

Deel 2: Vijf modellen van samenwerking

Samenwerking: vijf modellen

A. Samenwerking: een introductie

A.1. Vormen van samenwerking

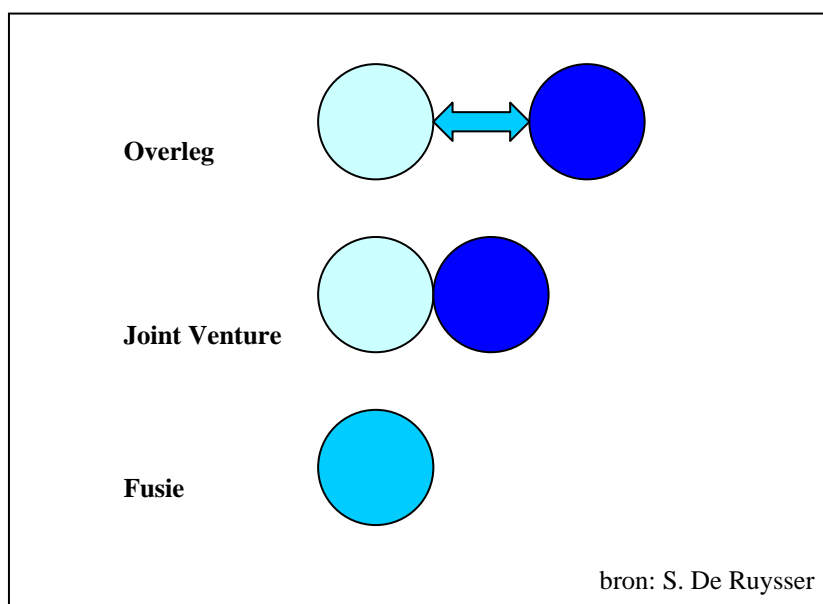
A.1.a. Overleg, joint venture of fusie

Een samenwerking kan men zo ruim of eng definiëren als men wenst. Een omschrijving van het type samenwerkingsverband steunt op de betrokkenheid van de deelnemende partners. Dit kan gaan van een eenvoudig overleg, over een functionele samenwerking, een koepelwerking tot een fusie tussen twee organisaties. Hier enige uitleg bij enkele termen:

overleg: Bij overleg behouden de betrokken instellingen de volledige autonomie op alle punten. Men kiest er gewoon voor om over bepaalde onderwerpen te gaan praten met andere organisaties. Zo kan er een uitwisseling van kennis of ervaringen plaats hebben. Aangezien er geen structurele afspraken worden gemaakt, is dit de meest vrijblijvende vorm van samenwerking.

joint venture: Meerdere partners werken in dit model samen aan de ontwikkeling en de realisatie van een nieuw concept door middel van een nieuwe organisatie. De inrichtende instellingen behouden hun autonomie, maar besluiten dus om rond één of meerdere thema's samen te werken. Financieel gezien, blijven alle partners onafhankelijk van elkaar. Alleen de gedeelde werking beschikt over een eigen budget.

fusie: Deze is ongetwijfeld de meest vergaande vorm van samenwerking. Twee of meerdere organisaties versmelten tot één eenheid. Hierbij verliest minstens één partij alle autonomie.



A.1.b. Waardering van deze vormen met betrekking tot het onderzoeksproject

Het doel van het onderzoek bestaat erin de wenselijkheid en de mogelijkheden van gemeenschappelijke depots en depotwerking te onderzoeken. Dat houdt in dat er een samenwerkingsverband moet worden onderzocht. Welke vorm kan deze aannemen?

Een fusie lijkt niet mogelijk. Deze impliceert immers dat volledige organisaties in elkaar over gaan. De diversiteit van organisaties en achtergronden wijst vanzelfsprekend uit dat een fusie absoluut niet wenselijk, noch haalbaar is. Deze vorm van samenwerking wordt dan ook opgegeven.

Het overleg lijkt misschien een meer interessante optie. Toch moet erop gewezen worden dat het in feite gaat over een los verband. Men kan vrijblijvend participeren. Men staat vrij om al dan niet te praten over depots en depotwerking. Of men daarna doorvoert wat er besproken werd op de bijeenkomsten, blijft een open vraag. Een debat over de bewaring van collecties is op zich geen slechte zaak. Een constructief én productief gesprek voeren is moeilijk wanneer er tal van verschillende partners met een verscheiden achtergrond aan deelnemen. Om een structurele samenwerking te bekomen, is overleg alleen dus eigenlijk geen optie. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat een fase van overleg compleet uitgesloten is. Het biedt alleen geen solide en duurzame oplossingen.

De joint venture biedt wel soelaas. Immers, dit model zoekt een evenwicht tussen volledige autonomie en coöperatie. Er zijn weerom meerdere vormen denkbaar. Het is bijgevolg het meest interessant om in het huidige kader van het onderzoek deze piste verder te blijven volgen.

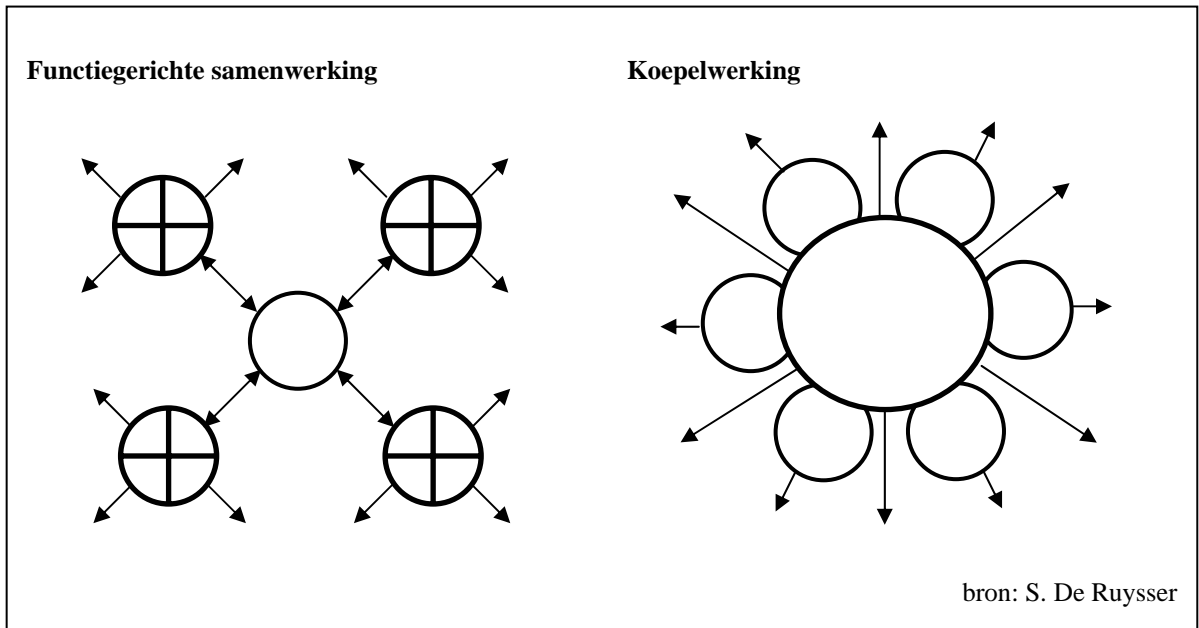
A.2. Netwerkorganisaties

De joint venture wordt door M. Pullens beschreven als één type van netwerk. Hij definieert een netwerkorganisatie als volgt: “*Een expliciet of impliciet samenwerkingsverband dat zich kenmerkt door semi-stabiele relaties tussen autonome organisaties*”.¹ Er zijn meerdere mogelijkheden om deze semi-stabiele relaties gestalte te geven. Hier volgen twee modellen:

functiegerichte samenwerking: Voor de uitwerking van één of meerdere functies wordt er gekozen voor een structurele samenwerking op vaste basis. Er is hier sprake van de oprichting van een aparte organisatie. Evenwel blijven alle partners voor de overige functies autonoom verder werken.

koepelwerking: Verschillende organisaties werken hierbij onder één koepel. Voor één of meerdere functies onderschrijven ze een gemeenschappelijke missie en gedeelde doelstellingen. Er is een coördinerende dienst aanwezig die het gemeenschappelijke beleid voor deze activiteiten voor alle partners uittekent en begeleidt. De organisaties treden naar buiten als één eenheid wanneer het gaat om de gedeelde werking. Intussen functioneren de verschillende instellingen wel voor de andere functies onafhankelijk en autonoom van elkaar. Dit tekent zich af in de budgetten. De diverse organisaties voeren een eigen financieel beleid. De overkoepelende dienst beheert echter de fondsen voor de gemeenschappelijke diensten en infrastructuur.

¹ M. Pullens *De winst verdriedubbelen met de netwerkorganisatie*, <http://www.managementsite.net/content/articles/156/156.asp>, 13/11/2003.



A.3. Specialiseren versus generaliseren

De keuze te specialiseren of generaliseren heeft impact op de organisatiestructuur. Dit dilemma stelt zich van meet af aan: in de aanzet van het samenwerkingsverband wordt de rest van de werking bepaald. De voor- en nadelen van elke optie kunnen kort samengevat worden:

	Voordelen	Nadelen
Specialiseren	-focus op één basiscompetentie: duidelijkheid omtrent de verdere evolutie ervan -duidelijke positionering -kostenbesparend	-afhankelijk van de vragen en noden -beperkte competenties: men moet al snel beroep doen op andere instellingen
Generaliseren	-men heeft een waaier van competenties die inspelen op de vragen en noden -men kan meerdere acties binnen één organisatie regelen	-minder profilering -meer kosten -de verwerking van één <i>case</i> zal langer duren door de complexere organisatiestructuur

gebaseerd op M. Pullens (1999)

Het generaliseren of specialiseren binnen een depotwerking kan op twee fronten. Een opdeling kan inhoudelijk gemaakt worden. Als parameters worden dan enerzijds het aantal materiaalsoorten of erfgoedcategorieën genomen, en anderzijds de hoeveelheid functies binnen het samenwerkingsverband. Men kan het accent leggen op één specifieke soort materiaal (b.v. gepolychromeerde objecten), of erfgoedtype (b.v. industrieel erfgoed). Men kan zich toeleggen op één taak, bijvoorbeeld een depot, een restauratieatelier of een transportteam, maar men kan ook meerdere functies integreren. Dit levert de volgende indeling op:

	één materiaalsoort / één erfgoedtype	meerdere materiaalsoorten / meerdere erfgoedtypes
één functie	gespecialiseerd depot / restauratieatelier / ...	centrale depotwerking / restauratiewerking / ...
meerdere functies	gespecialiseerde werking rond soort / type X	gegeneraliseerde werking

bron: S. De Ruysser

Op een organisatorisch niveau bekeken kan men een andere tekening maken. De keuzes die gemaakt worden in het aantal functies en de categorieën van materiaal en erfgoed, leiden tot een selectie tussen de functiegerichte werking en de koepelwerking. In de functiegerichte werking zal men opteren voor één of meerdere specifieke functies. Er is in dit geval plaats voor één of meerdere materiaalsoorten of erfgoedcategorieën. Een koepelwerking zal echter alle functies binnen een bepaald domein verenigen. Het loont immers niet een overkoepelende werking tot stand te brengen voor een klein aantal taken. Een koepelwerking zal met andere woorden een gegeneraliseerde werking ontwikkelen.



A.4. Centraliseren versus decentraliseren

De structuur van het samenwerkingsverband is eveneens afhankelijk van de mate waarin de partners verantwoordelijkheden en macht delegeren aan de gemeenschappelijke depotwerking. Een functiegerichte samenwerking veroorlooft de partners een grote bewegingsvrijheid. Men kan bij aanvang zelf kiezen voor welke functies men met anderen samen wenst te werken. Er bestaan heel wat mogelijkheden tot inspraak. Eén of meerdere permanente diensten voorzien de coördinatie en de opvolging van de activiteiten binnen het samenwerkingsverband. Voorts grijpt de functiegerichte werking weinig in op de organisatie van de deelnemende partners.

Binnen de koepelwerking laat men meer beslissingen over aan de overkoepelende diensten. Het is mogelijk om hier een trapstructuur in te voegen, met name daar waar de beslissingsbevoegdheden zich lokaliseren. In het meest extreme geval neemt de koepelwerking vrijwel alle verantwoordelijkheden op zich, tezamen met een reeks beheeractiviteiten. In de zogenaamde “getrapte koepelorganisatie” is er meer inspraak mogelijk vanwege de deelnemende partners. Het beheer bevindt zich hier op twee niveaus. Dit alles geeft de partners binnen de koepelwerking meer bewegingsvrijheid, ofschoon de coördinatie nog steeds bij de koepel ligt.

B. Vijf modellen van samenwerking

B.1. Introductie: vijf modellen

De voorgaande paragrafen tastten enkele aspecten af die bepalend zijn voor de gestalte die een samenwerkingsverband zou krijgen. Een inhoudelijke keuze brengt enkele organisaties tot een functiegerichte samenwerking, andere leiden tot een koepelwerking. Op organisatorisch niveau zijn er verschillende stappen van delegeren en verantwoordelijkheden opnemen. Het beleid en beheer kan op verschillende manieren toebedeeld worden aan de deelnemende erfgoedinstellingen en een samenwerkingsverband. Dit resulteert in vijf mogelijke modellen:

- model 1: de gegeneraliseerde koepelwerking met gecentraliseerd bestuur
- model 2: de gegeneraliseerde koepelwerking met getrappt bestuur
- model 3: het gegeneraliseerd samenwerkingsverband
- model 4: het gespecialiseerd samenwerkingsverband
- model 5: het depotgericht samenwerkingsverband

B.2. Model 1: de gegeneraliseerde koepelwerking met gecentraliseerd bestuur

B.2.a. Functies

De koepel beschikt over één of meerdere depotruimtes die voorzien zijn van een uitgewerkte depotwerking. Daarnaast bouwt men secundaire depotfuncties uit. Er bestaan mogelijkheden op vlak van

- advisering over conservering van collecties
- advisering over veiligheid
- advisering over collectiebeleid
- ondersteuning en overleg rond registratie
- ingrepen van actieve conservatie
- restauratieatelier(s)
- transport
- wetenschappelijk onderzoek naar materialen en technieken
- documentatiecentrum over bewaring van collecties, conservering van collecties, restauratieprocessen, collectiebeleid, ...
- externe communicatie over de werking van de koepel
- publiekswerking rond bewaring, conservering van collecties, restauraties, collectiebeleid, ...
- verspreiding van verpakkingsmateriaal en logistieke middelen
- ...

B.2.b. Opdracht, doelstellingen en visie

De koepelwerking heeft als opdracht een verantwoorde bewaring bij alle partners te realiseren. Ze streeft naar een voortdurende optimalisatie van de bewaartoestand van alle voorwerpen. Hiertoe beschikt de koepel over een eigen depot en bijbehorende depotwerking. Daarnaast ontwikkelt hij expertise rond bewaring en collectievorming en biedt een aantal secundaire depotfuncties aan.

Het centrale depot vervult een dubbele functie. Het is een transitruimte voor verzamelingen die tijdelijk niet op hun oorspronkelijke plaats van bewaring gehouden kunnen worden (b.v. door verbouwingen). Voorwerpen die in de nabije toekomst worden gerestaureerd of waarvoor actief en intensief naar een nieuwe bestemming gezocht wordt, vinden een tijdelijk onderkomen in het centrale depot. Dit alles vereist een zeer goede plaatsregistratie en opvolging van de mobiliteit van de collectiestukken.

Anderzijds bestaat de mogelijkheid om collecties permanent te plaatsen in de depotruimtes. Het gaat hier voornamelijk om bedreigde verzamelingen. Hiermee worden die

collecties bedoeld die in hun bestaan bedreigd zijn door een ongunstige bewaring of door het opheffen van de bewarende instelling. Een tweede groep van collectiestukken kan bestaan uit deelcollecties met speciale vereisten, zoals zeer grote formaten of specifieke moeilijk realiseerbare bewaaromstandigheden (cf. foto's, negatieven, en dergelijke meer). Een centrale depotwerking kan voor meerdere partners gezamenlijk wel de goede depotruimtes aanbieden.

Voor de permanente opslag moet echter rekening gehouden worden met drie belangrijke facetten. Een eerste is dat het uiteindelijke doel van de collecties niet louter in de opslag ligt. Een permanente bewaring in een centraal depot mag geen uitnodiging zijn om de objecten niet langer te ontsluiten. Verder kan een depot niet oneindig worden uitgebreid. Tenslotte kan het niet de bedoeling zijn dat erfgoedbezitters de verantwoordelijkheid voor het behoud en beheer van hun verzameling zomaar van zich afschuiven. Hiertoe moeten twee instrumenten goed overdacht worden. Ook voor het centraal depot wordt er een duidelijk collectieplan uitgeschreven. Dit geeft aan welke objecten opgenomen worden en welke niet. Voorts moeten goede overeenkomsten gesloten worden tussen de koepel en de deelnemende erfgoedinstellingen. In de contracten wordt beschreven wat de verantwoordelijkheden en de mogelijkheden van beide partijen zijn.

Aanvullend organiseert de koepel een aantal secundaire functies. Verschillende cellen buigen zich over actieve conservatie, restauratie, transport, registratie, documentatie, adviesverstrekking, publiekswerking, externe communicatie, enzovoorts. Zij nemen een sleutelpositie in. Naar de erfgoedinstellingen kunnen zij op twee manieren bijstand verlenen. Enerzijds kunnen zij actief zelf optreden binnen hun specialisatie domein, anderzijds kunnen zij ook advies verstrekken. De nadruk ligt voornamelijk op het laatste aspect. Aldus worden de verscheidene bezitters verder gesensibiliseerd inzake de verschillende domeinen en aspecten van behoud en beheer van collecties. Dit moet ter plekke initiatieven ter verbetering van de bewaring op gang brengen.

Naar de koepel toe, kunnen de diverse cellen informatie doorspelen over vragen en problemen die zich in het veld stellen. Op deze manier weten de overkoepelende diensten hoe ver men staat met de bewaring van erfgoed. Ze bouwen hierop verder om de kwaliteit te verbeteren en om te innoveren. Het spreekt voor zich dat sommige erfgoedbezitters hier een langere weg hebben af te leggen dan andere. Toch kan men ervan uitgaan dat verschillende erfgoedbezitters met gelijkaardige problematieken en vragen te kampen hebben. Het is efficiënter samen te zoeken naar oplossingen die voor iedereen van toepassing zijn. Dit houdt een besparing in voor de individuele erfgoedbezitters. De departementen leggen zich bovendien toe op een opvolging van nieuwe technieken en processen. Hierdoor kan men innoveren én vooral de kwaliteit van de diensten verder verbeteren.

De koepel coördineert dus de zaken die gerelateerd zijn aan het behoud en beheer van de collecties. Dit vraagt om enige verduidelijking. De beslissingen over het beleid van elke erfgoedinstelling liggen bij de directeurs van elke aparte instelling. Het kan niet de bedoeling zijn om één grote collectie te creëren. Het beheer, in de betekenis van het doelmatig en bewust bewaren, valt wel onder de bevoegdheid van de koepel. Als zodanig is er een zeer goede verstandhouding en communicatie nodig tussen de medewerkers van de koepel en de directeurs en medewerkers behoud en beheer van de deelnemende erfgoedinstellingen. Dit alles weerhoudt de koepelorganisatie niet om er bij de partners op aan te dringen zich onderling in collectie en werking op elkaar af te stemmen. Een collectieplan voor elk van de erfgoedinstellingen lijkt daarbij een goed idee. Dit geeft onder meer aan welke objecten verworven en welke afgestoten mogen worden.

De koepel neemt daarnaast eveneens de externe communicatie inzake bewaring van collecties op zich. Aangezien het een organisatie is die meerdere functies vervult, vraagt deze om een goed communicatieplan. Het plan analyseert de verschillende doelgroepen die

voor de koepel van belang zijn, bijvoorbeeld het “grote publiek”, sponsors, schenkers, overheden, andere erfgoedinstanties, universiteiten, enzovoorts. Hierbij kan men gebruik maken van een hele waaier aan communicatiemiddelen die afgestemd worden op het doelpubliek en de boodschap die men over wil dragen. Voorbeelden hiervan zijn: publicaties, folders, lezingen, studiedagen, tijdelijke tentoonstellingen, studieruimtes voor publiek, consultantschap voor derden, en zo meer. Aldus sensibiliseert en informeert men de erfgoedverzamelaars, maakt men het publiek bekend met de inhoud en de betekenis van bewaring, reikt men een motief en argumentatie aan voor de geleverde investeringen. Men kan tegelijkertijd zo eveneens zelf inkomsten genereren.

In dit model wordt ervan uitgegaan dat de deelnemende erfgoedbezitters ten volle hun medewerking verlenen aan het uitgestippelde koepelbeleid. Dit houdt in dat zij binnen hun collectiewerking eveneens continu verbeteringen proberen aan te brengen. In functie van het samenwerkingsverband wordt erop aangedrongen dat de verschillende partners zich profileren. Daartoe is een collectieplan ook voor hen onontbeerlijk. Het maakt het mogelijk om elke partner zich te laten ontwikkelen tot een expertisecentrum binnen een bepaald domein (op vlak van collecties én van bewaring). Het schept bovendien de ruimte om tot een gefundeerde uitwisseling van stukken te komen. Hier wordt niet mee bedoeld dat collecties nodeloos uit elkaar getrokken moeten worden om binnen een profiel te passen. Het is evenmin de bedoeling dat de erfgoedbezitters zich in extreme mate beginnen te specialiseren om zo grote winsten te halen uit de exploitatie van hun expertise. Wel is het nuttig dat men minstens intern, binnen de koepel, beroep kan doen op andere partners voor de verdere ontplooiing van de eigen collecties. Het is goed wanneer de verschillende instanties zich op elkaar afstemmen en op elkaar inspelen.

B.2.c. Rechtsvorm

De organisatie kan slechts functioneren wanneer het aantal deelnemers groot genoeg is. Dit houdt in dat de omvang van de koepel sterk afhankelijk is van de types van instellingen die participeren. Wanneer deze keuze zeer breed is, dan dient het geografisch gebied beperkt te blijven. Wanneer men slechts erfgoedinstellingen van een bepaald type opneemt, dan kan de actieradius groter zijn. Opdat men niet in een bureaucratisch systeem zou verzeilen, mag het aantal deelnemende partijen evenmin te omvangrijk zijn. Enig overzicht om alle activiteiten op een klantvriendelijke manier te coördineren is erg gewenst. Afhankelijk van de participerende types instellingen is een samenwerking op stedelijk, regionaal of provinciaal niveau haalbaar.

B.2.c.1. Overheid

Een samenwerking met een overheid is binnen dit verband een interessante optie. Vooreerst zit er achter de koepelwerking een continue kracht. Op financieel gebied is het initiatief vanuit overheidswege eveneens aantrekkelijk. Daarnaast is het zeer positief te noemen dat een overheid zicht heeft op de toestand waarin het erfgoed binnen haar domein verkeert. Dit maakt het mogelijk dat zij hier later verder op inspeelt in haar beleid en stappen zet voor een kwaliteitsverbetering.

Er zit echter ook een keerzijde aan de medaille. Sommige potentiële partners zullen afgeschrikt worden door de controle die van een koepelorganisatie uitgaat. Wanneer er een overheid gekoppeld wordt aan deze koepel, zullen sommigen wellicht nogmaals nadenken over participatie. Voor de instellingen die hoe dan ook onder de initiatiefnemende overheid vallen, is dit aspect minder bedreigend. Een tweede bedenking is er één van financiële aard. De middelen zijn immers afhankelijk van een veranderlijk beleid. De accenten verschuiven immers per verkiezingsronde. Dit zou de financiële stabiliteit in gedrang kunnen brengen. Wanneer men een koepelorganisatie opzet, veronderstelt dit immers niet alleen een financiële inbreng bij de start van het samenwerkingsverband. Om de goede werking te

kunnen garanderen, is een blijvende investering noodzakelijk. Ten slotte kan men zich afvragen of de koepel niet verstrikt zal geraken in de procedures van een ambtelijk en politiek apparaat.

Indien een overheid het initiatief neemt, dan zou dit het beste gebeuren op provinciaal of grootstedelijk niveau. Het is eveneens mogelijk om een intergemeentelijke samenwerking tot stand te brengen. Een organisatie van dit type op Vlaams niveau zou te groot zijn om een vlotte werking te realiseren.

B.2.c.2. Intergemeentelijke samenwerking

Een intergemeentelijke samenwerking is een interessante piste in drie situaties. Vooreerst is het een mogelijkheid om verschillende kleinere gemeentes gezamenlijk rond erfgoedbewaring te doen werken. Het is voor de gemeentes niet altijd even eenvoudig om een werking van deze aard zelf te ontplooiën. Een samenwerkingsverband kan voor hen dus interessant zijn. Verder kan ook een grotere stad besluiten om een aantal van de randgemeentes mee op te nemen in een koepelwerking. Voorts is het ook mogelijk om na verloop van tijd de koepel uit te breiden met andere nabijgelegen gemeentes. Hier is het zaak om weerom te evalueren of het samenwerkingsverband nog werkbaar is. Men zal rekening moeten houden met politieke wisselingen en de financiële implicaties die hieraan verbonden kunnen zijn.

B.2.c.3. EVA

De EVA is een interessante optie. Ofschoon zij is ingebed in een overheid, kan zij onafhankelijk functioneren. Ze is erop gericht om met partners samen te werken op vlak van structureel medezeggenschap en financiële inbreng. Anderzijds houdt de Vlaamse Overheid een oogje in het zeil, wat inhoudt dat er een zekere opvolging is van de situatie in het veld. Men kan maar één EVA verwachten voor de gehele Vlaamse regio. Dit kan de werking aanzienlijk bemoeilijken (zie ook hierboven). Daarom zou de koepelwerking bijna regionale vertakkingen moeten hebben; takken die semi-zelfstandig kunnen werken. De vraag is wel of een koepelorganisatie met de rechtsvorm van een EVA niet een te log apparaat zou worden.

B.2.c.4. Overheids-v.z.w.

De overheids-v.z.w. geeft de organisatie meer kans op bewegingsvrijheid. De overheid in kwestie zorgt voor een continuïteit. Alle partners kunnen evenwel vertegenwoordigd worden in de Raad van Bestuur. Zij verkrijgen daardoor meer inspraak dan bij een koepel die louter onder één overheid valt. Het valt te verwachten dat de overheid in kwestie een stempel zal drukken op het beleid en de eindbeslissingen. Dit houdt in dat het beleid gekleurd zal zijn door de politieke bewegingen. De aandacht en de middelen die ter beschikking worden gesteld aan een koepelorganisatie voor behoud en beheer zijn sterk afhankelijk van de bereidwilligheid van de bevoegde politici van het ogenblik. Ook hier pleit men best voor een v.z.w. die uitgaat van een stedelijke, een intergemeentelijke of provinciale overheid.

B.2.c.5. v.z.w.

Een gewone v.z.w. geeft ten volle kans aan elke geïnteresseerde potentiële deelnemer om inspraak te hebben over het globale beleid. Een evenwicht bereiken tussen de verschillende partijen kan echter ietwat moeilijk liggen: zowel op vlak van inspraak als inzake een financiële verdeelsleutel. De leiding van de v.z.w. zal in haar Algemene Vergadering en Raad van Bestuur een aantal sterke leiders nodig hebben, indien men zich als een sterke organisatie wil profileren. Financieel bekeken neemt men eveneens grotere risico's: het lijkt niet voor de hand te liggen om een zelfbedruipende v.z.w. rond de

bewaring van collecties in stand te houden. Anderzijds veroorlooft deze rechtsvorm een grote bewegingsvrijheid aan haar deelnemers.

B.2.c.6. Stichting

De grootste voorwaarde tot een stichting rond de bewaring van collecties, is dat er één of meerdere rechtspersonen een financiële injectie geven. De bewaring van erfgoed is echter zeer zeker een cultureel doel met openbaar nut. Hier is het belang van een aantal sterke figuren voor de leiding nog groter, aangezien er geen sturing van een beslissende instantie of Algemene Vergadering komt. Verder moet ook hier goed gezocht worden naar een balans in de vertegenwoordiging van partners in de Raad van Bestuur. De financiële gezondheid van de organisatie is eveneens van belang.

B.2.d. Partners

In principe kan deze vorm van koepelwerking georganiseerd worden door eender welke groep van erfgoedverzamelaars die wensen samen te werken. Vele erfgoedbezitters kampen met gelijkaardige problemen. Om gericht te kunnen werken aan oplossingen, is het vaak efficiënter én gemakkelijker om de krachten te bundelen. Dit is dan ook een goede motivatie om deel te nemen.

Het gaat hier om een uitgebreid samenwerkingsverband. Het is daarom ook interessant om over de grenzen van overheden heen te werken. Er is anderzijds eveneens een beperking nodig om de organisatie vlot te laten verlopen. Deze gebeurt het beste in eerste plaats volgens een afbakening van een geografisch gebied. Indien nodig, kan men beperkingen opleggen per categorieën van erfgoed. In de meest ideale omstandigheden zou het best zo open mogelijk blijven voor alle types van erfgoedinstellingen.

Er zijn twee pijnpunten binnen het uitstippelen van de organisatie van de koepel. Een eerste aspect ligt in de werkmiddelen van alle deelnemers. Er zullen immers erfgoedbezitters bij zijn die minder kapitaalkrachtig zijn. De beschikbare budgetten staan los van de waarde van de collecties, of de nood aan een betere bewaring van de collectiestukken. Hoe bepaalt men de inbreng van de partners in een dergelijke situatie? In welke mate kan en wil men solidair zijn? Uiteindelijk zijn er maar weinig erfgoedbezitters die over een groot bereik van middelen beschikken. Men moet er echter wel voor zorgen dat een vermenging van overheden en groottes mogelijk wordt. Een tweede knelpunt ligt in de verdeling van de verantwoordelijkheden. Het is in beider belang dat duidelijk wordt afgebakend wie waar voor bevoegd en verantwoordelijk is.

Binnen de context van de koepel past de idee om de verschillende erfgoedbezitters zich stilaan te laten ontplooiën tot een expertisecentrum rond een welomschreven thematiek, materiaalsoort of techniek. Men kan aldus binnen de koepel beroep doen op de reeds bestaande kennis en kunde. Op deze manier kan eveneens een return geleverd worden aan de koepelorganisatie. De inbreng wordt zo niet louter beperkt tot financiële middelen. Bovendien geeft het de mogelijkheid rekening te houden met de specificiteit en de kwetsbaarheid van kleinere participanten. Duidelijke afspraken zijn daarbij onontbeerlijk: zowel wat betreft de specialisaties, de rol ervan binnen het grotere geheel, alsook op de wijze waarop dit als bijdrage kan tellen.

B.3.e. Juridische aspecten

B.2.e.1. Statuut van de collectie

Het statuut van de collectie is afhankelijk van de deelnemende instellingen. Het kan best zijn dat de collecties allemaal behoren tot het openbare domein. Dat zou organisatorisch een aantal zaken vereenvoudigen op vlak van maatregelen omtrent diefstal. Wanneer er enkele private erfgoedbezitters participeren, wordt de juridische kant van de koepel heel wat complexer. Men moet in onderling overleg dan een aantal veiligheidsaspecten en verzekeringsovereenkomsten zeker anders bekijken. Daarnaast kan het erfgoed – ook dat

van het openbaar domein – verzekerd worden voor een aantal andere risico's (b.v. natuurrampen, infecties, ...).

Wanneer de deelnemende instellingen allemaal onder dezelfde overheid ressorteren, dan wordt de organisatie op een aantal vlakken eveneens vereenvoudigd. Hoe dan ook, moeten er afspraken gemaakt worden over het eventueel gebruik van objecten of afbeeldingen voor communicatieve programma's of onderzoek. Ook moeten er regelingen getroffen worden inzake aansprakelijkheid bij noodgevallen.

B.2.e.2. Statuut van de objecten

Alle stukken blijven in eigendom van de oorspronkelijke eigenaar. Het is niet de bedoeling dat de koepel op enige wijze een eigenaar wordt. Dit moet op voorhand duidelijk gesteld worden. Noodlijdende organisaties kunnen slechts een beroep doen op het depot. Voor een overdracht van eigendom kan de koepel alleen doorverwijzen naar één van de andere deelnemende erfgoedbewaarders.

Het depot staat enkel open voor de deelnemende instellingen. De voorwerpen kunnen alleen in bruikleen of in bewaring worden gegeven. In een aantal gevallen zal men geconfronteerd worden met schenkingen, legaten en bruiklenen die aan de erfgoedbewaarder werden toevertrouwd. Deze kunnen soms gekoppeld worden aan voorwaarden. Hiermee moet men zeker rekening houden, zowel op een ethisch als een juridisch niveau, wanneer men de stukken wil plaatsen in een gemeenschappelijk depot. Eénzelfde situatie doet zich voor wanneer men wil komen tot een onderlinge uitwisseling van voorwerpen tussen de deelnemende instellingen onderling. Hier duikt het belang van een goed collectiebeleid nogmaals op. Bovendien wijst het op het gewicht van een goede overeenkomst bij schenking, legaat en bruikleen.

B.2.e.3. Overdracht van objecten

De koepel kan erfgoedbezitters wel aansporen het eigen collectiebeleid een sterker profiel toe te kennen. Dit is beter werkbaar voor de koepel. Het bevordert eveneens een onderlinge samenwerking tussen verschillende erfgoedbewaarders. Het grootste voordeel van een profiel bestaat echter voor de instellingen zelf. Op vlak van publiekswerking is het gemakkelijker promotionele en educatieve projecten te ontwerpen. Wat betreft behoud en beheer kan het de indeling in categorieën van bewaring gemakkelijker maken.

Het collectiebeleid vereist daarenboven een eenduidige visie over verwerving en afstoting. De koepel kan deze visie in overleg ontwikkelen. Ze vervult dan een sturende functie voor andere erfgoedbezitters. Er kan eventueel ook gewerkt worden aan procedures om de ruil en aankoop van voorwerpen tussen partners van het samenwerkingsverband te vereenvoudigen. Dit vergemakkelijkt de profilering van de aparte collecties en stelt de verscheidene verzamelingen op elkaar af. Maar ook een basismodel voor (langdurige) bruiklenen kan ontwikkeld worden. Dit alles maakt de mobiliteit van voorwerpen en deelcollecties mogelijk. Met oog op deze beweging van stukken, is de bepaling van de actieradius van de koepelorganisatie van enig belang: vele objecten zijn in waarde verbonden aan de regio van oorsprong. De koepel heeft ook om deze reden beter geen te groot bereik.

B.2.f. Financiën

B.2.f.1. Kosten

De oprichting van een dergelijke koepel vergt een initiële zware investeringskost. Voor de opstart heeft men vooreerst een staf nodig. Deze medewerkers bereiden de eigenlijke werking voor. Zij volgen eveneens de bouw en / of verbouwing en de inrichting van de vereiste locaties op. Deze vormen een tweede kostenpost. Er is de aanschaf of bouw van de infrastructuur. Deze wordt aangevuld door de complete inrichting: klimatisatieapparatuur rekken, restauratieatelier(s), bureaus en dergelijke meer moeten

bekostigd worden, evenals het logistiek invullen met verpakkingsmateriaal, bureaubenodigheden, enzovoorts.

Eenmaal de koepel officieel van start gaat komen er heel wat andere kosten bij kijken. De gebouwen worden in gebruik genomen. Dit betekent water- en energieverbruik. Er komt meer personeel bij kijken. Dit veronderstelt een groei in lonen, verzekeringskosten, administratieve kosten enzovoorts. Ook de logistieke middelen nemen in aantal toe. Hoe meer secundaire functies uitgebouwd worden, des te meer de uitgaven groeien.

B.2.f.S. Inkomsten

Een omvangrijke werking vergt veel middelen. Waar kan men deze vinden om de kosten te dekken? Van de deelnemende erfgoedinstellingen kan men minstens een bijdrage verwachten. Bij aanvang dient men daarnaast kapitaal te zoeken bij subsidiërende overheden, sponsors, vriendenkringen en andere schenkers. Dat een depot en depotwerking in eerste plaats gericht zijn op de veilige bewaring van collecties en niet op het aantrekken van publiek heeft nadelige effecten bij het zoeken naar financiële werkingsmiddelen. Vooreerst valt aan te nemen dat men niet op de hoogte is van het ontstaan of bestaan van een depotwerking. Ten tweede is een investering in een project waar niet uitgebreid mee uitpakket kan worden minder aantrekkelijk voor geldschieters. Een lening biedt mogelijk een tijdelijke uitweg.

De permanente werking vraagt om een financiële bijdrage vanwege de deelnemers. Niet alle erfgoedbezitters zijn echter even kapitaalkrchtig. De gevraagde inzet moet dus omgerekend worden in een verdeelsleutel. Deze houdt rekening met de hoeveelheid van erfgoed, de conditie ervan en de budgettaire mogelijkheden van de deelnemende erfgoedbezitters. De hernieuwde belangstelling voor behoud en beheer van collecties vergt van alle betrokken partijen grotere financiële inspanningen dan voorheen. Dit vraagt hoe dan ook investeringen in de verre of nabije toekomst. Wanneer men gezamenlijk dit project aanpakt, dan zal de uiteindelijke kost echter door de verschillende partners gedragen kunnen worden. Men geniet intussen wel van diensten die men in eigen beheer slechts gedeeltelijk had kunnen realiseren of ontwikkelen.

Door de omvang van de initiële investeringskosten en de permanente uitgaven voor de werking, is het aangewezen zo snel mogelijk werk te maken van een goed communicatieplan. Het is van tel de verschillende doelgroepen zo grondig mogelijk te informeren over de inhoud en de betekenis van de bewaring van erfgoedverzamelingen. De externe communicatie en publiekswerking staan echter nooit centraal in de koepelwerking. Per slot van rekening blijft het een werking rond de bewaring van collecties en geen publieksattractie. Wanneer er voor gezorgd wordt dat de conditie van de collectiestukken optimaal blijft, dan is dit de voornaamste winst van de koepelorganisatie. De koepelwerking kan echter niet bestaan zonder geld. Daarom zijn de diensten externe communicatie en publiekswerking toch van cruciaal belang voor het voortbestaan van de organisatie. Door publicaties, brochures, lezingen, studiedagen, tentoonstellingen en dergelijke meer, genereert men interesse en inkomsten. Door het sensibiliseren en informeren toont men de inhoud en de betekenis van de werking aan. Het trekt eveneens onderzoekers en studenten aan die een inhoudelijke verrijking kunnen betekenen. Ondanks het feit dat men minder gemakkelijk kan uitpakken met een depot en depotwerking, moet dit de verantwoordelijke politici er toch van bewust maken dat bijkomende ondersteuning geen maat voor niets is.

Op het niveau van de erfgoedbewaarders worden de kosten nog steeds gedragen door de desbetreffende eigenaar. Door de aangeboden advisering en bijstand kan er gewerkt worden aan een continue verbetering. Wanneer de erfgoedbewaarder daarnaast zijn organisatie verder uitbouwt tot een expertisecentrum, dan is er een return op tweeërlei vlak mogelijk. Enerzijds kan de instelling beroep doen op andere partners die een expertise ontwikkelden binnen een ander domein. Anderzijds moet ook gedacht worden aan een eventuele financiële return voor bepaalde geleverde diensten. Per centrum moet bekeken

worden hoe er een evenwicht gecreëerd kan worden tussen de geleverde inspanningen en de compensatie hiervoor.

B.2.g. Personeel

De hoeveelheid medewerkers is sterk afhankelijk van de omvang van de organisatie. Voor de medewerkers binnen de erfgoedinstellingen worden slechts die functies aangeduid die in relatie tot de depotwerking staan. Er wordt daarbij uitgegaan van een minimale bezetting. Algemeen genomen kan men de volgende schets maken (zie hoofdstuk 10)

B.2.g.1. Koepel

Directeur

Cel Collectiebeleid

- Cel Conservatie

- Cel Registratie

Cel Documentatie

Cel Wetenschappelijk Onderzoek

Cel Publiekswerking

Cel Financieel Beheer

Cel Personeel

Cel Infrastructuur

B.2.g.2. Erfgoedbewaarders

Directeur

Registrator

Behoudsmedewerker

B.2.h. Collectiebeleid

In de koepelwerking komen er meerdere soorten materialen en erfgoedcategorieën samen. Dit ziet men weerspiegeld in de uitgebreide ploeg van personeelsleden in de cel Conservatie. Met betrekking tot de infrastructuur, zullen er meerdere compartimenten ingericht worden, zodat de verschillende materiaalsoorten op de juiste wijze bewaard kunnen worden. Aangezien dit inhoudt dat collecties uit elkaar gehaald moeten worden, veronderstelt dit bewaarsysteem eveneens afdoende plaats voor inventarisatie en (plaats)registratie.

B.2.i. Infrastructuur

Men dient op voorhand te onderzoeken in hoeverre men de verschillende diensten kan concentreren op één plaats. Een centralisatie zorgt voor een betere doorstroming van informatie en ervaringen. De relatie tussen de verschillende medewerkers en diensten verloopt vlotter. Anderzijds zijn er eveneens voordelen verbonden aan een opsplitsing van de organisatie door het gebruik van verschillende locaties. Zo kan de omvang van de koepelorganisatie hiertoe aanzetten. Ook kunnen de verschillende functies die men in de koepel integreert vragen om uiteenlopende vereisten, die moeilijk verenigbaar zijn. Een locatie op een niet te grote afstand tot politie en brandweer én gemakkelijk te bereiken met vrachtwagens is geschikt voor het depot. Om een beperking van transporten te realiseren, zouden de ateliers voor conservatie en restauratie bij de depotruimtes moeten liggen. Communicatieve en educatieve projecten vragen dan weer om een plaats die gemakkelijk met het openbaar vervoer en de auto te bereiken is. Een depot in het centrum van de stad ligt dan weer niet meteen voor de hand, omwille van de prijzen van bouwgronden en gebouwen. Er moet met andere woorden met zorg uitgekeken worden naar een geschikte plek of plekken.

De gemeenschappelijke depotruimtes (ook deze kunnen desnoods op verschillende plaatsen gelegen zijn), moeten over een goede compartimentering beschikken. In principe moet er voor elke materiaalsoort een eigen ruimte zijn. Elk compartiment kan dan voorzien worden van de correcte klimatologische omstandigheden. Dit is vaak eenvoudiger te realiseren in een nieuwbouwproject. Op deze manier kan het gehele complex afgestemd worden op de bewaarfunctie.

De depotruimtes bij de verschillende erfgoedbewaarders zijn waarschijnlijk niet overal even optimaal. Zij moeten ook ter plekke proberen een goede bewaring te realiseren. Compartimentering is ook een mogelijkheid om de bewaarcondities te verbeteren (b.v. scheiding tussen organische en anorganische materialen). Voor de nodige aanpassingen kan men beroep doen op de koepelwerking. Bij de bevoegde diensten of consultants kan men advies en informatie inwinnen van hoe men de inrichting en invulling van het depot het beste uitbouwt.

Een koepelwerking zou natuurlijk kunnen werken op basis van reeds bestaande depots, ateliers, diensten en zo meer. Gezien de koepelwerking aanstuurt op expertisecentra, wordt verondersteld dat deze ook actief ingeschakeld worden. Een werking die volledig afhangt van de reeds bestaande infrastructuren en diensten, is echter niet wenselijk. Vooreerst omdat blijkt dat vele erfgoedbewaarders nu reeds kampen met een tekort aan geschikte depotruimte. Daarnaast bestaat er een zeer grote kans dat er leemtes in het collectiebeleid zullen ontstaan. De koepelwerking onderbouwt de globale bewaring van collecties. Hij controleert de continuïteit, de variatie en de nuancering in het aanbod van ruimtes en dienstverlening. Daarom is een aparte structuur toch aan te raden.

B.3. Model 2: de gegeneraliseerde koepelwerking met een getrappt bestuur

B.3.a. Functies

De koepel bezit één of meerdere depotruimtes. Deze zijn slechts functioneel op voorwaarde dat er een omkaderende depotwerking aanwezig is. Daarnaast bouwt men secundaire depotfuncties uit, zoals er mogelijk zijn:

- advisering over conservering van collecties
- advisering over veiligheid
- advisering over collectiebeleid
- ondersteuning en overleg rond registratie
- ingrepen van actieve conservatie
- restauratieatelier(s)
- transport
- wetenschappelijk onderzoek naar materialen en technieken
- documentatiecentrum over bewaring van collecties, conservering van collecties, restauratieprocessen, collectiebeleid, ...
- externe communicatie over de werking van de koepel
- publiekswerking rond bewaring, conservering van collecties, restauraties, collectiebeleid, ...
- verspreiding van verpakkingsmateriaal en logistieke middelen
- ...

B.3.b. Opdracht, doelstellingen en visie

De koepelorganisatie wil de conditie en de wijze van bewaring van het erfgoed blijvend verbeteren. Om dit te kunnen realiseren, beschikt de koepel over depotruimtes. Verder wordt getracht de kennis en kunde inzake een verantwoorde bewaring verder te ontwikkelen om in een continue kwaliteitsverbetering te voorzien. De inzichten en

vakbekwaamheid past men toe op de eigen bewaarruimtes. Daarnaast staat men de erfgoedbewaarders bij door raad en daad.

Het gemeenschappelijk depot heeft een dubbele werking. Het kan functioneren als transitruimte. Voorwerpen waarvoor actief en intensief een andere bestemming wordt gezocht, kunnen er een tijdelijk onderkomen vinden. Ook noodlijdende collecties en stukken die door omstandigheden niet ter plekke bewaard kunnen worden, kunnen een plaatsje vinden in het centrale depot. De functie van transitorium vraagt om een goede plaatsregistratie en nauwgezette opvolging van bewegingen.

Het koepeldepot kan eveneens objecten permanent herbergen. Het biedt plaats aan verzamelingen die door de huidige bewaaromstandigheden in hun bestaan bedreigd worden. Ook kan het depot ingericht worden voor deelcollecties met speciale vereisten (b.v. formaat, klimatisatie, ...). Voor de individuele deelnemers kan het een grote inspanning vergen om voor een deelcollectie de juiste bewaaromstandigheden te creëren; binnen een centraal depot kunnen deze condities gemakkelijker voor meerdere partners gerealiseerd worden.

Het gemeenschappelijke depot moet een duidelijk en strikt bewaarbeleid voeren. Er moeten richtlijnen zijn die bepalen wat opgenomen kan worden en wat niet. Ook zijn enkele eisen op vlak van de conditie van de voorwerpen wenselijk. Een depot heeft maar een beperkte opslagcapaciteit en hier moet op een verstandige wijze mee omgesprongen worden. De beschikbare ruimtes mogen er niet toe leiden dat de gedeponeerde objecten niet meer ontsloten worden, noch dat de eigenaars zich niet langer bekommeren om hun verzamelingen. Een collectiebeleid en goede contracten kunnen dit in goede banen leiden.

In dit model hebben de deelnemende instellingen meer beslissingsbevoegdheden. Daardoor komt het accent meer op de ondersteunende taken te liggen. Er wordt een algemeen beleid ontwikkeld inzake behoud en beheer. Hierin worden een aantal maatstaven omschreven. De erfgoedbewaarders moeten deze gradueel trachten te bereiken. Aldus kan de koepelorganisatie ervoor zorgen dat de bewaaromstandigheden en de conditie van alle collecties stilaan verbeteren. De deelnemers kunnen in dit proces raad en bijstand vragen aan de diverse afdelingen binnen de koepel. De uitwerking van de richtlijnen en parameters ligt uiteindelijk in handen van de erfgoedbewaarders. De inspanningen en vorderingen worden wel opgevolgd vanuit de koepel.

Het accent komt voor de koepel dan ook op de ondersteunende taken te liggen. De nood aan documentatie, adviesverstrekking op vlak van conservatie en collectiebeleid is veel groter. Ook wetenschappelijk onderzoek naar materialen en technieken is een actiepoint. Restauratieateliers en transportteams zijn van belang. De koepelwerking moet immers een platform creëren waarop de erfgoedinstellingen kunnen steunen om hun werking op vlak van bewaring te verbeteren. Het voordeel hiervan is dat een centrale aanpak kostenbesparend werkt. De verschillende afdelingen van de koepel vervullen net zoals in het model 1 een dubbele taak, waarin zij ondersteunen maar eveneens de grondslagen leggen voor de gemeenschappelijke koersbepaling van de koepelwerking op basis van de vastgestelde vragen en noden.

Aangezien de individuele erfgoedbezitters zelf instaan voor de uitvoering van de krachtlijnen, ligt de externe communicatie over hun projecten binnen hun bevoegdheid. De koepel beschikt eveneens over een afdeling voor externe communicatie en publiekswerking. Deze staat in voor het ontwikkelen van een programma voor de expertise en activiteiten van de koepel inzake behoud en beheer. Ook kan het eventueel een forum bieden voor projecten over verschillende partners heen. Zo kunnen er nog steeds publicaties, lezingen, studiedagen, tentoonstellingen en dergelijke meer in een koepelverband georganiseerd worden. Het zorgt voor een sensibilisering van de verschillende publieksgroepen en het

verstrekken van diverse soorten van informatie. Daarnaast genereert het eveneens inkomsten die noodzakelijk zijn voor de werking van de organisatie.

B.3.c. Rechtsvorm

Door de omvang van de koepel is deze slechts een interessante optie wanneer er voldoende deelnemers zijn. Eveneens door de waaier aan activiteiten en materialen, mag het aantal deelnemers ook weer niet te groot zijn. Omwille van de actieve rol van de koepelwerking worden beperkingen het best eerst op geografisch vlak doorgevoerd. Een beperking in de af te leggen afstanden komt de werking ten goede. Mogelijk kunnen er nadien nog beperkingen worden opgelegd in types van instellingen. Het lijkt echter boeiend om met meerdere soorten instellingen samen te werken. Men moet er echter voor hoeden dat de grootte leidt tot een bureaucratisering. Voor het model 2 is een samenwerking op stedelijk of regionaal niveau denkbaar. Ook een provinciale werking is mogelijk nog haalbaar. Een groter bereik lijkt niet wenselijk.

B.3.c.1. Overheid

Een samenwerking met een overheid is een interessante piste. Het is in se positief te noemen wanneer een overheid dit project naar zich toe zou trekken. De overheid in kwestie verkrijgt immers een beeld van de situatie in het veld. Daartoe krijgt ze de kans om doortastend te reageren en het beleid af te stemmen op de omstandigheden.

De opvolging door de betreffende overheid kan voor sommige potentiële partners ook een reden zijn om niet deel te nemen. De overheid in kwestie verkrijgt namelijk een zekere machtspositie die sommigen kan afschrikken. Dit argument gaat niet op voor de instellingen die reeds onder de initiatiefnemende overheid ressorteren. Een bijkomend bezwaar zou evenwel de stabiliteit kunnen zijn. Wanneer een koepelorganisatie georganiseerd wordt onder een overheid, dan is zij sterk afhankelijk van diens politieke voorkeuren. Deze zijn wel eens meer persoonsgebonden en wisselen per verkiezingsronde. Dit stelt de financiële inbreng in vraag. Een extra bedenking zou kunnen zijn dat administratieve procedures binnen een overheid de werking van de organisatie zouden kunnen bezwaren.

Het initiatief van de koepelwerking kan uit de hoek komen van een stad of provincie.

B.3.c.2. Intergemeentelijke samenwerking

De intergemeentelijke samenwerking is eveneens een optie voor deze getrapte koepelwerking. Ze is van toepassing voor meerdere kleine gemeentes of een grote stad en omliggende gemeentes. Eventueel kan de intergemeentelijke samenwerking als uitbreidingsmogelijkheid bekeken worden voor een bestaande koepelorganisatie die van een overheid uitgaat. Aandachtspunten bij deze vorm van samenwerking is de continuïteit. Met name moet er aandacht uitgaan naar de politieke wissel bij verkiezingen, alsook naar de implicaties die dit mogelijk kan hebben op de organisatie en de financiën.

B.3.c.3. EVA

Net zoals bij model 1 kan de koepelwerking de vorm aannemen van een EVA. Het valt te verwachten dat er maar één EVA kan opgericht worden voor geheel Vlaanderen. Gezien de omvang van de koepelorganisatie beperkt moet blijven, zou de EVA reeds regionale of stedelijke aftakkingen moeten hebben. Dit impliceert een bijkomend niveau. Voor sommige activiteiten lijkt dit aangewezen (onder andere wetenschappelijk onderzoek naar materialen en technieken, een documentatiecentrum, enzovoorts). Voor andere zaken bemoeilijkt dit een vlotte werking (b.v. administratie, coördinatie en dergelijke meer).

B.3.c.4. Overheids-v.z.w.

De overheids-v.z.w. laat de mogelijkheid om het initiatief te laten aan een overheid. Het zou hier dan in eerste instantie gaan om een stad, gemeente of provincie. Daarnaast kunnen ook andere partners instappen en medezeggenschap verkrijgen. Het valt te verwachten dat de overheid in kwestie een stempel blijft drukken op het beleid. De invloed van politieke veranderingen zal bijgevolg meespelen in het verloop van de depotwerking. Dit kan positief, maar ook negatief zijn. Op financieel vlak kent men een grotere vrijheid. Toch komt een aanzienlijk deel van de middelen uit de hoek van de betreffende overheid.

B.3.c.5. v.z.w.

De v.z.w.-structuur leent zich voor dit genre koepelwerking. De v.z.w. heeft wel nood aan een sterke leiding om zich te kunnen profileren. Dit is zeker bij aanvang gewenst. Deze rechtsvorm geeft een grotere vrijheid in de organisatie en de financiële bewegingsmogelijkheden. Het geeft iedereen een kans tot inspraak over het beleid. Dit vraagt dan wel om een uitbalancering van verantwoordelijkheden en vertegenwoordiging. Er moet daarom gezocht worden naar een verdeelsleutel die minimaal gebaseerd is op basis van financiële inbreng, grootte van de collecties en noden. Er bestaan meer risico's op vlak van de werkingsmiddelen: men moet goed waken over een financiële gezondheid.

B.3.c.6. Stichting

Op zich leent de stichting zich best voor een koepelwerking. De oprichting van de stichting is het meest problematisch. Daarnaast moet er ook gekeken worden naar een sterke leiding. Meer nog dan bij een v.z.w. is de keuze van de leiding belangrijk. Er bestaat immers geen intermediair orgaan als een Algemene Vergadering. Er moet daarom gezocht worden naar een aantal deskundigen en projecttrekkers die de koepel in de juiste richting leiden. Ook het financieel beheer is een extra aandachtspunt binnen de stichting.

B.3.d. Partners

Het model van de gegeneraliseerde koepelwerking met getrapte bestuur laat meer plaats voor een eigen inbreng dan het eerste model. Het samenwerkingsverband wordt centraal gestuurd, maar de deelnemers geven er een eigen invulling aan. De nadruk komt daardoor meer op verschillende vormen van begeleiding te liggen. Dit aspect spreekt mogelijk meer potentiële deelnemers aan. Het lijkt dan ook interessant om over overheden en soorten van instellingen heen te werken. Dit zorgt voor een grotere uitwisseling, voor een bredere beweging naar de verbetering in bewaring van collecties, maar ook voor een meer efficiënte organisatie.

De afbakening van de mogelijke deelnemers is echter ook voor deze koepelwerking van belang. Het maakt een vlotte samenwerking realiseerbaar. In eerste instantie lijkt een geografische afgrenzing een goed idee. Gezien de vele functies die de koepel vervult, is het beter wanneer de deelnemers niet al te ver uit elkaar liggen. Nadien kan men beperkingen invoeren per type instelling. De inhoudelijke werking van de koepel vraagt er eigenlijk om over de verschillende overheden heen te werken.

Voor de gemeenschappelijke werking stelt ook bij dit model zich het probleem van de discrepanties in de hoeveelheid objecten, de waarde ervan, de budgettaire mogelijkheden van de deelnemers, enzovoorts. De koepel laat voor de werking in de instellingen zelf meer plaats om aanpassingen te maken op een eigen tempo en volgens de eigen mogelijkheden. Dit neemt niet weg dat er gezocht moet worden naar een evenwicht tussen inbreng van en dienstverlening aan al de deelnemers, rekening houdend met het vermogen van elkeen. De piste van expertisecentra behoort binnen deze context nog steeds tot de mogelijkheden.

B.3.e. Juridische aspecten

B.3.e.1. Statuut van de collectie

Het statuut van de collectie is afhankelijk van de deelnemende instellingen. De meest eenvoudige situatie zou deze zijn waarin alle collecties behoren tot het openbare domein. Op vlak van diefstalverzekeringen ligt dit gemakkelijker. Toch mag men niet uitsluiten dat er ook private collecties opgenomen worden binnen de globale werking. Men moet met de betreffende deelnemers goed bekijken hoe het zit met risicobeheer en verzekeringen. Dit wordt vastgelegd in een contract. Los daarvan moet er met elke partner overeenkomsten gesloten worden met betrekking tot aansprakelijkheid. Ook het gebruik van beeldmateriaal of collectiestukken in depot dient besproken te worden.

B.3.e.2. Statuut van de objecten

De organisatie stelt zich absoluut niet tot doel zich voorwerpen of collecties eigen te maken. Er verandert dus niets aan het eigendomsstatuut. De objecten worden louter in bruikleen of in bewaring gegeven aan de koepel. Dit moet duidelijk gecommuniceerd worden aan iedere partner. Mogelijk kan er wel beroep gedaan worden op de koepelwerking voor advies omtrent collectiemobiliteit. Een afgelijnd collