelijk partijen (Hauk, 2003: 207-229, Chun-Lei, Ching-Syang, I-Tang, 2007: 20, Scalet, 206: 309-323).

In deze experimenten wordt in kleine groepjes, bestaande uit vier à vijf personen per persoon een geldbedrag uitgedeeld. Ze kunnen kiezen of ze dit bedrag bijhouden of een deel ervan afgeven waarna de verzamelde bedragen herverdeeld zullen worden onder alle deelnemers. Hierbij is belangrijk op te merken dat er sprake is van slechts één spelronde. De 'schaduw van de toekomst' geldt hier dus niet als stimulans tot coöperatief gedrag. Volgens de standaard economisch-theoretische invalshoek zoals we die in het vorig hoofdstuk hebben besproken zou niemand een deel van zijn bedrag afgeven. Hierbij luidt het argument dat de partners uit eigenbelang zullen proberen hun bedrag te maximaliseren. Deze strategie zal hen aanzetten tot pogingen tot *free-riding* op de bijdragen van de andere deelnemers. Aangezien alle partners echter gedreven worden door eigenbelang zal het eindresultaat eruit bestaan dat er geen enkele bijdrage geleverd wordt aan het gemeenschappelijk goed. De experimenten tonen echter aan dat de deelnemers wel een deel zullen bijdragen. Waarom slagen deze personen er in deze experimenten wel in samen te werken? Sommige experimentalisten stellen dat de deelnemende partijen niet op zulke wijze rationeel en egoïstisch zijn zoals economen over het algemeen aannemen (Hauk, 2003: 223). Andere experimentalisten werpen de hypothese op dat partners vanuit altruïstische neigingen zullen samenwerken. Wat hier ook de verklaring van is, het is noemenswaardig dat men in talloze experimenten heeft geprobeerd de omgeving en situatie op zodanige wijze te beheersen dat alle voorwaarden voor een *prisoner's dilemma* aanwezig waren. Toch werd in ieder experiment in min of meerdere mate samengewerkt.

Het andere luik dat we dienen te benadrukken is het ontwerp van de projectinstellingen. Het bestaan van een gemeenschappelijk goed biedt de partners een mogelijkheid hun gevoel voor rechtvaardigheid en samenwerking aan te roepen. Ongeacht in welke mate de experimentalisten de omgeving trachten te controleren, de partners zijn zich ervan bewust dat wanneer ze een bijdrage leveren aan het collectief gewenste eindresultaat, dit de anderen en het gehele project ten goede zal komen. De partners weten dat hun eigen welzijn, het welzijn van de andere partijen en het welzijn van het project onlosmakelijk met mekaar verbonden is. Het feit dat de *incentives* compatibel zijn vereenvoudigt de samenwerking.

Deze resultaten zijn niet erg verrassend rekening houdend met de dagelijkse realiteit. Elke dag zien we mensen aan het werk die de mogelijkheid hebben tot *free-riding* maar dit niet doen.

Desondanks vele literaire bronnen het tegendeel doen vermoeden is het bestaan van *prisoner's dilemma's* een goede zaak en we dienen hier in de realiteit dan ook rekening mee te houden, en gebruik van te maken.

We nemen het hypothetische voorbeeld waarbij in een organisatie een nieuwe manager het beheer overneemt. Aangezien de werknemers op hun manier regelmatig aan *free-riding* doen besluit de nieuwe manager draconische maatregelen in te voeren. De manager is bekend met het concept *incentive-compatibility* (in theorie tenminste, niet in praktijk), en besluit maatregelen te nemen die de werking van het bedrijf ten goede moeten komen. Hoewel de manager er zo goed als in slaagt een einde te maken aan het *free-riding* daalt de algemene productiviteit.

Een verklaring hiervan is dat *incentive-compatibility* mogelijk de samenwerkingsnormen verzwakt die bijdroegen aan de efficiëntie van het bedrijf. Voordat de regels ingevoerd werden wisten de werknemers dat sommige regels regelmatig overtreden werden maar er bestond ook een zekere mate van wederzijds vertrouwen. De nieuwe regels maakten een einde aan dit vertrouwen en bijbehorende teamgeest en leidden tot nieuwe conflicten.

De nieuwe manager had oog voor het *free-riding* maar miste het omvattende plaatje; deze *prisoner's dilemma's* waren een voedingsbodem voor de ontwikkeling en versterking van samenwerkingsnormen. In dit geval betekende het bestaan van een gevangenendilemma een meerwaarde voor het bedrijf.

Niettegenstaande dit voorbeeld is *incentive-compatibility* vaak cruciaal in samenwerkingsverbanden. Het is echter belangrijk altijd een evenwicht te vinden tussen verschillende factoren. Indien men te sterk de nadruk legt op *incentive-compatibility* kan dit zelfs nieuwe vormen van gevangenendilemma's doen ontstaan. Men kan onmogelijk alle gevangenendilemma's elimineren, en het invoeren van teveel *incentive-compatibility* kan voeding geven aan nieuwe *prisoner's dilemma's* waarmee moeilijker mee om te gaan valt.

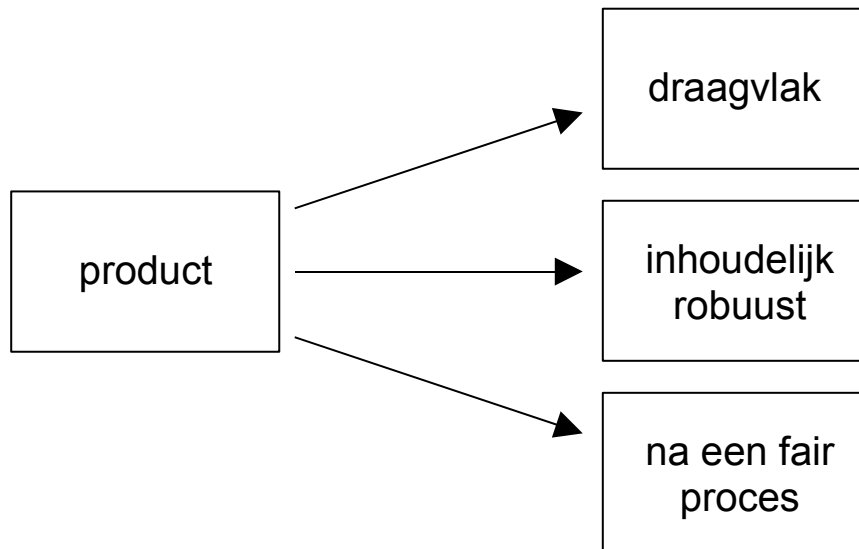
Het goede nieuws is dus dat deze experimenten hebben aangetoond dat het verlangen naar samenwerking binnen projecten geen valse hoop is. Rekening houdend met het bestaan van gevangenendilemma's en het belang van *incentive-compatibility* is het mogelijk verschillende partners achter één collectief gewenste doelstelling te scharen. We dienen op zoek te gaan naar bepaalde projectinstellingen die bijdragen aan samenwerkingsnormen zonder dat men daarbij tracht *prisoner's dilemma's* te overwinnen aangezien deze altijd opduiken waar meerdere partijen in een samenwerkingsverband samengebracht worden. Het lijkt ons onrealistisch te geloven in het beeld van de 'Onzichtbare Hand' zoals we dat kunnen terugvinden in *An Inquiry into the Nature and*

Causes of the Wealth of Nations van Adam Smith. Het nastreven van individueel eigenbelang resulteert niet altijd in het grootste gemeenschappelijk goed. Een positief eindresultaat behalen vereist een grote inspanning en veel aandachtigheid van de projectcoördinator. Als deze zo te werk kan gaan dat de projectpartners ervaren dat er inderdaad tijdens het proces een onzichtbare hand aan het werk is geweest die heeft bijgedragen tot het succes van het project, heeft de coördinator wel een zéér mooie prestatie geleverd.

4.2. Consensus en engagement als resultaat van een proces

Wanneer de procesbenadering succesvol is toegepast zal het CPC een aantal kenmerken hebben die in volgend schema uiteengezet worden:

Figuur 8: Kenmerken van een geslaagde procesbenadering (De Bruyn, In't Veld, Ten Heuvelhof, 1998: 29)



In de eerste plaats kent het project een draagvlak binnen de verschillende projectpartners. De betrokken organisaties hebben invloed uitgeoefend op het finale project en zullen veelal door het proces nieuwe opvattingen en inzichten hebben opgedaan.

Daarnaast zal het project inhoudelijk stabiel en robuust zijn. Dat wil zeggen dat het project inhoudelijk zo sterk is onderbouwd dat het stand kan houden ten opzichte van critici. De betrokken partners hebben immers hun kennis en expertise ingebracht en het project verrijkt met hun eigen visie en waarden, terwijl met de dynamische krachten binnen en in de omgeving van het project zoveel mogelijk rekening werd gehouden.

In de derde plaats heeft het proces een rechtvaardig verloop gekend. Alle betrokken partijen hebben het gevoel dat er aan hun prioritaire belangen is voldaan en kunnen zich tegelijk scharen achter het gemeenschappelijke projectbelang. De partners hebben op regelmatige basis hun eigen probleemdefinities en oplossingen kunnen inbrengen. Deze zijn binnen het besluitvormingsproces allen onderzocht en vormen de basis voor de uiteindelijk genomen beslissing. Dit beslissingsproces was transparant waardoor de betrokken partners de besluitvorming kunnen controleren.

Deze drie elementen bij mekaar opgeteld leiden ertoe dat er sprake is van een consensus tussen de projectpartners. Dit is een sterke realisatie gezien de verschillende, soms tegenstrijdige belangen die in het spel zijn. Indien men er niet in slaagt een zuivere consensus te realiseren is een sterk engagement van alle partners een minimumvereiste om het project te doen slagen.

5. Interpersoonlijke en interorganisatorische vaardigheden bij culturele projectcoöperaties

Samenwerking kan verschillende vormen aannemen. De ervaring leert ons dat een netwerkproject een aantal aspecten omvat die de nodige tijd en energie vereisen. De belangrijkste sleutelactiviteiten kunnen als volgt worden opgesomd:

- Voorbereiden: In deze fase worden potentiële partners geïdentificeerd en samenwerkingsmogelijkheden onderzocht.
- Structureren: Men ontwerpt het meest geschikte procesmodel voor dit erfgoedproject.
- Integreren: Er wordt een gericht team samengesteld dat zich achter de gemeenschappelijke visie en doel kan scharen.
- Voeden: Men waakt over de dynamiek en voortgang tijdens de samenwerking.
- *Resourcing*: Verzekeren dat de juiste hulpbronnen op de nodige momenten voor handen zijn.
- Communiceren: Om het gewenste resultaat te bereiken is het noodzakelijk intensief intern te communiceren, dit wil zeggen met alle deelnemende partners.
- Leren: Oog hebben voor de lessen die men tijdens het proces kan leren en deze delen met de projectpartners.

Deze activiteiten laten zich kenmerken door twee grote dimensies: het interpersoonlijke aspect in de zin dat wat de verschillende individuen tijdens het proces met mekaar verbindt en het interorganisatorische aspect waarmee we doelen op de wijze waarop elke partner zich verhoudt tot elk bijzonder deelaspect tijdens het samenwerkingsproces. De vaardigheid op zowel het interorganisatorische niveau als op het interpersoonlijke niveau actief te zijn is, hoewel geen eenvoudig gegeven toch een noodzakelijke vereiste voor alle partners en FARO in het bijzonder om een CPC tot een succesvol einde te kunnen brengen.

Men kan de zeven verschillende deelaspecten van samenwerking op het interorganisatorische en interpersoonlijke niveau als volgt verder uitdiepen:

Figuur 9: De zeven deelaspecten van samenwerking tweedimensionaal uitgewerkt (Lank, 2006: 23):

Activiteit	Interorganisatorisch	Interpersoonlijk
Vorbereiden	Wie zijn de beste partners voor deze onderneming, zowel strategisch als operationeel? Hebben onze organisaties compatibele culturen en werkwijzen?	Welke personen willen we in dit project betrekken? Kunnen we met deze individueen werken? Hebben we gemeenschappelijke waarden?
Structureren	Wat is de beste organizerische en besturende structuur voor wat we proberen te bereiken?	Welke personen zijn het best geschikt voor welke rollen?
Integreren	Wat zijn de gemeenschappelijke uitkomsten waaraan de partners verbonden zijn?	Hoe bouwen we het vertrouwen op dat noodzakelijk is tussen de verschillende personen?
Voeden	Zijn de organizerische sponsors van dit initiatief blij met haar vooruitgang?	Krijgen de betrokken personen wat ze willen en nodig hebben?
Resourcing	Hoe worden kosten en baten verdeeld? Waar komende de budgetten en resources vandaan?	Wie is waar verantwoordelijke voor?
Communiceren	Hoe wordt informatie gedeeld en via welke platformen wordt er gecommuniceerd?	Wie dient wat te weten?
Leren	Wat krijgen we terug van deze investering?	Hoe goed werken we samen?

Met de veelheid aan vormen dat een samenwerkingsverband kan aannemen is het een noodzakelijke eerste stap dat de eigen organisatie een referentiekader voor samenwerking opstelt. Op deze manier wordt voor iedereen binnen de organisatie verduidelijkt op welke manier samenwerking wordt gepercipieerd en welke spelregels gehanteerd worden. Dit is een minimumvereiste om samenwerking te doen slagen. In wat volgt zullen we enkele aspecten van het samenwerkingsproces analyseren om op die manier een adequaat referentiekader op te bouwen.

5.1. Een CPC-netwerk voorbereiden

De vaardigheid te kunnen oordelen of samenwerkingsvoordeel realiseerbaar is, is gebaseerd op ervaring en enkele uiteenlopende variabelen. Een eerste stap in de goede richting is een helder beeld te krijgen in de samenwerkingsverbanden die de lijnorganisatie reeds coördineert en in participeert.

Het is verbazingwekkend hoeveel organisaties geen volledig overzicht bijhouden van de verschillende netwerken waarin ze betrokken zijn. Om deze reden is een efficiënte audit van de huidige situatie noodzakelijk om bloot te leggen met welke organisaties reeds in zee werd gegaan en welke samenwerkingen succesvol bleken en welke niet. Door het investeren van relatief weinig tijd, bijvoorbeeld door het rondsturen van een interne e-

mail enquête kan men een helder beeld krijgen van de actuele samenwerkingsverbanden die een sleutelpositie innemen binnen de werking van de organisatie. Het aanvullen van een kleine vragenlijst²⁴ is geen tijdrovende bezigheid en kan als basis fungeren voor een permanente samenwerkingsdatabase voor de lijnorganisatie. Belangrijk is dat in zulke vragenlijst zowel gepeild wordt naar interorganisatorische als interpersoonlijke aspecten van de samenwerking.

Om het besluitvormingsproces rond de vraag of en op welke manier men voor een project wil samenwerken te ondersteunen kan het nuttig zijn de volgende vragen in het licht van de specifieke situatie te overlopen:

- Wat is het uiteindelijke resultaat dat we in grote lijnen trachten te bereiken? Welk idee ligt aan de basis van het project?
- Welke voordelen kan dit CPC realiseren voor de lijnorganisatie?
- Wie zijn potentiële projectpartners?
- Wat kan elke partner bijdragen aan het project?
- Welke voordelen kunnen de potentiële partners uit dit project halen?
- Is er een goede strategische en operationele aansluiting tussen de lijnorganisatie en de potentiële partnerorganisaties?
- Welke relatie bestaat er momenteel tussen de lijnorganisatie en deze organisaties? Zijn er al samenwerkingen geweest? Hoe zijn die verlopen?
- Sluit de organisatiecultuur van de verschillende potentiële partners bij mekaar aan of vormen deze een mogelijke bron tot conflicten? Welke belangen hebben deze organisaties? Welke waarden staan centraal?
- Wat zijn de mogelijke risico's die deze onderneming met zich meebrengt (die nu reeds zijn te ontwaren) en hoe zal hiermee worden omgegaan?
- Hoe zullen we deze potentiële samenwerking van (financiële) middelen voorzien?

Een vruchtbare discussie omtrent deze vragen zal de organisatie in staat stellen een eerste beeld te schetsen van het potentieel tot samenwerking dat een specifiek project in zich draagt.

Deze voorbereidende fase is noodzakelijk wanneer men een bepaald CPC voor ogen heeft. Het is onrealistisch er vanuit te gaan dat je van je eigen vooronderstellingen over een mogelijke samenwerking meteen naar een gedetailleerd plan kan overspringen aangezien een coöperatie langzaam en zeer voorzichtig dient opgebouwd te worden. Samenwerken is geen eenduidig maar een tijd- en energierovend proces dat uit vele complexe facetten bestaat. Deze voorbereidende fase dient dan ook voldoende uitgediept te worden alvorens de potentiële partners daadwerkelijk te contacteren. Wanneer men vervolgens de verschillende partijen aanspreekt dient ook hier voldoende tijd en energie

²⁴ Een voorbeeld van zo'n vragenlijst kan men terugvinden in bijlage p.

aan gespendeerd te worden. Het is als het ware een verleidingsproces waarbij de ander soms wat weigerachtig uit de hoek kan komen. In dat geval dient men de potentiële partner te overtuigen met strategische motieven zoals de voordelen die het project voor de organisatie met zich mee zal brengen, de andere partners, enzovoorts. De beslissing een project via samenwerking te realiseren kan pas een beslissing worden genoemd wanneer alle projectpartners hiermee hebben ingestemd. Dit wijst meteen op de wederzijdse afhankelijkheid waardoor coöperatie zich kenmerkt. Op dit punt in het proces is het meer gepast te spreken over de beslissing te onderzoeken welke mogelijkheden dit erfgoedproject tot samenwerking in zich draagt.

Aangezien alles begint met het idee tot een bepaald erfgoedproject van de initiator en sprake is van een vrij specifieke onderneming is het mogelijk een gestructureerde, strategische benadering te hanteren om potentiële partners op te sporen. Zulke benadering omvat een duidelijke lijst van criteria en formeel onderzoek om die organisaties te identificeren die aan deze maatstaven tegemoet komen. In veel gevallen komen samenwerkingsverbanden echter voort uit reeds bestaande relaties die tot stand kwamen tijdens seminars, colloquia, (in)formele ontmoetingen enzoverder.

Bij het benaderen van potentiële partners is het belangrijk in het achterhoofd te houden dat de onderzoekende en voorbereidende fase van samenwerking een soort verkoopproces is. Enerzijds moeten de potentiële projectpartners zichzelf weten te verkopen en overtuigen van hun specifieke en bijzondere bijdrage aan het project. Anderzijds moet de eigen organisatie duidelijk maken aan de partners wat er voor hen uit te halen valt. Dit betreft een bijzonder delicaat proces waarbij erop gelet moet worden dat alle partijen gelijkwaardig blijven. Je moet genoeg moeite doen om de interesse van andere organisaties op te wekken maar tegelijkertijd erover waken dat je hierdoor geen competitief nadeel creëert indien het project niet zou doorgaan.

Vooraleer potentiële partners effectief te benaderen is het essentieel dat men vanuit de lijnorganisatie een goed beeld heeft van wat het project inhoudt en wat de uiteindelijke (strategische) doelstellingen zijn. Dit lijkt op het eerste zicht evident maar bij nader inzien dienen er antwoorden gezocht te worden op vragen als 'wat willen we doen binnen dit project, wat willen we bereiken, op welke manier zullen we dit realiseren, waarom is het belangrijk voor ons'. Men dient de rol van de lijnorganisatie binnen deze CPC te bepalen en nagaan welke strategie gehanteerd zal worden en waar de prioriteiten liggen. Daarnaast moet vastgelegd worden of het gaat om een korte termijn, middellange of lange termijn opdracht. Het gaat met andere woorden in deze fase van het proces om het maken van rudimentaire keuzes en beslissingen. Deze beslissingen moeten gegrond

zijn. Dit kan op basis van vorige ervaringen, intuïtie, (externe) adviezen enzovoorts.

Een volgend cruciaal onderdeel van het voorbereidingsproces van een CPC is een analyse van de eigen organisatie in het kader van dit bepaalde project. De beste manier om dit aan te pakken is met behulp van een SWOT- analyse²⁵, een uitgebreide sterkte-zwakke analyse. Een SWOT-analyse kan gebeuren voor de hele organisatie met betrekking tot dit project of voor een specifiek organisatorisch onderdeel zoals personele samenstelling, communicatie,...

Hiermee verbonden is een SWOT-analyse van het eigenlijke project een volgende aan te raden stap. Dit kan een sleutelfunctie vervullen in de ontwikkeling van het project en de onderdelen ervan zoals een evenement, de fondsenwerving, communicatie,... De sterke en zwakke aspecten worden daarbij bepaald vanuit een intern omgevingsonderzoek, de mogelijkheden en bedreigingen vanuit een extern omgevingsonderzoek (Koning Boudewijnstichting, 2001: 127).

Het doel van een intern omgevingsonderzoek is het bepalen van de sterke en zwakke punten van het project. Het beoogde eindresultaat is een nota met daarin de beschrijving van de huidige situatie, de verwachtingen en een daaraan verbonden waardering. De analyse bestaat in het verzamelen van relevant feitelijk materiaal binnen drie waarderingsgebieden voor de organisatie: de bronnen en middelen ofwel de input, de huidige werkwijze en tenslotte het optreden of de output. Binnen deze gebieden moeten een aantal vragen beantwoord worden:

- Om de input objectief in kaart te kunnen brengen moet het projectteam in kaart brengen over welke financiële, logistieke en personele middelen er beschikt wordt.
- Om te weten hoe binnen de huidige werkwijze bronnen en middelen worden aangewend moet uiteengezet worden hoe de reële begroting en het organigram in elkaar zit en hoe de geviseerde doelgroep wordt gemotiveerd om gebruik te maken van het projectaanbod.
- Om een beeld te geven van de output gaan we na met en voor wie onze doelstellingen gerealiseerd worden, met welk aanbod dit doel met/voor de doelgroep bereikt kan worden, welke (materiële en immateriële) prijs de doelgroep hiervoor moet betalen en waar en in welke sfeer het aanbod zal plaatsvinden.

Het doel van een extern omgevingsonderzoek is een realistisch, helder en op feiten gebaseerd beeld te krijgen van de omgeving van het project. Het eindresultaat is een nota waarin de geregistreerde mogelijkheden en bedreigingen in die omgeving

²⁵ SWOT staat voor *strength*, *weakness*, *opportunities*, en *threats*. De SWOT-analyse of sterkte-zwakke analyse is een bedrijfskundig model dat intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen analyseert; op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald en beslissingen genomen.

worden opgesomd. Een mogelijke structuur van zulke nota is vertrekken vanuit de meest nabije omgeving, het lokale niveau met andere woorden en steeds verder uitbreidend naar een regionaal, nationaal en eventueel internationaal niveau.

- Opdat men zou weten welke positie het CPC inneemt tussen het aanbod van andere culturele projecten wordt nagegaan of we de enige zijn die deze doelgroep aanspreken en zo niet, of anderen dit op dezelfde wijze doen, rond hetzelfde thema en of zij hetzelfde doel voor ogen stellen. Daarna wordt de verkregen respons vergeleken met de respons op andere culturele projecten.
- Hiermee worden potentiële werkterreinen blootgelegd zoals welke vragen dringen zich op waar momenteel nog geen antwoord op geformuleerd is, zien we in onze omgeving uitdagingen of behoeften waar tot nu toe geen antwoord op geboden wordt maar die wel gerelateerd zijn aan onze doelstellingen, gaan we sterk genoeg in op de bestaande behoeften, worden alle geviseerde doelgroepen bereikt?
- Om een beter beeld te krijgen van mogelijke nieuwe input vanuit de omgeving wordt nagegaan of er bepaalde regelingen compatibel zijn met de huidige werkwijze, wie in de territoriale, politieke en sociale omgeving ons gunstig gezind is en wie niet en op welke wijze van deze actoren steun of tegenwerking verwacht kan worden.

Op basis van deze SWOT-analyse ontwikkelt zich enerzijds een duidelijk beeld welke organisaties, instellingen, bedrijven, enz. potentieel interessante partners zijn voor dit specifieke project. Anderzijds kan een SWOT-analyse een handig instrument zijn om de positie van de lijnorganisatie binnen het project en binnen de samenwerking te bepalen. Een duidelijke definiëring van rollen, posities, rechten en plichten in de coöperatie vormt immers de basis van wederzijds vertrouwen en bij uitbreiding de kern van een succesvol project.

Vanuit een nauwkeurige SWOT-analyse kan vervolgens een processtrategie ontwikkeld worden. Dit is een methode die specifiek ontwikkeld is voor een CPC waardoor de marketingmix geoptimaliseerd kan worden. De marketingmix is een geheel van factoren en instrumenten die door de organisatie ingezet kunnen worden om de doelstelling te realiseren. Deze mix bestaat uit de vijf p's: product (in dit geval het project), plaats (waar en hoe wordt het aanbod gedaan), de prijs waartegen het aanbod wordt gedaan, promotie en personeel (met welk potentieel aan menskracht het aanbod gemaakt en gerealiseerd wordt). Rekening houdend met deze vijf elementen kan men een stapje dichterbij komen bij een succesvolle realisatie van het project.

Een ander aspect van een degelijke fundering van een CPC is een grondige bepaling van de doelgroep(en). Men moet hierbij in gedachten houden dat niet iedereen in het project is geïnteresseerd. Dit kan al eens een valkuil betekenen in de zin dat men vaak niet durft

kiezen. Kiezen is echter niét altijd verliezen. Vaak wil men een zo groot mogelijk publiek te bereiken, ervan uitgaand dat dit specifieke project voor iedereen interessant is. Echter, net zoals niet iedereen houdt van strandvakanties of van rockmuziek interesseert niet iedereen zich voor alle mogelijke projecten. Daarom is het belangrijk exact te bepalen wie je wilt bereiken en je strategie en potentiële partners hierop te baseren. Wanneer de doelgroep bepaald is, is het even belangrijk deze goed te leren kennen. Op deze manier is de kans groter dat het project zijn weg vindt naar die doelgroep en effectief aanslaat. Wat vindt mijn doelgroep belangrijk, wat is hun achtergrond, waarin zijn ze geïnteresseerd, wat kan mijn aanbod voor hen betekenen, welke argumenten maken slaagkans, welke perceptie hebben ze van het project? En natuurlijk, welke concurrerende projecten viseren deze zelfde groep? Door grondig onderzoek van het publiek kan vermeden worden dat de belangstelling en/of kennis van het publiek te hoog of te laag wordt geschat en dat men het beoogde doelpubliek verwacht met de al overtuigden. Dit zou immers een nefaste invloed op de communicatie kunnen hebben. Samengevat zijn het afbakenen van de doelgroep, de kennis over de doelgroep en het juist inschatten van de doelgroep uiterst belangrijke elementen.

Bij het detecteren van potentieel interessante partners voor een CPC vormt 'geloofwaardigheid' een belangrijke factor (Koning Boudewijnstichting, 2001: 137). De credibiliteit van de partners en van het partnerschap vormt een niet te onderschatten waarde waaraan een samenwerkingsverband getoetst kan worden. Partners kunnen uit een grote verscheidenheid aan sectoren afkomstig zijn, zowel uit profit als non-profitorganisaties, overheidsinstellingen, ... en hoeven per definitie niet verbonden te zijn aan de cultuursector.

Bij culturele projecten wordt vaak uitgegaan dat ze in mindere of meerdere mate gemotiveerd worden door een maatschappelijk engagement. In die zin is geloofwaardigheid niet helemaal los te koppelen van maatschappelijk engagement. Toch menen we dat de geloofwaardigheid van CPC's in de eerste plaats sterk afhankelijk is van de aan het project verbonden partijen. Als de visie, reputatie en engagement aansluiten bij het project verleent dit meteen een grote geloofwaardigheid. Deze geloofwaardigheid is een vereiste voor zowel de integriteit, het draagvlak als de uiteindelijke realisatie van het project.

De geloofwaardigheid van een potentiële partner valt enigszins te meten of in te schatten aan bijvoorbeeld het product of dienst van het bedrijf of organisatie, de overige projecten en acties die het ondersteunt, hun doelgroep enzovoort. Het is belangrijk bij elke partner, ook bij erfgoedorganisaties een kritische houding aan te nemen of deze wel geloofwaardig is als projectpartner.

Aansluitend hierbij is tevens de geloofwaardigheid van de samenwerking voor alle betrokken partijen essentieel. Door samenwerking met een partner die als

ongeloofwaardig en onaanvaardbaar beschouwd wordt zet in dit geval de lijnorganisatie haar eigen geloofwaardigheid op het spel en loopt het risico hier in de toekomst en in andere projecten op afgerekend te worden. Het partnerschap dat aanvankelijk als een kans werd gepercipieerd slaat om in een bedreiging voor het project.

Het opbouwen van een coöperatieve relatie met andere organisaties vereist openheid en flexibiliteit. Hoewel het gewenste resultaat voor de initiatiefnemende organisatie vrij duidelijk kan zijn is het zeer goed mogelijk dat potentiële partners een ander perspectief en visie hanteren. Ze hebben immers andere belangen, verschillende waarden, een verschillende zakelijke context, bestaan uit een unieke mix aan persoonlijkheden en worden gedreven door bepaalde politieke en machtsgerelateerde belangen. Het is dan ook cruciaal het mogelijk gewin in deze onderneming voor elke partij duidelijk te benoemen. De partners moeten ook de ruimte krijgen hun prioritaire belangen duidelijk te maken, wat hun bezorgdheden zijn binnen dit project en waarover van meet af aan niet over te onderhandelen valt. De coördinerende organisatie dient in deze vergaderingen een belangrijke rol op te nemen als neutrale partij die het hele proces tracht in goede banen te leiden. Het is belangrijk dat de lijnorganisatie zich in deze rol onderscheidt van de andere partijen om zo te vermijden dat tijdens het proces één van de partijen het gevoel krijgt gemanipuleerd te worden door een andere partij met een verborgen agenda. Het mag duidelijk zijn dat hoe groter het aantal partners dat betrokken wordt in het CPC hoe complexer de oriënterende fase zal zijn met bijgevolg meer kans op conflict. Het is vaak praktischer van start te gaan met een kleine kern van partners en daarna, wanneer duidelijk is aan wat soort organisaties, wat voor expertise en welke vaardigheden er nog behoefte is de groep desgewenst verder uit te breiden.

Zoals reeds aangehaald in de ontwerpprincipes is het belangrijk dat er in deze vroege fase reeds de exit-regels worden vastgelegd. Het kan voorbarig lijken hier reeds werk van te maken terwijl de samenwerking nog maar in haar ontwerpfase is. Toch vormt het vastleggen van deze regels als deel van de procesafspraken een belangrijk aspect van het voorbereidende werk om het later proces beter te laten vlotten. Zulke regels kunnen op de partners een geruststellend effect uitoefenen. Ze hebben immers de ruimte om het project te verlaten.

Bij wijze van laatste opmerking moet de lijnorganisatie haar rol en betrokkenheid bij het project en de daarmee gepaard gaande inzet van middelen en mensen aanvaardbaar maken voor haar *stakeholders*. Daarnaast moet het project mee gedragen worden door alle medewerkers van de onderneming, ook door diegene die zich niet actief engageren in het project. De coördinerende organisatie heeft er dan ook alle belang bij haar filosofie en strategie met betrekking tot *corporate citizenship* en *community involvement*

herhaaldelijk kenbaar te maken aan haar medewerkers. Hierdoor worden zij gemotiveerd interesse te vertonen in het project wat niet alleen intern maar ook ten aanzien van de partners een meerwaarde creëert.

5.2. Het structureren van de samenwerking binnen een erfgoedproject

Met betrekking tot de structurering van het project dienen verschillende aspecten bekeken te worden zoals de juridische status en de bestuursstructuur. Eerst worden mogelijke juridische structuren overlopen, nadien de bestuursstructuur.

5.2.1. Juridische structuur

De gekozen juridische structuur voor een erfgoedproject is in grote mate afhankelijk van de concrete omstandigheden. In concreto betekent dit dat juridische structuren voor culturele projecten vaak maatwerk blijken te zijn. Er bestaat immers geen standaard ideale beheersformule die toepasbaar is op elk initiatief. We overlopen dan ook enkele aandachtspunten waarmee men in elk erfgoedproject rekening dient te houden. Het onderbrengen van een samenwerkingsverband in een aparte juridische structuur (vzw, stichting of vennootschap) kan heel wat voordelen bieden. Zo wordt er op die wijze voor het project een afzonderlijke rechtspersoonlijkheid gecreëerd die op zichzelf staat, over een eigen vermogen beschikt en het vermogen van de diverse projectmedewerkers in hoge mate tegen aanspraken van derde vrijwaart. Indien het proces slecht verloopt zullen de projectmedewerkers niet met hun eigen vermogen moeten instaan voor de schulden die in de loop van het proces werden gemaakt. De oprichting van een rechtspersoon is daarnaast noodzakelijk als een vereniging of vennootschap over onroerende goederen wil beschikken, schenkingen of legaten wil aanvaarden of als de rechtspersoonlijkheid een noodzakelijke vereiste is voor het toekennen van overheidssubsidies of het verlenen van een erkenning of vergunning (Albrecht, Ballon, Nietvelt, e.a., 2007: 342).

In sommige gevallen zal deze juridische structuur nieuw moeten worden opgericht. In andere omstandigheden kan men ook opteren voor een reeds bestaande structuur die al over rechtspersoonlijkheid beschikt.

Wanneer in de erfgoedsector een afzonderlijke rechtspersoonlijkheid wordt overwogen wordt meestal in eerste instantie gedacht aan een vereniging zonder winstoogmerk. Vzw's hebben dan ook in het verleden reeds terdege hun nut bewezen voor de culturele sector.

Het succes van de vzw als juridisch statuut in de erfgoedsector kan door diverse factoren verklaard worden. Zo zijn er weinig formaliteiten verbonden aan de oprichting van een

vzw. De formaliteiten worden bepaald door de nieuwe vzw-wet die op 18 april 2002 door de Kamer van Volksvertegenwoordigers werd goedgekeurd (Albrecht, Ballon, Nietvelt, e.a., 2007: 345). De initiatiefnemers bepalen autonoom de doelstellingen die nagestreefd worden, zetten deze op papier en ondertekenen. Daarnaast dienen akten als statuten, aanstelling van bestuurders enzoverder neergelegd te worden op de griffie van de Rechtbank van Koophandel. Dit dossier moet de rechtbank toelaten op elk moment een adequaat beeld te vormen van de juridische en financiële toestand van een vereniging. Daarna worden de statuten van de vzw bekend gemaakt in het Belgisch Staatsblad. De kosten die aan de hele operatie verbonden zijn blijven minimaal.

Sinds de nieuwe vzw-wet zijn er richtlijnen opgesteld voor de boekhouding van een vzw, hierbij onderscheid maken tussen kleine vzw 's en grote vzw 's. Ondanks deze recente complicatie blijft een vzw een eenvoudige en goedkope manier om een afzonderlijke rechtspersoonlijkheid en beperking van aansprakelijkheid te verwerven.

Naast de vzw is het oprichten van een handelsvennootschap een voor de hand liggend alternatief. We onderscheiden drie vennootschapsvormen die over een zogenaamde volkomen rechtspersoonlijkheid beschikken; de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (Draye, 2001: 38).

Voor cultuurprojecten zijn vooral de vormen met beperkte aansprakelijkheid interessant. Deze vereisen heel wat meer formaliteiten dan de oprichting van een vzw in die zin dat er een verplichte notariële akte aan te pas komt. Daarnaast moet de oprichter een inbreng doen. In ruil hiervoor ontvangt hij aandelen. De vennootschap kenmerkt zich dus door meer formaliteiten en zwaardere financiële lasten. Toch is dit juridisch statuut bruikbaar voor het beheer van onroerend erfgoed en ontsluitingsinitiatieven en projecten in de sfeer van het cultuurtoerisme.

Vzw 's en vennootschappen onderscheiden zich door enkele belangrijke verschilpunten. Zo is een vzw-structuur niet aangeraden voor het verwerven van eigendommen aangezien goederen noch winsten onder de leden mogen worden verdeeld. Vandaar dat het aanbevolen is voor een vzw die erfgoed wil beheren om hiervoor een 'gebruiksrecht na te streven' (Draye, 2001: 39). We denken bij roerend erfgoed bijvoorbeeld aan een formule als bruikleen. Vennootschappen kunnen daarentegen vrij beschikken over hun goederen en de winsten verdelen onder de aandeelhouders.

Vennootschappen hebben tevens een winstogmerk, wat niet betekent dat ze verplicht zijn de gerealiseerde winst uit te keren. Men kan aan vennootschappen een bijkomende modaliteit in de vorm van een sociaal oogmerk toekennen.²⁶ Dit impliceert dat de

²⁶ We verwijzen in dit verband naar het juridische concept van de vennootschap met sociaal oogmerk dat door de wet van 13 april 1995 werd gecreëerd.

vennootschap niet gericht mag zijn op de verrijking van de vennoten. Zij moeten settelen voor een vooraf bepaald maximaal rechtstreeks vermogensvoordeel. Daarnaast moeten het sociaal oogmerk en de bestemming van de winst duidelijk vastgelegd worden in de statuten. Andere voorwaarden zijn bijvoorbeeld de mogelijkheid voor personeelsleden om vennoot te worden, de wijze van stemmen en bijzondere regels inzake jaarlijkse verslaggeving. Zulke vennootschappen worden tot nu toe echter niet recent gebruikt in de cultuursector.

Vennootschappen zijn niet noodzakelijk uitgesloten uit subsidieregelingen. Deze subsidies zullen wel als belastbaar inkomsten worden beschouwd en aldus bijdragen tot de belastbare basis, waarop vennootschapsbelasting wordt geheven.

Vzw 's zijn op hun beurt onderworpen aan rechtspersonenbelasting, die slaat op roerende en onroerende inkomsten. Daarbij zijn ze ook een belasting op hun vermogen verschuldigd, de taks ter vervanging van successierechten.

Tenslotte is het mogelijk naast een vzw of vennootschap voor een alternatief of een mengvorm te opteren. Deze twee statuten zijn immers niet de enige mogelijkheden om een erfgoedproject op een juridisch veilige manier te ontwikkelen. Zo kan men ook aansluiting zoeken bij reeds bestaande initiatieven en juridische structuren zodat die ten volle worden benut. Ten gepaste tijden moet ook worden nagegaan of voor bijvoorbeeld een erfgoedproject geen steun kan worden gevonden bij bijvoorbeeld het lokale bestuur. De lokale overheid dient immers op haar beurt creatief om te gaan met erfgoed en het zo ruim mogelijk inpassen in haar beleid en werking. Ook kunnen nieuwe en aangepast structuren binnen de publiekrechtelijke sfeer op de diverse bestuursniveaus voor een soepeler erfgoedbeleid zorgen.

Niet al deze vormen zijn toepasbaar bij CPC's die vanuit een lijnorganisatie geïnitieerd en gecoördineerd worden. Toch is het noodzakelijk deze mogelijkheden even aan te raken om een globaal overzicht te krijgen van mogelijke juridische structuren waarvoor men in een erfgoedproject kan opteren.

5.2.2. Bestuursstructuur

Ongeacht welke juridische vorm het project aanneemt moeten er bepaalde handelingen plaatsvinden om het hele proces vlot te laten verlopen. Zo moeten er beslissingen gemaakt worden, informatie intern en/of extern gedeeld worden, relaties onderhouden worden met *stakeholders* enzoverder. Binnen samenwerkingsondernemingen kan men bestuur best op twee niveaus onderscheiden, namelijk het strategische en het operationele niveau.

De voornaamste partners maken meestal deel uit van een strategisch besluitvormingsorgaan zoals een stuurgroep, een managementcommissie,

bestuursraad,... dat zich zowel over de voornaamste beslissingen buigt betreffende de algemene koers, structuur en middelen van de samenwerking als zich bezighoudt met de belangrijkste kwesties die vanuit het operationele niveau naar voor geschoven worden. Dit strategisch orgaan fungeert tevens als een mediator wanneer er disputen of conflicten opduiken tussen de partners op het operationele niveau. Dit orgaan focust zich eerst en vooral op de algemene doelstellingen van de samenwerking en de procesafspraken die door alle partijen overeengekomen zijn en is tevens verantwoordelijk voor de realisatie van de overeengekomen doelstellingen van het erfgoedproject. Om deze redenen is het belangrijk dat dit orgaan zich kenmerkt door continuïteit en een groot engagement van alle betrokken leden.

Enkele vragen die kunnen bijdragen tot het opstellen van een bestuursstructuur zijn:

Op strategisch niveau:

- Wordt er voldaan aan de specifieke vereisten en voorwaarden die de gekozen juridische status van de samenwerking met zich meebrengt?
- Wordt elke deelnemende organisatie vertegenwoordigt?
- Welke beslissingen moeten in groep genomen worden (bijvoorbeeld procesafspraken) en op welke manier zullen deze genomen worden?
- Van welk proces wordt gebruikt gemaakt om operationele kwesties naar dit niveau over te brengen?

Op operationeel niveau:

- Welke aspecten van de activiteiten binnen de samenwerking verzekeren een succesvol team?
- Welke partners moeten aanwezig zijn met betrekking tot elk van deze werkdomeinen en wie kan deze partijen best vertegenwoordigen?
- Welke werkmiddelen hebben de verschillende partijen en werkgroepen nodig?
- Hoe zullen de verschillende partners met mekaar omgaan?

Daarnaast rijzen er nog enkele kwesties die relevant zijn voor zowel het strategische als het operationele niveau:

- Welke individuen vertegenwoordigen de projectpartners binnen deze niveaus?
- Beschikken deze personen over de juiste vaardigheden, zijn ze genoeg geëngageerd en hebben ze genoeg ruimte vrij in hun agenda om hun rol binnen dit project op te nemen?
- Beschikken deze personen over genoeg invloed binnen hun eigen organisatie om de betrokkenheid van de organisatie te waarborgen?
- Zijn de belangrijke vergadermomenten vroeg genoeg vastgelegd?
- Is er voldoende administratieve ondersteuning?

- Hoe communiceren de projectleden met mekaar buiten de vergadermomenten?
- Hoe worden beslissingen van de groep gedocumenteerd en gecommuniceerd?

Welke afspraken met betrekking tot de bestuursstructuur voor een specifiek samenwerkingsverband binnen een CPC ook worden vastgelegd, onvermijdelijk zullen de omstandigheden in de loop van de tijd veranderen waardoor de oorspronkelijke structuur zal moeten worden aangepast. Een effectieve samenwerking leert en past zich aan, wordt gewaar en gaat in op deze prikkels. Flexibiliteit is immers een cruciaal aspect van een erfgoedproject en dus ook van het bestuur en de leden ervan.

5.3. Integratie van de leden van het netwerk en een gemeenschappelijk projectdoel bepalen

“Every kind of peaceful cooperation
among men is primarily based on mutual trust
and only secondarily on institutions such as courts of justice and police.”
Einstein

Als de voorbereiding en structurering van het CPC succesvol zijn afgerond zit je uiteindelijk met een groep mensen rond de tafel die zich betrokken voelen bij het project en bereid zijn een inspanning te leveren om dit te realiseren. Daarnaast hebben ze een goed begrip van de beoogde projectresultaten en de verschillende voordelen dat het project voor iedere partij kan opleveren. Op dit moment is er een bepaalde structuur vastgelegd en zijn de personen bekend die een sleutelrol zullen innemen op strategisch en operationeel niveau.

Wanneer aan dit alles is voldaan zal de eerste (en zeer cruciale) vergadering plaatsvinden. Deze is belangrijk omwille van verschillende redenen. Allereerst wordt tijdens deze ontmoeting een gemeenschappelijk idee gecreëerd van wat dit netwerk wil bereiken. Daarnaast is dit de eerste maal dat dit projectnetwerk aan een identiteit begint te bouwen als een zelfstandig proces. Het is tevens waarschijnlijk dat sommige personen mekaar voor de eerste maal ontmoeten en zoals iedereen weet is de eerste indruk vrij bepalend. Tenslotte zet de stijl waarin de eerste ontmoeting plaatsvindt de toon voor het verdere verloop van het proces en toekomstige vergaderingen.

Tijdens deze eerste formele vergadering zal het echte groepsproces van gang gaan. De personen die rond de tafel zijn verzameld, zijn afkomstig uit verschillende organisaties. Ze hebben verschillende verwachtingen, andere werkprocessen, persoonlijke ambities, eigen doelstellingen en hebben vaak verschillende voorgaande ervaringen met samenwerking opgedaan. Het is dan ook geen sinecure een gemeenschappelijke visie op

te bouwen waar iedere partner zich in kan vinden. Het bouwen aan deze visie begint op deze eerste ontmoeting.

Na de eerste vergadering dienen enkele punten gerealiseerd te worden. Zo moet er overeenstemming bereikt zijn over het gewenste resultaat van dit project en dit resultaat moet naar alle deelnemende partners doorgestuurd worden zodat zij dit van commentaar kunnen voorzien. Daarnaast moet elke partner zich gewaardeerd voelen en het idee hebben dat er naar zijn of haar mening geluisterd wordt. De initiële rollen en verantwoordelijkheden zijn voor iedereen duidelijk. Deze rollen liggen echter niet vast. Aangezien het een dynamisch proces betreft is het mogelijk dat deze tijdens de loop van het proces wat verschuiven. Tenslotte dienen de belangrijkste *stakeholders* met betrekking tot deze samenwerking gekend te zijn en moet er een plan worden opgesteld dat een leidraad biedt hoe met deze *stakeholders* om te gaan.

Het is realistisch ervan uit te gaan dat tijdens de eerste vergadering er weinig vertrouwen zal zijn tussen de betrokken personen. Dat betekent dat dit een eerste kans is om aan dat vertrouwen te beginnen werken. Veel mensen zullen op deze vergadering aankomen met een geactiveerde 'geheime agenda-radar' en een eerder afwachtende of zelfs wantrouwige houding. In sommige samenwerkingen wordt om deze reden een onafhankelijke procesfacilitator ingeroepen om deze fase te vergemakkelijken. Indien één of in sommige gevallen zelfs twee organisaties in het project een coördinerende en bemiddelende rol op zich neemt kan dit bijdragen tot een versneld bouwen van bruggen tussen de verschillende individuen.

Om de juiste toon te zetten en persoonlijke relaties de kans te geven om te ontstaan zou het eerste deel van de ontmoeting voorzien moeten zijn voor informele kennismakingsgesprekken. Ieder individu moet hierbij gehoord worden.

De tijd dat mensen informeel met mekaar kunnen praten en kennismaken draagt bij tot de transformatie van een samenwerkingspartner in een menselijk wezen. Het is aangeraden hier voldoende ruimte voor te laten alvorens over te gaan tot het meer formele deel van de vergadering.

Omdat het interpersoonlijke aspect bij samenwerking zeer belangrijk is, is het aangeraden dat de deelnemende individuen geen vervanger naar de vergaderingen sturen maar proberen zelf aanwezig te zijn. Vertrouwen wordt opgebouwd tussen mensen en niet tussen organisaties.

Mensen die te laat komen op deze eerste ontmoeting - wat de reden ook moge zijn - zullen door de andere partners al snel beschouwd worden als minder geëngageerd. Die eerste negatieve indruk kan lang blijven hangen. Vroegtijdig vertrekken heeft hetzelfde

effect. Om deze reden is het belangrijk op voorhand na te gaan of iedereen aanwezig kan zijn op de afgesproken uren en de hele vergadering kan bijwonen.

Een vergadering met de verschillende projectpartners vraagt om een heel eigen benadering om de agenda vast te leggen. Indien men werkt met een formele agenda, dient deze voorgelegd en besproken te worden met alle partners alvorens te worden vastgelegd. Daarnaast moet voldoende ruimte gecreëerd worden voor discussie.

Nadat iedereen informeel met mekaar heeft kunnen kennis maken is het aangeraden de vergadering te openen met een korte introductie van elke betrokken partner. Iedere deelnemer krijgt de mogelijkheid zichzelf voor te stellen en zich ook los van hun eigen organisatie te profileren. Hierdoor wordt elke persoon in de kamer gewaardeerd. Hoewel men in het management vaak erg gefocust is op taken is het in CPC cruciaal energie te investeren in het creëren van een solide interpersoonlijke basis. Dit zal enkel bijdragen aan de realisering van samenwerkingsvoordeel voor alle partijen.

Hierna komt men tenslotte tot het belangrijkste moment van het formele deel van de vergadering, het opstellen van de gemeenschappelijke doelstellingen. Zoals reeds aangehaald in een vorig hoofdstuk streven we idealiter naar een consensus. Indien dit niet haalbaar is, is een groot *commitment* van alle partijen een minimumvereiste. Dit proces kan niet geforceerd worden. Om het enigszins vlot te laten verlopen kan men drie stappen overlopen.

- Men vraagt aan de deelnemers te brainstormen over de criteria waarvan zij menen dat elke gemeenschappelijke doelstelling moet voldoen. Deze discussie heeft tevens het voordeel dat het bijdraagt tot een beter begrip van ieders perspectieven.
- Deel de 'officiële' doelstelling mee zoals die in algemene lijnen tijdens de voorbereidende en structurerende fase is vastgelegd, als hier reeds sprake van is. Dit zorgt ervoor dat iedereen over dezelfde kennis beschikt, of ze nu aanwezig waren bij het uitteken van deze lijnen of niet. Geef iedereen de kans vragen te stellen of bedenkingen te formuleren bij de voorgelegde ideeën. Ga na of deze doelstelling(en) voldoen aan de criteria die in vorige stap zijn overeengekomen.
- De doelstelling waarin alle partijen zich uiteindelijk kunnen vinden dient SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) geformuleerd te worden. De vooropgestelde doelen moeten verder verfijnd worden tot een specifiek en helder geheel. Wanneer alle partijen te kennen geven zich achter de doelstelling(en) te kunnen scharen moet dit gedocumenteerd en gecommuniceerd worden naar alle deelnemers. Dit document zal dienen als de basis waaruit volgende beslissingen zullen volgen.

Tenslotte is het belangrijk aan het begin van het proces met alle deelnemers procesafspraken vast te leggen in een samenwerkingshandvest. Dit bestaat niet alleen uit objectieve doelstellingen maar vermeldt ook de manier waarop deze gerealiseerd zullen worden. Het is behulpzaam werkmethode expliciet ter sprake te brengen tijdens de eerste vergadering. De daaropvolgende discussie zal de verschillende individuele, culturele of organisatorische perspectieven aan het licht brengen en de mentale modellen van de deelnemers met betrekking tot samenwerking aan de oppervlakte brengen. Deze discussie kan ontstaan door de deelnemers te vragen naar reeds opgedane ervaringen met samenwerking. Peil naar specifieke voorbeelden van succesvolle en minder geslaagde samenwerking uit hun eigen verleden en vraag hen wat aan de oorzaak kan liggen van dat slagen of falen.

Door het opstellen van een samenwerkingshandvest kunnen de partners verwoorden welke principes en concrete afspraken zij belangrijk achten voor de realisering van dit specifieke erfgoedproject. Men kan deze benoemen als principes of een set van rechten en verantwoordelijkheden. Net zoals de overeengekomen doelstellingen dient dit handvest gedocumenteerd en gecommuniceerd te worden naar alle deelnemers die bij de eerste vergadering aanwezig waren. Dit handvest wordt, indien alle partners zich hiermee akkoord verklaren, ondertekend door alle deelnemers, een symbool voor het engagement voor alle partijen en kan gedurende het proces fungeren als een leidraad voor de groep.

5.4. Het samenwerkingsproces voeden

Een CPC betreft een delicate aangelegenheid aangezien het hart van de samenwerking bestaat uit een groep mensen waarvan ieder van hen het project kan verlaten wanneer hij het gevoel heeft dat er niet genoeg voor hem uit te halen valt. Om deze reden is het belangrijk het enthousiasme en engagement van de deelnemers hoog te houden, te voeden als het ware. Enthousiasme en betrokkenheid kan enkel aangemoedigd worden en niet van bovenaf opgelegd. Dit dient te gebeuren doorheen het hele proces. Men kan drie momenten onderscheiden wanneer mensen in het bijzonder ondersteuning en aanmoediging kunnen gebruiken, wanneer ze intreden in het project, wanneer conflicten ontstaan en wanneer het doel van het proces aangepast dient te worden in het licht van veranderde omstandigheden.

Het voeden van het hele proces is de verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen en in het bijzonder van de lijnorganisatie. Het is belangrijk op tijd de signalen op te merken dat een projectpartner minder betrokken raakt bij het proces en hier snel op te reageren. Deze mensen kunnen onderscheiden door het feit dat ze buitengesloten worden of er niet naar hen geluisterd wordt tijdens groepsvergaderingen, ze veel bijdragen aan het proces

zonder dat ze hiervoor erkenning ontvangen of doordat ze de vergaderingen minder frequent bijwonen.

Elke projectpartner bevindt zich in een positie om deze schade te helpen herstellen. Hoe hoger het aantal partners dat zich mede verantwoordelijk voelt voor het welzijn van alle projectpartners en bijgevolg het slagen van het project hoe groter de kans op een succesvolle realisatie van het project op alle verschillende dimensies. Wanneer er sprake is van samenwerking moeten twee dimensies immers voortdurend in het achterhoofd gehouden te worden; de doelen die gerealiseerd moeten worden maar ook de relaties tussen de partners.

Een belangrijke stimulans om het enthousiasme binnen het project hoog te houden is het levend houden van de waarden en principes zoals die in het samenwerkingshandvest werden vastgelegd. Dit zal pas een betekenisvol document zijn wanneer het ook in praktijk wordt gebracht. Indien in een projectsamenwerking sprake is van gedeelde waarden gecombineerd met een gedeelde visie over de gewenste gemeenschappelijke resultaten zijn de kiemen van succes gelegd.

De kernboodschap is dat het veel moeilijker zal blijken een erfgoedproject dat bestaat uit meerdere partners op een goede manier tot een einde brengen wanneer de projectpartners er heel andere waarden op nahouden. Het is onontbeerlijk dat de neuzen over het algemeen in dezelfde richting wijzen en er openheid is voor elkaars ideeën.

Het toetreden van nieuwe projectpartners terwijl het project reeds van gang is gegaan kan een struikelmoment in het proces vormen. Het is dan ook belangrijk op een goede manier om te gaan met deze momenten. Nieuwe partners moeten onmiddellijk worden opgevangen zodat zij meteen geïntegreerd worden in de groep en deel worden van de dynamiek. Dit is niet problematisch maar wordt eenvoudigweg vaak over het hoofd gezien. Het gevolg hiervan is dat mensen op een vergadering opduiken zonder echt begrip van wat er zich voordien heeft afgespeeld, geen idee te hebben van wie de andere partners zijn en bijgevolg weinig aan het proces kunnen bijdragen. de lijnorganisatie dient in dit geval de rol op zich te nemen om de nieuweling zo snel mogelijk deel uit te doen maken van het netwerk. Dit gebeurt door deze persoon alle voorgaande documenten door te sturen, hem te verwelkomen in de groep tijdens de vergadering en hem kort voorstellen en ruimte te bieden zodat de persoon wat meer over zichzelf en zijn/haar organisatie kan vertellen moest dit nodig zijn.

Indien de persoon een andere persoon vervangt en bijgevolg dezelfde organisatie vertegenwoordigt dient men te verzekeren dat die goed gebriefd wordt door zijn voorganger en alle informatie ontvangt.

Het kan tevens raadzaam zijn een soort centraal archief bij te houden van alle relevante documenten zoals het bestek en voorwaarden van de onderneming, het

samenwerkingshandvest, de verslagen van voorgaande vergaderingen en contactgegevens van alle projectpartners. Een kopie van al deze documenten moet voor de eerste vergadering die de nieuweling bijwoont aan deze persoon overhandigd worden zodat die zich op voorhand kan inwerken.

Tenslotte belichten we de uitdagingen die een cross-cultureel project met zich meebrengen. Dit wil zeggen dat de groep niet alleen bestaat uit partners met dezelfde culturele achtergrond maar ook uit personen met een andere nationaliteit en/of uit een andere cultuur. In zekere zin hebben voorgaande bemerkingen allen betrekking op cross-culturele samenwerking aangezien alle organisaties zich kenmerken door een eigen organisatiecultuur.

Toch ontstaat er een groter gehalte aan complexiteit wanneer de betrokken individuen afkomstig zijn uit verschillende culturen en de samenwerking de grenzen overstijgt. Deze situatie vraagt om eigen specifieke vaardigheden om de werkrelaties tussen de verschillende partners te doen vlotten. Soms is het raadzaam een soort van cross-culturele educatie in te bouwen in de aanvangende fase van het project indien het project zich zal kenmerken door cross-culturaliteit. Op die manier kunnen botsingen tussen culturen en misverstanden omtrent een groot aantal kwesties zoals taal, time management, vergaderstijl, werkritme, besluitvormingsproces, status, engagement enzovoorts vermeden worden. Het kan nuttig zijn extern advies in te winnen of een specialist onder de arm te nemen die zich toelegt op cross-cultureel management.

5.5. Communicatie en het delen van informatie

We hebben reeds meermaals het belang van persoonlijke ontmoetingen tijdens het project benadrukt. Er zal echter onvermijdelijk beduidend veel tijd tussen de verschillende vergaderingen zijn waarbij het belangrijk is op verschillende manieren de communicatie met de partners en tussen de partners onderling te onderhouden. Na verloop van tijd zal het project een informatiebasis opbouwen die nuttig kan zijn voor alle projectpartners.

Communicatie en het delen van informatie zijn vitale processen tijdens het project omwille van meerdere redenen. Het gaat immers niet enkel om interne communicatie, dit wil zeggen communicatie tussen alle partners maar ook tussen het project en haar *stakeholders*. Daarnaast moeten de verschillende partijen ten alle tijde de mogelijkheid hebben met mekaar over specifieke deelprojecten of initiatieven van gedachten te wisselen. Tijdens het proces zal er tevens behoefte ontstaan aan een soort informatie-archief dat algemeen ter beschikking wordt gesteld om op die manier dubbel werk te vermijden of het verdoen van tijd met het opzoeken van bepaalde informatie.

Een heel scala aan informatie- en communicatietechnologie toepassingen zijn bruikbaar om de samenwerking te ondersteunen. In grote lijnen kan men twee types technologische hulpmiddelen onderscheiden; asynchrone en synchrone middelen. Asynchrone technologie helpt de partners te communiceren op verschillende tijdstippen en kan in het bijzonder bruikbaar zijn bij internationale samenwerking waarbij de partners zich in verschillende tijdzones bevinden of wanneer men moeilijk een gezamenlijk moment vrij vindt in de verschillende agenda's. Synchrone technologie kan nuttig zijn wanneer de partners op dezelfde tijd kunnen overleggen maar niet fysiek in dezelfde ruimte aanwezig kunnen zijn.

Voorbeelden van asynchrone technologieën:

- E-mail: Eén op één of één naar velen
- E-mail distributie lijst / Listserv (programma om mailing lists te beheren)
- Document management systemen: Een computer systeem (of set van computerprogramma's) dat gebruikt wordt om elektronische documenten en/of afbeeldingen op te sporen en te bewaren
- Project management instrumenten: Op deze manier is men verzekert dat alle projectpartners over up-to-date informatie beschikken
- Discussiegroepen, nieuwsgroepen, message boards, fora: Deze bieden de mogelijkheid vragen en antwoorden te posten. Deze zijn beide voor iedereen zichtbaar (in tegenstelling tot standaard email). Deze worden soms gemodereerd
- Gedeelde agenda's: Vergemakkelijkt het afspreken van vergaderingen
- Bewaarplaats voor informatie: Een plaats (vaak een website) waar documenten bijgehouden worden voor algemeen gebruik (maar zonder de bescherming en controle mogelijkheden waar document management systemen wel over beschikken)
- Workflow toepassingen: Software die een document doorheen een zakelijk of consultatieproces opvolgt.

Voorbeelden van synchrone technologieën:

- Telefonische conferentie: Dit is een effectieve manier om communicatie tot stand te brengen tussen mensen die zich op verschillende locaties bevinden
- Videoconferentie: Dit voegt een visueel element toe maar is vaak minder doeltreffend (en duurder) dan een telefonische conferentie
- Web of data conferentie: Dit stelt mensen in staat gedeelde informatie op hun computerscherm af te lezen terwijl ze met mekaar kunnen praten
- Instant messaging en chat rooms: Op deze wijze kan men op elektronische wijze communiceren met andere personen die tegelijkertijd online zijn.

Hoewel technologische hulpmiddelen een sterke ondersteuning kunnen vormen voor het project dient men erover te waken dat men op een doelgerichte manier hiervan gebruik maakt. Zo niet dreigt het gevaar dat deze communicatie middelen eerder een ballast dan toegevoegde waarde vormen.

6. Besluit

Het unieke karakter van culturele projectcoöperaties nodigt uit tot een heel specifieke benadering. CPC's kunnen niet op dezelfde wijze benaderd worden als andere managementprojecten. De voornaamste reden hiervoor is dat er verschillende partners in het spel zijn en dat al deze partijen gelijkwaardig zijn. Al deze projectpartners dragen een geheel aan eigen belangen met zich mee. Aangezien we in een CPC streven naar een win-win situatie, dat wil zeggen dat we een samenwerking wensen te realiseren waar iedereen samenwerkingsvoordeel uit kan halen, komen we terecht in een complex spel van belangen, waarden en visies waar omzichtig mee omgesprongen moet worden. We maakten binnen CPC's een onderscheid tussen programma's en multiprojecten. Deze hebben een heel eigen karakter waardoor men rekening moet houden met hun eigenaardigheden.

We gingen op zoek naar zowel een verklarend als voorspellend model dat als methodologisch en theoretisch kader gehanteerd kan worden bij het managen van zowel programma's als multiprojecten. Dit bleek geen eenvoudige opdracht aangezien er in het culturele veld weinig tot geen onderzoek is gedaan met dit opzet voor ogen. Daarnaast bleek managementliteratuur overwegend gebaseerd op praktijktheorie. Een adequate managementtheorie voor CPC's dient te voorzien in zowel een grondig uitgebouwde theoretische als praktische pijler. Een bijkomstige moeilijkheid bestond eruit dat het toepasbaar moet zijn bij programma's en multiprojecten.

Om een adequaat managementmodel op te bouwen werden we geïnspireerd door de systeemtheorie en procesmanagement. In de systeemtheorie wordt uitgegaan van het project als een systeem waarbij een systeem zich kenmerkt door verschillende deelelementen, in dit geval deelprojecten die wederzijds verbonden zijn met mekaar en tegelijk een wisselwerking vertonen met hun omgeving. Elk onderdeel heeft haar eigen unieke karakter en prioriteiten. Dit draagt bij aan een gediversifieerd en uniek totaalproject waarbij het centrale thema op heel verschillende wijzen wordt geïnterpreteerd.

We brachten de belangrijkste potentiële samenwerkingsmotieven in kaart, hierbij rekening houdend met de positie die een organisatie in het project inneemt. Natuurlijk zal elk specifiek project eigen motieven met zich meebrengen.

Daarnaast werd het CPC als proces benaderd en geanalyseerd. Zulke benadering komt tegemoet aan het delicate belangenspel waardoor een CPC zich kenmerkt. Men dient continu aan zowel haalbaarheid als het draagvlak te werken door voortdurend de inhoud van de idee en het engagement van de verschillende partijen op mekaar af te stemmen.

Om een proces op een vlotte manier te laten verlopen kan men een aantal ontwerpprincipes als leidraad hanteren. Deze principes kan men onderverdelen in vier categorieën die tevens de kernelementen van een procesontwerp aangeven.

Daarna werd dieper ingegaan op de vraag waardoor zoveel samenwerkingen uiteindelijk de mist ingaan. Een belangrijke oorzaak hiervan kan gezocht worden in het spanningsveld tussen individuele preferenties en collectieve rationaliteit. Dit werd verduidelijkt aan de hand van het *prisoner's dilemma* en de paradox van Arrow. We onderzochten of men überhaupt wel iets als een collectieve rationaliteit tot stand kan brengen binnen een project. Hoewel het niet eenvoudig is bleek het mogelijk collectieve rationaliteit binnen een project te creëren. Cruciaal hierbij is incentive-compatibility waardoor men de partners min of meer als één man achter de algemene projectdoelstelling kan scharen. Belangrijk is op zoek te gaan naar overlappende belangen tussen de projectpartners, en deze te benadrukken. We besloten dat dit een zeer moeilijke opdracht is waarvoor geen algemeen geldende methode voor handen is. Men dient in elk project op zoek te gaan naar een eigen benadering om de verschillende individuele voorkeuren op min of meer dezelfde lijn te krijgen. Als het bereiken van een consensus als ideaal fungeert blijkt het realiseren van een sterk engagement van alle betrokken partijen een absoluut minimum om een project tot een goed einde te brengen. Omdat het opstellen van een altijd geldende methode voor het bereiken van een collectieve rationaliteit een bijzonder moeilijke opdracht bleek, hebben we de noodzakelijke vaardigheden die elk projectproces begeleiden in kaart gebracht. Gedurende het volledige verloop van het proces moet men rekening houden met twee fundamentele dimensies: het interpersoonlijke en interorganisatorische aspect waardoor een CPC zich onderscheidt van andere projecten.

We onderscheidden zeven sleutelactiviteiten waarvan er vijf werden uitgediept. Dit verschafte ons een kader met praktische richtlijnen die bijdragen tot een relatief vlot verloop van het project. In deze activiteiten werd voortdurend rekening gehouden met de vijftien ontwerpprincipes zoals die voordien uiteengezet werden.

Door het doorlopen van de kenmerkende aspecten van een CPC werd duidelijk aan welke voorwaarden een managementmodel dient te voldoen. Geïnspireerd door de systeemtheorie en procesmanagement kwam een uniek model tot stand dat zowel een sterk theoretisch kader biedt als aanwendbaar is in de praktijk om het project tot stand te brengen, te coördineren en te analyseren waar de succes- en faalfactoren van het project liggen.

In wat volgt zal op praktisch vlak de functionaliteit en doelmatigheid van dit model onderzocht worden. Aan de hand van het door ons voorgestelde theoretisch kader zullen

enkele erfgoedprojecten die vanuit FARO gecoördineerd worden/werden geëvalueerd en doorgelicht worden. Daarnaast zullen we een project onderzoeken dat zich momenteel nog maar in de idee-fase bevindt. Aan de hand van het theoretisch model zullen we de levensvatbaarheid ervan proberen in te schatten.

Deel 2: Culturele projectcoöperaties
gecoördineerd vanuit FARO. Vlaams
steunpunt voor cultureel erfgoed vzw

Inleiding

In deel 1 werd een methodologisch kader geschetst. Daarmee zullen enkele projecten geanalyseerd worden. We gaan na hoe die projecten verliepen, wat de succesfactoren bleken en waar nog aan gewerkt kon of kan worden. We gaan bij die projecten altijd van een coördinerende rol van FARO uit. Hiermee kaarten we een interessante discussie aan, die vanuit een aantal vragen vertrekt. Waaruit bestaat de rol van een steunpunt in een CPC? Beperkt die rol zich louter tot ondersteuning of kan een steunpunt een volwaardige projectpartner zijn? En wat betekent ondersteuning? Omvat dit ook coördineren? Om de ambiguïteit van deze problematiek te duiden laten we niet alleen Marc Jacobs, co-directeur van FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw aan het woord, maar ook enkele personen uit het Agentschap Kunsten en Erfgoed. Er blijkt van een dissonantie tussen theorie en de dagdagelijkse praktijk sprake.

Kenmerkend is ook de troebele positie van een steunpunt, tussen overheid en het veld. Vele medewerkers van FARO blijken dag in dag uit, zowel tijdens de werkuren als in hun vrije tijd intensief met cultureel-erfgoed bezig. Dat brengt ons op een spanningsveld. Sommige FARO-werknemers bevinden zich met één voet in het veld en één voet in het *steunpunt*. Enkelen werken in hun vrije tijd als onderzoeker of publicist. Tijdens de werkuren wordt dan weer het FARO-petje opgezet. Er zijn ook enkele richtlijnen met betrekking tot werknemers uit een *steunpunt*. Zo mogen ze niet in een adviescommissie zitten of in bestuursraden. Maar wie kan hen verbieden tijdens hun vrije tijd in overlegaden te zetelen of artikels te schrijven, als een soort van hobby? De opgedane kennis wordt megedragen van veld naar steunpunt en vice versa. Tekenend voor mensen die werken bij FARO is dat ze meer doen dan strikt van hen verwacht wordt en dat ze 24 uur op 7 dagen intensief bezig zijn met cultureel-erfgoed. De ondersteuning stopt niet wanneer men de kantoordeur achter zich dichttrekt.

In dit praktijkgedeelte worden drie case studies of praktijkvoorbeelden nader bekeken: *Romain Royal, Erfgoeddag* en *An Unexpected Journey to the United States in Belgium*. Een afgerond project, een project in evolutie en een project dat zich bevindt in de prille beginfase. Op die manier worden verschillende soorten erfgoedprojecten geanalyseerd in het kader van de methode: procesmanagement bij CPC's. Op basis daarvan wordt de praktische relevantie van de methode aangetoond en kan die, zo nodig, worden verfijnd en aangepast.

1. De unieke positie van een steunpunt

In dit tweede deel zullen we nader ingaan op CPC's waarbij FARO (of het vroegere Culturele Biografie Vlaanderen of Vlaams Centrum voor Volkscultuur) als coördinerende organisatie optreedt. Hierbij vormt diens rol als steunpunt een cruciale factor. FARO is immers geen gewone erfgoedorganisatie maar een intermediair tussen de overheid en het cultureel erfgoedveld. Haar ambities bestaan zowel uit praktijkontwikkeling, praktijkondersteuning, beeldvorming en communicatie als uit het ondersteunen van allerlei partners in de culturele-erfgoedsector²⁷. Dat zijn met andere woorden de samenwerkingsvoordelen die de verschillende organisaties zouden kunnen realiseren door zich te engageren in een CPC met FARO als coördinerende instelling.

1.1. Algemene samenwerkingsmotieven van FARO

Door haar positie als steunpunt onderscheiden de motieven van FARO zich van andere partners. FARO situeert zich tussen de overheid en de spelers in het erfgoedveld en tracht zich binnen dit spanningsveld te positioneren.

Het belangrijkste motief is het cultiveren en propageren van samenwerking vanuit een win-win ideaal.²⁸ Dat illustreert de ambigue situatie van een steunpunt. FARO stelt zich in de eerste plaats tot doel andere partners de kans te bieden bij te leren, initiatieven op te zetten en geslaagde activiteiten op het getouw te zetten. Zoals de naam zelf al zegt wil FARO dus als steunpunt vooral andere actoren ondersteunen. Dat stelt FARO echter voor de uitdaging een evenwicht te vinden tussen begeleiden en ondersteunen maar tegelijk ook erkend te worden in haar hoedanige functie. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het vermelden van het logo van FARO in de communicatie, iets waar men zich niet altijd aan houdt.

Dit houdt tevens verband met het verlenen van financiële middelen. FARO wil niet eenvoudigweg functionele donor spelen maar een werkelijke, inhoudelijk of methodologische meerwaarde bieden door projecten te begeleiden, te coördineren en bij te staan tijdens projecten. Toch hebben sommige erfgoedactoren hierover andere verwachtingen, wat soms tot spanningen kan leiden.

Dit moeizame positioneringsproces gaat gepaard met vallen en opstaan. Toch is FARO vastberaden telkens opnieuw met erfgoedpartners in zee te gaan Zelfs als vorige ervaringen minder positief bleken, tracht men ditmaal wel een succesverhaal te schrijven.

²⁷ FARO (2008), Persbericht lancering FARO, (online), <http://www.faronet.be/blogs/pers/persbericht-lancering-faro>

²⁸ Dit vertelde Marc Jacobs in een gesprek op dinsdag 15 april 2008.

FARO tracht probeert tijdens de ondersteuning van CPC's vooral gemeenschappelijk, tussentijdse successen te boeken.

Participatie in een erfgoedproject, waarin FARO een coördinerende rol op zich neemt, vormt een buitenkans voor de partners. Als steunpunt draagt FARO een schat aan ervaring en expertise met zich mee en heeft een bijzonder waardevol globaal beeld van de culturele erfgoedsector.

2. Case study 1: Romain Royal²⁹



²⁹ Voor de analyse van *Romain Royal* hebben we ons voornamelijk gebaseerd op het interview met Björn Rzoska, het schriftelijk verslag van het Huis van Alijn en het dossier van Björn Rzoska met alle informatie en communicatie omtrent dit project.

2.1. Voorstelling *Romain Royal*

“Het is één van de grote resultaten van dit project dat er een netwerkje is gelegd tussen organisaties die van nature uit niet met mekaar werken.”

Björn Rzoska

Een denkoefening in 2003 rond het 25-jarig bestaan van Amsab-ISG groeide uit tot een grootschalig erfgoedproject rond de figuur van Romain Deconinck. Dit is hoe *Romain Royal* zich in heel simpele bewoordingen laat omschrijven.

Voor het 25-jarig bestaan van Amsab-ISG, het Instituut voor Sociale Geschiedenis, was met verschillende actoren uit het veld een vergadering belegd om samen te brainstormen rond de vraag 'wat zouden we kunnen doen rondom 25 jaar ISG?'. Amsab-ISG wou deze verjaardag aangrijpen om iets te doen waardoor ze buiten de eigen instelling kon treden en het publieksbereik verruimen. Tijdens deze vergadering kwam naar voren dat ze recent het archief van Gents volksfiguur Romain Deconinck onder hun hoede had gekregen. Hierop suggereerde een aantal mensen, waaronder Björn Rzoska van het Vlaams Centrum voor Volkscultuur en Christine De Weerd, iets met dat bijzondere persoonlijke archief te doen. Het werd een grootschalig integraal erfgoedproject met meerdere partners waarbij werd aangetoond op welke wijze men zoal kan omgaan met cultureel erfgoed. Dit vertaalde zich onder meer in een tentoonstelling, een boek, theaterproducties en stadswandelingen.

De doelstelling van dit project was door middel van de verschillende, complementaire partners en hun eigen expertise een sterk eindproduct te realiseren dat uit verschillende deelprojecten bestond met elk een eigen inhoudelijke invulling. Het project streefde ernaar een voorbeeldfunctie te vervullen op het vlak van instelling- en sectoroverschrijdende samenwerking en communicatie. Op deze manier trachtte men aan te tonen op hoeveel verschillende maar complementaire wijzen met het verleden kan worden omgegaan.

Dit project werd gecoördineerd door Christine De Weerd van Gent Cultuurstad vzw en Björn Rzoska van het Vlaams Centrum voor Volkscultuur. Hierbij werd voor een meer intuïtieve managementstijl geopteerd, waarbij de contacten op informele wijze verliepen en de coördinatoren dicht bij de partners stonden. Met betrekking tot de onderhandelingen voor bijvoorbeeld sponsoring en media deals hanteerde men een meer formele aanpak.

Rzoska werd bij de coördinatie van dit project impliciet beïnvloed door publicaties over projectmanagement van zowel Kwasimodo, Koning Boudewijn Stichting als Culturele Biografie Vlaanderen. Deze publicaties hebben dus zeker hun sporen nagelaten in dit

project.

We zullen het project *Romain Royal* analyseren aan de hand van de methode zoals deze opgesteld werd in het eerste deel.

2.2. Projectpartners

Het overkoepelende project *Romain Royal* bestond uit verschillende deelprojecten die de diversiteit aan omgang met erfgoed illustreerden. Eerst werd vastgelegd via welke wijzen men dit wou doen waarna op zoek werd gegaan naar geschikte partners.

De culturele 'eindproducten' van deze samenwerking bestonden uit theaterproducties van Theater Malpertuis vzw, Minard vzw, Theater Taptoe vzw, en K.M. De Melomanen, een tentoonstelling in het Huis van Alijn die mee werd ondersteund door Gent Cultuurstad vzw, het Vlaams Theater Instituut vzw, Amsab-ISG en het Vlaams Centrum voor Volkscultuur, en tenslotte een boek uitgegeven door Amsab-ISG.

Er werd bewust een aantal partners uitgezocht die voor de hand lagen op basis van de inhoud. Het Huis van Alijn was bijvoorbeeld een uitgelezen partner aangezien deze al aanwezig was bij de eerste brainstorm bij Amsab-ISG en hun *core business* bestaat uit een museum rond de cultuur van alledag, Romain Deconinck vroeger sketches had opgenomen in het Huis van Alijn en het huis van Alijn over een taalkamer beschikt waarin verschillende dialecten besluisterbaar zijn en Deconinck zich actief heeft bezig gehouden rond het Gentse dialect. Het ronselen van partners verliep zeer vlot en had weinig overtuiging nodig.

2.3. Classificatie als programma of multiproject

Romain Royal laat zich kenmerken als een typisch multiproject. Het bestond immers uit een geheel aan deelprojecten die rondom het thema 'Romain Deconinck' inhoudelijk vrij ingevuld en geïnterpreteerd werden. Hierbij werd eerst en vooral duidelijk gemaakt dat het niet het opzet van het project was louter te reproduceren. Men wou exploreren hoe men met het verleden kon omgaan in een actuele, eigentijdse context. Deze projecten werden op een gezamenlijke wijze gecoördineerd waarbij de verschillende projectpartners op een zo gelijkwaardige manier werden behandeld. Het project kende een van tevoren vastgelegd eindresultaat, namelijk vertrekkende vanuit de figuur Romain Deconinck op verschillende manieren een mogelijke omgang met cultureel erfgoed illustreren. De verschillende deelprojecten waren eindig in de tijd en het overkoepelende project liep af wanneer de deelprojecten afgesloten werden. Het projectenportfolio bleef gedurende het volledige project constant. Deze projecten

groeiden en evolueerden tot het vooropgestelde resultaat bereikt was. Men zou het project *Romain Royal* kunnen weergeven in een piramide-vorm³⁰. Het begon met een idee (de top van de piramide) en groeide uit tot een boeiend geheel aan subprojecten. Multiprojecten pasten volledig in de opvatting van erfgoedprojecten en de bijbehorende geïsoleerde projectfinanciering zoals deze terugkwam in het Erfgoeddecreet van 2004. Het voordeel van multiprojecten is dat het door de eindigheid in de tijd en de, in vergelijking met programma's, beperkte omvang eenvoudiger te coördineren is. Er wordt vooral op korte termijn geredeneerd.

Toch meent Rzoska dat dit project ook binnen de krijtlijnen van het nieuwe Erfgoeddecreet zou kunnen. Een deel van de filosofie achter *Romain Royal* zit ook in het nieuwe decreet. Zo stond in *Romain Royal* het concept van een erfgoedgemeenschap centraal, een concept waar in het nieuwe Erfgoeddecreet sterk de nadruk wordt gelegd.

2.4. Samenwerkingsmotieven

Björn Rzoska meent dat de meeste partijen zich als één man schaarden achter het projectopzet. Het geloof in het project vormde dus een min of meer gemeenschappelijke stimulans om zich te engageren. De andere motieven zijn afhankelijk van de specifieke achtergrondsituatie en positie in het project van de organisatie.

2.4.1. Samenwerkingsmotieven van het Vlaams Centrum voor Volkscultuur

De positie van het VCV als steunpunt en coördinerende organisatie in *Romain Royal* gaf op heel specifieke wijze vorm aan de redenen om dit project te ondersteunen en te coördineren. Zoals besproken in 1.1. van deel 2 geldt er steeds een aantal motieven vanuit FARO om zich in een project te engageren. In het geval van *Romain Royal* kwam daar nog bij dat het steunpunt het heel belangrijk vonden aan te tonen hoe men in een dergelijk project verschillende culturele factoren met een heel andere finaliteit kan laten samenwerken. Daarnaast werd gefocust op de inzet van de mondelinge geschiedenis op verschillende niveaus. VCV wilde ook de discussie rond actueel het volkstheater aankaarten. Hiertoe werd het Vlaams Theaterinstituut (VTI) ingeschakeld voor de organisatie van een debat voor theaterstudenten en Gentse culturele theateractoren rond de vraag hoe men vandaag de dag denkt over Gents volkstheater. Arne Sierens kreeg als panellid de vraag het forum duidelijk te maken hoe hij zich verhoudt tot de figuur Romain Deconinck en in hoeverre hij vernieuwende dingen doet.

³⁰ Zie p. 29 in deze thesis.

2.4.2. Samenwerkingsmotieven van de andere projectpartners

Sommige samenwerkingsmotieven werden door meerdere partners gedeeld. Zo kan men stellen dat een overkoepelend projectdoel bestond uit het creëren van een uniek product, in dit geval een erfgoedproject dat door de innovatieve en integrale benadering door het publiek gesmaakt zou worden. Dit past in het concept 'differentiatie strategie' zoals deze door Michael Porter wordt voorgesteld³¹.

Daarnaast wordt in het schriftelijk verslag van het Huis van Alijn expliciet vermeld dat het delen van expertise een grote meerwaarde voor het project vormde. Door het samenbrengen van de verschillende partners kon expertise gedeeld worden. Vooral de coördinatie vanuit het VCV bood een bron van expertise, ervaring en ondersteuning voor alle partners. Hierdoor kon men van elkaar leren en competentie-achterstand verkleinen. In het schriftelijke verslag van het Huis van Alijn lezen we: "Zonder enige twijfel is er veel informatieuitwisseling geweest en is de kennis over elkaars werkterreinen en werkingen gevoelig gestegen" (Huis Van Alijn, 2005: 5).

Daarnaast kon men op deze manier gebruik maken van het netwerk van sommige partijen. Zo vormden de contacten met de media van Christine De Weerdts een troef binnen het project. In deze co-specialisatie vormden het samenbrengen van de verschillende organisaties en hun unieke, gedifferentieerde *resources* een bijzondere meerwaarde en sterkte.

Een ander samenwerkingsmotief dat bijvoorbeeld voor Amsab-ISG één van de hoofdredenen was om op zoek te gaan naar partners was het uitbreiden van het publieksbereik. Aangezien Amsab-ISG een archief/museum is en een heel gespecialiseerd publiek trekt dat vooral uit academici bestaat, voelde het de behoefte naar buiten te komen met een initiatief dat ook het grote publiek zou bereiken.

Daarnaast zocht Amsab-ISG partners om een grootschalig überhaupt te kunnen realiseren en de bijbehorende risico's te delen.

Op deze manier kon men ook een groot project, met bijbehorende grote kostlast realiseren.

Door de krachten, visies en *resources* van de verschillende projectpartners samen te brengen slaagde men erin een soort netwerk-economie te creëren die een positief effect genereerde voor de hele culturele-erfgoedsector. Dit is positief voor de hele sector en bijgevolg voor de deelnemende organisaties.

Een belangrijke factor vormde het creëren van symbolisch kapitaal. Het project kon rekenen op bijzonder veel media-aandacht en werd door het grote publiek zeer

³¹ Voor meer informatie hierover zie p. 32 in deze thesis.

enthousiast onthaald. Daarnaast kon bijvoorbeeld Amsab-ISG mee genieten van de naam en het imago van Minard, Huis van Alijn, enzovoorts. Ook de kleinere amateurgezelschappen die zich aansloten bij het project genoten van het aura van de grotere organisaties dat mee op hen afstraalde. Hierdoor konden ze een nieuw publiek bereiken.

Een zeer belangrijke reden om zich in dit project te engageren was enthousiasme en geloof voor het project en de bijbehorende strategische doelstellingen. Dit gold echter niet voor alle deelnemende organisaties. Ondanks het opzet los te komen van loutere reproductie en in plaats daarvan op een innovatieve, eigentijdse wijze omgaan met het theatrale erfgoed van Romain Deconinck beperkten sommige amateurgezelschappen zich tot een louter naspelen van stukken van Deconinck zonder deze op één of andere wijze te actualiseren. Men kan veronderstellen dat ze vooral wilden inpikken op het succes van het project en op het thema, zonder hiermee creatief aan het werk te willen gaan. Aangezien het gezelschap van Deconinck zelf uit een amateurclubje bestond, strookte het niet met de filosofie van project om amateurtoneelspelers de toegang te ontzeggen om onder de paraplu van *Romain Royal* hun ding te doen.

Zeer specifiek voor dit project wilden partners als Minard, Theater Taptoe en Malpertuis de erfenis van Deconinck hertalen in een actueel kader en wilde het Huis van Alijn de bindende kracht en uiteenlopende mogelijkheden van cultureel erfgoed aantonen.

2.5. Het proces *Romain Royal*

Aangezien *Romain Royal* zich laat kenmerken als een culturele projectcoöperatie en zich bijgevolg situeert in de bijbehorende politieke-culturele context, met al zijn voor- en nadelen vandien, willen we het project als een proces benaderen. De omringende omgeving is immers onzeker en niet stabiel te noemen. Door factoren als politiek, de deelnemende partners en de *stakeholders* is het eindresultaat niet op voorhand vast te leggen. Het project evolueert immers en de deelprojecten krijgen doorheen de tijd pas vorm. Om met deze onzekerheden om te gaan lijkt het aangewezen het project *Romain Royal* te analyseren als een proces. Hierbij wordt de intentie - op innoverende en verscheidene manieren de omgang met cultureel erfgoed illustreren - centraal gesteld. In de eerste plaats werd uitgegaan naar bij het project aansluitende sterktes van de partners. Van in het begin werd duidelijk gemaakt wat de missie van dit project was. Van daaruit werden de partners aangemoedigd deze missie op een eigenzinnige wijze te interpreteren. Deze vrijheid bracht natuurlijk inhoudelijke onzekerheid met zich mee. Om deze reden werd het proces door de coördinatoren vooral ondersteund en gestuurd maar

van boven af niet gecontroleerd of beheerst.

2.5.1. Procesrollen

Binnen het proces onderscheiden we verschillende personages: de initiator, de procesmanager en de procesarchitect. Binnen *Romain Royal* kan men Christine De Weerdts en Björn Rzoska vooral aanduiden als initiator of ideehebber. Tijdens de brainstormsessie ter gelegenheid van 25 jaar Amsab ontsproot vooral bij hen het idee iets met het archief van Romain Deconinck te doen.

Björn Rzoska heeft daarna de eigenlijke coördinatie van het project op zich genomen, hierbij gesteund door Christine De Weerdts aangezien Björn een vertegenwoordiger was van één van de enige aanwezige externe organisaties. Ook zijn diplomatieke vaardigheden kwamen hierbij goed van pas. Dit betekent dus dat Rzoska niet enkel één van de ideehebbers was maar ook uitgroeide tot de voornaamste procesmanager die erover waakte dat het proces goed verliep, dat er goed werd gecommuniceerd, dat alle partijen zich betrokken voelden enzovoorts. Rzoska zette daarbij ook de pet van 'procesarchitect' op door ervoor te zorgen dat er bepaalde (impliciete) regels tot stand kwamen en opgevolgd werden.

2.5.2. Procesontwerp

Hoewel de sterkte van CPC's er vaak uit bestaat dat het project opgebouwd en ondersteund wordt door een netwerk van projectpartners vormt dit tegelijk de potentieel grootste zwakte ervan. Iedere partij brengt immers zijn eigen belangen in het project waardoor het complexer wordt om te managen. Met deze belangen in het achterhoofd zullen de partners zich tijdens het project en het besluitvormingsproces op strategische wijze gedragen. Vooral de partijen die meer doorwegen op het project zullen dit trachten te beïnvloeden opdat het tegemoet komt aan hun belangen. In *Romain Royal* speelden vooral het Vlaams Centrum voor Volkscultuur en Gent Cultuurstad, die het project coördineren een grotere rol. Misschien heeft het daarmee te maken dat naar het gevoel van Björn Rzoska het project alle verwachtingen heeft kunnen inlossen. Zonder twijfel kan dit antwoord verschillen als er gepraat wordt met bijvoorbeeld sommige personen binnen Amsab-ISG.

De verschillende partijen zaten er immers met hun eigen agenda. Het moeilijkste bleek de agenda van *Romain Royal* in z'n totaliteit en die van 25 jaar Amsab aan elkaar te blijven koppelen. Het gebeurde wel eens dat de verschillende visies van de partners botsten. Inhoudelijk zat iedereen min of meer op dezelfde golflengte. Toch vreesden sommige partners dat ze ondergesneeuwd zouden raken en minder gehoord zouden worden in het project. Men trachtte dit te verhelpen door onder meer het project naar de

buitenwereld toe te communiceren als een volledig gelijkwaardige samenwerking, zonder te benadrukken wie het project coördineerde. Toch vreesden sommige partijen die minder goede relaties hadden met de pers dan andere partners dat ze minder aandacht zouden krijgen.

Niet iedereen altijd even enthousiast over alle facetten en onderdelen van het project. Omtrent de professionele theaterproducties, het boek en de tentoonstelling heerste over het algemeen eensgezindheid. Bij een aantal randfenomenen, die aanvankelijk niet voorzien waren, zoals de wandeling en de amateurvoorstellingen, die een beetje haaks op het *format* stonden, rezen er soms wel vragen. Zulke randfenomenen maken deel uit van de onvoorspelbare (interne) dynamiek van een proces. De amateurgezelschappen hebben bijvoorbeeld dankbaar gebruik gemaakt van de open benadering en managementstijl van *Romain Royal*. Hierdoor konden ze mee op de kar springen, wat het project toch wel mee beïnvloed heeft.

Met behulp van een procesmatige benadering van *Romain Royal* concluderen we dat het proces werd aangestuurd door meerdere personen of organisaties die zich sterk wilden engageren voor het opzet van dit project. Om hierin te slagen werd het proces eerder gestuurd en werden er een paar algemene procesafspraken vastgelegd waarmee iedereen het (aanvankelijk) eens was. De partners die men in de beginfase van het project heeft aangetrokken konden zich vinden in de actualisering van de figuur Romain Deconinck en diens nalatenschap. Organisaties zoals de amateurgezelschappen hebben zelf contact opgenomen met de coördinatie met de vraag mee te doen onder de paraplu van *Romain Royal*. Hun visie kwam niet altijd overeen met het aanvankelijke opzet.

2.5.3. Krachten tijdens het project

Zoals geïllustreerd in het Stromenmodel van Kingdom³² beïnvloedden verschillende krachten het proces. Dit was ook het geval bij *Romain Royal*. Verschillende factoren droegen bij tot het succes van dit project. Binnen de stad Gent woedde al lang een discussie omtrent volkstheater. Veel mensen waren ervan overtuigd dat na Romain Deconinck het volkstheater was stilgevallen. Voor de stad Gent was *Romain Royal* een interessante opportuniteit om na te gaan wat vandaag de dag de mogelijkheden waren van de -loodzware- erfenis van Deconinck. Om deze reden heeft de Provincie Oost-Vlaanderen dit project financieel ondersteund. Dit project was vanuit hun perspectief interessant omdat het een breder samenwerkingsproject behelsde waarin verschillende cultuurvormen integraal werden benaderd. Een mooi extraatje was de verkiezing van Deconinck door de lezers van de *Gentenaar* tot 'Gentenaar aller tijden'.

³² Voor meer informatie over het Stromenmodel van Kingdom zie p. 44 in deze thesis.

2.6. Ontwerpprincipes binnen *Romain Royal*

Tijdens het proces *Romain Royal* werden er een aantal ontwerpprincipes (onbewust) hoog gehouden. Dit heeft waarschijnlijk bijgedragen tot het succes van dit project. Binnen de categorie 'openheid' zien we dat alle projectpartners bij het besluitvormingsproces betrokken werden. Vanaf het moment dat het idee vorm kreeg iets rond Romain Deconinck te doen werden alle partners bij de besprekingen betrokken. Hierdoor was voor iedereen duidelijk hoe de situatie ervoor stond en op welke manier men aan een succesvolle realisatie kon bijdragen.

Daarnaast heeft men in de beginfase van het project zo weinig mogelijk inhoudelijke keuzes gemaakt. Men had in grote lijnen de strategische doelstelling vastgelegd, namelijk het aantonen op welke diverse manieren men met erfgoed kan omgaan en hoe men dit kan actualiseren. Los daarvan kregen de projectpartners veel vrijheid hun deelproject en bijgevolg het overkoepelende project inhoudelijk te sturen. De coördinatie probeerde dit alles enkel in goede banen te leiden maar niet te controleren of van koers te doen veranderen. Zelfs deelprojecten die niet helemaal overeen kwamen met de op voorhand vastgelegde doelstelling werden door de coördinatoren niet geweerd. Voor de coördinatie was het essentieel dat de besluitvorming en de coördinatie transparant was. Vooral met de nadruk op het uitgangspunt van het steunpunt als coördinerende organisatie meent Rzoska dat transparantie een heilig gegeven is binnen projectwerking en dat men duidelijk dient te zijn naar mensen toe wat de risicofactoren zijn en waarmee rekening gehouden moet worden.

Hoewel ik toch van mening ben, ook los van projecten, dat open en transparante communicatie je misschien wel kwetsbaar maakt maar in die kwetsbaarheid een bepaalde sterkte ligt; het is duidelijk hoe het staat met de zaken en hoe de kaarten op tafel liggen.³³

Deze openheid draagt bij tot het vertrouwen van de verschillende partners in het project en het management ervan. De combinatie van een informele managementstijl en grote openheid en transparantie heeft ongetwijfeld bijgedragen aan het welzijn van de projectpartners en het succes van het project. Soms waren er personen die een meer achterdochtige houding hadden en die er niet altijd op vertrouwden dat hun belangen in rekenschap gebracht werden en dat ze op een evenwaardige wijze behandeld werden als andere partijen. Dit lag echter niet aan de coördinatie van het project maar aan een binnen deze organisatie(s) interne problematiek en organisatiecultuur.

³³ Geciteerd uit het interview met Björn Rzoska , Bijlage 1 p. 164

De projectpartners voelden zich min of meer veilig in het project. Een belangrijke reden hiertoe was dat ze volledige controle hadden over hun deelproject in de zin dat ze het project mee inhoudelijk konden vormgeven en hun stempel konden drukken op de besluitvorming en op de uiteindelijke concretisering van het project. De centrale belangen van de projectpartners waren door iedereen gekend en werden meegenomen in de uiteindelijke doelstellingen van het project. Tenslotte hoefde er geen lineaire relatie te bestaan tussen de verschillende deelprojecten. Er bestond met andere woorden een zachte koppeling tussen de besluiten tijdens het proces en tussen het resultaat van het proces en de hieruit volgende activiteiten. Dit bood de verschillende partners voldoende creatieve ruimte en bijgevolg een zekere vorm van autonomie.

Binnen de derde categorie 'voortgang' werden er tijdens het project winstmogelijkheden en prikkels gegenereerd voor samenwerkingsgedrag. Zo werden conflicten individueel en diplomatisch opgelost in de zin dat er vanaf het moment dat een probleem gesignaleerd werd meteen iemand van de coördinatie contact opnam met de desbetreffende persoon en de zaken tussen pot en pint werden uitgeklaard. Deze informele benadering vormde een van de sleutelementen die hebben bijgedragen tot het welslagen van het project. Hiernaast namen de vertegenwoordigers een vrij hoge positie in binnen hun eigen organisatie. Zo waakten bijvoorbeeld Bob De Moor, acteur en artistiek leider van Theater Malpertuis vzw en Sylvie Dhaene, conservator van het Huis van Alijn over de belangen van hun organisatie in het project. Zulke sterke vertegenwoordiging genereerde een positief effect op het project aangezien dit het externe gezag en de uitstraling van *Romain Royal* ten goede kwam en vertegenwoordigers met een hoge positie beter geplaatst zijn om de eigen organisatie te committeren gezien zij over beslissingsrecht beschikken.

Alle *stakeholders* zaten in de stuurgroep waarmee men optimaal gebruik maakte van de *stakeholders* in het project waardoor zowel het draagvlak als de slaagkansen vergrootte. De *stakeholders* oefenden op de manier directe invloed uit op het project. Door de omgeving zo sterk mogelijk te benutten kon het ritme en vooruitgang van het project hoog gehouden worden.

Tevens werd er geïnvesteerd in extern gezag en uitstraling. Dit kwam het sterkst tot uiting in het beschermcomité dat in de loop van 2004 werd opgericht. Hierin zaten personen die naar buiten toe een bepaald gezag uitstralen door hun positie en/of expertise. Het beschermcomité bestond onder meer uit Herman Balthazar (gouverneur van de provincie Oost-Vlaanderen), Frank Beke (burgemeester Stad Gent), Yvonne Delcour (weduwe van Deconinck), Marc Jacobs (toenmalig directeur van het Vlaams Centrum voor Volkscultuur vzw), Wouter Steenhout (directeur Amsab-ISG vzw), Gilbert Temmerman (ere-burgemeester Stad Gent), Jean-Pierre Vander Meiren (gedeputeerde van de Provincie Oost-Vlaanderen), Sas van Rouveroij (schepen van de Stad Gent) (Huis

Van Alijn, 2005: 4). De stuurgroep werd ook heel zuiver gehouden in die zin dat de mensen die bezig waren met de creaties, zowel het boek, de theaterproducties en de tentoonstelling in de stuurgroep zetelden. Rzoska benoemt de inhoudelijke partners als de belangrijkste *stakeholders*. Deze zaten dan ook altijd mee rond de tafel. Door dit beschermcomité en het actief betrekken van de voornaamste *stakeholders* in de stuurgroep had men zich in zekere mate ingedekt tegen mogelijke kritiek van de participerende partijen, van *stakeholders* of van buitenaf.

Tevens werd de eindigheid en éénmaligheid van dit multiproject benut in de zin dat men dit kon uitbuiten en het project op een heel dynamische wijze coördineerde. Het mooie zijdelingse effect van dit project is dat sommige partijen nadien met mekaar bleven samenwerken. Zo is Bob De Moor nog steeds een beetje kind aan huis bij Amsab en gaat daar in de archieven op zoek naar bruikbaar materiaal voor zijn theaterproducties. De procesarchitect(en) Rzoska en De Weerdts hebben zo veel mogelijk geprobeerd te voorkomen dat er teveel conflicten tussen de partijen ontstonden gedurende het project. Men trachtte het ontstaan van conflicten tijdens de vergaderingen te voorkomen door op voorhand contact op te nemen met de persoon die bepaalde bedenkingen had. Op deze manier kon men de wrijvingen tijdig weg masseren vooraleer deze een groot obstakel zouden vormen tijdens het project. Van echte conflicten tijdens de grote vergaderingen was niet meteen sprake. Om hierin te slagen is het nodig dat de projectpartners beperkt blijven zodat men tijdig wrijvingen kan opmerken en er iets aan kan doen.

Inhoudelijk kende het proces een systematische evolutie van een variëteit aan inhoudelijke visies en pistes naar een selectie die leidde tot een gefocust proces. Aanvankelijk liet men veel creatieve ruimte aan de projectpartners opdat men alle inhoudelijke mogelijkheden zou kunnen onderzoeken. Zo werd er aanvankelijk ook een filmpiste onderzocht waarbij het de bedoeling was in samenwerking met het Koninklijk Filmarchief Brussel en het Vlaams Filmarchief in Leuven een aantal films waar Deconinck heeft geacteerd opnieuw te vertonen. Uiteindelijk werd dit idee afgeschoten. Op basis van deze uitgebreide variëteit kon men een selectie maken van de meest realistische en boeiendste inhoudelijke invullingen.

Op basis van het gesprek met Björn Rzoska voegen we een laatste ontwerpprincipe toe dat mee als leidraad kan fungeren tijdens het proces. Uitgegaan van FARO als lijnorganisatie is het belangrijk dat het van buitenaf niet duidelijk is wie er aan het coördineren was. Het steunpunt dient zich als coördinator naar buiten toe *low-profile* te houden. Het is belangrijk het project naar buiten toe te communiceren als een gelijkwaardige samenwerking waarbij het onduidelijk blijft dat het steunpunt hierin een coördinerende rol op zich neemt.

Onbewust heeft men het merendeel van de ontwerpprincipes zoals we die voorgesteld hebben in deel 1 als leidraad genomen tijdens het project *Romain Royal*. Dit heeft bijgedragen tot een geslaagd project.

2.7. Realisatie van collectieve rationaliteit

Ondanks de theoretische voorspelling bleek het ook tijdens dit project mogelijk in min of meerdere mate collectieve rationaliteit te realiseren. Opvallend is dat de drie voorwaarden die Mancur Olson in *The logic of Collective Action* benoemt aanwezig waren in dit project. Het aantal samenwerkingspartners lag relatief laag en was in die zin beheersbaar, er waren twee duidelijke coördinatoren die er werk van maakten de neuzen in dezelfde richting te doen wijzen en de partners achter het strategische doel en het projectformat te scharen en het merendeel van de partners had gemeenschappelijke belangen bij dit project zoals het uitbreiden van publiek, delen van *resources* en bijleren van de expertise van anderen, cultureel erfgoed in de schijnwerper plaatsen enzovoorts. Aangezien de culturele-erfgoedsector een vrij kleine sector is beïnvloedde 'de schaduw van de toekomst' ook de houding ten opzichte van samenwerking. De kans is immers reëel dat ze in latere projecten opnieuw met mekaar in contact komen.

Het was tevens realistisch in dit project de individuele belangen en *incentives* direct te koppelen aan het project. De realisatie van de algemene doelstelling van dit project zou immers op (in)directe manier op positieve wijze bijdragen aan de voornaamste belangen van de organisaties. Rekening houdend met de verschillende belangen werd het project zo gestuurd dat hieraan voldaan zou worden. De belangen waren, of werden zoveel mogelijk compatibel gemaakt. Een voor vele partners prioritair belang bestond er uit iets actueels te doen met de erfenis van Romain Deconinck en aan te tonen op welke wijzen men met cultureel erfgoed kan omgaan. Het betekende veel dat deze belangen compatibel en zelfs overlappend waren. Op deze manier sloeg *Romain Royal* erin een brug te slaan tussen individuele en collectieve rationaliteit, een belangrijke voorwaarde om een engagement van alle partners te realiseren. Toch was er sprake van een zekere vorm van *free-riding* in de gedaante van de amateurtheaterproducties en Deconinck-wandelingen. Zij genoten mee van het succes en de grootschaligheid van het project zonder zich aan de voornaamste en algemene doelstellingen te houden en met initiatieven kwamen die haaks stonden op de overkoepelende visie.

Hoewel tijdens beslissingsprocessen vaak sprake is van intransitieve preferenties³⁴ was dit in dit project niet het geval. De doelstellingen speelden niet hiërarchisch door mekaar.

³⁴ Zie p. 55 in deze thesis.

Dit vereenvoudigde het nemen van beslissingen en de wijze waarop de verschillende partijen met mekaar en met het project omgingen.

Een ander element dat bijdroeg aan een geslaagd project was de wijze waarop beslissingen genomen werden. Men praatte de zaken uit totdat een consensus bereikt werd. Iedereen kon zich uiteindelijk vinden in het compromis. Er was dus geen sprake van vergeten minderheden. Iedereen kwam aan bod in de besluitvorming en de gekozen oplossing kon bij iedere partij op min of meerdere goedkeuring rekenen.

Op enkele uitzonderingen na was *Romain Royal* een groot succes in die zin dat het project gedragen werd door de verschillende projectpartners en zij op hun eigen manier het basisthema op een eigen creatieve wijze hertaalden. Door deze interne consistentie was het project inhoudelijk stabiel en stevig waardoor het beschermd was tegen aanvallen van critici of sceptici. Door zowel rekening te houden met de visies en belangen van de partners en met de dynamiek binnen en in de omgeving van het project stond het project stevig in haar schoenen, hierbij gebruik makend van de verschillende kansen die de partners en de omgeving op dat moment boden.

Zeer belangrijk is het rechtvaardige verloop van het proces. Beslissingen werden in de stuurgroep in gezamenlijk overleg genomen, alle (grote) partners kwamen ongeveer even sterk aan bod en de besluitvorming verliep transparant. Op regelmatige basis kwamen de partners bij mekaar om te overleggen en hun bezorgdheden met mekaar te delen. Deze drie elementen samen hebben ertoe geleid dat er een consensus bereikt werd tussen de partners, wat op zich een zeer puike prestatie is.

2.8. Aanwezige interpersoonlijke en interorganisatorische vaardigheden

2.8.1. Voorbereiden

Gebaseerd op het theoretisch model zoals voorgesteld werd in deel 1 kunnen we stellen dat ondanks het succes *Romain Royal* niet op alle vlakken grondig werd voorbereid. Vanuit het globale idee en de algemene doelstellingen werden partners gezocht. Dit werd, in de toon van de overkoepelende managementstijl eerder intuïtief en minder strategisch aangepakt.

Er werden in de beginfase wel enkele vragen verlopen zoals: wat is het uiteindelijk beoogde resultaat, welke voordelen kan dit project realiseren voor het VCV, wie zijn mogelijke partners, wat kunnen deze bijdragen, welke belangen hebben zij bij dit project, enzoverder.

Het project sloot naadloos aan bij een aantal doelstellingen die in het beleidsplan van het VCV stonden. *Romain Royal* heeft dus mee geholpen deze doelstellingen te realiseren.

Alvorens potentiële partners benaderd werden, werd reeds in grote lijnen vastgelegd wat men met dit project wenste te bereiken en wat het project in eerste instantie zou inhouden. De eerste bouwstenen werden gelegd door het VCV die niet als draaischijf en motor fungeerde in het begin maar tijdens het verdere verloop van het samenwerkingsverband deze rol op zich nam (Huis Van Alijn, 2005: 5).

Er werd voldoende tijd aan de voorbereidende fase en het bijeen brengen van de verschillende partners gespandeerd. Een groot voordeel bestond eruit dat de meeste partijen niet echt overhaald moesten worden maar vrij snel enthousiast waren om deel te nemen aan dit project. Er moest dus niet veel overtuigingskracht aan de dag gelegd worden. De partners werden geselecteerd op basis van de vooropgestelde doelstelling van *Romain Royal* en zeer pragmatisch uitgekozen. Zo koos men het Huis van Alijn, een museum over de cultuur van alledag uit als geschikte projectpartner om de tentoonstelling bij onder te brengen. Amsab-ISG was dan weer de uitgelezen partner om het boek te produceren enzoverder. Men redeneerde duidelijk vanuit een vraag-aanbod logica. Veelzeggend is het feit dat alle partners die mee aan de wieg stonden van het project ook de eindmeet haalden. Onderweg heeft geen enkele partij afgehaakt. Binnen het *format* van *Romain Royal* waren de gekozen projectpartners zeer geloofwaardig en droegen op die manier bij tot de robuustheid van het project.

Wat ontbrak was een SWOT-analyse van het VCV in het kader van *Romain Royal* en een SWOT van het eigenlijke project op basis waarvan men partners kan uitzoeken. Rzoska meent dat het VCV meteen de mogelijkheden van dit project inzag.

Verder is men met weinig zicht op risico's vertrokken. Het grootste risico bestond er volgens Rzoska uit de nodige budgetten te vinden. Achteraf bekeken was het ook een risico mensen onderweg te verliezen, wat uiteindelijk niet gebeurd is. Hij verklaart dit door het strakhouden van het tempo en het stimuleren van collectieve rationaliteit waarin de individuele belangen compatibel bleken. De coördinatie was zich tijdens het project echter niet bewust van dit risico.

Door het ontbreken van een SWOT werd er bijgevolg geen processtrategie ontwikkeld en geen rekening gehouden met managementconcepten als 'marketingmix'.

Opvallend is dat de doelgroep zo ruim mogelijk gehouden werd. Men hield dit zo breed omdat ook Romain Deconinck een breed publiek trok. Het project is er ook in geslaagd mensen te bereiken die in geen tijden een theater waren binnen gestapt. Sylvie Dhaene merkt ook op dat er tijdens het project mensen de tentoonstelling zijn komen bezoeken die anders nooit naar het museum zouden komen maar nu naast de tentoonstelling ook het museum hebben bezocht. Buiten Gentenaars hebben hebben ook veel niet-Gentenaars het project bezocht. Zo is een theaterproductie op tournee geweest van Oostende tot

Leuven omdat de vraag zo groot was. Dit is opmerkelijk aangezien wetenschappers als Noordman (Noordman, 2007) menen dat het voor een succesvolle werking het noodzakelijk is op voorhand het doelpubliek nauwkeurig te bepalen en te omschrijven opdat men een strategie kan ontwikkelen hoe deze mensen het best te bereiken zijn. Björn Rzoska meent dat men zo'n grote groep mensen kon bereiken dankzij het halen van de nationale media. Aandacht van de media zorgt immers voor onbetaalbare promotie.

In dit project bleek het uiteindelijk niet nodig te zijn, maar toch is het belangrijk in de beginfase exitregels vast te leggen voor de partners. Dit vergroot het gevoel van veiligheid voor de partners en kan het later verloop van het project vergemakkelijken.

Romain Royal werd, hoewel enkel getrokken door Björn Rzoska, mee beleefd en ondersteund door het merendeel van de medewerkers binnen het VCV. Ook binnen FARO valt op hoe de niet-betrokken medewerkers over het algemeen solidair zijn met de coördinatoren van projecten die geleid worden vanuit het steunpunt.

2.8.2. Structureren

Juridisch

Dit samenwerkingsverband werd niet in een aparte juridische structuur gegoten. Men werkte immers niet gecentraliseerd maar vooral gedecentraliseerd. Zo werden de subsidies niet in een soort van vzw gegooid. De subsidies voor de theatervoorstellingen liepen via de Minard, die voor de tentoonstelling ging rechtstreeks naar het Huis van Alijn enzoverder. Financieel heeft men er vooral voor gezorgd dat partners beroep konden doen op externe budgetten. De tentoonstelling werd grosso modo gefinancierd met middelen van de provincie en van de stad. Geen van de organisaties heeft zelf veel middelen op tafel moeten leggen. Het merendeel van het budget was afkomstig van subsidiënten. Voor gezamenlijke onderdelen zoals communicatie werd financieel samengewerkt. De voornaamste reden hiervan is dat het opzetten van een eigen structuur middelen kost en het in dit verhaal de bedoeling was zo min mogelijk middelen te onttrekken aan de partners.

Het ontbreken van een juridische structuur had echter zo ook z'n nadelen. Ondanks de grote vraag naar combi-tickets bleek dit door het gemis aan een aparte juridische structuur niet mogelijk. Omdat er geen centraal budget was bleek het organiseren van combi-tickets praktisch niet haalbaar.

Anderzijds zou een overkoepelende structuur in dit geval te los geweest zijn en extra kosten genereren. In dit geval opteerde men dus voor een gedecentraliseerde werking.

Organisatiestructuur

Het project werd geleid door een stuurgroep die inhoudelijk toekeek op het project en waarvan sommige leden verantwoordelijkheid droegen bij de uitvoering van een deel of delen van het project. De stuurgroep bestond uit Hendrik Defoort (Gent Cultuurstad vzw), Bob De Moor (acteur en artistiek leider Theater Malpertuis vzw), Sylvie Dhaene (conservator Huis van Alijn), John Dierickx (directeur Minardschouwburg), Dries Moreels (stafmedewerker Vlaams Theater Instituut vzw), Björn Rzoska (stafmedewerker Vlaams Centrum voor Volkscultuur vzw), Christel Stalpaert (docent Universiteit Gent), Domien Vander Meiren (artistiek leider Arca), Roeland Vande Walle (adjunct directie Cultuur, Stad Gent), Martine Vermandere (wetenschappelijk medewerker Amsab-ISG), Paule Verbruggen (hoofd departement publicaties van het Amsab-ISG).

Deze stuurgroep boog zich over de belangrijkste beslissingen tijdens het project. Deze stuurgroep bestond slechts uit 11 mensen kon zodanig vrij zuiver gehouden worden. Alle inhoudelijke partners zaten in deze stuurgroep. De stuurgroep stelde onder meer 'spelregels' op zodat het project naar behoren zou kunnen functioneren.

2.8.3. Integreeren

Nadat het idee was gegroeid een integraal erfgoedproject op poten te zetten rond de figuur Deconinck en men op zoek was gegaan naar potentiële partners werd een eerste bijeenkomst geregeld. Alle uiteindelijke grote partners waren hierbij aanwezig, buiten Luk De Bruyker aangezien men nog niet op de hoogte was van zijn interesse in Deconinck. De verschillende partners kenden mekaar wel van op afstand maar hadden nog nooit eerder samengewerkt. Een succesfactor binnen dit project was de informele aanpak. Hierdoor werd men niet gereduceerd tot louter een samenwerkingspartner maar beschouwd als een menselijk wezen. Onderling werden gedurende het project soms goede relaties opgebouwd. Het is dan ook cruciaal tijd en ruimte te laten aan het interpersoonlijke aspect van het proces.

Iedereen kon zich reeds tijdens deze eerste vergadering vinden in de algemene visie op het overkoepelend project en wou zich hiervoor engageren. Er werd dus overeenstemming bereikt over het gewenste projectresultaat. Daarnaast voelden de meeste partners zich gewaardeerd, hoewel een bepaalde partner van in het begin met de angst worstelde ondergesneeuwd te raken in het project. Inhoudelijk lag nog niet vast welke deelprojecten er zouden komen. Hier konden de partners zelf mee aan de slag.

Toen Luk De Bruyker later toetrad heeft men ervoor gezorgd dat hij van in het begin het hele plaatje mee had. Zo werd hem voor de eerste vergadering waarop hij aanwezig zou zijn alle informatie bezorgd. Op die manier wist hij in welk spel hij ging meespelen en op welke manier hij hierin kon functioneren.

2.8.4. Voeden

Door verschillende elementen werd het enthousiasme van de partners gedurende het project gestimuleerd. Zo volgde de coördinatie alles strikt op en hanteerde deze een heel diplomatische en menselijke aanpak. Wanneer er werd opgemerkt of gesignaleerd dat iemand zich minder goed begin te voelen bij het project werd er meteen contact mee opgenomen. Hier werkten de verschillende betrokken personen aan mee. Zij lichtten de coördinatie in wanneer ze opmerkten dat er wrijvingen of ontevredenheid ontstond. Ook de strikte sturing droeg ertoe bij dat alle partners bij de les gehouden werden. De coördinatie betrok alle partners bij het besluitvormingsproces wat ertoe heeft geleid dat iedereen zich gewaardeerd en betrokken voelde.

Daarnaast is er tijdens het project voor extra aandacht van buitenaf gezorgd. Zo verspreidden het Nieuwsblad en de Gentenaar een extra katern dat in heel Gent en Oost-Vlaanderen verspreid werd. Er draaide een spotje op Radio 2 en regelmatig kwam het project in de media. Hierdoor leefde het idee in Gent dat er iets groots op poten stond rond Romain Deconinck. Het enthousiasme van het publiek werkte op haar beurt aanstekelijk bij de projectpartners.

2.8.5. Communicatie

Er werd via verschillende kanalen en op zowel formele als informele wijze gecommuniceerd tussen de projectpartners. Zoals vermeld waren er vele informele contacten tussen partners en partners en de coördinatie. Daarnaast verliep de communicatie vooral via vergaderingen, mail en telefoon. De klassieke middelen met andere woorden.

2.9. Voor- en nadelen van deze methode

Bij *Romain Royal* werd geopteerd voor een meer intuïtieve managementstijl waarbij de coördinatie zich naar buiten toe meer op de achtergrond hield. In dit geval bleek dit een goede benadering. Zo werd het als positief ervaren dat het project niet formeel verliep. Hierdoor stond de coördinatie dicht bij de partners en konden problemen snel worden opgelost. Door deze informele stijl groeide het vertrouwen tussen partners en coördinatie. Dit werkt echter niet altijd. Sommige, zeer grootschalige projecten zijn gebaat bij een meer gestructureerde en formele aanpak. Dit is afhankelijk van de grootte van het project, de doelstellingen en de betrokken partners.

Een groot voordeel bestond eruit dat de samenwerking niet geïnstitutionaliseerd werd. Dit kan in een andere situatie evengoed een nadeel zijn.

Een andere sterkte bestond uit het coördinatie-team dat mekaar goed aanvoelde. Het bleek ook positief dat Rzoska en De Weerdt uit twee verschillende organisaties afkomstig waren. Hierdoor konden ze hun krachten bundelen en mekaar aanvullen.

Vanuit het Huis van Alijn werd de onderlinge ondersteuning van de partners als een groot pluspunt ervaren. Ze konden beroep doen op het archief van, en de hulp van Amsab-ISG bij de totstandkoming van de tentoonstelling.

Als gevolg van het samenwerken van partners uit diverse sectoren kwamen er verschillende kalenders samen. Dit betekent concreet dat het project verdeeld over de tijd in beeld kwam. De aandacht werd dus regelmatig terug op het project gevestigd. Ook het bereiken van een groot publiek bleek een onverwachts groot succes. Ook minder cultuurcompetente mensen bleken hun weg te vinden. Een mooie verwezenlijking van Anciaux's cultuurparticipatie-ideaal.

Het allergrootste voordeel bestond er volgens Sylvie Dhaene uit dat door de taakverdeling en samenwerking meer tijd vrijkwam om het deelproject inhoudelijk uit te werken. "Projecten die alleen gedragen worden vragen meer inspanning en tijd en hebben een veel minder bereik, bijgevolg kunnen de beschikbare middelen ook veel beter ingezet worden." (Huis Van Alijn, 2005: 8)

Een klein nadeel bestond echter uit de krappe timing. Wanneer het project er moest staan was dit anderzijds ook het geval. Een ander minpuntje bestond eruit dat Rzoska tijdens de aanloop naar het project zijn taken als stafmedewerker van het VCV diende uit te voeren. Omdat er heel veel tijd kroop in het managen van *Romain Royal* werkte Rzoska ook na de kantooruren verder aan dit project.

Hoewel het belangrijk is dat, wanneer het steunpunt een coördinerende functie op zich neemt, het zich op de achtergrond houdt, bestaat de andere kant van de medaille eruit dat deze niet formeel erkend wordt als coördinator. Naar buiten toe kan dit nadelig zijn omdat je, net door niet erkend te worden, dient te vechten met tijd en krachten.

Ook bleek de onmogelijke realisatie van combi-tickets een teleurstelling voor sommige partners. Op deze manier zou men kunnen weten in welke mate de deelnemers aan de theatervoorstelling ook lezers van het boek of bezoekers van de tentoonstelling waren. In dit geval blijkt de diversiteit van het samenwerkingsverband en de lange tijdsperiode waarover het project liep een tweesnijdend zwaard.

3. Case study 2: Erfgoeddag³⁵



³⁵ Voor de analyse van dit project hebben we ons vooral gebaseerd op het interview met de coördinatie van *Erfgoeddag*, verschillende evaluatiedossiers door de jaren heen en eigen ervaring in het meedraaien in de coördinatiecel.

3.1. Voorstelling Erfgoeddag

“Elke dag zou eigenlijk Erfgoeddag moeten zijn.”

Lieve De Saedeleer

Erfgoeddag, het jaarlijkse evenement dat roerend en immaterieel erfgoed in de kijker wil plaatsen, heeft er een hele weg op zitten alvorens het de huidige formule aannam. In de toekomst bestaat de mogelijkheid dat deze formule opnieuw wijzigt in relatie tot *Open Monumentendag*, een ander erfgoedevenement waarbij de nadruk wordt gelegd op onroerend erfgoed. *Erfgoeddag* is een initiatief van Minister van Cultuur, Bert Anciaux, en werd in 2001 boven de doopvont gehouden. Het is een samensmelting van een archievendag enerzijds en een museumdag anderzijds. Uitgebreid met de volkskundige verenigingen werd dit drieluik omgevormd tot een Erfgoedweekend. Het betekende een samengaan van musea, volkskundigen,... kortom de hele culturele erfgoedsector. Om kosten te besparen en de inspanningen meer te doen opleveren, werd later op één dag overgestapt. *Erfgoeddag* nam gaandeweg de vorm aan zoals we die nu kennen. Tijdens één dag worden in heel Vlaanderen en Brussel de culturele-erfgoedorganisaties uit de kast gehaald. Zo biedt de Erfgoeddag een kans aan het publiek om cultureel erfgoed te ontdekken.

De algemene doelstelling van *Erfgoeddag* bestaat eruit te sensibiliseren rond het roerende en immateriële erfgoed in Vlaanderen. Deze opdracht vertakt zich in verschillende lijnen. In het *Evaluatieverslag Erfgoeddag 2008* lezen we:

- *Erfgoeddag streeft ernaar dat iedereen op een eigentijdse, kwalitatieve en zinvolle manier omgaat met het cultureel erfgoed in zijn dagelijkse omgeving. Het cultureel erfgoed mag worden ontdekt als iets waardevols, dat dicht bij ieder van ons staat.*
- *Alle initiatieven zijn erop gericht om het cultureel erfgoed inzichtelijk te maken en op die manier een omslag te realiseren in de publieke perceptie en benadering van erfgoed.*
- *Erfgoeddag heeft anderzijds ook de bedoeling om de sector zelf zo goed mogelijk te laten samenwerken, innoverende impulsen te cultiveren en de eigen activiteiten in een hedendaags erfgoedperspectief te plaatsen.*
- *Ook wil Erfgoeddag de reflectie over erfgoedontsluiting, publiekswerking en duurzaamheid stimuleren.*
- *De Erfgoeddag focust op het roerend (voorwerpen) en immaterieel (verhalen) cultureel erfgoed en onderscheidt zich zo van de Open Monumentendag, die zich op het onroerend erfgoed toespitst³⁶.*

³⁶ FARO (2008), *Evaluatieverslag Erfgoeddag 2008*, p. 1

De coördinatie *Erfgoeddag* (Lieve De Saedeleer en Roel Daenen) omschrijft de wijze waarop zij *Erfgoeddag* coördineren als “goed, flexibel en dynamisch”, hoewel het volgens hen soms wat efficiënter kan. Een belangrijke sleutel tot een vlotte coördinatie bestaat uit de goede verstandhouding tussen beide. Hun aanpak is heel open, concreet en helder hoewel ze soms meer rechtstreeks contact wensen met de deelnemende organisaties. Beiden erkennen dat ze veel hebben opgestoken van de publicaties van het voormalig Culturele Biografie Vlaanderen over projectmanagement en de workshops van Geert De Vent³⁷. Die man is tijdens infosessies, een soort mini-studiedag voor de deelnemende organisaties van *Erfgoeddag*, meer uitleg komen geven over projectmanagement. De benadering van Geert De Vent en van Culturele Biografie Vlaanderen heeft dus de coördinatie van *Erfgoeddag* op heel uitgesproken wijze vormgegeven.

3.2. Projectpartners

De projectpartners kunnen op tweeërlei manieren bekeken worden. Allereerst zitten de belangrijkste *Erfgoeddag*-partners in de stuurgroep:

- Agentschap Kunsten en Erfgoed;
- de archiefsector;
- de coördinatie *Erfgoeddag*;
- Cultuur Lokaal vzw;
- de erfgoedcellen van Antwerpen, Brugge, Gent, Hasselt, Ieper, Kortrijk, Waasland, Leuven, Mechelen, Meetjesland, Mijnstreek, Sint-Truiden, TERF, Turnhout, Tongeren;
- de Vlaamse Gemeenschapscommissie (Brussel);
- FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw;
- het kabinet van de Vlaamse minister van Cultuur;
- de gemeenten, vertegenwoordigd door de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw;
- de museumsector, vertegenwoordigd door de Vlaamse Museumvereniging vzw;
- Open Monumentendag Vlaanderen;
- de provincies, vertegenwoordigd door de Vereniging van de Vlaamse Provincies vzw;
- Toerisme Vlaanderen;
- de Vlaamse Gemeenschapscommissie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest;
- de sector volkscultuur, vertegenwoordigd door Heemkunde Vlaanderen vzw.³⁸

³⁷ Geert De Vent is gegradueerde in de Psycho-Pedagogiek, trainer van managementvaardigheden en geeft workshops over projectmanagement.

³⁸ FARO (2008), Evaluatieverslag *Erfgoeddag* 2008, p. 3-4

Op het tweede niveau worden ook de deelnemende organisaties gepercipieerd als partner aangezien deze de basis vormen van *Erfgoeddag*.

3.3. Classificatie als programma of multiproject

Wanneer we er de boeken op na slaan zien we dat *Erfgoeddag* soms wordt omschreven als een 'evenement'. Het speelt een belangrijke rol in erfgoedontsluiting en vormt de meest ingezette werkformule. Erfgoedwerkers hopen hierbij dat de opgezette publieke ontsluiting als belangwekkend ervaart en lang in het geheugen nazindert (Gielen, 2007: 63). Om hierin te slagen bestaan er allerhande strategieën die ook in *Erfgoeddag* veelvuldig gehanteerd worden. Zo tracht de coördinatie ervoor te zorgen dat *Erfgoeddag* in verschillende media verschijnt, van krant over radio tot televisie. Hoewel de coördinatie zich op verschillende wijzen tracht te verzekeren van media-aandacht, blijft het risico bestaan dat het evenement op een mislukking uitdraait. Een succesvol evenement slaagt erin tot de mensen door te dringen waardoor deze even stilstaan bij de evidente werkelijkheid en die in vraag stelt.

Ook in *Alledaags is niet gewoon. Reflecties over volkscultuur en samenleven* vinden we het concept 'evenement' terug, dat hier op thematische wijze verbonden wordt met volkscultuur. *Erfgoeddag* gaat natuurlijk breder dan enkel volkscultuur. Ook heemkundige kringen, archieven, musea enzoverder vormen een belangrijk onderdeel van *Erfgoeddag*. Die publicatie van de Koning Boudewijnstichting stelt dat projecten die uitmonden in evenementen het contact met een publiek centraal stellen (Adriaenssens, Vandensane, 2002: 166). Op een aangename en speelse manier wordt cultureel erfgoed in een brede context geplaatst en toegankelijk gemaakt voor het brede publiek. Ook hier is publiciteit onontbeerlijk om het draagvlak van een evenement te vergroten, en dit best door een combinatie van plaatselijke, regionale en eventueel nationale mediacampagnes. Op deze manier krijgt de gebeurtenis bekendheid bij niet-participanten. "Sensibilisatie, informatie en duiding zijn even belangrijk als aankondiging en uitnodiging" (Adriaenssens, Vandensane, 2002: 167). Pascal Gielen stelt zich in *De onbereikbare binnenkant van het verleden* de vraag of *Erfgoeddag* wel werkelijk een evenement is en zorgt voor een shift in referentiekaders (Gielen, 2007: 74). *Erfgoeddag* wil zowel het erfgoedinitiatief aanwakkeren als het grote publiek sensibiliseren en op die wijze enerzijds het erfgoedbegrip verbreden en anderzijds verdiepen.

Er zijn argumenten die ervoor pleiten *Erfgoeddag* als een evenement te omschrijven. Zo slaagt *Erfgoeddag* er in bepaalde mate in erfgoed te democratiseren. Ook kleine erfgoedverenigingen worden meegenomen in de *Erfgoeddag*-carrousel en één dag in het

jaar wordt er uitgebreid aandacht besteed aan cultureel erfgoed. *Erfgoeddag* kan ook op zowel meer publieke als politieke erkenning rekenen.

Er blijkt discussie te zijn over de vraag of *Erfgoeddag* werkelijk een evenement is. We menen wel te kunnen stellen dat *Erfgoeddag* een mooi voorbeeld van een programma is. Een, in dit geval heel grote groep projecten die met mekaar verbonden zijn door een jaarlijks thema worden op een gezamenlijke en gecoördineerde manier gemanaged vanuit de coördinatie *Erfgoeddag*. Hoewel de deelinitiatieven eindig zijn in de tijd kent *Erfgoeddag* zelf geen vastgelegde einddatum en zou, mits voldoende aandacht voor nieuwe politieke en sociaal-maatschappelijke vragen en tendensen nog jaren kunnen meegaan. Door het jaarlijks terugkerend karakter van *Erfgoeddag* kunnen we stellen dat het project een voortdurende doorstroming kent. De deelnemende organisaties zijn in principe niet beperkt hoewel een kwaliteitscomité waakt over de kwaliteit van de voorgestelde initiatieven en er 'Algemene Voorwaarden' gelden voor inschrijvingen van deelnemende organisaties. De projecten zijn met mekaar verbonden door middel van een thema en de algemene *Erfgoeddag*-doelstellingen. De overkoepelende coördinatie slaagt erin één dag in het jaar cultureel erfgoed in de aandacht te plaatsen. Dit zou anders niet mogelijk zijn op zulke grootschalige wijze.

Het projectenportfolio van *Erfgoeddag* is tegelijk zowel constant als veranderlijk. Het globale *format* ligt immers vast, het is telkens op zondag en duurt één dag, er wordt gewerkt rond een opgelegd thema enzovoorts. Toch merk je op lokaal vlak wel dat het aanbod regelmatig verandert. Zo zijn er recentelijk ook nieuwe initiatieven ontstaan op *Erfgoeddag* zoals wandelingen, filmvoorstellingen, lezingen en fietstochten. Ook de afhakers en nieuwe toetreders bepalen het uitzicht van het projectenportfolio.

3.4. Samenwerkingsmotieven

3.4.1. Samenwerkingsmotieven van FARO

Voor de fusie van Culturele Biografie Vlaanderen en Vlaams Centrum voor Volkscultuur plaatsvond was *Erfgoeddag* bij CBV gehuisvest. *Erfgoeddag* vertegenwoordigde echter ook volksculturele doelstellingen en organisaties. *Erfgoeddag* heeft nu perfect onderdak gevonden bij FARO als steunpunt voor cultureel erfgoed. Een aantal zaken die behoren tot de dagdagelijkse werking van FARO, zoals praktijkontwikkeling, werken aan de perceptie van cultureel erfgoed, sectorondersteuning en beeldvorming behoren ook tot de doelstellingen van *Erfgoeddag*. *Erfgoeddag* kan beschouwd worden als een toonmoment van de resultaten van de taken die FARO voor haar rekening neemt. Tevens geeft *Erfgoeddag* aan FARO een bruikbaar beeld van de actuele toestand van de culturele-

erfgoedsector. Aan de hand van de inschrijvingen wordt een beeld gevormd waar het steunpunt zich de komende jaren op kan richten en van wat speelt binnen de sector. Eigenlijk is er dus sprake van tweerichtingsverkeer. De coördinatie maakt gebruik van de expertise binnen FARO en *Erfgoeddag* geeft aan FARO een overzicht van de culturele-erfgoedsector. Hoewel dit een momentopname is geeft het toch enkele bewegingen aan die interessant zijn om rekening mee te houden.

3.4.2. Samenwerkingsmotieven van de andere projectpartners

Er is een hele waaier aan mogelijkheden waarom een organisatie zich inschrijft voor *Erfgoeddag*. Zo kunnen de organisaties gebruik maken van de expertise en ondersteuning van de coördinatie. Ook in dit project zien we dus co-specialisatie als motivatie. Door de nationale belangstelling waarop *Erfgoeddag* elk jaar weer kan rekenen zien vele organisaties in een deelname de mogelijkheid om hun publieksbereik te vergroten.

Door deelname aan *Erfgoeddag* wordt tevens een soort netwerk-economie gecreëerd waarbij de culturele-erfgoedsector een sterke boost krijgt. Dit heeft op haar beurt een positieve invloed op de deelnemende organisaties in hun dagelijkse werking.

Een belangrijke reden voor deelname is terug te brengen op de publiciteit die dit initiatief krijgt en in het verlengde daarvan het symbolisch kapitaal dat dit kan genereren.

Erfgoeddag kan jaarlijks rekenen op 200.000 bezoekers, veel media-aandacht en heeft, hoewel dit (nog) niet wetenschappelijk gestaafd is, een redelijk positief imago. Het project zit solide in mekaar en de basis is er. De organisaties ruiken hun kans om mee te drijven op het imago van *Erfgoeddag* als toch wel een sterk product.

Andere beweegredenen zijn volgens het coördinatieteam de mogelijkheid eens iets anders te doen met het generieke of erfgoed met een andere bril te bekijken.

Een andere opmerkelijke motivatie bestaat uit het aangaan van samenwerkingsverbanden op *Erfgoeddag* die in de toekomst regelmatig stand blijken te houden en terug opduiken. Dit wordt zeer sterk aangemoedigd vanuit de coördinatie. Deze samenwerkingen beperken zich niet tot enkel lokaal niveau maar komen ook regionaal voor.

Erfgoeddag biedt de organisaties tevens een kans de eigen werking beter te leren kennen. Daarnaast bleek het voor sommige organisaties een opsteker eens rond gezinnen te kunnen werken, een doelstelling waar *Erfgoeddag* zich sinds 2007 op focust. Dit kan de eigen werking verruimen.

3.5. Het proces *Erfgoeddag*

Erfgoeddag is in 2001 ontstaan uit een initiatief van Minister van Cultuur, Bert Anciaux, naar aanleiding van het nieuwe Erfgoeddecreet. *Erfgoeddag* is dus voor een groot deel geboren uit een politieke schoot. We kunnen *Erfgoeddag* situeren binnen het participatiediscours van Anciaux. Met de komst van Anciaux in 1999 werd aandacht gevraagd voor de toenemende individualisering, gemeenschapsvorming, culturele competentie enzovoorts. Anciaux was een grote voortrekker van *Erfgoeddag*. De toekomst van *Erfgoeddag* is echter onzeker met de komst van een nieuwe minister van cultuur. Welke waarde zal deze aan *Erfgoeddag* toekennen?

Ook het nieuwe Erfgoeddecreet, dat goedgekeurd werd op 14 mei 2008, zal *Erfgoeddag* beïnvloeden. In dit decreet wordt veel belang gehecht aan lange termijnplannen. *Erfgoeddag* past volledig in dit plaatje aangezien het sowieso een meerjarenplan betreft. Elk jaar ziet de coördinatie dat de instellingen meer en meer aansluiting vinden bij het evenement, maar de realisatie van de algemene doelstellingen een werk van lange adem is. Een ander belangrijk concept in dit nieuwe decreet is het idee van 'erfgoedgemeenschappen', een zeer ambitieuze doelstelling. Het is nog een vraagteken in hoeverre de sector geresponsabiliseerd kan worden en dit waar kan maken. Misschien kan het thema van 2009 *Uit vriendschap!*? hier een klein steentje toe bijdragen... Het valt nog af te wachten in welke mate het nieuwe erfgoeddecreet en de effecten ervan positief en versterkend op *Erfgoeddag* zullen werken.

Ondertussen woedt het (politieke) debat over de relatie tussen *Open Monumentendag* enerzijds, dat onder het Ministerie van Ruimtelijke Ordening valt en *Erfgoeddag* anderzijds, dat onderdak heeft bij het Ministerie van Cultuur. Zo werd tijdens de Commissievergadering van het Vlaams Parlement van 17 april 2008 de vraag aangekaart hoe de wisselwerking tussen *Erfgoeddag* en *Open Monumentendag* er in toekomst uitziet.³⁹ Een mogelijke piste bestaat eruit de twee dagen tweejaarlijks en afwisselend te laten plaatsvinden. De uiteindelijke uitkomst is vooral een politieke beslissing. Het moge duidelijk zijn dat de manier waarop *Erfgoeddag* vandaag de dag bestaat en morgen (al dan niet) verder leeft, sterk onderhevig is aan een visie van bovenaf. Door deze dynamische en onzekere omgeving is het ook hier aangewezen voor een procesbenadering te opteren die met deze instabiliteit rekening houdt.

3.5.1. Procesrollen

De initiator van *Erfgoeddag* is Bert Anciaux. Bij een volgende legislatuur neemt iemand

³⁹ Vlaams Parlement (2008), *Handelingen. Commissievergadering C212 – LEE25 – 17 april 2008*, p. 14-16

deze rol over. Het valt af te wachten hoe deze nieuwe minister *Erfgoeddag* percipieert. De rol van procesmanager kan in dit project toegeschreven worden aan de coördinatie. Deze zorgt ervoor dat de aanloop naar, en *Erfgoeddag* zelf goed verloopt, dat alle deelnemende organisaties een initiatief uitdenken binnen de strategische doelstellingen van *Erfgoeddag*, dat alle praktische zaken vlot verlopen en dat de deelnemers zich aan de afspraken houden. De coördinatie bepaalt samen met de stuurgroep het jaarthema, houdt de voortgang en het tempo in de gaten, legt een bepaalde timing op enzovoorts. De coördinatie neemt ook de rol van procesarchitect op zich.

3.5.2. Procesontwerp

De belangrijkste projectpartners zijn verzameld in de stuurgroep die de belangrijkste *stakeholders* en betrokken partijen bij *Erfgoeddag* vertegenwoordigt. De stuurgroep beslist mee over de inhoudelijke en beleidsmatige aspecten van *Erfgoeddag*, kortom de grote beslissingen en komt vier maal per jaar samen. Deze partners brengen allen hun eigen agenda mee naar deze vergaderingen. Zo kan de vraag vallen vanuit de hoek van Cultuur Lokaal om de cultuurbeleidscoördinatoren niet teveel te belasten. Dit wordt echter niet als storend gepercipieerd maar als nuttig. De neuzen staan meestal in dezelfde richting en over het algemeen kan iedereen zich vinden in de overkoepelende doelstellingen. Er spelen zonder twijfel wel belangen mee maar daar ondervindt de coördinatie naar eigen zeggen weinig hinder van.

De agenda's van het lokale bestuur en de lokale organisaties zorgt soms voor meer problemen. Zo gebeurt het meer dan eens dat initiatieven die geweigerd werden door het kwaliteitscomité toch terug te vinden zijn in de regionale brochures, die niet door de coördinatie opgesteld worden.

3.6. Ontwerpprincipes binnen *Erfgoeddag*

Zoals besproken dienen enkele ontwerpprincipes in gedachten gehouden te worden om het proces op positieve wijze te doen evolueren.

In de stuurgroep van *Erfgoeddag* zijn alle betrokken partijen bij het overleg aanwezig, of krijgen hiertoe toch de kans. Bij de samenstelling van de stuurgroep is erover gewaakt alle belangrijke *stakeholders* te betrekken zodat met de belangen van de betrokken groepen rekening gehouden kon worden.

Hoewel ervan uitgegaan wordt dat de erfgoedorganisaties vertegenwoordigd worden in de stuurgroep en op die manier betrokken zijn bij de besluitvorming wordt dit door de culturele-erfgoedorganisaties niet altijd zo ervaren. De deelnemers weten dat ze via hun vertegenwoordiger zaken in de stuurgroep bespreekbaar kunnen maken maar in de

praktijk krijgen deze vertegenwoordigers niet altijd even veel feedback van hun achterban. De deelnemers voelen zich soms zelfs in hun vrijheid beknot door factoren als het opgelegde thema, het kwaliteitscomité en de toetredingsvoorwaarden. Eén maal werd een brainstorm georganiseerd met de sector voor een nieuw thema. Dit resulteerde in *In kleur*, volgens de coördinatie niet meteen het beste thema uit het rijtje.

De relatief grote vrijheid in sub-initiatieven draagt bij aan de openheid van het proces. De stuurgroep en de coördinatie geven een thema en enkele richtlijnen mee (de algemene doelstellingen). Binnen dit kader staat het de deelnemers vrij op deze dag een initiatief inhoudelijk uit te werken en het thema zelf te interpreteren.

Wat voor de leden van de stuurgroep wel opgaat geldt niet in dezelfde mate voor de deelnemende organisaties. Zo is de coördinatie van *Erfgoeddag* voor de leden van de stuurgroep zeer transparant maar voor de deelnemers veel minder. Voor deze partners is het proces minder doorzichtig waardoor ze zich soms bedreigd kunnen voelen. In de praktijk zie je dan ook dat mensen het thema, het kwaliteitscomité en de toetredingsvoorwaarden niet beschouwen als elementen die het hen makkelijker maken maar als een hinderpaal. Soms heerst de perceptie dat de coördinatie wikt en beschikt, wat uiteindelijk een bestuurlijke beslissing is.

De coördinatie tracht de deelnemende organisaties een gevoel van veiligheid te geven door ervoor te zorgen dat de verschillende (belangen)groepen vertegenwoordigd worden in de stuurgroep. Deze personen moeten ervoor zorgen dat de centrale belangen niet genegeerd worden. Het gevoel van veiligheid wordt vergroot door de vrijblijvendheid bij elke nieuwe editie al dan niet deel te nemen. De organisaties worden op geen enkele wijze gedwongen zich opnieuw in te schrijven.

Opvallend is ook hier de zachte koppeling tussen de besluitvorming en de hieruit volgende activiteiten. Er is grote vrijheid in de deelactiviteiten en er bestaat geen lineaire relatie tussen de deelprojecten. Integendeel, er wordt binnen de deelprojecten zoveel mogelijk naar gestreefd ruimte te bieden aan de diversiteit aan benaderingen en visies op cultureel erfgoed die er in de sector te vinden zijn.

Momenteel wordt overwogen voor *Erfgoeddag 2009* te werken met voorbeeldinitiatieven. Hoewel deze op al dan niet positieve publiciteit zullen kunnen rekenen vormen ze ook een bedreiging voor het gevoel van veiligheid van de verschillende deelnemers. Bij de uitvoering van zulke voorbeeldprojecten moet met verschillende factoren rekening gehouden worden opdat ze door de andere deelnemers niet als negatief gepercipieerd zullen worden. Deze projecten dienen een inspiratiebron te vormen voor de andere deelnemers. Het gevaar dreigt dat deze projecten op meer tijd en energie van de coördinatie kunnen rekenen dan de andere projecten. Dit kan afbreuk doen aan (het gevoel van) gelijkwaardigheid van de verschillende partners. Het moet zeer duidelijk

gemaakt worden in de communicatie dat het ene initiatief, en de ene deelnemer, niet boven een ander initiatief of deelnemer geplaatst wordt.

In de aanloop naar een nieuwe *Erfgoeddag* worden regelmatig initiatieven ondernomen om de sector te motiveren deel te nemen. We denken hierbij aan de landelijke infosessies, studiedag, publicatie, colloquia enzovoorts.

Doordat de stuurgroep binnen elke sector relatief hooggeplaatste vertegenwoordigers bevat hebben deze de mogelijkheid in naam van hun achterban beslissingen te nemen. Door optimaal rekening te houden met de verschillende *stakeholders* wordt tevens de voortgang van het proces verzekerd.

Conflicten tussen de verschillende organisaties worden door middel van de lokale coördinatoren behandeld. De taak van een lokale coördinator bestaat eruit de lokale erfgoedinstellingen en verenigingen te stimuleren deel te nemen. Daarnaast bevordert hij overleg en samenwerking tussen de verschillende erfgoedzorgers en zorgt hij voor de lokale promotie van *Erfgoeddag*. Hij of zij neemt dus een soort intermediaire rol op zich wat het proces vereenvoudigt. Ook op deze manier worden de organisaties dus vertegenwoordigd.

De procesarchitect, in dit geval de coördinatie *Erfgoeddag* tracht in samenspraak met de stuurgroep er zo goed mogelijk voor te zorgen dat de inhoudelijke kwaliteit van de deelprojecten bewaakt wordt door de toetredingsvoorwaarden en het kwaliteitscomité. Op deze manier wordt erop toegezien dat de algemene doelstellingen gerespecteerd worden.

3.7. Realisatie van collectieve rationaliteit

De stuurgroep van *Erfgoeddag* slaagt erin collectieve rationaliteit te realiseren. Dit valt door verschillende factoren te verklaren. Allereerst zijn de algemene doelstellingen zo algemeen gehouden dat deze de prioritaire belangen van de verschillende vertegenwoordigde groepen zonder uitzondering omvatten. Aangezien *Erfgoeddag* de hele culturele erfgoedsector in de kijker wil plaatsen en de verschillende leden van de stuurgroep tot deze sector behoren hebben ze allen het gevoel gehoord te worden. De coördinatie meent zelfs dat iets minder eensgezindheid de stuurgroep goed zou doen omdat het een nieuwe wind kan doen waaien en zou aanzetten tot reflectie. Zo opteren ze bijvoorbeeld voor het opnemen van commerciële organisaties. Momenteel zijn deze immers niet vertegenwoordigd in de stuurgroep, terwijl dit het zoeken naar bijkomende budgetten door middel van bijvoorbeeld sponsoring zou kunnen bevorderen.

De stuurgroep stemt door middel van meerderheid van stemmen. Dit betekent dat met passionele minderheden geen rekening gehouden wordt. Meestal wordt er echter een

consensus bereikt aangezien de neuzen over het algemeen in dezelfde richting wijzen. De stuurgroep wordt in collectieve rationaliteit gerealiseerd doordat deze beperkt in omvang is, de belangen gemeenschappelijk zijn, alle partijen welvaren bij *Erfgoeddag* en de verschillende belangen compatibel blijken.

Wanneer we ons richten op het niveau van de deelnemende organisaties blijkt dat 'de schaduw van de toekomst' geen argument vormt voor deelname aan *Erfgoeddag*. Er is zelfs sprake van het optreden van *Erfgoeddag*-moeheid. Een mogelijke piste om dit tegen te gaan is door middel van voorbeeldinitiatieven een verdiepende werking te garanderen.

Ook in het programma *Erfgoeddag* blijkt de stuurgroep dus in staat collectieve rationaliteit te realiseren en de pessimistische theoretische voorspellingen te counteren. Het project kent binnen de leden van de stuurgroep een zeer groot draagvlak, hoewel een kleiner draagvlak binnen de erfgoedorganisaties. De stuurgroep slaagt erin een consensus te realiseren. Op het niveau van de sector kan gesteld worden dat de organisaties niet altijd even geëngageerd zijn. Dit vormt de achilleshiel binnen de sterke constructie van *Erfgoeddag* en dient dringend herbekeken te worden naar de toekomst toe. Het succes van *Erfgoeddag* staat of valt immers met het engagement van de culturele-erfgoedorganisaties. Een eventuele afwisseling met *Open Monumentendag* en het herbekijken van het *format* kan hier een oplossing voor bieden.

3.8. Aanwezige interpersoonlijke en interorganisatorische vaardigheden

3.8.1. Voorbereiden

Toen *Erfgoeddag* door Minister Anciaux boven de doopvont werd gehouden had CBV, waar toen de coördinatie van *Erfgoeddag* was gehuisvest, niet de ruimte te kiezen of dit project er al dan niet zou komen. Om het CPC-netwerk voor te bereiden en de stuurgroep samen te stellen, werd er gezocht naar wie de verschillende deelsectoren kon vertegenwoordigen. Dit netwerk stond er niet van vandaag op morgen maar groeide geleidelijk aan en evolueerde mee met, en paste zich aan aan het veranderende *format* van *Erfgoeddag*. Er werd vooral gezocht naar een breed en representatief netwerk waarin de belangrijkste *stakeholders* vertegenwoordigd zouden zijn.

Erfgoeddag sluit vandaag de dag perfect aan bij enkele kerntaken van FARO zoals die in het *Actieplan 2008* geformuleerd worden.⁴⁰ Zo draagt *Erfgoeddag* bij tot praktijkondersteuning, publieksopbouw en publieksparticipatie, praktijkontwikkeling en communicatie en beeldvorming. Op deze manier worden de doelstellingen en kerntaken van FARO als steunpunt via *Erfgoeddag* mee waargemaakt.

⁴⁰ FARO (2007), *Actieplan 2008 van het Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed* vzw, p. 7-18

Om de toekomst van *Erfgoeddag* veilig te stellen is het een interessant idee de basisprincipes eens in vraag te stellen. Het opstellen van een SWOT van het project en van de positie van FARO in het project levert mogelijk boeiende resultaten op aangezien op die manier duidelijk kan worden aan welke behoeften *Erfgoeddag* in de toekomst dient te voldoen. Het is een goed idee aan de leden van de stuurgroep te vragen wat hun visie is over *Erfgoeddag* in de toekomst. Deze kunnen dan de volgens hen belangrijkste doelstellingen open en bloot op tafel leggen. Deze revisie kan ertoe leiden dat bijvoorbeeld de stuurgroep opnieuw bekeken wordt zodat er wordt ingegaan op nieuwe behoeften vanuit de coördinatie, van de stuurgroep en vooral van de sector zelf. Op deze manier kunnen de krijtlijnen van een nieuwe strategie uitgetekend worden. Het is vanzelfsprekend aangeraden hiermee te wachten tot er meer duidelijkheid bestaat omtrent de toekomstige wisselwerking met *Open Monumentendag*, die niet alleen als een bedreiging gezien kan worden maar ook een bron van potentieel vormt.

3.8.2. Structureren

Juridische structuur

Eén van de vragen die bij deze revisie aangekaart kan worden is of een aparte juridische structuur voor het eventuele nieuwe *format* van *Erfgoeddag* geen voordelen zou opleveren. Momenteel verkeert *Erfgoeddag* vooral met betrekking tot de boekhouding in een zeer luxueuze positie. De coördinatie maakt een budget op maar voor de rest dienen zij geen facturen te betalen. Dit wordt geregeld door de boekhouder van FARO. Een aparte juridische structuur zou betekenen dat het *Erfgoeddag* de vorm zou aannemen van een mini-organisatie. Dit is nadelig omdat het zwaarder is. De administratie verzwaart, er dient een raad van bestuur te worden aangesteld enzovoorts. Anderzijds heeft een aparte juridische structuur ook voordelen. De coördinatie zou bijvoorbeeld met budgetten kunnen schuiven of een spaarpotje aanleggen. Momenteel is het echter voordeliger ingebed te zijn bij FARO aangezien dit een heel veilige positie is en de coördinatie door de directie relatief vrij gelaten wordt.

Organisatiestructuur

Zoals reeds uitvoerig besproken werd speelt de stuurgroep in *Erfgoeddag* een sleutelrol. Hierin worden de verschillende *stakeholders* en belangengroepen vertegenwoordigd en de grote lijnen van *Erfgoeddag* vastgelegd. Deze stuurgroep biedt veel vrijheid aan de eigenlijke coördinatie. Binnen de stuurgroep worden de grote beslissingen genomen maar hoe *Erfgoeddag* verder inhoudelijk ingevuld kan en zal worden is een vraagstelling die door de coördinatie verder beantwoord wordt.

3.8.3. Voeden

Op verschillende manieren tracht de coördinatie het proces te voeden en de deelnemers gemotiveerd te houden. In het bijzonder tijdens de aanloop naar *Erfgoeddag* 2009 zal de coördinatie op regelmatige basis initiatieven organiseren om verschillende doelgroepen te betrekken en te inspireren. Zo wordt er een studiedag, verschillende landelijke infosessies, een colloquium in samenwerking met Vrije Universiteit Brussel en een bundel met inspiratieteksten gepland. Een andere manier om de organisaties te motiveren tot deelname is het verzekeren van massale media belangstelling waarop *Erfgoeddag* jaarlijks kan rekenen. Zo was er in 2008 een televisiespot te zien op Eén als ook op regionale zenders, een radiospot die te horen was op Radio 2 en hebben De Standaard en De Morgen enkele artikels gewijd aan *Erfgoeddag*. Zelfs enkele Franstalige media berichtten erover.

3.8.4. Communicatie

De stuurgroep komt drie maal per jaar samen. In tussentijd is er regelmatig (telefonisch) contact tussen de coördinatie en leden van de stuurgroep. De deelnemende organisaties worden op de hoogte gehouden door een nieuwsbrief en kunnen altijd telefoneren met, of mailen naar de coördinatie. Ook wordt na elke *Erfgoeddag* gevraagd naar hun feedback. Een andere manier waarop de sector input kan geven is door middel van de ideeëndoos op de website. Dit instrument wordt jammer genoeg nog niet ten volle benut. De coördinatie zou gebaat zijn bij meer rechtstreeks contact met de deelnemers omdat ze op die manier een beter beeld zouden hebben van wat er leeft in de sector.

3.9. Voor- en nadelen van deze methode

Dat de gehanteerde methode haar vruchten afwerpt, is opnieuw gebleken bij *Erfgoeddag* 2008 die opnieuw relatief beschouwd een succes was. Bij schatting kon *Erfgoeddag* op meer dan 200.000 bezoekers rekenen. Uit de evaluatieformulieren blijkt dat de deelnemende organisaties redelijk tevreden zijn over de manier waarop *Erfgoeddag* wordt georganiseerd. Dat deze formule aanslaat blijkt ook uit het feit dat *Week van de Smaak* gemodelleerd is op het basismodel van *Erfgoeddag* en ook *Open Monumentendag*, dat op haar beurt heeft gediend als inspiratie voor *Erfgoeddag*, heel wat zaken overneemt. Een belangrijke rol in de realisatie van *Erfgoeddag* blijkt de goed geoliede tandem Roel Daenen en Lieve De Saedeleer die samen de coördinatie onder hun hoede nemen. Zij zijn zeer compatibel en waar de een wat zwakker in staat vult de ander met zijn sterktes aan.

Het is bijzonder mooi en sterk dat *Erfgoeddag* aanzet tot samenwerkingsverbanden. Dit blijkt in praktijk zowel lokaal als regionaal aan te slaan, wat een hele prestatie is. Een heel grote sterkte van *Erfgoeddag* bestaat uit de heel menselijke en vriendelijke aanpak van het coördinatieteam. Zij vormen een luisterend oor en staan altijd klaar om mensen met raad en daad bij te staan.

Lieve De Saedeleer, sectorcoördinator van *Erfgoeddag*, meent langs de andere kant dat binnen het idee en het *format* de versnippering te groot is wat haar ervan weerhoudt van een echt groot succes te spreken. Er zitten heel veel goede deelprojecten tussen maar evengoed een groot aantal minder goede.

Erfgoeddag is door haar omvang minder flexibel en dynamisch te managen. Het *format* ligt in grote lijnen vast en binnen deze beperkte speelruimte wordt er elk jaar opnieuw getracht iets bijzonders te maken. Er wordt zoveel tijd en energie gependend aan de inschrijvingen en de dagelijkse werking dat er minder tijd overblijft om meer inhoudelijke accenten te leggen. Deze omvang leidt er toe dat er minder rechtstreeks contact is met de deelnemers waardoor er soms van de deelnemers uit misvattingen bestaan over het hoe en waarom van bijvoorbeeld het kwaliteitscomité. Om meer speelruimte te creëren wordt gewerkt met lokale coördinatoren die een cruciale plek innemen in het welslagen van *Erfgoeddag*. Deze personen fungeren als intermediair tussen de coördinatie en de lokale organisaties. Dit maakt *Erfgoeddag* iets beter beheersbaar. Om de efficiëntie te verhogen zou het nuttig zijn de coördinatie de kans te bieden zo mogelijk door middel van workshops specifieke managementvaardigheden bij te leren. Zo bestaat er vanuit de coördinatie vraag naar meer kennis over onderhandelingstechnieken.

4. Case study 3: An Unexpected Journey to the United States in Belgium⁴¹



⁴¹ Voor de analyse van dit project heb ik een beroep gedaan op talloze gesprekken met Alan Govenar, Marc Jacobs, Joris Capenberghs en op mijn eigen ervaringen in dit project.

4.1. Voorstelling *An Unexpected Journey to the United States in Belgium*

4.1.1. Tussen identiteit en alteriteit

“Televisie-kijkend Vlaanderen is niet meteen op erfgoed gericht.”

Marc Jacobs

Deze case study verschilt van de vorige twee case studies in die zin dat dit project nog niet gerealiseerd is, en het tot nader orde onzeker is of het er zal komen. Het project bevindt zich nog in de beginfase. Hierin wordt de visie helder gemaakt en begint de zoektocht naar interessante én geïnteresseerde projectpartners. Het gaat om een zeer boeiend project dat echter kampt met enkele factoren die de realisatie ervan zullen bemoeilijken.

Om verschillende redenen is *An Unexpected Journey to the United States in Belgium* een ongelooflijk project dat een meerwaarde kan vormen voor het culturele landschap in België. In een steeds kleiner wordende wereld is het immers belangrijk ruimte te creëren en te bewaren voor culturele diversiteit en eigenheid. Deze diversiteit is bij uitstek terug te vinden in het ontastbaar, door mensen gedragen erfgoed. Hierin komt de creativiteit en belevingswereld van de mens sterk tot uiting. Via een proces van zingeving, interpretatie en eigen-making construeren we elke dag opnieuw vormen, waarden en objecten van erfgoed die op hun beurt onlosmakelijk deel zijn van de eigen persoon. Door contact met anderen evolueren deze elementaire bouwstenen van de eigen cultuur en identiteit tot een nieuw dynamisch geheel. Dit kan leiden tot boeiende ontmoetingen en confrontaties die het eigen wereldbeeld verruimen en creatieve impulsen bieden. In die ontmoetingen komen twee op het eerste zicht paradoxale elementen naar voor, het andere en het gemeenschappelijke. Wat ons drijft, is vaak hetzelfde. Hoe dat tot uiting komt, kan verschillen in een explosie van kleuren, bewegingen, klanken enzoverder. In een cultureel-antropologisch geïnspireerd cultuurbegrip krijgt niet alleen de hoge cultuur een plaats, maar ook de alledaagse cultuuruitingen. Meer nog, deze twee zullen elkaar bestuiven en inspireren tot een nieuwe dimensie binnen het hedendaagse erfgoedbegrip.

An unexpected journey to the United States in Belgium speelt in op de spanning tussen identiteit en alteriteit die geïllustreerd wordt door meer dan 300 (buiten)gewone Amerikaanse inwoners. Deze bijzondere personen zijn immigranten die kunstvormen beoefenen die wortelen in hun eigen cultuur. Ze maken allen deel uit van het Amerikaanse National Heritage Fellowship dat zich tot doel stelt de culturele diversiteit binnen Amerika te bewaren en te ontsluiten. Hoewel ze zich volledig Amerikaan voelen,

staan ze nog in nauw contact met hun diepere culturele afkomst. Deze kan bijzonder verscheiden zijn. We denken bijvoorbeeld aan Cambodja, China, Italië, Ghana, Ierland, Japan of Haïti maar ook Afro-Amerikanen, Indianen, Hispanics, ... Ze maken allen deel uit van de boeiende ontdekkingsreis die *An Unexpected Journey to the United States in Belgium* te bieden heeft. We maken kennis met een rijkdom aan kunstvormen die variëren van muziek en traditionele weeftechnieken over dans en zang.

Het is met dit project de bedoeling in 2010 deze personen aan België voor te stellen, en de discussie omtrent immigratie en integratie een nieuwe dimensie te bieden. Dit door middel van uiteenlopende presentatievormen als theater, dans of zangvoorstellingen, muzikale optredens, kinder- en jeugdactiviteiten, hedendaagse kunst, tentoonstellingen op onvermoede plaatsen enzovoorts. Men wil zich vooral op tentoonstellingen als medium richten, meer specifiek belevenissententoonstellingen. Die zouden niet alleen plaatsvinden in de voor de hand liggende locatie van een museum. Dit project verlaat de platgetreden sporen en betreft onverwachte locaties als treinstations en bibliotheken.

4.1.2. Een belangrijke pijler

Binnen dit project zou de Texaanse Dr. Alan Govenar een belangrijke pijler vormen. Govenar ijvert met ongelofelijke toewijding voor erkenning en waardering van ontastbaar erfgoed en de dragers ervan. In meerdere opzichten is hij een bijzonder boeiend persoon die op verschillende manieren een inspiratiebron kan vormen voor omgang met erfgoed. Dr. Govenar engageert zich reeds twee decennia lang voor het National Heritage Fellowship, een Amerikaans programma dat ontstaan is in 1977. Govenar doceerde in de Universiteit van Texas te Dallas in Arts en Humanities op een proefschrift met de titel "Issues in the Documentation of Tattooing in the Western World".

In 1985 stichtte hij Documentary Arts, een non-profit organisatie die ijvert voor de ontsluiting en appreciatie van verscheidene kunstvormen uit verschillende culturen door gebruik van de allernieuwste technologische ontwikkelingen.

Govenar voert onderzoek naar traditionele kunsten en personen die deze expressies meester zijn. Hij werkt hiervoor samen met mensen over heel Amerika, zoals etnologen, schrijvers, fotografen, regisseurs en leiders van verschillende Amerikaanse gemeenschappen. Zo tracht hij een enorme verscheidenheid en diversiteit aan kunstenaars te bereiken om hun vaardigheden te bewaren en door te geven. Hij doet dit door middel van een heel scala aan dragers en instrumenten. Zo produceerde hij radioreeksen, schreef kinderboeken en encyclopedieën, werkte hij een erfgoededucatie gids uit enzoverder. Zijn laatste pareltje bestaat uit een dvd-rom waarop meer dan 300 meesters van traditionele kunsten gedocumenteerd zijn. Er worden filmpjes en beeldfragmenten over hen vertoond, hun biografie wordt verteld en ze krijgen zelf de ruimte te getuigen over hun leven en hun kunsten. Dit levert een prachtig interactief

werk op dat door middel van de nieuwste technologische snuffjes de essentie van authenticiteit, traditie en ontastbaar erfgoed weet te vangen.

Hoewel het een bijzondere kans is samen te werken met Alan Govenar biedt het ook ruimte voor enkele bedenkingen. Zo zal Govenar zonder twijfel een heel belangrijke, misschien wel de belangrijkste plaats innemen binnen het project. Dit doet in bepaalde mate afbreuk aan de gelijkwaardigheid van de partners. Op deze manier zal Govenar meer gewicht in de schaal kunnen leggen en het project mee beïnvloeden zodat zijn belangen verzekerd zijn. Dat zou voor conflicten kunnen zorgen tijdens het project, en in extremis ertoe kunnen leiden dat partners onderweg afhaken. Mogelijk wordt het moeilijk de belangen van Govenar te verzoenen met de belangen van de andere partners en *incentive-compatibility* te realiseren. Deze ongelijkheid bemoeilijkt het als één man staan achter het project en de bijbehorende doelstellingen. Daarom zal het cruciaal zijn dat alle projectpartners geloven in het opzet en algemene doelstellingen van het project. De medewerking van Govenar zal ook bepalend zijn voor de richting die het project zal uitgaan en het al dan niet succes. Werken met Govenar vormt zowel een ongelofelijke buitenkans als bedreiging. Deze zijn slechts enkele gevaren waarop gewezen dient te worden. We zullen hier verder op ingaan in een SWOT-analyse.

4.1.3. Living Human Treasures

Het Amerikaanse National Heritage Fellowship programma sluit aan bij de conventie van de UNESCO betreffende de bescherming van het immaterieel cultureel erfgoed waarin prioriteit wordt gemaakt van de bescherming van het immaterieel erfgoed, de verzekering van respect voor cultureel erfgoed van de betrokken gemeenschappen, groepen en individuen, het verhogen op lokaal niveau van het bewustzijn van het belang van het immaterieel cultureel erfgoed en het verzorgen van internationale samenwerking en hulp⁴².

Sinds midden jaren negentig besteedt de internationale gemeenschap bijzondere zorg aan ontastbaar cultureel erfgoed, wat tot uiting komt in programma's van UNESCO als het 'Living Human Treasures System' (1993) en de eerste en tweede verklaring van 'Masterpieces of Oral and Intangible Heritage of Humanity' (1998 en 2003).

Het National Heritage Fellowship programma onderscheidt zich vooral van andere programma's door eerder de meesters dan de meesterwerken te belichten en ligt hiermee helemaal in de lijn van de doelstellingen van het Living Human Treasures System. Dit programma legt de focus op de overdracht van culturele praktijken. Het programma werkt met individuen die kennis hebben van bepaalde culturele vaardigheden of deze beoefenen. De intentie luidt "that the bearers of that heritage continue to further

⁴² UNESCO (2003), *Conventie betreffende de bescherming van het immaterieel cultureel erfgoed*, p. 2

develop their knowledge and skills and transmit [them] to younger generations” (D’Orville, 2005: 150). Dit programma illustreert hoe het nationale en het internationale niveau met mekaar verweven zijn. De UNESCO biedt door middel van dit programma ondersteuning aan UNESCO-lidstaten bij de ontwikkeling van hun eigen aangepaste Human Living Treasures systeem, hierbij oog hebbend voor culturele diversiteit en de nationale en internationale belangen. Men streeft naar een samengaan van zowel het internationale, nationale als lokale niveau.

Dit programma kent in België nog maar weinig bekendheid. Hier ligt de focus vooral op de objecten van het cultureel erfgoed in plaats van op de dragers ervan. Toch is het noodzakelijk ook op hen de nadruk te leggen aangezien de dragers het erfgoed letterlijk en figuurlijk levend houden. Erfgoed betreft voornamelijk een subjectieve aangelegenheid en zoals dit zelf zegt staat het subject hierbij centraal. Wezenlijk is de eigen beleving en interpretatie van erfgoed. Om deze reden is het fascinerend de meesters op de voorgrond te laten treden. Dit voegt immers een nieuwe dimensie toe aan het erfgoeddebat.

De richtlijnen voor de totstandkoming van nationale “Living Human Treasures” systemen verklaren nader wat verstaan wordt onder “levende menselijke schatten”. Zij zijn personen die over een grote hoeveelheid kennis en vaardigheden beschikken die vereist zijn voor het uitvoeren of re-creëren van bepaalde elementen van het ontastbaar cultureel erfgoed⁴³.

Elke lidstaat kiest een eigen aanspreektitel voor deze dragers en doorgevers, hierbij het kernconcept “Living Human Treasures” indachtig. Staten die het programma reeds in praktijk brengen zijn onder meer Frankrijk, Tsjechië, Korea en Japan.

Het boeiende is dat deze dragers ingebed zijn in één of meerdere culturele gemeenschappen die elk hun eigen tradities, praktijken en kunstvormen hebben die deel uitmaken van hun cultureel erfgoed. Naast een collectieve identiteit is er sprake van een individuele identiteit die haar wortels vindt in erfgoed dat van traditie op traditie is doorgegeven. Dieper ingaan op de subjectieve beleving en de unieke ervaring van een individu dat sterk bezig is met zulk erfgoed opent een nieuwe wereld die sterk kan verbazen maar vaak ook erg herkenbaar is. Die herkenning van het het eigene in het andere geeft aanzet tot reflectie en de creatie van nieuwe culturele vormen die de wereld van morgen zullen tekenen. Cultureel erfgoed als een dynamisch gegeven dat steeds in ontwikkeling is en deel uitmaakt van de eigen identiteit en bestaan. Het ontastbaar erfgoed en bijgevolg de omgang er mee past zich immers voortdurend aan sociale, politieke en culturele evoluties aan. Net hierin ligt de kracht van, en het fascinerende van immaterieel erfgoed.

⁴³ UNESCO (2003), *Guidelines for the Establishment of National “Living Human Treasures” Systems*, p. 3

Hoewel deze benadering van erfgoed een bijzondere meerwaarde kan betekenen voor de omgang met erfgoed neemt België niet deel aan het Living Human Treasures programma en heeft bijgevolg geen eigen systeem uitgewerkt. Een aangepast Vlaams Human Treasures systeem zou nochtans kunnen bijdragen tot een integrale erfgoedbenadering. Alan Govenar vormt immers een grote inspiratiebron bij het exploreren van de mogelijkheden van erfgoedbeheer door middel van een focus op de individuele meesters. Hij voert reeds meer dan twintig jaar onderzoek naar 'Masters of Traditional Arts' en beschikt over enorme expertise en een eigen visie over hoe het Living Human Treasures programma in praktijk gebracht kan worden.

4.1.4. Methode

Als dit project er komt en FARO er een coördinerende rol in speelt, zal het methodologisch kader uit deel 1 van deze thesis als leidraad gehanteerd worden. Het uitgangspunt daarbij is dat de partners zo gelijkwaardig mogelijk behandeld worden en ongeveer even zwaar doorwegen op het project. Ze zijn vrij, uitgaande van de centrale doelstellingen, hun deelproject inhoudelijk vorm te geven. Aan de belangen van alle partners moet in bepaalde mate tegemoet gekomen worden. Om die reden is het belangrijk op zoek te gaan naar gemeenschappelijke zaken die de partners motiveren. We menen dat het belangrijk is niet alleen op tentoonstellingen te wedden. Uit meerdere praktijkstudies, waaronder *Romain Royal*, is gebleken dat een sectoroverschrijdende benadering van erfgoed binnen projecten de slaagkans vergroot. Dit stimuleert immers de overdracht van kennis en expertise van de ene organisatie naar de andere. Voor de deelnemende organisaties vormt het samenwerken met andere (commerciële) cultuurorganisaties en zelfs met bedrijven die niet actief zijn in de cultuursector een zeer boeiend gegeven waar veel uit te leren valt.

De realisatie van dit project zal niet eenvoudig worden. Men kan zelfs de vraag stellen of het sop de kool waard zal zijn. Om hier een beter beeld van te geven zullen we dieper ingaan op het karakter dat dit project mogelijk zou hebben, de algemene doelstelling analyseren en potentiële partners omschrijven. We voeren een SWOT-analyse van het project uit en bespreken de positie en motieven van FARO als lijnorganisatie in dit project.

4.2. Algemene doelstellingen

Indien er een globaal project zou ontstaan, kaart dit vooral het debat over beeldvorming rond identiteit en nationaliteit vanuit erfgoedperspectief aan. Dit project kan werken als een eye-opener waarbij vooroordelen en clichés ontkracht worden.

Alan Govenar meent dat het project een drieledig doel dient. Allereerst draagt het project bij tot een verhoging van het bewustzijn en erkenning van traditionele kunsten en van de waarde van immaterieel erfgoed. Amerika is een land van immigranten. Immigranten maken als het ware een deel uit van de interne Amerikaanse machinerie. Dit project schenkt niet alleen aandacht aan de historische rol van immigratie. Ook recente immigranten passeren de revue. Waarom immigrereert iemand naar een bepaald land? Hoe gaat die persoon om met een nieuwe cultuur? Hoe bewaart die zijn culturele eigenheid? Dit leidt ons tot het bredere discours van het behoud en de bescherming van culturele diversiteit. De perceptie heerst dat Amerika een soort culturele eenheidsworst is die andere culturen wil veramerikaniseren. Vaak gaat men voorbij aan de grote culturele diversiteit waaruit de Verenigde Staten zijn opgebouwd.

Zoals de titel *An Unexpected Journey to the United States in Belgium* al doet vermoeden ligt een groot deel van het karakter van het project in het onverwachte. Men wil op een vernieuwende en cliché-doorbrekende manier met het basismateriaal aan de slag. Om deze reden vindt het project niet alleen plaats op meer voor de hand liggende plaatsen zoals musea maar ook in treinstations of bibliotheken. Op die manier wordt de drempel verlaagd en kan een nieuw segment van de bevolking bereikt worden die minder gauw een klassieke tentoonstellingsruimte binnenstapt, zoals mensen die geen interesse in erfgoed hebben, allochtonen en toeristen die niet alle musea en culturele centra platlopen. Door het bereiken van heel diverse groepen bereiken kan men onverwachte effecten sorteren.

Een derde doelstelling wordt door zowel Marc Jacobs als Alan Govenar onderstreept, namelijk de inventarisatie van immaterieel erfgoed en van de dragers ervan. Marc Jacobs, directeur van FARO situeert dit project binnen het kader van de UNESCO-conventie van 2003 die handelt over de 'Safeguarding of the intangible cultural heritage'. In die conventie wordt de lidstaten gevraagd een soort van inventaris op te maken van hun immaterieel erfgoed. Hiervoor kan de benadering van Alan Govenar, die door de jaren heen een inventaris heeft opgesteld van (dragers van) immaterieel erfgoed en van diverse traditionele kunsten en disciplines, een ware inspiratiebron vormen. De multimediale wijze waarop Govenar dit gerealiseerd heeft, vormt een boeiende case study. Jacobs meent dat deze methode uiteindelijk toch niet het meest geschikt is voor Vlaanderen. Indien men een inventaris zou opstellen zal dit waarschijnlijk meer in de richting gaan van een webtoepassing of wiki-applicatie. Bij zulke inventarisatie is het belangrijk voortdurend in het achterhoofd te houden welke maatschappelijke relevantie dit biedt voor België en hoe hiermee gewerkt kan worden.

Govenar heeft hoe dan ook baanbrekend werk verricht door op een zeer moderne wijze een media-overzicht van volkscultuur en immaterieel erfgoed op te bouwen.

4.3. SWOT-analyse

Sterkte	Zwakte
<ul style="list-style-type: none"> - Basismateriaal biedt enorm veel mogelijkheden (bv. Theatervoorstelling, tentoonstelling, (kinder)boek. - Govenar maakt gebruik van de allernieuwste technologische middelen. - Govenar is sterk onderlegd en bekwaam. - Niet enkel het cultuur- en erfgoedminnend publiek maar bv. Ook toeristen, allochtonen, toevallige voorbijgangers,... - Door de veelzijdigheid van het materiaal kan een breed publiek bereikt worden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Er is momenteel geen trekker voor het project in het veld. - De spelers moeten een autonoom deelproject of module zien te ontwikkelen en zelf creatief en organisatorisch met het basismateriaal aan de slag gaan. - In België is Govenar onbekend. - Het is onzeker waar de middelen vandaan zullen komen. Hoe dan ook zou het project welvaren bij één of meer (grote) sponsors.
Kans	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> - Dit project zou gefundeerd zijn op een CPC-netwerk. De projectpartners zouden op vele manieren uit zulke samenwerking voordeel kunnen halen. Amerika kent een woelige tijd. Het wordt duidelijk dat het in de toekomst niet langer de enige grootmacht zal zijn. Dit project zou vooroordelen kunnen doorbreken over Amerika. - Het gaat in op actuele debatten als immigratie, beeldvorming en identiteitsconstructie. - Het project zou in Vlaanderen één van de pionierprojecten zijn waarbij immaterieel erfgoed centraal staat. Het project kan een inspiratie vormen voor inventarisatie technieken en intermedialisering van (immaterieel) erfgoed. - In België heerst een onzeker politiek klimaat. Het is onzeker welke waarde de volgende minister van cultuur aan cultureel erfgoed zal hechten. Dit kan positief uitdraaien voor dit project. - De projectsubsidies in Vlaanderen zijn in het nieuwe erfgoeddecreet verhoogt van 29.441.500 euro naar 34.035.000 euro. In het decreet wordt meer nadruk gelegd op structurele werking. Dit project heeft ook een lange termijn doelstelling, namelijk het opstellen van een inventaris van (dragende) immaterieel erfgoed. - Het blijkt dat er vanuit het veld vraag is naar zo'n initiatief. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het basismateriaal is van Amerikaanse oorsprong en werd tot nu toe op een Amerikaanse wijze benaderd. Het project houdt het gevaar in dat de partners er niet in slagen de betekenis en culturele waarden van het basismateriaal te hertalen op een manier die ingang kan vinden én betekenisvol is voor Vlaanderen. - De Verenigde Staten hebben binnen de cultureel erfgoedsector, en in Vlaanderen in het algemeen een eerder negatieve reputatie. Dit kan mogelijke projectpartners en publiek afschrikken. - De partners zullen intensief samenwerken met Govenar. België kent in vergelijking met Amerika echter een echte onderhandelingscultuur. De boot wordt lang afgehouden en er moet veel gepraat worden alvorens iemand toehapt. Dit kan botsen met de handelswijze van Govenar. - Het gevaar dreigt dat de verschillende culturele achtergrond een struikelblok vormt in de communicatie tussen Govenar en Belgische partners.

4.4. Classificatie als programma of multiproject

An Unexpected Journey to the United States in Belgium vormt een bijzondere illustratie van een projectvorm tussen een programma en een multiproject. Het project draagt elementen van beide vormen in zich.

An Unexpected Journey to the United States in Belgium omvat twee luiken. We onderscheiden eerst het project als multiproject waarbij verschillende deelprojecten, of modules over heel België zullen neerstrijken. Deze projecten worden op een gezamenlijke en gecoördineerde wijze gemanaged. Deze modules dragen bij tot de realisatie van de strategische doelstellingen, zoals beeldvorming, het debat rond identiteitsconstructie en nationaliteit aankaarten enzovoorts. De deelprojecten hebben een vooraf bepaald begin- en eindpunt. Ze zijn met andere woorden eindig bepaald. Doorheen het hele project is sprake van dezelfde verzameling projecten die verder groeien en evolueren tot ze afgelopen zijn. Dit betekent dat de totale scope vrij stabiel is en het projectenportfolio constant van aard is maar het karakter van het werk zal evolueren en de omvang van het werk zal groeien terwijl het multiproject voortschrijdt. Die modules dienen autonoom te bestaan en het basismateriaal te hertalen en interpreteren vanuit de achtergrond van de organiserende organisatie. Hiervoor is het belangrijk niet op oppervlakkige wijze met het materiaal aan de slag te gaan maar dit transformeert naar een vorm die maatschappelijk relevant is voor België. Om hierin te slagen is het cruciaal dat de projectpartners de waarde en betekenis van dit project, van immaterieel erfgoed en van de medewerking van Govenar begrijpen, erkennen en appreciëren. Het is niet voldoende Govenar's benaderingswijze klakkeloos over te nemen. Het project vraagt om een ware hertaalslag waarbij rekening moet gehouden worden met complexe zaken als betekenisoverdracht en het samengaan van authenticiteit met vernieuwing. Het volstaat niet het materiaal zo maar te presenteren. Het immaterieel erfgoed moet betekenis krijgen in een andere culturele context en het authentieke dient in combinatie met het heden uit te groeien tot een nieuw betekenisvol geheel. Enkel op die manier kan vermeden worden dat het immaterieel erfgoed verwordt tot een leeg omhulsel. Het ontastbare dient present te worden gesteld door middel van een drager die erin slaagt het erfgoed levend en betekenisvol te houden.

Het project kent daarnaast een dimensie zonder op voorhand vastgelegde einddatum, namelijk *An Unexpected Journey to the United States in Belgium* als programma. Binnen deze dimensie kan een voortdurende doorstroming van projecten plaatsvinden. Die dimensie heeft betrekking tot het potentieel voor een inventaris van dragers van immaterieel erfgoed. Het project kan het begin vormen van een langlopend project waarin een overzicht aangelegd wordt door middel van bijvoorbeeld een lijst van dragers

van immaterieel erfgoed binnen Vlaanderen. Zulke inventaris en documentatie kan geïnspireerd worden door de werkwijze van Alan Govenar. Vanzelfsprekend zal de gebruikte methode aangepast en hertaald worden naar een werkwijze die realistisch, haalbaar en efficiënt is voor België. De manier die Govenar aanwendt is immers niet per definitie werkbaar in België. Deze inventaris kan deelprojecten omvatten die eindig zijn in de tijd maar het overkoepelende inventarisproject niet. Uit verschillende telefoongesprekken met organisaties blijkt dat de behoefte aan zo'n inventaris groeiende is. Zo bestaat bij Het Firmament, de koepelorganisatie voor figurentheater in Vlaanderen, het verlangen een soort inventaris op te stellen van personen die drager zijn van de vaardigheden en betekenis van het figurentheater. Dit zou een deelproject kunnen vormen van de overkoepelende inventaris als programma. Stilaan groeit het besef dat het nodig is verscheidene vormen van immaterieel erfgoed te documenteren en dragers ervan te erkennen alvorens deze vormen zijn uitgestorven. *An Unexpected Journey to the United States in Belgium* zou het startschot kunnen geven om hier rond te sensibiliseren.

Deze mengvorm kan weergegeven worden in volgende figuren:

Figuur 10: An Unexpected Journey to the United States in Belgium, zowel als programma als multiproject



Twee mogelijke scenario's worden hier geïllustreerd. In het eerste geval vangt het inventaris-programma aan na afloop van het multiproject. In het tweede vangt het programma halfweg het multiproject aan. Natuurlijk kan dit project ook andere variaties op deze vormen aannemen.

4.5. Positie van FARO als steunpunt

Dit project is vanuit het perspectief van FARO om meerdere redenen interessant. Zo is het boeiend via een cultureel-erfgoedproject op kritische wijze om te gaan met de problematiek rond identiteitsconstructie. Dit kadert in het exploreren van de maatschappelijke relevantie van erfgoed. Ook het verbinden van immaterieel erfgoed met multimedia en de laatste digitaliseringstechnieken opent een nieuwe dimensie die in de toekomst mogelijk aan belang zal winnen.

Het is vanuit FARO nuttig met zulke technologie om te leren gaan en de drie kerntaken van het steunpunt, praktijkondersteuning, praktijkontwikkeling, beeldvorming en communicatie te ondersteunen met hightech middelen. Dat hiermee de heersende perceptie binnen de culturele-erfgoedsector over Amerika en haar rol in de mondialisering genuanceerd kan worden is mooi meegenomen. Het project leent zich ook uitstekend tot experimenten rond erfgoededucatie. Alan Govenar heeft zelf een erfgoededucatiegids opgesteld. Het is een interessante discussie hoe die gids in Vlaanderen gebruikt kan worden en niet alleen vertaald, maar in de eerste plaats hertaald kan worden zodat het ingang vindt in een heel andere cultuur.

Dan rest ons de vraag welke positie FARO in dit project kan en wil innemen. De belangrijkste rol van een steunpunt in projecten bestaat er volgens Marina Laureys van het Agentschap Erfgoed vooral uit een project te ondersteunen en de zelfredzaamheid van de partners te bevorderen. Indien FARO enkel deze rol op zich neemt, is de toekomst van het project echter onzeker. De beste kans op een realisatie van het project is er indien een speler op het veld de rol van voortrekker op zich neemt en er helemaal voor gaat. Die speler kan daarbij op sterke ondersteuning van FARO rekenen maar het is niet FARO's taak de enige voortrekker van het project te worden. Marc Jacobs stelt dat idealiter FARO een 'voortrekkende partner op de achtergrond' zou zijn. De intentie bestaat eruit dat de projectpartners zelf creatief met het basismateriaal aan de slag gaan en autonoom een deelproject uit de grond stampen en managen. Het is allerm minst de bedoeling dat FARO het *format* van dit project zelf vormgeeft en daarna aan de partners voorschotelt. Op één of andere wijze dient het project door het veld opgepikt te worden en van daar uit organisch te groeien.

Het project werd aanvankelijk opgepikt door het Vlaams Centrum voor Volkscultuur. Hun takenpakket bestond onder meer uit het werken rond beeldvorming en identiteitsconstructie en hier onderzoek naar voeren. Hoewel deze taken nog steeds deel uitmaken van het takenpakket van FARO, is dit nu op meer impliciete wijze het geval en zijn er andere kerntaken voor in de plaats gekomen. Waar het VCV in *An Unexpected Journey to the United States in Belgium* een meer trekkende rol op zich had kunnen nemen, zal FARO een begeleidende en ondersteunende positie innemen met oog voor zijn nieuwe kerntaken en prioriteiten. Toch moet men zich geen rad voor ogen draaien, zeker in de beginfase is het nodig dat FARO het project mee pusht. Wanneer het veld het project zelf heeft opgepikt en er op een autonome manier mee aan de slag is gegaan kan de positie van FARO evolueren tot een meer coördinerende en ondersteunende partner. Deze discussie is ingebed in de ruimere problematiek van de voortrekkersrol binnen projecten. Wie neemt dit op zich en waarom? Wat valt hierbij te winnen maar ook te

verliezen? Hoe kan je stimuleren dat iemand deze rol op zich neemt? Deze vragen boren een heel nieuw onderzoeksveld aan.

Een ander debat dat hiermee wordt aangeraakt is hoe men het concept 'partner' definieert. Meer specifiek, wat voor partner kan FARO zijn in projecten? In welke mate kan een partner zich meer op de achtergrond bevinden? En gaat het dan om een interne opvatting of om de perceptie naar buiten toe? Wat is ondersteuning? Waar begint en eindigt dit? Welke impact heeft het op het project wanneer FARO één van de partners is? En wanneer FARO één van de coördinerende partners is? Het antwoord hierop klinkt volledig anders afhankelijk van de persoon of instelling aan wie je het vraagt. Ook hier raken we een discussie aan die enkele zeer belangrijke zaken in vraag stelt. Beide problematieken vragen om meer uitdieping en bieden interessant materiaal voor een nieuw onderzoeksproject.

4.5.1. Visie van het Agentschap Kunsten en Erfgoed

De intermediaire positie van FARO, tussen de overheid en de sector in, heeft verregaande consequenties. FARO zal steeds een bijzonder genuanceerde positie dienen in te nemen. Dit is niet anders wanneer FARO tot één van de projectpartners behoort. Deze ambiguïteit wordt sterk geïllustreerd wanneer de visie van Marc Jacobs, directeur van FARO tegenover die van Marina Laureys gesteld wordt, die het Agentschap Kunsten en Erfgoed vertegenwoordigt.

In het kraakverse Erfgoeddecreet lezen we dat de verhouding tussen het steunpunt FARO en de Vlaamse instellingen 'zeer hecht' moet zijn⁴⁴. Dit betekent dat FARO in de eerste plaats een ondersteunende rol dient op te nemen ten opzichte van de culturele-erfgoedsector. Hierbij stelt zich echter de vraag wat 'ondersteuning' juist inhoudt en waar deze begint en eindigt.

Marina Laureys stelt vanuit de positie van het Agentschap Kunst en Erfgoed dat de functie van een 'ondersteuner' erin bestaat de nodige (technische of inhoudelijke) expertise ter beschikking te stellen met het oog op het bevorderen van de deskundigheid en de zelfredzaamheid van de projectuitvoerder⁴⁵. Dit is een heel verschillende benadering dan wanneer men FARO als actor binnen het project of (mede)uitvoerder beschouwt. Hiermee komt de omschrijving van het concept 'partner' aan de orde. Welke taken behoren tot het takenpakket van een projectpartner? Strikt gezien engageren partners zich voor de uitvoering van het project, door middel van het ter beschikking stellen van middelen of mensen. Partners dienen daarnaast ook een aanvraag in.

⁴⁴ Vlaams Parlement, Ontwerp van decreet houdende de ontwikkeling, de organisatie en de subsidiëring van het Vlaams cultureel-erfgoedbeleid, p. 22

⁴⁵ Zie Bijlage 5, p. 196

Aangezien FARO gesubsidieerd wordt om onder meer praktijkontwikkeling en deskundigheidsbevordering te stimuleren kan in de afrekening van een projectsubsidie geen onkosten vanuit het steunpunt worden ingebracht.

Laureys beperkt met andere woorden de rol van het steunpunt tot een van op de achtergrond opererende ondersteuner, die op deze wijze bijdraagt aan de zelfredzaamheid van de organisaties. Men kan zich echter de vraag stellen of een project niet sneller tot mislukken gedoemd zal zijn wanneer FARO zich tot deze rol beperkt. Wat wil dit zeggen over de positie van FARO ten opzichte van het veld? Staat het erboven, is het gelijkwaardig of dienend en bijgevolg eerder ondergeschikt? Om zijn kerntaken op een zo goed mogelijke manier te volbrengen is het aangewezen FARO als een gelijkwaardige instantie dan culturele-erfgoedorganisaties te beschouwen, hoewel deze weliswaar een andere opdracht te volbrengen hebben dan het steunpunt. Het is belangrijk dat FARO een goed overzicht heeft van het reilen en zeilen binnen de culturele-erfgoedsector. Dit kan enkel wanneer FARO dicht bij de organisaties staat. Om deze afstand te verkleinen is het cruciaal uit te gaan van een zekere gelijkwaardigheid, met behoud van ieders eigenheid.

De ideale positie lijkt eruit te bestaan dat FARO binnen projecten, samen met een andere organisatie een voortrekkende rol op zich neemt. Deze voortrekkersrol omvat tevens ondersteuning en coördinatie. Naar buiten toe dienen alle partners als gelijkwaardig te worden voorgesteld waarbij FARO minder dan de andere partners in de schijnwerpers geplaatst wordt, zonder de rol van FARO in het project te negeren of ontkennen. Het is immers niet prioritair dat het publiek zich bewust is van FARO's positie in een bepaald project. Het komt er op neer dat FARO door middel van het project zijn kerntaken op een goede wijze uitvoert en in de sector hiervoor bekend staat.

4.6. Potentiële partners

De concretisering van *An Unexpected Journey to the United States in Belgium* vraagt om partners die voldoen aan enkele voorwaarden die essentieel zijn voor het welslagen van het project. Aangezien het basismateriaal afkomstig is uit de Verenigde Staten vraagt dit om waakzaamheid bij het hertalen ervan naar een project dat ingang kan vinden op Belgische bodem. De partners dienen de betekenis en implicaties van het project en de doelstellingen ervan te begrijpen en er zelf iets mee te kunnen doen vanuit hun eigen achtergrond, ervaring en expertise. De partners dienen zelf een visie te ontwikkelen over het materiaal, de betekenis en een mogelijke concretisering ervan in een deelproject. Belangrijk is de complementariteit van deze visies complementair en het begrip van de

partners voor de interpretatie van een ander. Overkoepelend boven deze visies dient een begrip van de waarde van immaterieel erfgoed en een waarderen van de dragers ervan te staan.

Deze personen moeten dus openstaan voor het project en tegelijkertijd autonoom zorg kunnen dragen voor een module ervan. De module dient op zichzelf te kunnen bestaan en een boeiende ervaring te bieden aan het publiek, zonder dat deze de andere modules moet bezoeken. De partners staan open voor samenwerking en investeren zelf veel energie en tijd in de realisatie van hun module en van het overkoepelend project. Men streeft naar een min of meer gelijkwaardige inzet van alle partners, van *free-riding* behoort geen sprake te zijn. Tenslotte kan het project enkel slagen als het gestuwd wordt door het geloof van alle deelnemende partijen in de doelstellingen, het opzet en het welslagen.

Op 24 juni eerstkomende wordt een eerste overleg gepland met potentiële partners. Dit overleg zal cruciaal blijken voor de levensvatbaarheid van het project. Momenteel ziet het er vrij positief uit. Verschillende organisaties, zoals Permeke Bibliotheek, het Huis van Alijn, het MuHka, Het Firmament, Het Lamot Centrum, de erfgoedcel van Leuven, de Koninklijke Bibliotheek van België, De Centrale en zelfs NMBS hebben reeds hun enthousiasme uitgesproken over dit project. Uit verschillende telefoongesprekken blijkt dat een *window of opportunity* zich langzaam aan het openen is. Er is vraag naar een grootschalig project rond dragers van immaterieel erfgoed. Bij vele organisaties broedt reeds het idee hier een project rond te organiseren. Daarnaast zijn er binnen FARO twee personen ontzettend enthousiast over het project en vastbesloten het te realiseren, namelijk Rob Belemans en ikzelf, Fiona De Hondt. Het project heeft de mogelijkheid om aan kracht te winnen en uit te groeien tot een bijzonder, zelfs revolutionair project dat gedragen wordt door de projectpartners en een blijvende impact kan hebben op de manier waarop men in België met (draggers van) immaterieel erfgoed omgaat.

5. Aanbevelingen

Rekening houdend met de nuances en finesses van CPC's is enige voorzichtigheid aangeraden bij het opstellen van een lijst met aanbevelingen. Zoals we hebben gezien vraagt een CPC om een bijzondere en aangepaste methode waarbij het eigen beoordelingsvermogen een belangrijke rol speelt. We kunnen geen lijst opstellen met raadgevingen die zonder meer bijdragen aan het succes van een erfgoedproject. Alle bevindingen in deze thesis dienen opgevat te worden als leidraad en niet als absolute waarheid of dé sleutel tot succes. Deze lijst is niet exhaustief en staat steeds open voor verdere aanvullingen aan de hand van de praktijk. Die zal immers gaandeweg de theorie steeds verder verfijnen tot een succesvol instrument bij CPC's.

- We raden FARO aan een gegevensbank op te stellen met alle samenwerkingsverbanden die ze in het verleden is aangegaan. In bijlage⁴⁶ wordt een mogelijk ontwerp voorgesteld. Deze gegevensbank biedt niet alleen ruimte voor de centralisatie van alle contactgegevens en belangrijke informatie omtrent het project waarvoor FARO heeft samengewerkt, hun belangen en de opgedane ervaringen. Het kan ook als een centraal communicatie apparaat gebruikt worden door middel van de ingebouwde agenda en de mogelijkheid tot het versturen voor mailings.
- Aan de vijftien ontwerpprincipes⁴⁷ wordt een zestiende principe toegevoegd die in deze thesis vanuit verschillende hoeken (Björn Rzoska, Marina Laureys) benadrukt wordt. Een steunpunt kan betrokken zijn in CPC's maar dient zich op de achtergrond te houden. Probeer zoveel mogelijk ontwerpprincipes in gedachten te houden tijdens het proces.
- Communiceer het project naar buiten toe altijd als een samenwerking met gelijkwaardige partners, ook al was dit in realiteit niet zo.
- Onderschat de voorbereidende fase van een CPC niet. Maak op voorhand een SWOT van het project en van de positie van FARO in dit project. Bepaal aan de hand hiervan de beste strategie.
- Sectoroverschrijdende werking in projecten komt het succes ervan ten goede.

⁴⁶Zie bijlage 6 p. 197.

⁴⁷Zie eerder in deze thesis p. 45-52

- Voer in het begin van het project exit-regels in waardoor de partners zich vrijer voelen in hun engagement.
- Tracht steeds media-aandacht te creëren. Dit vergroot niet alleen het publieke draagvlak maar vergroot de motivatie van de projectpartners.
- Als een CPC de vorm heeft van een multiproject is het aangeraden het aantal projectpartners beperkt en beheersbaar te houden.
- Let op de omvang van de stuurgroep. Waak erover dat de leden diverse sectoren en achtergronden vertegenwoordigen. Zo is het nuttig ook commerciële partners in de stuurgroep te betrekken. Hierdoor kan de besluitvorming soms moeilijker verlopen dan wanneer alle partners dezelfde normen, waarden en visie delen maar leidt er soms toe dat het project krachtiger is en meer ingaat op sociaal-maatschappelijke noden en tendensen.
- Tracht zowel bij programma's als bij multiprojecten regelmatig tussentijdse successen te realiseren. Door deze gespreide slagorde blijven de partners gemotiveerd en komt het project regelmatig in beeld. Dit vergroot bij het publiek de nieuwsgierigheid naar wat er nog komen zal.
- Leg met alle projectpartners in het begin van het proces samen procesafspraken vast. Hierdoor hebben de partners een groter gevoel van betrokkenheid en veiligheid en wordt de besluitvorming als transparant gepercipieerd.
- De coördinatie gebeurt best door twee personen. Bij voorkeur zijn deze personen elk afkomstig uit een andere organisatie. Hierdoor worden de contacten, expertise, ervaring en invalshoeken van de beide organisaties samengebracht en de verantwoordelijkheden gedeeld wat mekaar kan resulteren tot een sterk coördinatie-instrument. Let er wel op dat deze twee personen op over het algemeen dezelfde overkoepelende visie delen op het project. Verscheidenheid in de visie hoe de doelstellingen te bereiken is dan weer een plus.
- Neem bij voorkeur geen beslissingen bij meerderheid maar tracht de verschillende visies en mogelijkheden door te praten tot een consensus bereikt wordt waar iedereen zich in kan vinden. Zorg ervoor dat ook passionele minderheden gehoord worden.

- Inzake *Erfgoeddag* is het aangewezen de besluitvorming ter beschikking te stellen alsook via welk proces ertoe gekomen is. Meer openheid kan ertoe leiden dat het gevoel van wantrouwen en achterdocht bij de deelnemers afneemt en zij zich meer engageren.

- Wanneer duidelijk is hoe de relatie tussen *Erfgoeddag* en Open Monumentendag zich in de toekomst verhoudt, is het nuttig de beginfase van *Erfgoeddag* over te doen. Misschien dient, om het voortbestaan van *Erfgoeddag* veilig te stellen, het *format* enigszins te worden en de samenstelling van de stuurgroep herbekeken worden. Stel een SWOT-analyse op van *Erfgoeddag* zoals het nu is. Op basis hiervan kan worden nagaan op welke gebieden er veranderingen doorgevoerd moeten worden. Hierop gebaseerd kan de stuurgroep aangepast worden en nieuwe leden uitgenodigd worden. Nodig ook alle betrokken partijen uit om de belangen en visies op tafel te leggen. Ga aan de hand van deze elementen op zoek naar een nieuw *format* voor *Erfgoeddag*.

Conclusie

Toen Marc Jacobs, directeur van FARO, me opdroeg een managementmodel uit te werken dat een bruikbare methode vormt bij erfgoedprojecten bestaande uit een netwerk waarbij men voor alle projectpartners naar een win-win situatie streeft, was het van meet af aan duidelijk dat het om een belangrijke problematiek ging waarbij veel onderzoek en zin voor nuances te pas kwam. Of we erin zijn geslaagd deze bijzondere uitdaging tot een goed einde te brengen, zal in de toekomst blijken wanneer deze methode als leidraad wordt gehanteerd bij culturele projecten met het karakter van een culturele projectcoöperatie.

Wat we wel met zekerheid kunnen stellen is dat de voorgestelde methodologie in de culturele sector zeer vernieuwend en misschien zelfs revolutionair te noemen valt. De methode houdt rekening met de specificiteit van culturele projecten, zoals de dynamische omgeving, het politieke spel, de aard van het project, de belangen van de projectpartners enzovoorts. Om hieraan tegemoet te komen vormde 'procesmanagement', een methode die zelfs in de algemene managementliteratuur minder gangbaar is en in de vorm dat het in deze thesis werd gehanteerd volledig onbekend is in de culturele sector, een aangewezen instrument.

Uit twee verschillende case studies blijkt dat de methode inderdaad tegemoet komt aan de verschillende behoeften bij culturele projectcoöperaties. Het wordt ook duidelijk dat dit model dicht aanleunt bij de werkwijze die over het algemeen wordt gehanteerd in erfgoedprojecten waarin FARO een coördinerende rol op zich neemt. Het model voldoet aan twee belangrijke voorwaarden. Het is niet alleen gefundeerd op uitgebreid theoretisch onderzoek maar houdt tevens rekening met reeds opgedane praktijkervaring. Om hierin te slagen was het noodzakelijk enkele projecten te analyseren. Om het concrete onderscheid tussen programma's en multiprojecten te illustreren werden *Romain Royal* en *Erfgoeddag* onder de loep genomen, respectievelijk een multiproject en een programma.

Romain Royal werd laag per laag ontleed aan de hand van de documentatiemap van Björn Rzoska, coördinator van dit project, en een diepte-interview. Enkel op deze manier kon de complexiteit van het project gevat worden. *Romain Royal* bleek in bepaalde mate gecoördineerd volgens een (intuïtieve) methode die raakpunten heeft met procesmanagement bij CPC's. Onbewust werd voldaan aan een aantal belangrijke ontwerpprincipes die bijdragen tot het succes van een project. Indien deze werkwijze gecombineerd zou worden met procesmanagement, kan de coördinatie van *Romain Royal* in sterke mate professionaliseren, waar dit nu niet het geval was.

Erfgoeddag bleek over een hogere graad van complexiteit te bezitten dan *Romain Royal*. Het is dan ook kenmerkend dat programma's door hun onbepaalde duur en vaak grotere omvang complexer zijn, wat invloed heeft op het managen of coördineren ervan. Het is immers belangrijk zowel aan de basisbehoeften tegemoet te komen die de voortgang van het project verzekeren, als aan de inhoudelijke invulling waardoor het project erin kan slagen de strategische projectdoelstellingen te realiseren. Dit blijkt in *Erfgoeddag* een evenwichtsoefening. Dit werd meermaals onderstreept door Lieve De Saedeleer en Roel Daenen, projectverantwoordelijken van *Erfgoeddag*, en werd duidelijk door deel te nemen aan de organisatie van *Erfgoeddag*. Doordat de coördinatiecel slechts uit twee personen bestaat, die ontegensprekelijk bijzonder mooi werk leveren, schiet de inhoudelijke invulling er soms bij in, wat één van de factoren is van de 'Erfgoeddag-moeheid'. Inzake culturele projectcoöperaties, en programma's in het bijzonder, is het belangrijk dat de coördinatie uit minstens twee personen bestaat die op met betrekking tot de overkoepelende lijn op dezelfde golflengte zitten en mekaar aanvullen. Een eventuele oplossing kan eruit bestaan dat er een derde persoon de coördinatiecel van *Erfgoeddag* aanvult. Een andere oplossing bestaat eruit *Erfgoeddag* tweejaarlijks, afwisselend met *Open Monumentendag*, te laten plaatsvinden. Op deze manier kan er niet alleen worden ingezet op de noodzakelijke dagelijkse werking maar ook op inhoudelijke verdieping en vernieuwing. Hoe dan ook bleek ook hier de opgestelde methodologie een realistische leidraad voor toekomstige *Erfgoeddagen*. Projectpartners kunnen we indelen in twee niveaus: de partners die in de stuurgroep zetelen en de deelnemende organisaties die ook als partner beschouwd worden. Aangezien er meer afstand bestaat tussen de coördinatie en de organisaties en er tevens een gemis is aan rechtstreeks contact, vraag dit om een aangepaste methode. 'Procesmanagement bij CPC's' blijkt direct toepasbaar te zijn op de stuurgroep. Door de omvang van het project en het gebrek aan rechtstreeks contact tussen Coördinatie en organisaties dreigt een misperceptie en een gebrek aan engagement en betrokkenheid vanuit de deelnemers. In die zin vraagt *Erfgoeddag* om een aanpassing van het model met betrekking tot de omgang met de organisaties.

Een laatste case study vormde om meerdere redenen een buitenbeentje. *An Unexpected Journey to the United States in Belgium* staat immers nog maar in de startblokken. Dit project zou kunnen uitgroeien tot een bijzonder boeiende illustratie van een tussenvorm dat het midden houdt tussen een multiproject en een programma. Volledig in de lijn van 'procesmanagement bij CPC's' staat de inhoudelijke invulling van de verschillende modules nog open. Het is immers aan de projectpartners een module zowel inhoudelijk als organisatorisch uit te werken. Zulke module moet autonoom op zichzelf kunnen staan, binnen het kader van *An Unexpected Journey to the United States in Belgium*. Met behulp van enkele voorbereidende overwegingen werden de zwakke en sterke

punten van het project nagegaan en onderzocht welke omgevingsgerelateerde kansen en bedreigingen er onderscheiden kunnen worden. Op basis van een olijsting van de voorwaarden waar potentiële projectpartners aan dienen te voldoen werden reeds enkele partners gecontacteerd die meestal zeer enthousiast reageerden.

Tegelijk met dit project komt ook de rol van FARO als steunpunt in CPC's ter discussie. Aangezien de taak van een steunpunt bestaat uit praktijkontwikkeling en ondersteuning is het niet meer dan logisch dat FARO binnen dit project een coördinerende rol op zich neemt. De vraag is echter hoever die ondersteuning dient te gaan. Is het raadzaam dat FARO een voortrekkersrol op zich neemt? Hoe dan ook dient dit in samenwerking te gebeuren met een andere organisatie die een op haar beurt opstaat en de handschoen opneemt voor dit project dat over ontzettend veel potentieel beschikt en een opstap kan vormen naar een nieuwe omgang met immaterieel erfgoed.

Indien het overleg van 24 juni eerstkomende vruchtbaar blijkt zal het proces zich langzaam beginnen ontwikkelen. Indien FARO een coördinerende rol op zich neemt zal 'procesmanagement bij CPC's' zoveel mogelijk als leidraad gehanteerd worden. Hiermee kan meteen de proef op de som worden genomen of de methode in de praktijk een adequaat en nuttig instrument vormt bij culturele projectcoöperaties. Het lijkt niet onmogelijk dat, mits de methode telkens per project, en naargelang de vorm, de omgeving, partners en behoeften van het project wordt aangepast het de kans op welslagen van culturele projectcoöperaties kan verhogen. Dit wijst de toekomst uit.

Bibliografie

Boeken

ADRIAENSSENS, I., CAPENBERGHS, J., DE RYNCK, P. (1998), *Musea en Publiekswerking. Zeven buitenlandse cases als inspiratiebron & Een museumkaart als instrument?*, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 403 p.

ADRIAENSSENS, I., VANDENSANDE, T. (2002), *Alledaags is niet gewoon. Reflecties over volkscultuur en samenleven*, Brussel: Koning Boudewijnstichting, 325 p.

ALBRECHT, D., BALLON, G.L., NIETVELT, J., e.a. (2007), *Kunstenarszakboekje*, Antwerpen: Wolters Kluwer Belgium nv, 508 p.

AXELROD, R. (1997), *The Complexity of Cooperation*, Verenigde Staten: Princeton University Press, 248p.

BAARDMAN, E. (2006), *Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement*, Zaltbommel: Van Haren Publishing, 146 p.

BEKKERING, T., GLAS, H., KLAASSEN, D. (2001), *Management van processen: succesvol realiseren van complexe initiatieven*, Utrecht: Het Spectrum, 183 p.

BOSSCHERS, E., BOUTELEGIER, R., DIERICK, J. (2000), *Handboek Projectmanagement. De TIPI-Approach*, Zaltbommel: Ises International, 167 p.

BOWMAN, P., CARTER, B., GOVENAR, A. (2002), *Masters of traditional arts education guide*, Documentary Arts, Inc., 70 p.

BRAEKMAN, I., DE VREUGD, M., MATTHEEUWS, N. (2000), *Hoe organiseer ik een (internationaal) congres?*, Antwerpen: Standaard, 58 p.

CAALS, A. (2005), *Werken aan (verbeter)projecten. Een handleiding bij het beheren van projecten in het sociaal-cultureel werk*, Brussel: Politeia, 86 p.

CAPENBERGHS, J., COOLS, J., DE RYNCK, P. (2003), *Visies op erfgoed in Vlaanderen en Europa. Visions of Heritage in Flanders and Europa. Optiques de gestions du patrimoine en Flandre et en Europe*, Berchem: Culturele Biografie Vlaanderen, 164 p.

DE BRUYN, H., IN'T VELD, R., TEN HEUVELHOF, E. (1998), *Procesmanagement: over procesontwerpen besluitvorming*, Schoonhoven: Academic Service, 192 p.

DE TROYER, V. (2005), *Erfgoed in de klas. Een handboek voor leerkrachten*, Antwerpen: Garant, 154 p.

DE VRIES, A. (2004), *Ervaringsleren cultiveren: 'onderzoek in eigen werk'*, Delft: Eburon, 280 p.

DOZ, Y.L., HAMEL, G. (1998), *Alliance advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Boston: Harvard Business School Press

DRAYE, A.M. (2007), *De bescherming van het roerend en onroerend erfgoed*, Gent: Larcier, 429 p.

GEVERS, T., ZIJLSTRA, T. (2005), *Praktisch projectmanagement 1. Handleiding voor het voorbereiden, realiseren en beheersen van projecten*, Den Haag: Academic Service, 189 p.

GEVERS, T., ZIJLSTRA, T. (2005), *Praktisch projectmanagement 2. Handleiding voor het vaardig voorbereiden en managen van projecten*, Den Haag: Academic Service, 180 p.

GIELEN, P. (2007), *De Onbereikbare Binnenkant van het Verleden. Over de encensering van het culturele erfgoed*, Leuven: Uitgeverij LannoCampus, 205 p.

GIELEN, P. (2003), *Kunst in netwerken. Artistieke selecties in de hedendaagse dans en de beeldende kunst*, Tiel: Uitgeverij Lannoo nv, 263 p.

GIELEN, P. LAERMANS, R. (2005), *Cultureel Goed: Over het (nieuwe) erfgoedregiem*, Leuven: LannooCampus, 244 p.

GOVENAR, A. (2006), *Extraordinary ordinary people. Five American masters of traditional arts*, Cambridge: Candlewick Press, 85 p.

GOVENAR, A., *Masters of Traditional Arts: A Biographical Dictionary. Volume I: A-J*, California: ABC-CLIO, 316 p.

GOVENAR, A., *Masters of Traditional Arts: A Biographical Dictionary. Volume II: K-Z*, California: ABC-CLIO, 754 p.

GOVENAR, A. (2006), *Stompin' at the Savoy. The story of Norma Miller*, Cambridge: Candlewick Press, 54 p.

HUXHAM, C., VANGEN, S. (2005), *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*, New York: Routledge, 269 p.

HUYSMANS, F., WESTERINK, H., WUBS, H. (2006), *Klik naar het verleden*, Den Haag: SCP, 108 p.

JANSSEN, P. (2003), *Projectmanagement volgens Prince2*, Pearson Education Benelux, 366 p.

KONING, A., VAN ONNA, M. (2004), *De kleine Prince 2. Gids voor projectmanagement*, Ten Hagen Stam Uitgevers, 144 p.

Koning Boudewijnstichting (2001), *Praktijkervaringen. Management van erfgoedprojecten*, Brussel: Koning Boudewijnstichting, 155 p.

Koning Boudewijnstichting (1999), *Projectbeheer en fondsenwerving voor het cultureel erfgoed*, Brussel: Koning Boudewijnstichting, 159 p.

KOR, R. (2003), *Werken aan projecten. Aandacht voor mens en methode*, Denver: Kluwer, 255 p.

LANK, E. (2006), *Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together*, Hapshire: Palgrave Macmillan, 111 p.

LOCKYER, K.G. (1969), *Netwerkplanning in het kort*, Alphen aan de Rijn: Samsom, 121 p.

MACDONALD, S. (2006), *A Companion to Museum Studies*, Oxford: Blackwell Publishing, 570 p.

Managers Ontmoeting Overheid Bedrijfsleven 1989 (1989), *De kunst van het beheersen van grote projecten*, Scheveningen: Stichting Maatschappij en Onderneming, 69 p.

NOORDMAN, T.B.J. (2007), *Cultuurmarketing*, 's-Gravenhage: Reed Business, 245 p.

OBBELS, M. (2004), *De organisatie van het sociaal-cultureel werk. Een handleiding bij het beheer van processen in het sociaal-cultureel werk*, Brussel: Politeia, 72 p.

PORTER, M. (2002), *Concurrentievoordeel. De beste bedrijfsresultaten behalen en behouden*, Amsterdam: Business Contact, 547 p.

Project Management Institute (1996), *A guide to the project management body of knowledge*, Verenigde Staten: Newtown Square, 176 p.

RADEMAKER, E.L. (2004), *Cultureel erfgoed digitaal: leidraad bij projecten*, Den Haag: Vereniging Digitaal Erfgoed Nederland, 44 p.

SHUSTER, H.D. (1999), *Teaming for quality: the right way for the right reason*, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 252 p.

TAYART DE BORMS, L. (2000), *Museummakers zoeken vernieuwing: 20 inspirerende experimenten*, Brussel: Koning Boudewijnstichting, 55 p.

UNESCO (2005), *Globalization and Intangible Cultural Heritage*, Sint-Pieters-Leeuw: J. Verhoeven: 184 p.

VAN AKEN, T. (1996), *De weg naar projectsucces. Eerder via werkstijl dan via instrumenten*, Utrecht: Lemma, 230 p.

VAN DER AUWERA, S. (2007), *Erfgoededucatie in het Vlaamse onderwijs: erfgoed en onderwijs in dialoog*, Brussel: CANON, 253 p.

OLSON, M. (1995), *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*, Verenigde Staten: Harvard Univeristy Press, 186 p.

WALTERS, B.G. (1999), *Management van projectmanagement. Het managen van multiprojecten en programma's*, Utrecht: Berenschot Osborne, 129 p.

Artikels

ARRUÑADA, B., VÁZQUEZ, X. H. (2006), 'When your contract manufacturer becomes your competitor' in *Harvard Business Review*, 09/2006

BRAKERFIELD, J.F. (2003), 'Masters of Traditional Arts: An Organic Approach to Diversity' in *The Journal of Texas Music History*, 3:2

CHOI, T.Y., LIKER, J.K. (2004), 'Building deep supplier relationships' in *Harvard Business Review*, 12/2004

COPPELMANS, D., GEERDINK, P. (2004), 'Jongleren met belangen. Mensgerichte aanpak levert harde projectresultaten' in *Projectie*, 10/2004

COTTON, J.A., WILKINSON, M. (2007), 'Majority-Rule Supertrees' in *Systematic Biology*, 56:3, 445-452

DE MONCHY, C. (2007), 'Hoe krijg ik draagvlak voor projecten?' in *PMI-Nederland*, 11/2007

DERKSEN, J., GREMMEN, P. (2004), 'Kleuren als denkkader voor praktijkgericht projectmanagement. Toepassing van veranderkundige principes in projectmanagement.' in *Projectie*, 06/2004

FULLER, T., TIAN, Y. (2006), 'Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives' in *Journal of Business Ethics*, 67: 287-304

GROVER, T., LEDYARD, J. (1987), 'Incentive compatibility since 1972' in *Information, Incentives, and Economics Mechanisms*, 48-111

HAUK, E. (2003), 'Multiple prisoner's dilemma games with(out) an outside option: an experimental study' in *Theory and Decision*, 54: 207-229

HIELEMA, D. (1994), 'Projectmanagement. Theorie en praktijk van projectmanagement (4): verborgen eigenbelang vertroebelt overleg' in *PT: procestechniek*, 49:3, p. 44-47

HIELEMA, D. (1994), 'Projectmanagement. Theorie en praktijk van projectmanagement (5): hoezo, voor hun eigen bestwil?' in *PT: procestechniek*, 49:4, p. 70-72

LONGMAN, A. (2005), 'Projectmanagement: sleutelinstrument voor implementatie van strategie' in *HRM-SELECT: het beste uit de internationale vakpers*, 17:1, p. 83-95

MCMAHON, C. (2003), 'Collective rationality and collective reasoning' in *Philosophical Studies*, 116: 153-157

PLOTT, C. (1994), 'Experimental Methods in Economics and Political Science: The Design and Testing of Policy Options' in *Human Dimensions Quarterly*, 1: 5-8

QUESADA, A. (2002), 'Preference profiles sustaining Arrow's theorem' in *Economic Theory*, 20: 623-627

REEZIGT, C. (2004), 'Niets zo praktisch als goede theorie' in *Projectie*, 02/2004

RIESKAMP, J., TODD, P.M. (2006), 'The evolution of cooperative strategies for asymmetric social interactions' in *Theory and Decision*, 60: 69-111

SCALET, S. (2006), 'Prisoner's Dilemmas, Cooperative Norms, and Codes of Business Ethics' in *Journal of Business Ethics*, 65: 309-323

SPIES, R. (2003), 'Het project als systeem. Een systeemtheoretische benadering van projectmanagement.' in *Projectie*, 02/2003

STOKMAN, F., VAN ASSEN, M., VAN OOSTEN, R. (2003), 'Conflict Measures in Cooperative Exchange Models of Collective Decision-making' in *Rationality and Society*, 2003: 15, 85

WALTERUS, J. (2001), "'project alpha': een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar het actuele lokaal historisch, volks- en heemkind landschap in Vlaanderen' in *Moris. Tijdschrift voor volkscultuur in Vlaanderen*, 2, 1

Andere publicaties

ANCIAUX, B. (2004), *Vlaams parlement. Beleidsnota cultuur 2004-2009*, Zitting 2004-2005, 25 oktober 2004

- België. Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Afdeling Informatie en Documentatie Onderwijs (2005), *Onderwijs in Vlaanderen. Het Vlaamse onderwijslandschap in een notendop*, Brussel, 35 p.
- CHUN-LEI, Y., CHING-SYANG, J.Y., I-TANG, Y. (2007), *The rise of cooperation in correlated matching prisoners dilemma: An experiment*, Economic Science Association, 20 p.
- Cools, J. (2006), *Is erfgoed wel meer dan geschiedenis?*, CBV - Cahier 5, 2 p.
- D'ORVILLE, H. (2005), 'Intangible cultural heritage: A global public good of a special kind' in *Globalization and Intangible Cultural Heritage*, Frankrijk: UNESCO, 142-151
- DE VENT, G. (2005), *Projectmatig werken in de erfgoedsector. Handleiding tot het vermijden van uitschuivers*, Berchem: Culturele Biografie Vlaanderen, 44 p.
- ENGELBART, F. (2003), *Projectmanagement van ketenprojecten. Praktische aanwijzingen*, Stichting Agro Keten Kennis, 40 p.
- FARO (2007), *Actieplan 2008 van het Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw*, 30 p.
- FARO (2008), *All in. Cultureel erfgoed voor het hele gezin*, 22 p.
- FARO (2005), *Erfgoeddag 2005. Programma Vlaanderen & Brussel*, 84 p.
- FARO (2006), *Erfgoeddag 2006. Infobrochure Vlaanderen & Brussel*, 40 p.
- FARO (2006), *Erfgoeddag 2006. knip- plak- lees- schrijf- teken- & kleur!boek over erfgoed*, 23 p.
- FARO (2006), *Erfgoeddag 2006. Programma Vlaanderen & Brussel*, 96 p.
- FARO (2007), *Erfgoeddag 2007. Programma Vlaanderen & Brussel*, 84 p.
- FARO (2008), *Erfgoeddag 2008. Programma Vlaanderen & Brussel*, 84 p.
- FARO, *Erfgoeddag. Partnerdossier*, 18 p.
- Fitcarraldo Foundation, *MIMEH:Modelli innovativi di management di musei e beni culturali in Europa*, 130 p.
- HEURTER, M. (2007), *Van projectmanagement naar procesmanagement: de wisselwerking tussen context en project. Een casestudy van het Achterom/Bagijnhof project in de Gemeente Dordrecht.*, 97 p.
- IN'T VELD, R. (2007), *De vloek van het succes. Over de ontwikkeling van democratie*, Hogeschool INHOLLAND, 38 p.
- LAPIE, C., *Les empreintes du silence. Sculptures in situ*, Galerie Alice Pauli
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, *Handleiding bij Erfgoeddecreet en het Archiefdecreet*, 102 p.
- UNESCO (2003), *Conventie betreffende de bescherming van het immaterieel cultureel erfgoed*, 15 p.
- UNESCO (2005), *Guidelines for the Establishment of National "Living Human Treasures" Systems*, 12 p.

Vlaams Parlement, *Ontwerp van decreet houdende de ontwikkeling, de organisatie en de subsidiëring van het Vlaams cultureel-erfgoedbeleid*, 75 p.

Vlaams Parlement (2008), *Handelingen. Commissievergadering C212 – LEE25 – 17 april 2008*, 32 p.

Vlaamse Regering, *Decreet houdende de organisatie en subsidiëring van een cultureel-erfgoedbeleid*, 23 p.

Vlaamse Regering, *Draaiboek bij het opstarten van een cultureel project*

Vlaamse Regering, *Voorontwerp van decreet houdende de ontwikkeling, de organisatie en de subsidiëring van het Vlaams cultureel-erfgoedbeleid*

Niet-verschenen publicaties

FARO (2007), *Erfgoeddag. Goede afspraken om samen een succesverhaal te schrijven*, 6 p.

FARO (2005), *Evaluatieverslag Erfgoeddag 2005*, 25 p.

FARO (2006), *Evaluatieverslag Erfgoeddag 2006*, 24 p.

FARO (2007), *Evaluatieverslag Erfgoeddag 2007*, 23 p.

FARO (2008), *Evaluatieverslag Erfgoeddag 2008*

FARO (2007), *Publieksonderzoek Erfgoeddag 2007. Rapport – draft versie 4*, 42 p.

FARO (2007), *Verslag onderzoek nieuwe lokale coördinatoren*, 10 p.

Huis Van Alijn (2005), *Schriftelijk verslag van Romain Royal*, 8 p.

Internetbronnen

FARO (2008), *Persbericht lancering FARO*, (online),
<http://www.faronet.be/blogs/pers/persbericht-lancering-faro>

Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming, *Memorie van toelichting bij het Voorontwerp van Cultureel-erfgoeddecreet*, (online),
<http://www.ond.vlaanderen.be/volwassenenonderwijs/decreet/voorontwerp/MVT.pdf>

Welzijn, Volksgezondheid en Gezin Vlaanderen, *Projectsubsidies voor ontwikkelingsgerichte projecten versus projectsubsidies aan erkende musea*, (online),
<http://www.wvg.vlaanderen.be/erfgoed/info/faqproject.htm#v26>

Bijlage 1: Interview met Björn Rzoska, medewerker FARO

Onderwerp: Coördinatie van het project '*Romain Royal*'

Plaats en tijd: Faro. Priemstraat 51

1000 Brussel

10.07u - 11.05u

Dit interview werd nagelezen en goedgekeurd door Björn Rzoska

De Hondt: Hoe is het proces ontstaan? Van wie kwam het idee? Wie heeft het initiatief genomen?

Rzoska: Zoals ik het bekijk is alles eigenlijk begonnen met een vergadering in Amsab-*ISG* vzw, omdat zij 25 jaar bestonden. Zij hebben het initiatief genomen om een aantal mensen die zij dicht of van iets verder kenden rond de tafel te zetten om creatief te brainstormen rond de vraag, "wat zouden we kunnen doen voor 25 jaar *ISG*". Dat was eigenlijk de concrete aanleiding. De onderliggende idee binnen Amsab-*ISG* vzw was iets te doen te zoeken waardoor ze buiten de eigen instelling konden treden en op zoek te gaan naar een breder publiek, omdat Amsab-*ISG* vzw een archief/museum is, met voornamelijk een erfgoed factor omdat die toch vooral met archief-collecties bezig is en een heel gespecialiseerd publiek trekt: mensen uit de geschiedenis vooral uit academische hoek: studenten, onderzoekers, proffen, onderzoekers allerhande die werken aan de documenten, men heeft dus heel weinig contact heeft met het grote publiek daarbuiten. Er zijn toch al heel wat pogingen gebeurd om de instelling open te zetten voor het publiek maar er is sowieso een beperkte groep van geïnteresseerden. Tijdens dat gesprek kwam onder andere naar boven dat na allerlei omwegen het archief van Romain Deconinck in hun bezit hadden gekregen. Deze collectie had een vrij problematische toer heeft afgelegd: het heeft heel lang geduurd eer de weduwe van Romain Deconinck eigenlijk een bestemming heeft gevonden voor haar archief. Tijdens die vergadering kwam dus eigenlijk naar boven dat Amsab-*ISG* vzw het archief van Deconinck had binnengekregen. Een aantal mensen, waaronder Christine, ik en ik geloof ook Hendrik van Gent Cultuurstad hebben de suggestie iets met dat archief te doen. Op dat moment riep niet enkel de collectie maar ook de figuur van Romain Deconinck bij heel wat Gentenaars herinneringen op, en ook een stukje buiten Gent gezien zijn activiteiten op televisie. Dat project is toen nogal groots opgevat waarbij we geprobeerd

hebben allerlei aspecten van de erfgoedwerking te laten zien, gaande van het klassieke werk van wat Amsab doet: namelijk we krijgen een collectie binnen, die wordt geordend, die wordt geschoond, die wordt bewaard in zuurvrije dozen, en die komt dan tenslotte in de inventaris, dus op het einde van het project als een soort van blijvend product, een duurzaam iets, zodat iedereen die nu de collectie wil komen bezoeken dat kan doen. Dat de collectie op een heel vlotte manier is ontsloten. Maar we wilden ook een aantal meer experimentele omgangen met erfgoed laten zien, wat zich vooral vertaald heeft in de theaterproducties. We hebben heel duidelijk het verschil gemaakt tussen enerzijds de productie van Luk De Bruyker 'Ne Lieuw mee tande', waarin men eerder het biografische verhaal is gaan opzoeken. Dit verhaal heeft voor een stukje zijn weerslag gevonden in het boek omdat we daar een aantal mensen geïnterviewd hebben. Eén van de vaststellingen was namelijk dat in het archief van Deconinck heel weinig ego-documenten zaten. Er zaten heel veel scenario's en geschreven scripts in, er zaten geluidsbanden in omdat hij werkte met vrijwilligers die niet vaak tijd hadden om te repeteren en dus de productietijd beperkt was. Hij heeft eigenlijk wel zijn voordeel uit dit feit gehaald. Hij sprak alle personages op voorhand al in op de band. Tijdens de eerste repetitie zette hij de speler op tafel en drukte hij op play waarop zijn acteurs luisterden. Dit werkte dubbel: op die manier hoopte hij natuurlijk tijd te winnen maar anderzijds was hij ook een perfectionist die weinig tegenspraak dulde. Hij legde de personages vast en zijn acteurs dienden in dat vast stramen te spelen. Deden ze dat niet, dan kwam er gegarandeerd ruzie van.

Dat alles zat dus in het archief maar weinig ego-documenten, weinig persoonlijke papieren. Van daaruit zijn we vrij snel mondelinge getuigen gaan opzoeken, hebben we die geïnterviewd, waarvan een deel gebruikt is in de voorstelling van Luk De Bruyker. Het andere theaterproject wat we gedaan hebben met Minard en het gezelschap van Bob De Moor, Theater Malpertuis, situeerde zich op een ander niveau. Daar hebben de theatermakers de vraag gesteld: "Mocht Deconinck anno 2006 nog leven, welk stuk zou hij schrijven?". Ze gingen ook op zoek naar de trucs die hij toepaste in zijn theaterwerk. Ze hebben gewerkt op het archief, op de scripts en de scenario's en zijn van daaruit vertrokken om de actuele situatie van toen te zoeken, dat was met name de discussie van "komt het forum er, en indien het er komt: wat moet het dan zijn?". Tegelijk kwamen in die voorstelling stukjes uit het verleden terug. Er zat een fantastische scene in waar Commissaris Kolder opnieuw ten tonele werd gevoerd. Zijn echtgenote Yvonne Delcour was secretaresse bij hem op het politiekantoor, dat is in de echte serie ook, dat was dus een persiflage op dat stuk, dat zijn mythische tv-beelden. Eigenlijk speelden de theatermakers een dubbele rol. Het was wel een actueel stuk maar er werd tegelijk regelmatig uit het verleden geplukt. We hebben dus geprobeerd om op verschillende manieren aan een breed publiek te laten zien hoe je met erfgoed kan omgaan. Op die manier is voor een stuk *Romain Royal* ontstaan. Royal naar Deconinck maar ook een

royale portie aan verschillende activiteiten: het bleef niet beperkt tot toneel en het boek: er was ook een tentoonstelling in het Huis van Alijn, er was een Romain Deconinck wandeling. Daarnaast waren er afspraken gemaakt met de dienst toerisme en met een aantal gidsenorganisaties om een *Romain Royal* arrangement te boeken waarbij je in de voormiddag de wandeling deed, 's middags kon genieten van een lunch in een Gents restaurant, in de namiddag de tentoonstelling en 's avonds de voorstelling kon zien. Dan heb je een overdosis. Er is dus op heel veel verschillende manieren met erfgoed omgegaan.

De Hondt: U heeft gecoördineerd he? Hoe is dat gegroeid? Waarom hebt u deze rol op u genomen?

Rzoska: Omdat ik één van degenen was die het project in brand heeft gestoken. Ik weet het niet goed, je moet het ook eens aan de andere mensen te vragen. Ik denk dat ik op het originele idee ben gekomen om rond Romain Deconinck iets te doen. Men zocht ook naar een coördinator die buiten de Gentse organisaties lag. Ik was toen één van de enigen van de externe organisaties die betrokken was vanaf de brainstorm. Tegelijk moest ik ook voor een stuk de diplomaat spelen: je weet op voorhand dat er in een project met zoveel partners af en toe wat problemen gaan zijn en dan moet je wat diplomatisch zijn om die zaken voor een stuk op te lossen en het project op een goede manier te lanceren. Je moet dus proberen de mensen bij het project te houden. Daarom zijn ze dus, puur pragmatisch bij mij terecht gekomen.

De Hondt: Op basis waarvan werden partners geselecteerd? Hebben ze zichzelf aangediend?

Rzoska: We hebben bewust naar een aantal partners gezocht die voor de hand lagen op basis van de inhoud. Het Huis van Alijn omdat Sylvie bij de brainstorm aanwezig was aangezien zij een museum heeft dat draait rond de cultuur van alledag. Bovendien was er ook historisch beeldmateriaal opgedoken waarbij Romain Deconinck en zijn beren een aantal sketches hebben opgenomen in het Huis van Alijn. Plus Sylvie heeft ook de taalkamer ingericht waarbij verschillende dialecten beluisterbaar zijn. Deconinck heeft een heel belangrijke rol gespeeld in het vastleggen in die periode van bepaalde vormen van Gents dialect. Er zijn een aantal fonoplaten die hij heeft uitgegeven rond Gents dialect. Dus er waren redenen genoeg om de tentoonstelling daar te laten doorgaan.

De Minard lag voor de hand omdat het het platform was waar Romain Deconinck jarenlang heeft gespeeld en hij heeft De Minard op sommige momenten recht gehouden. Hij is toch wel degene geweest die voor hele reeksen voorstellingen heeft gezorgd. Dat

ging heel anders dan nu waar je ziet dat theaterproducties een aantal weken spelen en dan op tournee gaan, speelden ze toen eigenlijk tot hun voorstelling uitgespeeld was. Ze zegden dus niet op voorhand dat ze 6 weken zouden spelen. Op het moment dat het publiek begon af te haken, stopte de voorstelling. Nu zijn de agenda's overvol. In sommige succesvolle producties kom je gewoonweg niet meer binnen, krijg je ook nooit te zien omdat gezelschappen ook maar beperkt over een zaal kunnen beschikken.

De directie van de Minard heeft dan zelf het idee geopperd om Bob De Moor van Malpertuis te betrekken, hij heeft bij Deconinck ook gespeeld. Hij is nu een gelauwerd en gevierd acteur en hij was onmiddellijk bereid om met de erfenis van Deconinck aan de slag te gaan.

Luk De Bruyker was los van het project al bezig na te denken over een voorstelling over Romain Deconinck, we hebben dus gezegd: "geen probleem, je kan dat onder de paraplu doen van *Romain Royal*". Hij was er heel snel toe bereid en hij was ook heel tevreden dat hij daarin kon meedraaien. Zijn voorstelling was ook heel mooi. Die heeft gedraaid in een aula van de Gentse Universiteit. Het was een hele knappe voorstelling omdat hij de minderwaardigheidspositie waarin Deconinck regelmatig werd gedrongen voorop stelde. Dit kwam vooral omdat sommige mensen aan de universiteit, niet allemaal, hun studenten verboden zijn voorstellingen te gaan bekijken. Goede studenten hebben dat uiteraard aan hun laars gelapt en gingen in de Minard kijken wat er daar gebeurde. Vandaar wou Luk in een heel strakke academische setting zijn voorstelling maken omdat het een soort testament was van Romain Deconinck. In die voorstelling kijkt men terug op zijn carrière en de kritiek die onder meer vanuit de Gentse Universiteit regelmatig heeft geklonken. Vandaar hebben we Luk heel snel bereid gevonden dat onder de paraplu te doen van *Romain Royal*.

Het is voor een stuk natuurlijk dat Gent Cultuurstad mee het project coördineerde aangezien zij in Gent een coördinerende rol spelen en zij daar ook inhoudelijk daarmee aan de slag wilden gaan. Op die manier hadden we dan een heel mooi gezelschap waarbij je telkens culturele actoren hebt die andere finaliteiten hebben. Dat is ook vaak het uitdagende en moeilijke aan zo'n project om iedereen bij de les te houden. Iedereen is bezig aan zijn eindproduct maar je moet ook telkens proberen het te overkoepelen en ervoor te zorgen dat iedereen samenwerkt en beseft dat ze samen een project bouwen.

De Hondt: Dus iedereen die je voor ogen had, heeft meegedaan?

Rzoska: Inderdaad. We zijn ook benaderd door een toneelgezelschap [K.M. De Melomanen] dat reeds jarenlang rond Romain Deconinck speelde, en die hebben we

uiteraard graag meegenomen omdat die ook heel tevreden waren. Dat resulteerde in, wat vandaag de dag meer gebeurt en wat we iets minder interessant vonden, het naspelen van een stuk van Romain Deconinck.

Een van de grote kenmerken van Deconinck's werken was dat ze heel sterk op de actualiteit waren geschreven. Dat hebben we zelf ook gedaan, bij Filip Vanluchene die heel sterk op de actualiteit van 2006 heeft geschreven. Sommige amateurgezelschappen uit Gent spelen nu stukken van Romain Deconinck. Maar als je zoiets vandaag de dag speelt zegt dat de mensen niets. Zo heeft Deconinck een stuk rond vuilbakken geschreven. Dat stuk was gecreëerd toen er heel veel te doen was rond de nieuwe vuilbakken. In ons programma zat er ook een soortgelijke organisatie in dat gewoon een stuk speelt dat uit z'n context is gerukt.

De Hondt: Zijn jullie zelf actief op zoek gegaan naar partners of hebben sommige partners zichzelf aangeboden?

Rzoska: Dat verliep heel vlot. We hebben daar weinig overtuiging aan de dag moeten leggen.

De Hondt: Ze waren dus vrij om inhoudelijk invulling aan hun deelproject te geven?

Rzoska: Ja, maar er werd van in het begin heel duidelijk gezegd waarover het project ging. De theatermensen, zeker de professionals, kenden de problematiek van de stukken van Romain Deconinck, het louter reproduceren, en waren daar dus niet in geïnteresseerd. Dat was voor ons mooi meegenomen omdat wij daar ook niet in geïnteresseerd waren. We wilden een nieuwe weg laten zien hoe je met het verleden kon omgaan in een actuele context. Er is altijd een discussie in Gent: hoe zit het nu met het volkstheater in Gent? Moet de stad daar initiatieven in nemen? Moet de stad dat ondersteunen? En wat is volkstheater?

In een voorstelling van Luk De Bruyker heeft men deze discussie op een fantastische manier ontkracht door in de Van Dale te kijken wat er bij "volkstheater" stond, namelijk "theater dat gemaakt wordt voor een publiek". Hij stelt zich daarbij de vraag: "bestaat er dan een ander soort theater"? Dus: bestaat er überhaupt volkstheater, en als het bestaat, "volkstheater in Gent" moet daar dan een beleid rond worden ontwikkeld en wat moet een stad als Gent daar rond doen? Deze vraag dring zich op omdat iedereen de zware erfenis van Romain Deconinck wel voelt.

De Hondt: Wat waren FARO's belangen en verwachtingen binnen dit project? Wat wilde FARO bereiken? In die tijd spreken we natuurlijk nog over het vcv.

Rzoska: Wij als steunpunt vonden het belangrijk om te zien hoe je in een dergelijk project verschillende culturele actoren met een heel andere finaliteit kan laten samenwerken. Ten tweede focusten we op de inzet van de mondelinge geschiedenis op verschillende niveau 's. . En dan ook de overkoepelende discussie waarvoor we het VTI (Vlaams theaterinstituut) hebben ingeschakeld: de discussie van het volkstheater. Die hebben een debat georganiseerd na *Romain Royal* voor theaterstudenten en Gentse culturele theateractoren rond de vraag hoe het zit met volkstheater in Gent. Daarvoor hebben we heel bewust iemand als Arne Sierens gevraagd om in het panel te zitten omdat hij regelmatig te pas en te onpas wordt aanzien als degene die de nieuwe Romain Deconinck in zich zou hebben omdat hij een vorm van volkstheater zou spelen. Hij keert zich niet af van die erfenis maar hij vindt het overtrokken dat hij als enige wordt aanzien als opvolger en daar heeft hij absoluut gelijk in. We hebben hem daar het forum gegeven duidelijk te maken in hoeverre hij zich verhoudt met die figuur van Romain Deconinck omdat hij ook nieuwe dingen doet. Dat hij af en toe plukt uit die elementen hoeft natuurlijk niet ontkend te worden maar om hem het nieuwe volkstheater te noemen, dat vond hij zelf een stukje te ver gaan.

De Hondt: Had je na afloop het gevoel dat alle verwachtingen waren ingelost?

Rzoska: Eigenlijk wel ja, ik heb nergens het gevoel gehad, ondanks het feit dat je er rekening mee houdt, dat we ergens een bal hebben misgeslagen of iets gemist hebben. Ik heb het gevoel dat het geheel vrij goed in elkaar geolied zat. We hebben heel lang gediscussieerd over een algemeen beeld, wat niet zo evident is om al die dingen te gaan linken.

Toevallig had mijn echtgenote een geniale ingeving op een zondagmorgen rond *Romain Royal* en hoe we heel die programmatie konden vangen onder één titel. Zij heeft bij het opendraaien van de krant en bij een tas koffie gezegd: neem toch gewoon "*Romain Royal*". Daarna is de vormgever aan de slag gegaan, die is dan met het logo in het teken van rolls royce en waarbij bij de sterren en de verwijzing naar het euro-muntje zijn werk gedaan hebben. Het beeld was bijna zwart-wit omdat we hele grote affiches wilden gebruiken en deze kleurencombinatie kwam goed over op het publiek. Die begrepen dat *Romain Royal* een project was waarin we verschillende dingen kunnen bekijken en doen waarbij alles te zien heeft met Romain Deconinck". We hebben naar de buitenwereld dus weinig moeite gehad dat te communiceren.

De Hondt: Botsten de verschillende visies van de partners? Waren er conflicten?

Rzoska: Af en toe heeft dat gebotst ja.

Inhoudelijk denk ik dat iedereen altijd op dezelfde golflengte zat. Maar wat je natuurlijk altijd hebt bij een dergelijk project is dat sommige partners schrik hebben dat ze gaan ondersneeuwen. Sommige partners hebben immers hele goede relaties hebben met de pers omdat ze geregeld een theatervoorstelling doen en bepaalde recensenten kennen enzoverder. Terwijl anderen moeilijker toegang hebben tot de pers. Af en toe waren er wel sommige partners die daar schrik voor hadden dat ze er te weinig gingen uit komen. Dat hebben we toch een aantal keren voorgehad. Als coördinator, samen met Christine De Weerd, dat wil ik wel benadrukken dat we samen hebben gecoördineerd, hebben we als diplomaten gereageerd en gezorgd dat constant iedereen werd meegenomen, dat de baseline werd meegenomen, dat er een degelijk samenwerkingsproject was. Ik moet eerlijk zeggen dat de pers heel goed aan bod is gekomen in de samenwerking. Zowel in kranten, de radio alsook televisie is dat heel goed naar boven gekomen dat er een goede samenwerking was tussen alle verschillende partners.

De Hondt: Was iedereen ook eerlijk vanaf dag één over zijn agenda, waren er organisaties met een eigen agenda?

Rzoska: Er zullen altijd verschillende agenda's zijn. Het moeilijkste waren de twee agenda's van *Romain Royal* in z'n totaliteit en 25 jaar Amsab te blijven aan elkaar koppelen maar we zijn er in geslaagd met vallen en opstaan.

De Hondt: Was iedereen akkoord met alle facetten van het project?

Rzoska: Ik denk dat bij sommige partners over sommige onderdelen er wel twijfels waren. Ik denk bij de professionele theaterproducties, het boek en de tentoonstelling dat er weinig discussie rond was. Natuurlijk zijn er een aantal randfenomenen zoals de wandeling. Ik heb er één meegemaakt en ik vond die zeker niet slecht. Men heeft met de mensen door Gent gewandeld en plaatsen bezocht die belangrijk waren in het leven van Romain Deconinck of in z'n werk. De amateurtheatervoorstellingen heb ik ook gezien en heb me goed geamuseerd maar die stonden een beetje haaks. Maar wie zijn wij om bij mensen die bij ons komen aankloppen en die vrijwillig met theater bezig zijn te zeggen: "neen, je komt er niet in", dus we hebben die zeker een plaats gegeven. Maar ik kan me voorstellen dat sommige mensen in het project daar wat hun twijfels bij hadden. Het is nu eenmaal eigen aan grote projecten dat er soms iets bijzit waar je achteraf vraagtekens bij kan plaatsen. Dat is op de moment zelf nooit een probleem geweest. We hebben de stuurgroep ook altijd heel zuiver gehouden. De stuurgroep hebben we niet volgeladen met mensen, maar mensen die in het veld zelf bezig waren, die bezig waren met de creaties, zowel met het boek, de theaterproducties en de tentoonstelling. De stuurgroep is dus altijd zuiver en beperkt gehouden waardoor het ook een dynamisch

gangbaar geheel was. Regelmatig worden stuurgroepen te groot en worden ze eigenlijk stuurloos, gaan ze baggeren en komen ze niet meer vooruit. Bij projecten zoals dit waar deadlines van belang zijn, moet je er ook staan en moet je ervoor zorgen dat de zaken draaien, dat iedereen tevreden blijft en dat iedereen zijn traject blijft volgen.

De Hondt: Hebben sommige partijen een meer sturende rol gespeeld, hebben sommigen meer het voortouw genomen?

Rzoska: Ik denk dat Gent Cultuurstad en wij als steunpunt wel wat sturend zijn geweest.

De Hondt: Daar is goed op gereageerd door de andere partijen?

Rzoska: Ja, absoluut. Dergelijke mensen, zeker professionals, beseffen ook dat als je zoiets op getouw zet, je wel degelijk iemand nodig hebt die coördineert en die stuurt. In dit geval was dat een duobaan. We hebben heel strak gestuurd op sommige momenten.

De Hondt: Hoe bleven de partners tijdens het project gemotiveerd? Door de sturing bv?

Rzoska: Onder andere ja, en door het feit dat ze overal bij werden betrokken en dat we voor extra aandacht hebben gezorgd. Zo verspreidden het Nieuwsblad en de Gentenaar een extra katern dat in heel Gent en Oost-Vlaanderen is verspreid. Er is een communicatie geweest op Radio 2, daar heeft een lange tijd een leuk spotje gedraaid rond *Romain Royal*. Door dergelijke oproepen en die communicatiekanalen in gang te zetten en die machinerie te verzorgen, blijven de partners gemotiveerd en blijven ze doorgaan. Op een gegeven moment leefde in Gent de idee dat er iets ging komen rond Romain Deconinck, er werden veel vragen gesteld door de mensen, en ze waren enthousiast dat er iets gebeurde met de erfenis van Romain Deconinck dat breder ging dan het louter herspelen van z'n stukken.

We hebben eigenlijk weinig problemen gehad met het bij de les houden van de verschillende partners, iedereen was overtuigd van hetgeen men aan het doen was en dat heeft eigenlijk nergens geslabakt.

De Hondt: Kenden de verschillende partners elkaar van in het begin of niet?

Rzoska: Neen, ze kennen elkaar wel van op afstand maar sommigen hebben nu voor het eerst samengewerkt, zoals het Huis van Alijn die voor de eerste keer hebben samengewerkt met Minard. Dat tot ieders tevredenheid natuurlijk. Dat is één van de grote voordelen of resultaten van dit project dat je een netwerkje hebt gelegd tussen een aantal organisaties die misschien van nature uit anders niet met mekaar werken. Bv Bob

De Moor is nu nog altijd een stukje kind aan huis bij Amsab omdat die ziet welke collecties er zitten. Die kan daarop terugvallen voor z'n eigen producties en die komt regelmatig langs om bepaalde dingen in functie van een theaterproductie te gaan opzoeken. Ondanks het feit dat Minard maar op wandelafstand ligt van Amsab hebben ze nooit eerder iets op poten gezet. Minard heeft deze samenwerking ook als een positief iets ervaren dat ze hebben. Op het eerste zicht was een samenwerking tussen al deze partners geen evident gegeven.

We waren op zoek naar middelen en hebben een dossier ingediend bij de stad en bij de provincie. De provincie heeft eigenlijk de theaterproductie gesubsidieerd. Ik weet ondertussen ook dat de theaterproductie heel goed heeft gelopen en die is ook op tournee geweest aangezien de vraag zodanig groot was. Ze hebben de productie gespeeld in het Gentse, van Oostende tot Leuven. [er is een uitgebreide tournee geweest]

Minard heeft ook een deel van de subsidies teruggestort naar de provincie omdat er een meeropbrengst was hebben zij heel eerlijk gezegd: "Jullie hebben dat van in het begin ondersteund toen het budget nodig was om de productie te maken. We hebben break-even gedraaid en hebben zelfs een meeropbrengst gerealiseerd en geven graag die subsidies terug". Ze hadden daar van kunnen profiteren maar dat hebben ze niet gedaan, en daar is dus heel positief op gereageerd, het is trouwens de eerste keer dat zoiets gebeurd dat een partner dat terug stortte.

De Hondt: Hoe is men tot de beslissing gekomen voor een boek, theatervoorstelling en tentoonstelling te kiezen? Hoe is men tot deze drie vormen gekomen?

Rzoska: Om te laten zien op hoeveel verschillende manieren je kan omgaan met het verleden. We hadden evengoed, maar daar hadden we te weinig tijd voor, een goed uitgebouwde website kunnen hebben met geluidsfragmenten op enzovoorts, gewoon om te laten zien hoe je heel verschillend kan omgaan met het verleden en toch tegelijkertijd in één project kan zitten waarbij een publiek eigenlijk bijna kan winkelen: ben je geïnteresseerd in het theater, dan ga je naar de theatervoorstelling. Maar je hebt ook mensen die echt alles hebben gedaan: die de voorstelling van Luc De Bruyker hebben gedaan, de wandeling, het boek hebben gekocht, de tentoonstelling, ... Dus echte Deconinck-adepten hebben de hele zwik gedaan.

De Hondt: Hebben jullie de vormen gekozen op basis van de partners of eerder omgekeerd?

Rzoska: Bij Deconinck was het evident omdat we van in het begin overtuigd waren dat we dit en dat konden doen binnen erfgoedcontext. Gezien de figuur van Deconinck konden we eigenlijk moeilijk iets buiten theater gaan doen. Dus daar zijn we mee begonnen. Zo is de theatervorm ontstaan. Dan heb ik vrij snel contact opgenomen met Domien Vander Meiren waar ik samen mee heb gestudeerd, die toen regisseur was bij Arca in Gent. We hebben hen erbij betrokken samen met Minard en zijn vervolgens doorgegaan naar Bob De Moor en Malpertuis. Eigenlijk is op die manier alles vrij snel in mekaar gegroeid. We hadden van in het begin iets van: we kunnen een boek maken, we kunnen getuigen interviewen, de tentoonstelling is geen probleem want dat zijn de geijkte dingen waar je aan denkt bij erfgoed en dan vrij snel waren we er van overtuigd ook iets met theater te gaan doen gezien het belang van Deconinck voor het theater. Op die manier zijn vrij snel brugjes gemaakt. In die zin hebben we dus eigenlijk eerst gedacht aan de vorm en daarna aan de partners, hoewel sommige partners natuurlijk meteen voor de hand lagen.

De Hondt: Het project is dus op een dynamische manier gegroeid, niet dat er een gefixeerd eindresultaat was?

Rzoska: Inderdaad, we hebben ook altijd gezocht naar de sterktes van de partners. Amsab is goed in het openstellen van het archief maar heeft ook een traditie en reputatie in het maken van boeken. Dus laat ons Amsab de verwerking van het archief doen want dat is hun core business en laat hen tegelijkertijd ook het boek maken omdat ze daar veel expertise in hebben. Het Huis van Alijn is één van de meest toonaangevende instellingen in Gent op vlak van het maken van tentoonstellingen. In die mate hebben ze tentoonstellingen waar van heinde en ver mensen naar komen kijken. Daarom hebben we aan hen gevraagd een tentoonstelling te maken. Aan hen moet je natuurlijk niet vragen een boek te produceren. Hoewel ze ook dat kunnen! We hebben dus echt gekeken wat de sterktes van onze partners waren en hebben hen daarrond laten werken

De Hondt: Ik heb begrepen dat er voor een meer intuïtieve managementstijl is gekozen. Waren er vooral voordelen of waren er ook nadelen die je hebt gemerkt?

Rzoska: Het voordeel was dat het niet formeel verliep. Ik denk bij een dergelijk project wanneer je de rol van coördinator op je neemt, ik heb mezelf trouwens nooit naar op de voorgrond geschoven als projectcoördinator, je je zoveel mogelijk op de achtergrond houdt en eigenlijk vooral de partners goed in het licht probeert te brengen. Sommige curatoren, intendanten en anderen hebben nogal eens de neiging zichzelf op de voorgrond te plaatsen. In dit project had ik echt niet de ambitie mezelf naar de voorgrond te dribbelen maar eerder de partners in de schijnwerpers te brengen. Ik denk

dat dat de rol is van een goede projectcoördinator. We hebben dus alles heel informeel gehouden waarbij we ook heel dicht bij de partners stonden en als er problemen waren dat die ook heel snel werden opgelost. Bij wijze van spreken kwamen we tijdens de lunch samen zodat alles werd uitgesproken bij pot en pint en dat we weer vooruit gingen. Het was naar mijn inzien een heel intuïtief proces naar de partners toe.

Langs de andere kant was het eerder formeel, zeker als je met de media deals gaat sluiten, zoals bv. met De Gentenaar met de extra bijlage of met Radio 2. Dan zit je echt in een soort van managementstijl maar ook daar hebben we gewoon de contacten die Christine De Weerd heeft gebruikt. Christine is in deze een heel essentiële schakel geweest, dat haar ervaring en expertise in dat terrein mijn gemis aan expertise aanvult, dat we in die zin complementair waren. Ik heb af en toe voor de diplomatie gezorgd als er problemen waren en zij heeft haar expertise kunnen uitspelen met haar contacten in de media, met de sponsors enzovoort.

De Hondt: Dat klinkt allemaal heel fijn maar waren er ook nadelen?

Rzoska: We hebben ons heel goed geamuseerd met dit project. Er zijn af en toe dingen opgedoken maar daar hou je rekening mee op voorhand. Zo'n project loopt nooit zonder dat je een duw of een blauwe plek oploopt. Is dat een nadeel? Een nadeel is misschien de krappe timing maar we stonden er wel op het moment dat het open ging.

De Hondt: Het klinkt nu echt een succesformule?

Rzoska: Dat klinkt nu inderdaad zo maar ik ben niet zo iemand die zegt: dat moet je op zo'n manier doen. In dit geval was het blijkbaar een methode die gewerkt heeft maar ik zou ze niet extrapoleren op andere dingen. Ik kan me voorstellen bij nog grotere projecten, hoewel ik dit toch al vrij aardig vond aangezien we speelden met al bij al een budget van 125.000 euro wat toch geen peanuts meer is, dat een andere methode misschien beter aangewezen is.

Een nadeel was misschien mijn taak als projectcoördinator: mijn dagelijks werk liep door. Ik heb wat tijd kunnen investeren binnen mijn werktijd, maar eigenlijk is er heel wat tijd ingekropen uit mijn privé tijd. Ik was wel projectcoördinator maar ik werkte ook nog altijd voor VCV. Op sommige tijden ben ik er echt full-time mee bezig geweest om de dingen gaande te houden.

Het nadeel was misschien dat je in een informele situatie terechtkomt waarbij je één van de twee coördinatoren wordt zonder dat je als dusdanig formeel erkend wordt. Informeel was dat geen probleem: wij waren de aanspreekpunten en diegenen die stuurden maar formeel is dat nooit geweest. Misschien is dat op een gegeven moment een nadeel omdat je woekert met tijd en met krachten.

Het grote voordeel vond ik was dat het de samenwerking niet geïnstitutionaliseerd werd. Gezien het feit dat Christine werkt voor Gent Cultuurstad en ik voor VCV konden we dat dus niet institutionaliseren en dat was ook onze bedoeling niet. Dat kan op sommige momenten misschien een nadeel zijn geweest. In dit geval heeft het gewerkt, ik kan niet zeggen hoe dat zou verlopen in een andere situatie.

De Hondt: Hoe lang heeft het het hele projectproces geduurd? Vanaf het idee begon te groeien tot het afsluiten van alle deelprojecten?

Rzoska: We zijn er toch een tijd mee bezig geweest, eer je dat allemaal rond krijgt, ... Je hebt m 'n map gekregen, je zou eens moeten kijken wanneer de eerste dingen in gang getrokken zijn. Ik denk dat we daar toch wel meer dan een jaar op voorhand mee begonnen zijn. Om zo'n theaterproductie in gang te zetten.., misschien wel anderhalf jaar? Je moet de mensen tijd geven om zo'n dingen te doen. Natuurlijk heeft het van in het begin niet zo'n tempo gekend. In het begin is dat aftasten en plannen concreet vorm proberen geven. Er is ook heel breed gedroomd. Op een gegeven moment moet je weggooien wat niet realistisch is en kijken wat wel mogelijk is. Op een gegeven moment draai je dan op volle toeren. Ik denk dat we toch anderhalf jaar op voorhand, als het niet langer was, begonnen zijn.

De Hondt: Hoe werden de financiën aangepakt? Hebben de partners financieel samen gelegd voor de communicatie of ...?

We hebben er eigenlijk voor gezorgd dat de partners voornamelijk beroep konden doen op de externe budgetten. De tentoonstelling in het Huis van Alijn is grosso modo gefinancierd met middelen van de provincie en van de stad. Ik denk niet dat zowel het Huis van Alijn als Minard als Malpertuis zelf echt veel middelen op tafel hebben gelegd. Minard beperkt, Huis van Alijn ook en die doet zoiets als primair werk en kan dat verantwoorden. Amsab heeft voor het boek een bepaald budget op tafel gelegd. Daar was een budget voor en daar stond ook terug een inkomst tegenover. Daar is onderhandeld over geweest met de uitgever en ik denk dat ze daar een goed contract hebben onderhandeld. Ik denk niet dat een van de partners daar bij wijze van spreken zijn broek mee heeft gescheurd.

Het grootste deel van het budget kwam van subsidiënten die op tijd zijn aangeschreven, dossiers die dienden voor het overleg. Wat betreft de communicatie die met de media is opgezet, hebben we media-deals gesloten waarbij we in ruil voor zendtijd voor de Radio 2 luisteraars nocturnes hebben georganiseerd zodat we hen een voorstelling konden aanbieden op momenten dat er geen externen werden toegelaten. We hebben dus echt gezocht naar formules waarbij we eigenlijk zo min mogelijk budget moesten inzetten. Dat

is gebeurd tot ieders tevredenheid. Ik denk niet dat iemand met een financiële kater is achtergebleven.

De Hondt: Heeft men aan het begin van de samenwerking een soort "spelregels" opgesteld inzake hoe tot besluitvorming te komen? Ik neem aan van niet? Dat is niet van toepassing geweest? Iedereen kon goed deelnemen aan het besluitvormingsproces?

Rzoska: Er was de stuurgroep die in mijn ogen naar behoren heeft gefunctioneerd. Ik weet niet hoe de anderen dat zien maar ik vind dat wel.

De Hondt: Wie waren de belangrijkste stakeholders?

Rzoska: Eigenlijk alle inhoudelijk partners. Wie altijd rond de tafel zat was Luk De Bruyker van Theater Taptoe, de artistiek verantwoordelijke van Malpertuis, de directeur van Minard, verder zat Sylvie Dhaene daarin van het Huis van Alijn, de mensen van Gent Cultuurstad zaten daarbij en tenslotte mensen van Amsab. In totaal een beperkte groep van 8 à 9 mensen. De stuurgroep werd gehanteerd als er beslissingen moesten worden genomen.

De Hondt: De communicatie verliep voornamelijk via vergaderingen, mail, telefoon?

Rzoska: Inderdaad.

De Hondt: Soms gebeurt zoiets via internet bv?

Rzoska: Neen we hebben de klassieke middelen gebruikt.

De Hondt: Welke risico's werden aan het begin van het project voorzien? Hoe hebben jullie zich hiertegen gewapend?

Rzoska: We zijn met weinig zicht op risico's vertrokken. Het grootste risico's vond ik dat we de nodige budgetten moesten vinden. Eens dat probleem van de baan was, was misschien een risico dat we mensen onderweg zouden verliezen. Dat is uiteindelijk niet gebeurd gewoon omdat het tempo vrij strak is gehouden en iedereen het belang van de organisatie heeft ingezien. Dat is een risico waar ik nooit mee bezig ben geweest. Intuïtief ben je er natuurlijk wel mee bezig iedereen bij de les te houden. Dat is goed gelukt omdat de partners zelf overtuigd waren van het belang van dit project. Ik heb er dus weinig aan moeten doen.

De Hondt: Heeft men in het begin van het project bepaald wie de doelgroep is?

Rzoska: Dat hebben we zo breed mogelijk gehouden omdat Romain Deconinck een heel breed publiek trok. Ik denk dat we dat ook gedaan hebben. Er zijn mensen terug de Minard binnengestapt om naar de theaterproductie te kijken, die al jaren niet meer naar het theater waren geweest.

De Hondt: Die hebben jullie dus ook bereikt?

Rzoska: De voorstelling van Luk De Bruyker is verschillende keren verlengd. Malpertuis is op tournee geweest. Bij Sylvie is het een van de best lopende tentoonstellingen geweest in het Huis van Alijn. Misschien dat het boek niet echt de verwachtingen heeft ingelost qua verkoop. Ik denk dat Amsab misschien iets meer had verwacht. Natuurlijk is een boek voor een heel specifiek publiek. Er zit heel veel beeldmateriaal in, daar kunnen de mensen het voor kopen. Maar ik denk dat we tot ieders tevredenheid we een heel breed publiek hebben bereikt.

De Hondt: Soms als je een ruim publiek probeert te bereiken, als je niet genoeg gericht bent, bereik je net minder mensen. Dat heeft niet tegen jullie gewerkt?

Rzoska: In dit geval heeft dat niet tegen ons gewerkt, natuurlijk ook dankzij de media, ... De voorstelling van Luk De Bruyker heeft zelfs het VRT journaal gehaald. Het halen van de nationale media zorgt voor onbetaalbare promotie. Dat vergemakkelijkt de dingen. Bij Luk zaten de eerste zalen niet vol. De voorstelling van Luk is heel goed en enthousiast gerecenseerd en toen was er geen houden meer aan.

De Hondt: Is het project in een juridische structuur vastgelegd?

Rzoska: We hebben vooral niet gecentraliseerd maar gedecentraliseerd gewerkt. Subsidies werden niet in een soort van vzw gegooid maar de subsidies voor de theatervoorstellingen verliepen via Minard, die voor tentoonstellingen gingen rechtstreeks naar Huis van Alijn, die van het boek of sponsor ging via Gent Cultuurstad en vond zo z'n weg. We hebben dus niet gekozen voor één structuur.

De Hondt: Zou je dit aan anderen aanraden?

Rzoska: Dat weet ik niet. Het jammere bij het opzetten van een eigen structuur is dat dat middelen kost. In deze was het de bedoeling zo min mogelijk middelen te onttrekken aan de partners en was het voornamelijk van belang dat partners konden werken. In dit

geval heeft dat ook goed gewerkt. Ik kan me voorstellen dat dat in andere projecten niet werkt omdat mensen op hun nest blijven zitten, op hun budget blijven zitten, ...

De Hondt: Ik heb in het schriftelijk verslag van Sylvie Dhaene gelezen dat zij meent dat het project zo vlot verliep dankzij de organisatiestructuur. Wat was er dan zo goed aan?

Rzoska: Het is moeilijk dat over jezelf te zeggen maar de twee coördinatoren waren een vlot team, 4 handen op 1 buik. We hadden een vlotte communicatie, we voelden heel snel aan waar mogelijk problemen konden opduiken zodat we er op voorhand heengingen. We hebben elkaar blindelings aangevoeld en vertrouwd en kozen dezelfde koers.

De Hondt: Een succesfactor is dus dat jullie (de coördinatie) met 2 waren en elkaar goed aanvoelden? Het zou misschien dus beter zijn met 2 te coördineren dan alleen?

Rzoska: In dit geval heeft dat zeker z'n voordelen gehad.

De Hondt: Ik heb gelezen dat er geen combi-tickets waren, maar er wel vraag naar was.

Rzoska: Dan duiken er kleine problemen op. Combi-tickets betekent dan dat je als theaterbezoeker een ticket koopt in de Minard en je met dat ticket naar de theatervoorstelling gaat. Daarna heb je bv zin om naar de tentoonstelling te gaan. Daar begint de moeilijkheid. Je combi-ticket heb je gekocht bij de Minard dus daar zit het geld. Maar ik kan ook binnen in het Huis van Alijn, dus eigenlijk moet aan het Huis van Alijn een deel doorgerekend worden. Dan ontstaat de moeilijkheid dat je geen centraal budget of geen centrale structuur hebt waarbinnen je dat kan organiseren. Dat is boekhoudkundig moeilijk bij te houden. Als je zo'n combi-ticket hebt, moet Minard dan aan het Huis van Alijn geld. Daar hebben we op een gegeven moment beslist dat dat heel moeilijk te realiseren is. Dat is misschien iets wat we achteraf bekeken wel hadden moeten doen maar dat is niet zo evident als je geen centrale structuur hebt. We zouden dan voor een overkoepelende vzw moeten kiezen en dat zou veel te log zijn en dat genereert ook extra kosten. We hebben er wel aan gedacht maar er uiteindelijk niet voor gekozen.

De Hondt: Hoe werd de eerste vergadering georganiseerd? Waren alle partners toen al aanwezig of zijn er later nog bijgekomen?

Rzoska: De eerste brainstormvergadering in Amsab was voor een beperkte groep omdat dat voor Amsab gewoon het aftasten was van mogelijke pistes. Toen ging het zelfs nog

niet over een Romain Deconinck-project. Dat idee is tijdens de brainstorm ontstaan. Dan is de vraag gekomen of de mensen bepaalde connecties hadden. Daarna hebben we vrij snel geprobeerd de partners snel aan tafel te krijgen bij de eerste echte vergadering. Luk De Bruyker was er niet omdat we niet op de hoogte waren dat hij daarmee bezig was maar die heeft zichzelf dan aangeboden en die hebben we daar dan vrij snel bijgetrokken.

De sfeer was altijd goed vond ik, daar is nooit een hoog woord gevallen. Iedereen probeerde ook om niet in kleine groepjes te groeperen en om op momenten dat beslissingen moesten genomen worden dat ook efficiënt te doen, in een constructieve sfeer. Ik moet eerlijk zeggen dat we de kleine problemen die er waren, al hadden weggemasseerd eer die voor de stuurgroep kwamen. Er werd vanuit de coördinatie op voorhand ingegrepen.

De Hondt: Luk De Bruyker trad later toe. Heb je hem dan alle informatie bezorgd voor de eerstvolgende vergadering?

Rzoska: Inderdaad zodat hij het volledige plaatje mee had, dat hij wist in welk spel hij ging meespelen en dan heeft hij vrijwel onmiddellijk gezegd dat zijn project hierbij aansloot en dat hij dat zag zitten. Er is altijd heel transparant gecommuniceerd omdat bij een project waarbij je zoveel partners betreft dat dat een essentiële voorwaarde is iedereen te betrekken en te verzekeren dat iedereen het volledig plaatje kent. Als iemand het gevoel heeft dat hij van bepaalde informatie afgesneden is zorgt dat voor problemen. Terecht. We hebben dus geprobeerd naar alle partners toe heel open te zijn en samen pistes te onderzoeken.

De Hondt: Men kan eventueel stellen dat veel zaken die hebben bijgedragen tot het succes in een ander project evengoed een nadeel hadden kunnen vormen?

Rzoska: Misschien had in een ander project een volledig open en transparant besluitvormingsproces tot problemen kunnen leiden. Hoewel ik toch van mening ben, ook los van projecten, dat open en transparante communicatie je misschien wel kwetsbaar maakt maar in die kwetsbaarheid een bepaalde sterkte ligt. Het is duidelijk hoe het staat met de zaken en hoe de kaarten op tafel liggen. Als we het anders willen moeten we opzoek gaan naar andere middelen en andere projecten.

Het is mijn persoonlijke overtuiging dat een steunpunt, en nu ook in de nieuwe constellatie, dient te werken op basis van transparantie en mensen erop moet wijzen waarmee rekening gehouden dient te worden. Ik denk dat het altijd een risicofactor is wanneer partners beginnen door te hebben dat er dingen gaande zijn waar ze geen weet van hebben.

De Hondt: Zijn er zo nog principes die een steunpunt hoog moet houden in samenwerking?

Rzoska: Je zal zien dat we ons nooit echt hebben geprofileerd. We staan er altijd wel bij maar het was niet duidelijk wie er aan het coördineren was. Je mag in de picture komen he, het steunpunt heeft er ook wel degelijk veel werk in verzet. De partners hebben hier ook nooit een probleem van gemaakt.

De Hondt: Het project werd dus naar buiten toe volledig gecommuniceerd als een samenwerking?

Rzoska: Klopt, een samenwerking tussen een aantal partners waarbij het voor de buitenwereld niet duidelijk was wie er nu eigenlijk aan het sturen was.

De Hondt: Fijn. Dit waren al mijn vragen, ik wil u graag bedanken voor uw tijd en energie die u in dit interview gestoken hebt.

Bijlage 2: Bijkomende vragen aan Björn Rzoska via e-mail

De Hondt: Waarom heeft de overheid steun verleend aan dit project? Wat waren de motieven van de overheid om dit project te steunen? Welk belang hadden ze hierbij?

Rzoska: Binnen de stad Gent woedt al heel lang een discussie omtrent het volkstheater. Heel wat mensen vinden dat na Romain Deconinck het volkstheater is stilgevallen. Die discussie hangt ook samen met de symbolische locatie van de Minardschouwborg (die jarenlang door Deconinck is bespeeld en door de Stad is overgenomen en gerestaureerd op een moment dat ze niet meer voldeed aan veiligheids- en andere normen). Voor de stad Gent was RR een interessante opportuniteit om te zien wat mogelijk was in een actueel kader met de – loodzware – erfenis van Deconinck. De Provincie Oost-Vlaanderen subsidieert heel wat middelen in cultuur. Voor hen was de steun vooral interessant omdat het een breder samenwerkingsproject behelsde waarin verschillende cultuurvormen integraal werden benaderd.

De Hondt: Waarom was het klimaat gunstig om dit project succesvol te realiseren? Politieke gebeurtenissen, sociale tendensen, ...

Rzoska: Loopt een stukje gelijk met het bovenstaande antwoord. Misschien als extra informatie: de meeste van de partners (Amsab-ISG, Minard en Alijn) hebben allemaal al op een of andere manier steun gekregen van Stad en Provincie (al dan niet structureel of in projectverband). Deze keer was het vooral het extra pigment (samenwerking op één platform) dat het Provinciebestuur over de streep haalde (hoewel dat niet zo moeilijk was).

De Hondt: Hoe werd er over beslissingen gestemd? Was dat democratisch? Bereikte men meestal een consensus?

Rzoska: Er werd niet formeel gestemd. Zaken werden uitgepraat tot er consensus was. De vraag of dat zo'n werkwijze democratisch is, vind ik moeilijk. Naar mijn aanvoelen wel. Vooral omdat een beslissing forceren via een meerderheid in een tijdelijke projectverband mogelijk brokken zou maken. Nu kon iedereen zich vinden in het compromis.

De Hondt: Hoe ging men om met een minderheid die toch heel sterk achter iets stond en waar de overige partners niet zo sterk van overtuigd waren? Werd dit element dan toch opgenomen in de besluitvorming en in het project?

Rzoska: We hebben niet echt in zo'n situatie gezeten. Ik heb het gevoel dat zelfs over elementen (bv. het aan boord halen van de diverse amateurverenigingen) waar sommigen – op basis van kwaliteit – aan twijfelden nooit echt lang hebben

gediscussieerd. RR was een sterk merk dat tegen een stootje kon. Bovendien was het gezelschap van Deconinck zelf een amateurclubje, dus waarom zouden wij dan in hemelsnaam amateurs de toegang ontzeggen om onder de paraplu van RR hun ding te doen. En dat vond iedereen een terecht standpunt.

De Hondt: Zijn tijdens het besluitvormingsproces intransitieve preferenties voorgekomen? (a boven b, b boven c, c boven a). (Ik vraag dit omdat ik na ga hoe deze wiskundige formule in de praktijk voorkomt, en hoe ermee wordt omgegaan).

Rzoska: Naar mijn aanvoelen niet echt. Doelstellingen speelden niet-hiërarchisch door elkaar: 25-jarig bestaan Amsab-ISG, erfenis Deconinck, brede culturele samenwerking, een totaalproject waarin verschillende doelgroepen tegelijkertijd werden aangesproken, ieder vanuit zijn sterkte, etc.

De Hondt: Heb je een idee wat iedere organisatie voor zich specifiek uit het project wou halen?

Rzoska: Dat is wat mij betreft wel duidelijk. In een notedop: Amsab-ISG wilde vooral een breder publiek aanspreken; Minard/Malpertuis wilden vooral aan de slag met de erfenis van Deconinck en dat in een actueel kader; Theater Taptoe idem dito (Luk droomde er al lang van om iets te doen met het levensverhaal van Deconinck); Alijn (stukje volkscultuur, link met dialectologie, samenwerking met Minard/Amsab-ISG/Taptoe/GCS); GCS/VCV het aantonen van de bindende kracht en de uiteenlopende mogelijkheden van cultureel erfgoed (met doorsteek naar kunsten etc.)

De Hondt: Denk je dat *Romain Roy* nog kan binnen het nieuwe erfgoeddecreet? Dit decreet focust zich toch meer op lange termijn projecten en minder op geïsoleerde projectfinanciering?

Rzoska: Een deel van de filosofie van RR zit ook in het nieuwe erfgoeddecreet (bv. concept van een erfgoedgemeenschap). Voor alle duidelijkheid: we hebben nooit middelen gevraagd op Vlaams niveau. Ik denk wel dat RR nog altijd zou passen in het nieuwe EGD.

De Hondt: Heb je je expliciet of impliciet gebaseerd op publicaties over projectmanagement van bv Kwasimodo, Koning Boudewijn, CBV,...

Rzoska: Vooral mijn ervaring met wat Kwasimodo aanbiedt is me wel dienstig geweest. Ook wat de KBS doet/deed en CBV zat wel in mijn blikveld.

De Hondt: Is er in de beginfase van het project een passieve/actieve swot uitgevoerd van het project en van het VCV in het project?

Rzoska: Neen. Het VCV zag meteen de opportuniteit van het project in het werken rond erfgoed in de publieke ruimte met heel diverse partners.

De Hondt: Heeft het VCV in de beginfase van het project goed overdacht en geëxpliciteerd wat ze eruit wilde halen?

Rzoska: Het project sloot naadloos aan op een aantal doelstellingen die in het beleidsplan stonden. Wat mij betreft heeft RR op dat vlak zeker zijn werk gedaan.

Bijlage 3: Interview met Lieve De Saedeleer en Roel Daenen, coördinatie *Erfgoeddag*

Onderwerp: Coördinatie *Erfgoeddag*

Plaats en tijd: Faro. Priemstraat 51

1000 Brussel

Dinsdag 6 mei

13.00u - 14.28u

Dit interview werd nagelezen en goedgekeurd door Lieve De Saedeleer.

De Hondt: Eerste vraag: hoe is *Erfgoeddag* ontstaan, wie zijn idee was dat en welke rol speelt hij in het verdere verloop?

De Saedeleer: Dat is een initiatief van minister Bert Anciaux en dat is ontstaan in 2001, ontsproten uit een archievendag enerzijds en museumdag anderzijds. Het jaar daarop is dat samengesmolten tot een Erfgoedweekend en de volkskundige verenigingen zijn daar dan ook bijgekomen. Zo kreeg je dan het erfgoedweekend zoals we het nu kennen. Het betekende en samensmelting van allerlei diensten: musea, volkskundigen, de hele culturele erfgoedsector is vertegenwoordigd. Later zijn we overgestapt op één dag omdat twee dagen uiteindelijk niet haalbaar waren naar financiën en ook naar inspanningen toe. We hebben ons dus we dan geconcentreerd op één dag: telkens de eerste zondag na de paasvakantie.

De Hondt: Hoe werd de stuurgroep samengesteld?

Jacobs (achteraf toegevoegd): Dat is eigenlijk organisch gegroeid, namelijk de stuurgroep zelf die andere stuurgroepleden coöpteert. In het begin, een paar jaar geleden, was dat een speling rond de verschillende sectoren die er waren. Er werd gezocht naar wie die sectoren kon vertegenwoordigen. In het begin waren dat voornamelijk de steunpunten die in de culturele sector actief waren: Culturele Biografie, Vlaams Centrum van de Volkscultuur en alle steunpuntachtigen die ook met erfgoed en cultuurbeleid bezig waren. Vandaar was er de vertegenwoordiger van de VVSG, toen nog van CultuurNet, die rond communicatie werkte, de vertegenwoordiger van alle belangenbehartigers, VVVAT en de Vlaamse Museumvereniging. Geleidelijk aan, naarmate erfgoedweekend naar *Erfgoeddag* evolueerde, waren er ook

vertegenwoordigers van de sector volkscultuur, in de eerste plaats Heemkunde Vlaanderen. Verder waren er ook de vertegenwoordigers van de erfgoedcellen. In het begin zaten ze er allemaal in maar naarmate het aantal erfgoedcellen vermeerderde, werden er delegaties gekozen. Om de continuïteit in verband met onroerend erfgoed en Open Monumentendag te verzekeren, hebben we ook daar vertegenwoordigers van gevraagd. Eigenlijk is dat dus geleidelijk gegroeid en is het de bedoeling breed en representatief te gaan en alle belangrijkste *stakeholders* in de stuurgroep te hebben. Heel belangrijk is ook de vertegenwoordiger, alvast op papier, van de administratie van beeldende kunst en musea en dan nu het Agentschap Erfgoed en in principe ook een vertegenwoordiger van het kabinet, de raadgever cultuur zou kunnen komen maar ik denk dat die sinds mensenheugenis nog nooit gekomen is. De stakeholder die alles zouden moeten financieren van *Erfgoeddag*, zaten er van in het begin in.

De Hondt: De strategische doelstelling van *Erfgoeddag*, die vrij vaag blijven, zijn die van boven opgelegd of worden die bepaald vanuit de stuurgroep?

De Saedeleer: De doelstellingen zijn opgelegd in samenspraak vanuit het initiatief, vanuit de overheid en vanuit de stuurgroep, maar ik kan niet herinneren in welk jaar dat was.

De Hondt: Waarom zijn ze zo vaag gehouden?

De Saedeleer: Het is op zich ook een heel moeilijk evenement om te definiëren, het is een evenement met heel diverse spelers. Het is een evenement waar je een aantal doelstellingen wilt halen maar die door zo'n verschillende partners zijn opgesteld dat je wat vaag moet blijven. Ze zijn vorig jaar wel wat verduidelijkt. Je hebt de doelstellingen enerzijds naar het publiek en anderzijds naar de sector, dat is op zich ook al een moeilijke opsplitsing. Enerzijds heeft het evenement verplichtingen t.o.v. de sector, wat dus heel belangrijk is, maar het is evenzeer een evenement voor het publiek waarbij andere regels gehanteerd worden. Ik denk dat het vandaar zo vaag gehouden is, omdat het zo breed is. Een beetje in vergelijking met ons thema, dat is ook altijd heel vaag maar dat is ook de enige manier om de mensen te doen aansluiten bij dit evenement.

De Hondt: Het erfgoeddecreet van 2008, dus het voorontwerp, verschilt sterk van dat van 2004. Welke invloed heeft deze evolutie gehad op de *Erfgoeddag*, de projectaanvraag gehad, op de werking, ...

De Saedeleer: De positie van *Erfgoeddag* als project binnen dat decreet en in verhouding met FARO is eigenlijk iets waar wij concreet nog niets mee gedaan hebben, waar

momenteel over gesproken wordt. We hebben het voorontwerp al gezien alsook het decreet zoals het er zal uitzien maar het wordt bij ons nog niet toegepast in de praktijk.

De Hondt: Binnen de decreten komt de nadruk ook meer te liggen op lange termijn denken. Hoe vertaalt zich dat concreet binnen *Erfgoeddag*?

De Saedeleer: *Erfgoeddag* is ondertussen aan haar 9e editie toe, dat is een verhaal dat je niet op één dag kan realiseren. Dat is sowieso een meerjarenwerking, een meerjarenplan. We merken elk jaar dat het een beetje verschuift, dat de instellingen meer en meer aansluiting kennen bij het evenement. Dat is dus inderdaad een werk dat nog jaren kan voortgaan. *Erfgoeddag* is sowieso een verhaal dat nog jaren moet doorlopen want we moeten nog heel veel doen. We hebben nog een waslijst todo's.

Daenen: [twijfelt] Het erfgoeddecreet heeft uiteindelijk verschillende doeleinden. Allereerst is er het grote idee van de erfgoedgemeenschappen. Ik denk dat dat een vaag concept is dat *Erfgoeddag* de facto in de praktijk noemt maar we hebben het zo nooit genoemd. We zullen zien in hoeverre de sector geresponsabiliseerd wordt en daarin mee kan gaan en elkaar daarin versterkt. Het zal niet zo zijn dat in 2010 iedereen de beste vrienden zal zijn, daar zal nog heel wat tijd over gaan. Het kan nog tien of vijftien jaar duren alvorens we kunnen spreken over een vlotte erfgoedgemeenschap. *Erfgoeddag* is er uiteindelijk gekomen omdat er een soort van emancipatorische beweging moest zijn van de volkscultuur omdat er een vorm van evenementieel werk aansloeg en dat een mooi vehikel was. Over zoveel tijd is dat misschien niet meer nodig en komt er iets anders. [cynisch] Laten we hopen dat de toekomst van het erfgoeddecreet en de effecten ervan positief zijn en versterkend werken.

De Hondt: Anciaux pleit voor een "schotten overschrijdende" en transversale omgang met cultuur. Hoe wordt dit dan vertaald?

De Saedeleer: Het is inderdaad de bedoeling om die sectoroverschrijdende projecten in the picture te krijgen maar dat blijkt heel moeilijk in de praktijk. Dat staat ook in onze doelstellingen dat we sectoroverschrijdend willen werken en dat we dat ook aanmoedigen. In onze communicatie geven we daar tips rond om eventueel samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dat geven we wel allemaal mee maar in de mate dat organisaties dat oppikken of kunnen oppikken, dat zijn er toch niet zo veel. Dat is één van de dingen op ons todo-lijstje. We laten dat inderdaad de term 'sectoroverschrijdend' altijd in onze themabrochures verschijnen maar in de praktijk blijkt dat niet altijd even haalbaar.

Daenen: Het is ook de rol van de lokale coördinator om die bruggen te slaan. Je kan wel zeggen "doe iets met elkaar" maar als de grote collecties dat niet toelaten of het thema of ... Enfin er zijn heel veel hindernissen alvorens die woorden in daden worden omgezet. Maar het is natuurlijk mooi he, je kan mooie dingen doen, je kan andere zichten krijgen, enzoverder.

De Hondt: Welke motieven van de overheid spelen mee in het ondersteunen van *Erfgoeddag*? Wat verdienen zij erbij, wat willen ze meegeven, ...

Daenen: Bij het officiële gesprek van *Erfgoeddag* is in de allereerste plaats aandacht gevraagd voor erfgoed natuurlijk. Officieus is met de komst van Bert Anciaux in 1999 heel duidelijk aandacht gevraagd voor de individualisering, beschaving, de maatschappij, het terug aan elkaar te rijven, verbindende evenementen, relationeel tussen verschillende subculturen, Vlaming, nieuwe Vlaming, buitenlander enzovoort. Het is ook een dag waarop heel veel organisaties hun werk laten zien in de vele vormen dat het is.

De Saedeleer: Het is natuurlijk zo dat *Erfgoeddag* rond erfgoed bedoeld wordt. Dat die instellingen zichzelf kunnen tonen is heel mooi meegenomen maar dat is niet het hoofddoel van het evenement op zich.

Daenen: In onze doelstellingen staat ook dat iedereen erfgoed mag erkennen als iets dat dichtbij is, dat daar niet ergens een etiket op kleeft dat exotisch of veraf is, maar dat dat eigenlijk de taal is die we spreken, de beeldcultuur die we kennen, onze vertrouwdheid met tradities, verbondenheid met de grond, enzoverder.

De Saedeleer: Dat geeft ook gewoon een mooi beeld denk ik van wat er allemaal te zien is op zo'n *Erfgoeddag* en ik denk dat op zich een surplus is voor de overheid om daarin mee te stappen.

Daenen: Een archief is in principe van belang voor onze nakomelingen, voor archivariissen en voor historici die bezig zijn met onderzoek maar dat zijn instellingen die heel weinig publiek over de vloer krijgen. Daarom doet een archief mee aan *Erfgoeddag* en daar komt dan meer volk. Op die manier kan je indirect meer doelgroepen en meer participatie bekomen. Dat is de constructie die, denk ik, de overheid ook nastreeft.

De Hondt: Wat is het belang van FARO erbij als steunpunt? Wat willen zij op hun beurt?

De Saedeleer: Je moet begrijpen dat vroeger het project bij CBV is beland, dat was toen de meest logische plek. Maar daarnaast zat je met de volksculturele doelstellingen die we

ook vertegenwoordigden. Nu is *Erfgoeddag* ingebed bij FARO zoals Week van de Smaak en Expo'58. Dat is een meer logische plaats voor het project. Eigenlijk zitten we nu helemaal juist.

Daenen: Het is ook zo dat in het erfgoeddecreet verschillende takken worden ondersteund vanuit het steunpunt: eentje daarvan is beeldvorming en communicatie, die ligt op kop. En door in te zetten op verschillende evenementen zoals Week van de Smaak, Expo'58 en In-Fusion kan het steunpunt eigenlijk werken aan de perceptie over, en de praktijkontwikkeling op het terrein zelf. Als we overdrijven kunnen we zeggen dat *Erfgoeddag* een soort van speeltuin is voor de mensen van het steunpunt. Theoretisch gesproken kunnen we voor *Erfgoeddag* een aantal activiteiten initiëren, opvolgen, enzovoort. Dus een aantal van de meest prangende zaken die in de dagelijkse werking van een erfgoedorganisatie komen, te tonen en te ontsluiten. Als je een slechte opstelling hebt en je hebt geen uitleg en je hebt een onvriendelijke gastheer dan zit je meteen met een aantal perikelen die een steunpunt zich zou moeten aantrekken.

De Saedeleer: Ze willen ook effectief die sectorondersteuning krijgen en *Erfgoeddag* is eigenlijk een toonmoment van die kennis.

Daenen: Eigenlijk een soort van showcase. Het zou kortzichtig zijn te zeggen dat *Erfgoeddag*, met ons als coördinatie, zorgt voor het opkrikken van het niveau van de culturele erfgoedsector. Als je een zwakke sector hebt die niet beweegt, zou zich dat op zo'n moment ook weerspiegelen.

De Saedeleer: Vandaar dat het ook een voordeel is om als project hier te zitten, dan kunnen we samenwerken op inhoudelijk vlak. Vroeger was het een veel moeilijker positie t.o.v. het evenement. Nu kunnen we als één man achter het evenement naar buiten treden en dat is ook nodig. De sector heeft veel ondersteuning nodig en daar houdt het coördinatieteam zich graag mee bezig. Elke dag zou eigenlijk *Erfgoeddag* moeten zijn. Maar mensen zijn toch meer gefocust op het evenement en da's een moeilijke verhouding. Vroeger is er wel eens geopperd dat die twee coördinatieteams samen moeten gaan voor één groot erfgoedfeest, dat zijn dus allemaal pistes. Ik vind het momenteel een heel logische en duidelijke keuze.

Daenen: Ook op beleidsvlak geeft het werk aan *Erfgoeddag* heel wat terug aan het steunpunt. Je merkt dat ook op de kwaliteitscomités: aan de hand van de inschrijvingen kan je analyseren waar het steunpunt zich de komende jaren voor zal inzetten. Het is dus tweerichtingsverkeer: wij maken gebruik van hun expertise en wij geven, door die momentopname een goed beeld weer van de cultureel-erfgoedsector. Uiteindelijk, qua

analyse, telt ons eerste publieksonderzoek van 2007. Laten we hopen dat we in de toekomst kunnen helpen in de verdere ontwikkeling van zo'n onderzoek. Dan kijken we ook naar FARO natuurlijk of zij ons daarmee kunnen helpen, dat kunnen we niet alleen.

De Hondt: De vertegenwoordigers in de stuurgroep uit de verschillende sectoren, de erfgoedcellen, gemeenten en provincies brengen elk hun eigen belangen en agenda mee. Hoe worden deze belangen geïntegreerd in het grote project?

Daenen: Het is democratisch dus...

De Saedeleer: Ik heb zelf nog niet veel gemerkt van echte agenda's in die zin. Een stuurgroep is bij ons iets dat heel praktisch te werk gaat. Iedereen beslist eigenlijk mee over de praktische gang. Iedereen doet dat inderdaad met zijn agenda. Als ik bv. Sandra Denis van Cultuur Lokaal hoor dan vraagt die "de cultuursbeleidscoördinatoren niet teveel belasten" maar dat zijn gewoonlijk heel nuttige dingen die wij als coördinatie van hen horen. Op zich staat het evenement centraal over de verschillende agenda's heen.

Daenen: Het klinkt misschien raar maar het is echt democratisch. We hebben een stuurgroep die beslist over de keuze van de thema's. Verder geeft die ook input aan de coördinatie op strategisch vlak. Die onderwerpen worden inderdaad besproken. De keuze van de laatste 3 thema's was bij stemming. Iedereen die een voorstel heeft, mag dat brengen. Die agenda is altijd open en vrij. Om ze nu bij naam niet te noemen, hebben de erfgoedcellen wel een agenda in die zin dat ze vaak op lokaal vlak iets moeten realiseren, eigenlijk 365 dagen lang. Uiteraard zijn er buiten ons weten om dikwijls nog andere dingen gebeurd, dingen die in het kwaliteitscomité geschrapt zijn.

De Saedeleer: Maar de neuzen staan wel in dezelfde richting. Iedereen denkt gewoon aan erfgoed en *Erfgoeddag* en wat daarvoor het belangrijkste zou zijn.

Daenen: *Erfgoeddag* is misschien niet het meest relevante of het meest in het oog springende [onderbreekt zichzelf]. Het is natuurlijk wel belangrijk, het is één van de evenementen op een jaar. Misschien dat agenda's wel op andere manieren nagestreefd worden: beleidsdossiers maar ook het lobbywerk enzovoorts. Daar hebben wij persoonlijk eigenlijk niets mee te maken.

De Hondt: Hoe vaak komt de stuurgroep samen?

De Saedeleer: Vier keer per jaar, ongeveer om de 3 maanden. We zien elkaar begin december en ook in januari. Juni is ook een communicatiemoment en ook september. Het is dus gespreid over het jaar met een piekmoment rond de inschrijvingsperiode.

Daenen: Natuurlijk zien of horen we die mensen ook wel daarbuiten.

De Saedeleer: Heel veel beslissingen worden genomen door de coördinatie zelf. Zo'n stuurgroepvergadering is eigenlijk maar een moment om terug te koppelen en enkele inhoudelijke en beleidsmatige dingen af te bakenen zodat wij kunnen verderwerken.

Daenen: Ze geven ons doorgaans een mandaat om te werken. Dat wil zeggen dat als wij een idee hebben, bv. om op gezinnen te werken, dan leggen wij dat voor aan de stuurgroep en dan zeggen die "ja" of "misschien" of... Maar wij mogen in principe niet zeggen: "volgend jaar gaan we geen *Erfgoeddag* doen". Grote beslissingen worden in de stuurgroep genomen.

De Saedeleer: Neen, dat wordt wel gecounterd. Dat heb ik zelfs al eens meegemaakt.

De Hondt: De lokale organisaties, worden die aanzien als partner of eerder als uitvoerder?

Daenen: Dan denk ik toch eerder als partner. Nu laat ons wel wezen: zonder onze lokale partners zou er eigenlijk geen *Erfgoeddag* zijn. Stel je voor dat iedereen zou zeggen: "daar is die *Erfgoeddag* weer voor de 10e keer, neen dat hoeft niet meer" of dat er één of andere negatieve dynamiek heerst.

De Saedeleer: We zeggen ook altijd bij elke nieuwsbrief "beste collega" We zien hen echt als gelijke.

Daenen: We maken eigenlijk de dingen mogelijk, we maken hen het leven gemakkelijk. Door al die algemene voorwaarden en de kwaliteitscomités zou je denken van niet maar eigenlijk maken we een aantal dingen makkelijk: we zorgen voor een campagnebeeld, we zorgen voor promotiemateriaal, we zorgen ook voor een soort van rechte lijn die af en toe wel wat krommen heeft, we zorgen voor het aanbod. Anders zou ieder op zich zijn eigen kleine *Erfgoeddagje* maken terwijl je nu een grote golf hebt, de tsunami die het land overspoelt. Moesten die niet willen meewerken met ons omdat wij onsympatiek zijn of onprofessioneel of omdat ze FARO niet fijn vinden, dan zouden we iets anders doen.

De Saedeleer: Inderdaad, het staat of valt bij hen.

De Hondt: Bekijken zij die voorwaarden ook als het leven makkelijker maken of eerder als beperkingen?

De Saedeleer: Dat is soms inderdaad iets moeilijk. Ik denk inderdaad dat, ondanks dat we ze op gelijk niveau bekijken, elke organisatie dat anders ziet. Wij voeren het inderdaad wel uit. De mensen hebben ook niet altijd door wat dat voor hen kan betekenen. Het klinkt wat contradictorisch. Ze doen het eigenlijk voor zichzelf maar ze denken dat ze het voor ons moeten doen. Het is echt voor henzelf: om hun eigen erfgoed eens te tonen, om mensen daarmee bekend te maken, dat mensen dat interessant gaan vinden en dus meer bezoekers trekken.

Daenen: Ik denk dat het ook een gevoel is, ik kan dat niet zwart/wit halen uit een analyse of onderzoek, maar mensen kunnen ook altijd bij hun vertegenwoordigers in die stuurgroep terecht om te zeggen: "wij hebben een probleem" of "we vinden het thema niet goed" of "we hebben een suggestie". Het zijn telkens de mandatarissen van een grote achterban die woordvoerder zijn in zo'n stuurgroep en die opdracht geeft aan ons. Wij proberen altijd in de communicatie te kijken, "we zijn er voor u, we luisteren naar u, er is niets te moeilijk of te zwaar". We moedigen hen dan ook aan maar die reflex is er niet altijd. Ook bv. als je mensen moet weigeren dan zijn wij de boodschapper die het "blijde" nieuws mogen brengen van "je mag niet meedoen omdat je niet aan de algemene voorwaarden voldoet omdat je geen link hebt met het thema, het is geen opendeurdag,..." Dan is er natuurlijk de perceptie dat wij wikken en beschikken maar uiteindelijk is dat een bestuurlijke beslissing.

De Saedeleer: En dat is voor hen uiteindelijk ook goed. OK ze mogen niet eender wat organiseren maar anderzijds als ze een duidelijk verhaal brengen naar het publiek toe zijn we daar heel dankbaar voor en is het publiek hen ook dankbaar.

Daenen: Mensen doen ook om verschillende redenen mee aan zo'n *Erfgoeddag*.

De Saedeleer: Inderdaad, daarom zei ik dat dit een goede kans is om zichzelf te tonen. Maar er kan discussie zijn over wat eigenlijk de beweegredenen zijn. Het moet ook een dag blijven rond erfgoed.

Daenen: Toen het Paleis voor Schone Kunsten meedeed in 2003, dan wilden ze meedoen om in het boekje te staan en in de publicatie te komen. Dat is een hele verkeerde insteek natuurlijk. De tentoonstellingen wilden ze bv. ook niet gratis doen. We zien die

organisaties als partners en we hopen dat ze ons ook zo percipiëren, als een nederige dienaar.

De Hondt: Als er in 2009 gewerkt zou worden met voorbeeldinitiatieven, doet dit dan geen afbreuk aan het uitgangspunt van gelijkwaardigheid tussen alle partners?

De Saedeleer: Hoe weet jij dat? [lacht] Dat is iets dat je voor ogen moet houden als je zo'n grote projecten organiseert, dat je daar aanreikt wat ze kunnen doen, dat ze er dingen van kunnen gebruiken. Maar dus niet dat je dat als een project boven alle andere projecten gaat tonen en daar de pers bij, want dan krijg je inderdaad dat effect. Je moet bij zo'n *Erfgoeddag* natuurlijk ook kijken naar ieders vermogen, middelen, personeel enzoverder. Je moet je daar als coördinatie voor behoeden dat je niet een idee boven een ander idee gaat zetten.

Daenen: Heel veel hangt af van de communicatie.

De Saedeleer: Dat een "voorbeeldproject" eerder een werkterm is voor ons.

Daenen: Het is dus niet van "jij bent de beste van de provincie".

De Saedeleer: Dat is ook een vraag die we al vaker hebben gekregen: "waarom werken jullie niet met beloningen?" dus een beloning voor de goede projecten. Daar moet je uiteraard mee oppassen: wie ga je belonen, vallen er niet altijd dezelfde mensen uit de boot, enzoverder.

Daenen: Het is ook onmogelijk 600 activiteiten op één dag te bezoeken en uiteraard heeft iedereen z'n eigen subjectieve bril over wat een goede activiteit is.

De Saedeleer: We hebben dat trouwens vorig jaar gezien bij de eerste schifting, wat Roel goed vond, vond ik niet altijd goed en omgekeerd ook.

Daenen: Het is een illusie dat de groten en kleintjes op dezelfde hoogte gaan komen. Laat de groten groot zijn en de kleintjes klein.

De Hondt: Heel concreet nu: waarom zou een organisatie meedoen aan erfgoed?

Daenen: Er is een hele waaier aan mogelijkheden.

De Saedeleer: Om het publiek aan te trekken bijvoorbeeld, om erfgoed met een andere bril te bekijken, om eens iets anders doen met het generieke, om eens in de pers te komen, ... Ook bv. om samenwerkingsverbanden aan te gaan want als je dat doet voor zo'n *Erfgoeddag* en dat lukt goed, dan wil je dat misschien voor een ander project ook.

Daenen: Om nieuwe leden te ronselen, een nieuw publiek aan te boren, eens iets anders te doen, ...

De Saedeleer: Om eens rond gezinnen te werken bv. Want bv. archieven zijn op zich niet bezig met naar het publiek te gaan. Als zo'n archiefinstelling plots een werking naar gezinnen kan uitwerken door dat te integreren in de eigen werking...

Daenen: Om zichzelf ook te leren kennen, de werking, moeilijkheden in het proces van "ok we hebben geen vrijwilligers om op zo'n dag te komen werken". Zoiets moet je doen om te weten hoe het in elkaar steekt. Een aantal organisaties zijn sowieso verplicht een opendeurdag te houden, om gratis toegankelijk te zijn. Een aantal instellingen breien er een verhaaltje rond en doen dat dan op *Erfgoeddag*. Om zichzelf ook uit te dagen.

De Saedeleer: Om in de boekjes te staan [lacht]. We vragen dit ook in de enquêtes na *Erfgoeddag* en mensen zeggen dan het vaakst omdat de publieksopkomst groot was en dat de organisatie vlot verliep. Dat zijn toch de uitschieters.

De Hondt: Binnen de lokale organisatie worden er ook samenwerkingsverbanden aangemoedigd en ook tot stand gebracht. Hoe gaat dat in zijn werk?

De Saedeleer: We proberen dat mee te geven in onze nieuwsbrief en te werken met best practices en mensen aan het woord te laten, of door suggesties te doen bv. Bij het thema *In Kleur* hebben we voorgesteld te gaan praten met een verfproducent. We geven het ook mee in al onze communicatie. We hebben nu ook via de website een ideeëndoos zodat mensen zelf dingen kunnen insturen, maar dat is ook de perfecte plek om zo'n ideeën in te winnen.

Daenen: Een soort van digitaal forum dat je met elkaar kan uitwisselen.

De Saedeleer: Inderdaad. Alle tools die we hebben, proberen we daar dan in te zetten.

Daenen: Het vervelende is dat het ons soms aan expertise ontbreekt. Bijvoorbeeld op het laatste kwaliteitscomité werden er suggesties gedaan om samen te werken rond literatuur bv, maar dan ontbreekt ons het aan die kennis om de stukjes van de puzzel bij

elkaar te zetten, om A bij B te brengen. In die zin hopen we dat de nieuwe vorm van het kwaliteitscomité meer en beter kan opleveren, ook op samenwerkingsvlak.

De Hondt: Vinden jullie dat het kwaliteitscomité en de opgelegde regels afbreuk doen aan de interactie tussen de coördinatie en de lokale organisaties?

Daenen: Dat komt er soms wel tussen omdat erfgoedcellen moeten samenwerken. Soms gaat het om nieuwe spelers die aangemoedigd moeten worden. Het is belangrijk hen op te vissen zodat ze meedoen voor de eerste keer. Dat gebeurt soms via samenwerkingen. Natuurlijk is het zo dat als de lokale coördinator zijn eigen programma fantastisch vindt maar wij dat niet vinden, of iemand in het kwaliteitscomité zegt van "ik ken jullie, jullie doen altijd hetzelfde" of "het tekstje dat hier staat klopt niet" of "wat er vorig jaar gebeurde trok op niets", dan doorkruis je dat.

De Saedeleer: Er is ook al heel veel werk verricht op het vlak van sensibiliseren, dat is inderdaad moeilijk. In die samenwerkingsverbanden kruipt heel veel tijd en energie. Als het dan plots losbarst en afknapt heeft dat vaak menselijke reacties tot gevolg. Dat is heel moeilijk om daar op een hele goede manier op in te pikken zodat je geen spelers gaat verliezen. Zo'n kwaliteitscomité is natuurlijk goed voor de afgeleverde kwaliteit van het evenement maar toch ook iets waar je voorzichtig mee moet omspringen.

Daenen: Soms moet je naar die mensen bellen, wat veel makkelijker gezegd dan gedaan is.

De Saedeleer: Daar zijn we toch heel wat mee bezig geweest. We hebben daar heel wat tijd voor opzij gezet, het is een boodschap die je heel voorzichtig moet brengen.

Daenen: Bij zo'n kwaliteitscomité moet je ook heel goed nadenken voor je iets zegt.

De Hondt: Zijn er soms conflicten tussen de partners onderling? Bijvoorbeeld omtrent de werking van de grote organisaties naast de kleine, geeft dat soms geen wrijving?

De Saedeleer: Niet dat wij dat opvangen.

Daenen: Als er een slechte lokale coördinator is die niets doet, dan horen we dat wel eens.

De Saedeleer: Maar echt jaloezie tussen organisaties, ... Daarvoor hebben we ook de lokale coördinator die daar op lokaal vlak op kan inspelen, die zorgt dat sommige ideeën

niet de bovenhand gaan nemen. Vera De Boeck in Antwerpen heeft bijvoorbeeld 37 spelers maar de mensen die daar niet in mee doen, die gaan zich niet buitengesloten voelen doordat die ook op een toffe manier benaderd zijn geweest. Maar ook onderling bv, als je dan lokaal die communicatie in goede banen leidt, dan vermijd je dat sowieso wel een beetje. Dat is nu eenmaal het concept, dat heeft nu al wel ingang gevonden denk ik bij de meeste organisaties. Iedereen heeft zich daar bij neergelegd dat dat zo is.

De Hondt: Hoe wordt omgegaan met de verschillende percepties van erfgoed en *Erfgoeddag*?

Daenen: Waar wij ons toe beperken is het onderscheid tussen roerend en onroerend erfgoed. Voor de rest is daar weinig om ons over uit te spreken wat erfgoed is of kan zijn.

De Saedeleer: Het is natuurlijk wel zo dat alle organisaties die meedoen, erfgoed als core business hebben en dat die erfgoed beheren. Die weten op zich wel een beetje de definitie van erfgoed en die werken daar ook rond. Er zijn soms wel nieuwe spelers die wat moeten oppassen, die echt commerciële doeleinden hebben. Maar er is dus niet echt een discussie rond wat erfgoed is.

Daenen: Het is soms wel grappig: het kwaliteitscomité kreeg eens een activiteit die ging over natuur: een natuurpuntmuseum die iets wou doen rond levend erfgoed, planten, water, enzoverder. Natuurlijk rekt het erfgoedbegrip uit wat kan leiden tot discussie: hoe moet dit geïntegreerd worden op *Erfgoeddag*. Uiteraard kan dit.

De Saedeleer: Dat is binnen het kwaliteitscomité natuurlijk bespreekbaar. Dat is eigen aan zo'n begrip als erfgoed.

Daenen: Er is is iets als veilig erfgoed en minder veilig erfgoed, de "safe stories". Bijvoorbeeld de klassieke verhalen die iedereen kent, de nostalgie. Mensen klagen dan vaak vanuit hun academisch zeteltje over de gebrekkige maatschappelijke relevantie. We proberen toch altijd ook een beetje aandacht te hebben voor de dingen die vaak niet verteld worden, en op zoek te gaan naar het antwoord op de vraag waarom worden die niet verteld worden, en waarom is dat zo moeilijk.

De Hondt: Het moet niet gewoon een goed-nieuws-dag zijn

Daenen: Of iets nostalgisch bv. Die nostalgie zit er sowieso achter. We proberen toch een minimum aan maatschappelijke relevantie in te brengen. Opnieuw, dat is natuurlijk veel gemakkelijker gezegd dan gedaan.

De Hondt: Worden de organisaties vanuit de overheid aangespoord om deel te nemen op één of andere manier?

Daenen: Misschien lokaal, of een archief die het niet kan maken, ...

De Hondt: Op lokaal niveau dus wel?

De Saedeleer: Ja op lokaal niveau wel, op provinciaal en federaal niveau... [twijfelt]. Op lokaal niveau zeker. Om erfgoed op de agenda te plaatsen van het gemeentebestuur. Als je natuurlijk een hoop schepenen hebt die niet erg geïnteresseerd zijn verloopt zo iets moeizaam. Maar als die dan op *Erfgoeddag* zien dat er veel volk komt en zien ze dat ze er mee kunnen scoren veranderen die wel van mening.

Daenen: Instellingen van de Vlaamse Gemeenschap zoals het KMSKA, die kunnen bijna niet ontbreken, die hebben een soort van beroepseer om het goede voorbeeld te geven.

De Hondt: Hoe wordt het financiële aspect geregeld? Waarvoor staat de coördinatie in en waarvoor de deelnemers? Uit welke bronnen wordt geld gegenereerd?

De Saedeleer: Lokaal wordt er wel financieel bijgedragen. Het enige waar wij in tussenkomen is op het vlak van promotiemateriaal, de brochure enzovoorts. Het geld gaat echt naar de werking, communicatie, personeel, ... Er is geen ruimte om de organisaties ook nog tegemoet te komen, hoewel dat wel door zeer veel organisaties geapprecieerd zou worden. Maar natuurlijk kost bijvoorbeeld distributie en het aanmaken van het promotiemateriaal bijzonder veel en elke organisatie is gelijk voor de wet.

De Hondt: Hoe worden de organisaties doorheen het jaar en in de aanloop naar *Erfgoeddag* toe gemotiveerd om voor 100% te gaan meewerken aan dat thema?

De Saedeleer: Ze worden voornamelijk geïnformeerd door middel van nieuwsbrieven en we raden ze aan om aanwezig te zijn op initiatieven zoals infosessies. We stimuleren ook de lokale coördinatie door naar die of die organisatie te gaan.

Daenen: Ze moeten zelf willen he. De perceptie is er soms wel dat ze mee moeten doen maar dat moet natuurlijk niet.

De Saedeleer: Die motivering bestaat er voornamelijk in dat we ideeën aanreiken en dat we proberen op een positieve manier te schrijven en dat we de tekens laten zien wat de collega's er rond ontwikkelen of sprekers aantrekken waarvan je zegt: "als ik daar nu eens naar ga luisteren". Maar het is voor zo'n grote groep he. Het is eigenlijk meer coachen, dat is alles wat we kunnen doen, maar dan uiteraard zoveel mogelijk.

De Hondt: Hoe kunnen de deelnemers naar jullie toe feedback geven?

De Saedeleer: Via mail uiteraard, zolang de werking loopt en nadien is er een evaluatie. Op die manier gebeurt de feedback. Het is ook zo dat het evaluatieverslag meestal ter beschikking wordt gesteld. Op die manier kunnen mensen eigenlijk reageren als ze willen.

Daenen: De infosessies zijn ook zo'n moment

De Saedeleer: We hebben ook als eens een rondetafelgesprek georganiseerd.

Daenen: Inderdaad, en we geven ook altijd mee: vraag ons dingen, geef commentaar, suggesties, ...

De Saedeleer: Maar helaas krijgen we niet vaak reactie.

Daenen: Misschien alleen als het negatief is.

De Saedeleer: Dan vaker, inderdaad. Dat is eigen aan de mensen.

De Hondt: Het feit dat *Erfgoeddag* jaarlijks georganiseerd wordt, zet dat organisaties aan tot een meer coöperatieve houding?

De Saedeleer: Dat is een beetje moeilijk want die *Erfgoeddag*-moeheid is zelf ook iets dat samenhangt met het jaarlijkse karakter van het evenement. Maar zoals Roel zei, hoef je niet elk jaar deel te nemen.

Daenen: We foppen ons soms echt met de negatieve berichten daaromtrent, dat het zoveel werk is. Niet te vergeten dat Week van de Smaak er nu ook bijkomt. Het jaar wordt behoorlijk gevuld nu. Dit jaar valt *Erfgoeddag* bijvoorbeeld samen met de Week van de Amateurkunst en zo heb je nog verschillende andere dingen. In de tijd van het

reflectietraject werd er echter duidelijk gezegd dat er ruimte was voor die twee evenementen naast elkaar.

De Hondt: Er is sprake van lokale samenwerking. Zijn die samenwerkingen eenmalig of zie je dat er in de praktijk nadien ook nog wordt samengewerkt?

De Saedeleer: Dat is iets waar wij altijd naar vragen maar krijgen daar heel uiteenlopende reacties op. Mensen denken vaker in de richting van: een thema is niet echt gepast dus doen we pas de keer daarop weer mee.

Daenen: In Het Paleis hebben we ooit samengewerkt met het archief van het koninklijk paleis voor "Het zit in de familie" en het jaar daarop was het "In kleur" en toen was het gedaan. Het is nu bijna een anekdote. Het leidt niet altijd het jaar daarop tot een concrete actie.

De Saedeleer: Maar ik denk wel dat het opbrengt.

Daenen: Daar ben ik van overtuigd.

De Hondt: Ik neem aan dat het voornamelijk lokale samenwerkingen zijn?

De Saedeleer: Toch buiten de gemeentes ook, meer en meer regio's door de opkomst van de regiocoördinatoren zijn er ook een paar erfgoedcellen met regionale werking. Leuven heeft bijvoorbeeld in hun overeenkomst met de overheid staan dat ze ook instaan voor Wilsele en Herent en Lubeek moeten zorgen maar die nemen dat mee in hun werking voor *Erfgoeddag* bv. nemen ze dat mee op in hun brochure. Je ziet toch vaker en vaker samenwerkingen buiten de gemeente. Zo vaak zelfs dat de brochures bijna overvol raken.

De Hondt: Maakt iedereen in dezelfde mate gebruik van de diensten van de coördinatie?

De Saedeleer: [overtuigd] Neen.

De Hondt: Waarom niet?

De Saedeleer: Da's heel uiteenlopend.

Daenen: Je hebt wel goede leerlingen in de klas. Bijvoorbeeld de erfgoedcel van Antwerpen doet dat op voorbeeldige wijze, die begeleiden dat. Maar je hebt ook

organisaties die iets hebben van: "ik doe gewoon mijn goesting en ik schrijf me in". Het zou ook voor ons niet haalbaar zijn moest iedereen ons om de haverklap om hulp vragen.

De Saedeleer: Er zijn mensen die, door ons op die infosessies te zien, al eens vaker met de coördinatie bellen of die Roel of mezelf nog kennen van een vorige begeleiding, maar de wijze waarin ze een beroep op ons doen is dus heel uiteenlopend.

De Hondt: Trekken organisaties zich soms terug nadat ze zich hebben ingeschreven? Hoe wordt hiermee omgegaan?

De Saedeleer: Af en toe gebeurt dat wel eens. Vaak om organisatorische redenen of om praktisch/financiële redenen.

Daenen: Maar dus nooit principieel.

De Saedeleer: Neen inderdaad, als mensen gemotiveerd zijn om in te schrijven, zullen ze enkel afhaken omwille van logistieke problemen, of timing bv, of een collega die ertussen uit valt.

De Hondt: Is er gevaar dat de omvang van *Erfgoeddag*, omdat het zo groot is, afbreuk doet aan het flexibele en het dynamische van het coördineren ervan?

Daenen: Je kan natuurlijk niet alles hoogstpersoonlijk gaan bezoeken, begeleiden, controleren, ... Dat is dus een minpunt. Maar anderzijds is er toch het voordeel naar de media toe, en dat is toch heel belangrijk. Op massaevenementen heb je die grote cijfers nodig, ten opzichte van die tentoonstellingen waar er honderden van zijn per jaar. Dat doet inderdaad wel afbreuk aan de flexibiliteit maar we moeten wel ergens te lijn trekken. Je moet echt consequent zijn, dat is erg moeilijk.

De Saedeleer: Om zelf dynamisch en flexibel over te komen heb je natuurlijk ook introspectie nodig en dat is wel moeilijk. Omdat we maar met twee zijn zijn we voltijds bezig met de dagdagelijkse werking. Dan schiet er weinig tijd over om het inhoudelijke meer uit te werken.

De Hondt: Zijn de partners ook intensief betrokken bij het in gang zetten van een nieuwe *Erfgoeddag* of blijft dat beperkt tot de coördinatie en de stuurgroep?

De Saedeleer: Die worden eigenlijk door ons vertegenwoordigd. We gaan er van uit dat de mensen weten dat de dingen ook bespreekbaar zijn. In 2006 hebben ze wel zelf het thema mogen kiezen, dan was er een brainstorm voor de sector en dan kwam daar het thema "In kleur" uit. Mogelijks niet het beste thema dat we ooit hebben gehad. Je ziet de thema's van de jaren daarna: "niet te schatten", "waarden van erfgoed" en dan nu "de toekomst". Dat zijn veel moeilijker thema's.

Daenen: Het is ook niet vanzelfsprekend een thema te kiezen voor de hele sector: archieven, heemkundige kringen, enzoverder.

De Hondt: Is er eigenlijk veel mogelijkheid tot aanpassing van het *format* van *Erfgoeddag*?

Daenen: Neen.

De Saedeleer: Jawel toch?

Daenen: Neen toch? Het is telkens op zondag, één dag, ...

De Saedeleer: We proberen altijd bij te sleutelen en tips te geven en op die manier wel bij te sturen. We gaan niet terug kunnen zeggen van we gaan het een week organiseren of samenwerken met Open Monumentendag.

Daenen: Op lokaal vlak merk je wel dat het aanbod verandert van tentoonstellingen en geleide bezoeken, dan krijg je een waaier van nieuwe dingen zoals wandelingen, fietstochten tot zelfs een karavaan. Dus qua *format* lokaal kan je dat wel zeggen. Een lezing of een filmvoorstelling of een zoektocht, een plakboek, ... De krijtlijnen waarin *Erfgoeddag* vastligt worden niet bijgestuurd.

De Hondt: Er geldt gelijkheid van stemmen. Als een minderheid van de partners toch per se iets wil doordrukken, wordt dit dan toch goed gestemd?

De Saedeleer: Dat beslist de voorzitter.

Daenen: Er is natuurlijk de meerderheid die telt. Als er een ex aequo is, zal de stem van de voorzitter de doorslag geven.

De Saedeleer: De neuzen staan meestal wel in dezelfde richting;

Daenen: Misschien zelfs teveel in dezelfde richting. Je moet het natuurlijk ook praktisch kunnen uitvoeren die voorbeeldprojecten. We gaan niet zomaar iets uit de grond schoppen zonder dat FARO bijspringt qua budgettaire, qua timing, qua mankracht en inzet. Je moet uitkijken naar goede ideeën maar die moeten ook realistisch blijven.

De Saedeleer: Maar die kritische reflectie mag wel wat meer zijn in de stuurgroep.

Daenen: Absoluut. De stuurgroep moet misschien wat anders worden samengesteld.

De Saedeleer: Hier en daar een meer commerciële aanpak misschien, qua sponsoring bijvoorbeeld.

Daenen: Dat netwerk van Week van de Smaak heeft een gigantisch kwaliteitscomité, daar zitten journalisten in van De Standaard en De Morgen, Marc Declercq, een wijnkenner, enzoverder. Als die iets nodig hebben, die zeggen: "Ik ga even naar de Marc bellen voor sponsoring."

De Saedeleer: Dan krijg je ook andere impulsen. Die beweegredenen en motivaties zijn helemaal anders. Je bent volgens mij sneller bij de zaak.

De Hondt: Hoe zou je de stijl en de wijze waarop *Erfgoeddag* momenteel wordt gecoördineerd omschrijven?

De Saedeleer: Als goed, flexibel, dynamisch, tof [lacht].

Daenen: Het kan natuurlijk beter, wat efficiënter misschien. We hebben samen een goede verstandhouding. Lieve is heel nauwgezet, ik ben misschien iets minder nauwgezet, ik vergeet heel veel.

De Saedeleer: Roel is wel vlot, denk ik, en professioneel.

Daenen: Als we iets beloven, dan doen we dat ook. We stellen onze doelen en we vermijden vage toestanden.

De Saedeleer: We hebben een heel concrete aanpak, heel duidelijk. Mensen weten wat ze aan ons hebben. Het enige jammere aan die aanpak is dat die niet concreet genoeg is. Soms zou ik toch liever de mensen echt face-to-face zien zodat je die op een rechtstreekse manier leert kennen. De aanpak is open en redelijk, zeker niet afstandelijk.

Daenen: Het probleem is dat wij dikwijls een oordeel moeten vellen maar dat we niet altijd evenveel kennis hebben over die speler, waar hij zit en waar hij mee bezig is. We zouden minstens voor een maand met die mensen moeten optrekken om te zien wie ze zijn. We kennen hen wel uit het boekje maar écht kennen is dat niet.

Qua tijdsbesteding is het niet altijd evident om in een omgeving als deze gefocust te werken, dan zijn dat misschien maar loze argumenten om te zeggen dat we meer de baan op willen. We hebben ook geen geheime agenda, geen hypocriet gedoe. We proberen ook altijd vriendelijk te zijn met een luisterend oor.

De Hondt: Zou het een goed idee zijn *Erfgoeddag* in een aparte juridische structuur vast te leggen?

De Saedeleer: [Aarzelt] Dat zou inderdaad zijn voordelen hebben.

Daenen: Ik denk dan voornamelijk aan aansprakelijkheid, budget, enzoverder.

De Saedeleer: Inderdaad, om een veilige positie te hebben binnen het steunpunt. Een aparte juridische structuur heeft zijn voor- en nadelen.

Daenen: Je zit een mini-organisatie en om dan ook nog eens een raad van bestuur te doen, de administratie verzwaart, enzoverder. Dat zou het apparaat log maken.

De Saedeleer: Nu gebeurt al onze boekhouding in principe via FARO, we maken een budget op en voor de rest betalen wij eigenlijk geen facturen. Als er een factuur niet betaald wordt, komt dat eigenlijk niet tot ons. Dat is een hele luxueuze en ook veilige positie, dat zouden we met een vzw niet waar kunnen maken. Anderzijds zou het een aantal mogelijkheden geven die we nu niet hebben.

Daenen: Misschien kan je dan meer met budgetten schuiven, een spaarpotje aanleggen, misschien een aantal dingen waar we vrijer in zouden zijn, hoewel we binnen FARO wel heel vrij gelaten worden. Ik zie momenteel meer voordelen in de inbedding. Anders krijg je een instituut en misschien is *Erfgoeddag* binnenkort niet meer nodig bijvoorbeeld. Niemand zegt dat over 10 jaar we nog altijd over *Erfgoeddag* spreken, dan is er misschien iets anders.

De Saedeleer: Het is inderdaad goed zoals het is nu.

De Hondt: Als laatste vraag: vind je *Erfgoeddag* een succes?

De Saedeleer: Dat vind ik wel een moeilijke afsluiter. [denkt even na] Ik vind van [aarzelt] wel en van niet. Ik vind dat het succes groter zou mogen zijn, maar dan ben ik misschien hebberig. Wat ik het jammere vind is dat binnen het idee en het *format* op zich de versnippering te groot is om van een groot succes te spreken. Er zitten heel veel goede projecten tussen maar eveneens ook slechte. Alles moet goed zijn uiteindelijk. Het zou eigenlijk wat meer flashy mogen zijn.

Daenen: Het is natuurlijk zoals bij een film waar al weken in de pers over wordt gesproken waar je dan om 6 uur in de ochtend voor opstaat en je scheert je en ...

De Saedeleer: Het is wel hot maar ook niet meer dan dat. Het mag hotter. Het zou meer een gevoel van voldoening geven te weten dat echt iedereen tevreden is.

Daenen: Het is niet slecht natuurlijk, verre van. Je hebt elk jaar duizenden bezoekers maar de mens focust natuurlijk op wat beter kan.

De Saedeleer: Je moet natuurlijk zien dat je een verhaal vertelt dat met de waarheid strookt.

Daenen: Het is op dit moment ook zo dat *Erfgoeddag* heel veel verschillende uitdagingen terwijl je weet dat je die niet allemaal kan realiseren, zoals bv. de begeleiding of de gezinswerking uitdiepen. Dit zorgt misschien wel voor frustratie. Losstaand daarvan is het een succes natuurlijk, er zijn elk jaar honderden organisaties die meedoen, dat is fantastisch. Pascal Gielen vraagt dan naar de maatschappelijke relevantie. Als je tot vierhonderd organisaties op vrijwillige basis iets laat doen, dan is dat toch iets heel moois.

De Saedeleer: Op een bepaald moment kan je er geen andere kant mee uit. Dit is het en je kan er nog wel wat dingen uit halen maar je zit toch wat vast. De grote lijnen veranderen niet.

Daenen: Qua organisatie intern denk ik dat we zeer goed geolied zijn, dat er een aantal dingen zijn die heel goed zijn. Het beste voorbeeld is dat Week van de Smaak gemodelleerd is op het basismodel van *Erfgoeddag*. Ook Monumentendag, waar wij zelf naar gekeken hebben, neemt heel wat zaken van ons over.

Bijlage 4: Interview met Marc Jacobs, co-directeur FARO

Onderwerp: Project *An Unexpected Journey to the United States in Belgium*

Plaats en tijd: Faro. Priemstraat 51

1000 Brussel

Vrijdag 16 mei 2008

15.12u - 15.52u

De Hondt: Ik had eerst nog een vraagje over Erfgoeddag. Wie heeft de samenstelling van de stuurgroep bepaald?

Jacobs: Dat is eigenlijk organisch gegroeid, namelijk de stuurgroep zelf die andere stuurgroepleden coöpteert. In het begin, een paar jaar geleden, was dat vooral een afspiegeling van de verschillende sectoren die er waren. Er werd gezocht naar wie die sectoren kon vertegenwoordigen. In het begin waren dat voornamelijk de steunpunten en bovenbouworganisaties die in de culturele sector actief waren: Culturele Biografie, Vlaams Centrum van de Volkscultuur en alle steunpuntachtigen die ook met erfgoed en lokaal cultuurbeleid bezig waren. Vandaar was er de vertegenwoordiger van de VVSG, van CultuurNet, iemand die rond communicatie werkte, de vertegenwoordiger van alle belangenbehartigers, VVBAD en de Vlaamse Museumvereniging. Geleidelijk aan, naarmate erfgoedweekend naar Erfgoeddag evolueerde, waren er ook vertegenwoordigers van de sector volkscultuur, in de eerste plaats Heemkunde Vlaanderen. Verder waren er ook de vertegenwoordigers van de erfgoedcellen. In het begin zaten ze er allemaal in maar naarmate het aantal erfgoedcellen vermeerderde, werden er delegaties gekozen. Om de continuïteit in verband met onroerend erfgoed en Open Monumentendag te verzekeren, hebben we ook daar vertegenwoordigers van gevraagd. Eigenlijk is dat dus gegroeid en is het de bedoeling breed en representatief te gaan en alle belangrijkste stakeholders in de stuurgroep te hebben. Heel belangrijk is ook de vertegenwoordiger, alvast op papier, van de vroegere administratie van beeldende kunst en musea en dan nu het Agentschap Erfgoed en in principe ook een vertegenwoordiger van het kabinet, de raadgever erfgoed zou kunnen komen maar ik denk dat die sinds mensenheugenis nog nooit is gekomen. De stakeholder die alles zouden moeten financieren van Erfgoeddag, zaten er dus van in het begin in.

De Hondt: Dan over het project Govenar. Wat is de overkoepelende doelstelling van het project?

Jacobs: Ik weet niet of er al een globaal project is. De belangrijkste doelstelling is volgens mij om de beeldvorming rond identiteit en nationaliteit te beïnvloeden vanuit een erfgoedperspectief. Het is de bedoeling te werken als een eyeopener waardoor mensen dingen kunnen relativiseren die ze voordien zeker meenden te weten. Het grootste cliché-beeld is wat mensen "menen te weten" wat een Amerikaan, Vlaming of een Marokkaan is. Dit project is gekozen om daar wat twijfel of vragen rond te zaaien. Een tweede doelstelling handelt rond immaterieel erfgoed. Eigenlijk was het zeker in het begin de bedoeling om rond die thematiek te werken omdat in de conventie van UNESCO van 2003 wordt gevraagd een inventarisatie te maken. Uit de databank die over een periode van 30 jaar geleidelijk is gegroeid door het Amerikaanse National Heritage Fellowships die de awards uitreiken, is een mooi corpus ontstaan van heel diverse disciplines en mensen. Govenar heeft dit vanaf het begin gedocumenteerd. Omwille van de omvang en de manier waarop dit multimediaal is gebracht, is dit een interessant model van inventarisatie. We dachten oorspronkelijk dat ook in Vlaanderen te introduceren maar dat bleek bij nader inzien toch niet het meest geschikte. Als we al naar inventarissen gaan, zouden we naar de richtlijnen van UNESCO 2003 eerder naar een webtoepassing of een soort wikipedia-oplossing gaan. Hoe dan ook blijft dit één van de meest actuele en interessante moderne media-overzichten van een groep specialisten in en beoefenaars van volkscultuur en immaterieel erfgoed. De oorspronkelijke insteek van het project was dat te introduceren in België maar dan zitten we met de vraag wat je met zo'n inventaris kan doen en in welke mate dat iets verandert aan het beeld dat de mensen die met volkscultuur omgaan daarover hebben. Het doel is te inventariseren en het op een rijtje zetten en daar iets maatschappelijk relevant mee te doen. Aan de hand van de conventie van 2003 kan men de maatschappelijke relevantie van immaterieel erfgoed onderzoeken en nagaan wat FARO ermee wil doen.

De Hondt: De visie van Joris Capenberghs op het project is voornamelijk op belevenistoonstellingen gericht. Is dat ook uw idee?

Jacobs: Die belevenistoonstellingen zijn inderdaad één mogelijkheid. Ik heb ook niets tegen gewone tentoonstellingen. Ik denk dat dat heel veel vormen kan aannemen, onder meer door kennis maken met de DVD, met die reeks mensen is interessant op zich. De belevenis blijft erg visueel en auditief gericht. Dat is erg gemakkelijk consumeerbaar voor mensen die hoofdzakelijk een catalogus willen lezen of de DVD willen bekijken. Maar voor mij blijft dat nog altijd één van de vele vormen. Wat voor mij in dat project evengoed kan is een laag vertaling bovenop de DVD, dat er dingen in het Nederlands

worden aangeboden. Maar dan steeds met de overweging dat minstens 60% van de bevolking in Vlaanderen Engels begrijpt. Anderzijds kan men een ander segment van de bevolking bereiken dan iets in de vorm van een Engelstalige of een klassieke tentoonstelling, namelijk ze in de buitenlucht verrassen met een belevingstentoonstelling. In mijn perceptie is de belangrijkste inbreng van Joris dat hij precies voor die twee uitersten aandacht probeert te vragen. Dit gaat over heel speciale mensen die in zekere zin in de marge of in de limitaliteit van de samenleving leven. Kunstenaars die leven met het idee van "overdag ambtenaar of kelner, 's avonds kunstenaar". Zo'n tentoonstellingen zouden we ook toegankelijk kunnen maken voor toeristen, voor mensen die maar tijdelijk passeren en niet noodzakelijk Nederlands kennen. Anderzijds kan je ook andere bevolkingsgroepen die moeilijk te bereiken zijn zoals allochtonen, of mensen die niet noodzakelijk in erfgoed geïnteresseerd zijn maar die wel een visie hebben op wat de Verenigde Staten vandaag te betekenen hebben, bereiken met iets anders dan je klassiek op televisie ziet. Televisie-kijkend Vlaanderen is niet altijd meteen op erfgoed gericht. Ook deze groep willen we bereiken. Tegelijkertijd gaat Joris er ook in mee, en dat is misschien meer een stelling die van mij komt en waar ik graag de nadruk op leg, dat als je het doorsnee erfgoed-minded publiek bekijkt, of de erfgoedwerkers zelf, dat er een eerder negatieve connotatie heerst rond mondialisering en Amerikanisering. Amerika wordt gepresenteerd als hét symbool van eenheidsworst, van mondialisering waardoor de oude lokale cultuur hier en elders in de wereld onderdrukt wordt. Dit project laat toe hieromtrent een ander beeld te vormen. Het is hetzelfde probleem, en ik denk dat dat de uitdaging is is, om met eenzelfde product verschillende groepen te bereiken en heel verschillende effecten te sorteren. Dat vereist een heel speciale manier van omgaan met dat materiaal zodanig dat je het op vele manieren interpreteerbaar houdt maar dat je het toch strak genoeg houdt zodat mensen het idee krijgen dat ze iets gezien hebben en dat het op één of andere manier zin heeft.

De Hondt: Wat wil FARO zelf uit het project halen, moest het er komen?

Er zijn twee redenen, die ook in de missie van FARO gaan staan. Enerzijds is één van de puntjes dat een kritische omgang met vormen van identiteitsconstructie niet minder belangrijk is dan het werk dat we gaan doen voor erfgoed, maar dat erfgoed voor veel dingen ingezet kan worden. Ook in Vlaanderen, waar erfgoed kan worden gebruikt om Vlaamse nationale constructies te maken, is zo'n project eigenlijk een manier om te tonen wat je kan doen met immaterieel erfgoed, met audiovisuele hightech, met de laatste technieken van digitalisering en met televisiebeelden en fotografie bijvoorbeeld. Tegelijkertijd is het ook heel erg genuanceerd: het feit dat "Amerikaanse" of "met globalisering geassocieerde" technologie wordt gebruikt en dat dat op een positieve manier gebeurt. Als we dat met FARO kunnen duidelijk maken, zou dat heel mooi zijn.

Een tweede element is het leren gebruiken van die technologie. Zo'n DVD zou bijvoorbeeld interessant kunnen zijn als tentoonstellingstechniek. Ik hoop alvast dat daar in de toekomst ook nog aan gewerkt wordt. Belangrijk is ook het uitnodigen van de verschillende partners in het erfgoedveld om samen een beeld te vormen, om te communiceren en om daar als steunpunt iets rond te realiseren. Een groot project is altijd een tandje bijzetten wat de beeldvorming en de communicatie betreft. Als je naar de drie grote kerntaken van het steunpunt kijkt, praktijkondersteuning, praktijkontwikkeling, beeldvorming en communicatie dan betekent dat concreet het inzetten van technologie en kijken hoe men daaruit van kan leren en hoe de praktijkontwikkeling ondersteund kan worden. Ik denk in de eerste plaats aan etnologie, visuele antropologie en andere visies of andere mogelijkheden. Ook zijn er uitlopers mogelijk als een experiment rond erfgoededucatie, muziek, enzovoorts. Ik denk dat we, voor FARO, heel veel van onze doelstellingen naar voor brengen maar idealiter worden die zoveel mogelijk ingekleurd door actoren in het veld. Dat is de eeuwige uitdaging en de discussie rond steunpunten: in welke mate mag je zelf een actor zijn of niet, en dat is geen gemakkelijke opdracht.

De Hondt: Dat brengt me dan meteen naar de volgende vraag. Welke positie zou FARO kunnen innemen: van voortrekker, van partner, ...

Jacobs: Ideaal krijg je een voortrekkende partner in de achtergrond. We kunnen dat wel stimuleren maar wat we zeker niet kunnen doen is het project zodanig laten verlopen dat wij het helemaal moeten trekken en sleuren en bijna als een soort tentoonstelling van bovenaf laten neerdalen. Als je dat zuiver logistiek bekijkt, ga je een heel strakke aansturing nodig hebben. Ik denk dat dat minder compatibel is met onze steunpunttaken dus op een bepaalde manier gaan we dat spontaan in het veld moeten laten ontstaan. De ervaring leert dat er iemand de positie moet innemen om het geheel te trekken. Ik hoop dat er iemand in het veld het project mee zal optrekken want als we het zelf moeten doen, dan zal dat een andere vorm aannemen. Dat is het grote dilemma waar we vaak mee zitten omdat het er vaak op lijkt dat, om het project te laten lukken, dat er naar FARO zal gekeken worden. Dat is ook een verschil met het Vlaams Centrum voor Volkscultuur, waar het project mee gelanceerd en opgepikt is in de constellatie dat het Vlaams Centrum voor Volkscultuur het onderzoekscentrum had kunnen zijn waar werken aan beeldvorming en identiteitsconstructie een heel belangrijke kerntaak was. Toen was het een evident project waarin we rond identiteitsconstructie en beeldvorming konden werken en ook een stuk onderzoek voeren, terwijl dat nu veel minder is en dat niet behoort tot één van onze directe kerntaken, hoewel wel impliciet en op de achtergrond.

Die beeldvorming blijft belangrijk maar dan moet het bijna een impliciet en passant effect zijn van allerlei andere dingen waarvan we het netwerk begeleiden.

De Hondt: Ik heb hier een paar uitspraken van Marina Laureys en zij bekijkt de rol van een steunpunt toch wel anders: de rol die een steunpunt moet aannemen is niet die van partner maar van ondersteuner die helemaal op de achtergrond staat. Dat is toch weer het andere uiterste.

Jacobs: De vraag stelt zich: waar begint ondersteuning? Hoe ver op de achtergrond sta je? Dat is daarin de kritische succesfactor. Zeker in vergelijking met VCV is die rol veranderd maar anderzijds zal het er ook niet komen als niet iemand het pusht en meegeeft. Dit is ook een grotere discussie. Hoe noem je de partners waarmee je werkt: zijn dat klanten, zijn dat partners? Voor mij zie ik de rol van FARO toch in de eerste plaats als partner. Als je geen partner bent van het veld, wat ben je dan wel?

De Hondt: Volgens haar zou een steunpunt eigenlijk puur de zelfredzaamheid van de uitvoerders moeten onderhouden en stimuleren maar niet meer dan dat.

Jacobs: Dat proberen we ook te doen maar puur op zelfredzaamheid kan geen project ontstaan. Men moet ook rekening houden met heel veel nuances. Wat is ondersteuning en wat is partnership? Het is interessant om dat te verkennen aangezien het zeker meespeelt in de impact die het heeft op hoe het project zal verlopen en wat men kan doen.

De Hondt: Ik had ook nog een bedenking: als partner zal Govenar een heel belangrijke rol spelen in het project. Doet dat dan geen afbreuk aan de gelijkwaardigheid? Er wordt zoveel mogelijk gelijkwaardigheid nagestreefd tussen de verschillende partijen maar hij beïnvloedt het proces wel heel hard.

Jacobs: Hij is leverancier van de bron, van het basismateriaal. Het basismateriaal zijn de mensen uit de Verenigde Staten zelf, hij is zelf bemiddelaar en niet de manager. Wat hij doet is een bepaald beeld ophangen en onderzoek creëren. Eigenlijk levert hij de inventaris, en wat is de impact van de leverancier van de inventaris op het hele project? Daarnaast wil hij ook een stuk vertalen en in beeld brengen, maar het project zal staan of vallen met in welke mate de lokale spelers of partners zelf een impact kunnen hebben op het project. Ook dat zal een evenwichtsoefening zijn. Ik denk dat Alan Govenar het wel snapt dat hij de dialoog moet aangaan, dat hij niet één grote tentoonstelling op vijf of tien locaties kan maken. Ik denk dat er in dezelfde richting moet gedialogeerd worden, in de eerste plaats met de ruimte en de context maar ook met de spelers die daar zelf

actief zijn, dat zij zelf hun eigen inbreng hebben. Dat is een mooie uitdaging. Terwijl Govenar voor anderen eigenlijk totaal onbekend terrein is. Dat is ook de intellectuele uitdaging voor hem. Interculturaliteit is een confrontatie tussen mensen van verschillende culturen en zelfs intercontinentale verschillen van hoe dingen functioneren en hoe je functioneert in een context met vele spelers. In de Verenigde Staten is het weinig denkbaar dat een ambtenaar zegt van: dat en dat zijn de spelers omdat er gewoon geen ministerie van cultuur is.??? Europa, en zeker Vlaanderen kent hele complexe onderhandelingsprocessen en dat is ook iets waar wij steun kunnen bieden om die cultuurschillen hanteerbaar en begrijpbaar te maken waarom dingen op bepaalde manieren verlopen en hoe financiering moet verworven worden. De plaatsen waar de tentoonstelling zou plaatsvinden kennen allemaal verschillende gemeentebesturen, cultuurraden, ambtenaren, ... Dus elk geval is het een onderhandeling op zich om het tot een goed einde te brengen. Ik denk niet dat Alan de tijd of de zin heeft om de finesses van al die onderhandelingen te snappen, dat gaat ook de achilleshiel zijn van het project zijn.

De Hondt: Hoe denkt u dat men erin zal slagen een draagvlak te creëren voor het project? Niet enkel naar de partners of potentiële partners toe maar ook naar het publiek?

Jacobs: Het draagvlak is er in die zin dat iedereen een verhouding heeft met de Verenigde Staten, de machtigste staat in de wereld die zich de voorbije jaren vooral op militair vlak heeft laten gelden. De analyse van de positie van Verenigde Staten, na het einde van de 20e en het begin van de 21e eeuw, leert ons dat ze aan verandering toe is, dat er andere spelers zijn zoals China, en dat er een heel proces van globalisering op gang is: iedereen verhoudt zich daarin op een andere manier, via beeldcultuur en andere. Zoals het zegt: "An Unexpected Journey": het is iets wat je niet verwacht, er is verbazing, dat je mensen aanspreekt van "kijk toch even anders" en dat daarmee aan de slag wordt gegaan, dat zou uiteindelijk het draagvlak zijn. Dat is op basis van thematische gronden, op basis van dingen waar mensen die men in principe helemaal niet kent: wat is onze relatie met iemand uit een klein stadje in de mid-West? Dat is net de insteek van Govenar en Joris Capenberg's mekaar ontmoeten: ze willen een soort portret creëren zodat je mekaar bijna ontmoet als mens en op die manier zou kunnen leren begrijpen. Wat de antropologische theorie zegt over de mogelijkheden hiervan, dat is iets anders. Het draagvlak zal daarin bestaan: het gegeven van al dan niet identificeren, verwondering, en in welke mate de verschillende partners daarmee aan de slag kunnen gaan.

De Hondt: Alan Govenar en vooral Joris Capenberghe richten zich meer op de tentoonstelling, op het beeldende. Denkt u dat dat goed of is het misschien verstandig om net heel divers te gaan?

Jacobs: Het voordeel van het beeldende of van een tentoonstelling is dat je één ding altijd onder controle kan houden: je kan het product op een bepaalde manier neerzetten zodat dat min of meer consistent is. Je kan een theaterproductie doen maar alles wat je daar ruimer doet heb je veel minder om te controleren door de meerlagigheid. Het voordeel van dit project is dat er heel veel beeldmateriaal beschikbaar is en dat die vormen van volkscultuur die getoond worden, die performance of dingen tonen en maken, dat kan heel verschillende vormen aannemen. Als we gewoon een publicatie gaan maken dat zou ook een effect hebben maar het is eigenlijk ingrijpen in de leefwereld van mensen en bijna inbreken in de erfgoedinstellingen om daar een andere geluid en andere beelden te laten zien.

De Hondt: Wat zijn de criteria bij het uitkiezen van de partners?

Jacobs: Er zijn verschillende criteria: de mensen moeten openstaan voor het project en tegelijkertijd ook autonoom zorg kunnen dragen voor een module van het project, dat ze iets kunnen neerzetten dat op zich kan staan. Zodat mensen die alleen naar Mechelen of zo kunnen gaan, dat ze dat op zich kunnen consumeren en vatten. De meeste mensen zullen, vrees ik, niet naar meerdere locaties gaan. Een criterium is ook dat ze veel moeten investeren en dat ze zich kunnen vinden in het gezamenlijk samenwerken met andere partners, en dit op een evenwichtige manier. Dat het de moeite is, dat er een aanleiding is, dat men echt meedoet. Dat maakt ook de complexiteit van het project maar dat maakt het ook interessant.

Bijlage 5: Visie van Marina Laureys, Agentschap Kunsten en Erfgoed via e-mail

Visie van Marina Laureys op de rol van FARO als steunpunt in projecten, via e-mail.

De rol van het steunpunt in projecten die door actoren in het veld worden uitgevoerd – met projectsubsidies:

Belangrijk is dat het steunpunt in deze projecten fungeert als 'ondersteuner' in de zin van het ter beschikking stellen van de nodige (technische of inhoudelijke) expertise met het oog op het bevorderen van de deskundigheid en de zelfredzaamheid van de projectuitvoerder.

Dus niet zelf als actor gaan optreden en het project zelf uitvoeren.

In de afrekening van een projectsubsidie kunnen dan ook geen onkosten van een steunpunt ingebracht worden. Het steunpunt wordt immers zelf gesubsidieerd om 'praktijkontwikkeling en deskundigheidsbevordering' te stimuleren bij de erfgoedactoren in het veld.

Partners in een project lijkt me iets anders dan de rol van een steunpunt: partners in een project dienen mee een aanvraag in en engageren zich mee in de uitvoering van het project – via ter beschikking stellen van mensen of middelen. Partners voeren een project samen uit.

Ik verwijs naar de website en de tekst van het nieuwe Cultureel-erfgoeddecreet voor de taak en rol van een 'steunpunt'.

Bijlage 6: CiviCRM

Wat is CiviCRM?

CiviCRM is een Constituent Relationship Management. CiviCRM is vrije software die specifiek is ontworpen om aan de behoeften van vzw's en NGO's te voldoen. Vrije software houdt in dat er geen licentiekosten of -beperkingen zijn en dat de software gratis is.

Waarom CiviCRM gebruiken?

- Gebruikersvriendelijk overzicht van elk individu en elke organisatie en de relaties ertussen
- Ontworpen voor de civiele sector, voor non-gouvernementele en non-profit organisaties
- CiviCRM is beschikbaar in een groot aantal talen, waaronder het Nederlands
- Betaalbaar en rendabel: CiviCRM is gratis. U hoeft zich dus ook geen zorgen te maken over upgrade fees aangezien u steeds de nieuwste versie gratis kan downloaden en installeren.
- CiviCRM wordt standaard geleverd met een aantal krachtige componenten zoals CiviEvent, CiviMember en CiviMail om eenvoudig extra functionaliteiten aan het pakket toe te voegen zoals het versturen van mailings, het organiseren van events
- en het beheren van inschrijvingen en lidmaatschapbeheer.

Wie gebruikt CiviCRM?

- Amnesty International <http://www.amnesty.org>
- Wikipedia <http://fundraising.wikimedia.org>
- National Association for the Visual Arts <http://www.visualarts.net.au>
- Tik vzw, vereniging voor Telecom- en Internetklanten <http://www.tik.be>

Probeer het zelf uit

<http://drupal.demo.civicrm.org>

Gebruikersnaam: demo

Wachtwoord: demo

Klik na het inloggen in de linkerkolom op "CiviCRM" om toegang te krijgen tot de applicatie. Je kan snel beginnen door het opzoeken van enkele contacten.

Bijlage 7: Interne enquête

Voorbeeld voor interne enquête betreffende samenwerkingsverbanden

Beste collega,

Aangezien FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw. Steeds meer belang hecht aan samenwerking waarbij het principe van een win-win situatie wordt nagestreefd wordt er momenteel een gegevensbank aangelegd van al onze samenwerkingscontacten met andere culturele organisaties. Deze informatie zal ter beschikking worden gesteld in een centrale databank die regelmatig zal bijgewerkt worden.

Deze informatie zal FARO ondersteunen in het aangaan en verder ontwikkelen van samenwerkingsverbanden. Aangezien de gegevensbank alle contactgegevens van de verschillende partners zal bijhouden zal het eenvoudiger zijn de nodige informatie op te sporen.

Gelieve de volgende vragenlijst zo volledig mogelijk aan te vullen. Op deze manier kunnen we een adequaat algemeen overzicht samenstellen van de organisaties en hun vertegenwoordigers waarmee in het verleden reeds is samengewerkt.

Naam van het erfgoedproject:

Doel van de samenwerking:

Begin- en einddatum van het project:

Betrokken organisaties :

Vertegenwoordiger van elke organisatie met contactgegevens:

Belangrijkste ervaringen tijdens dit project:

Andere commentaar: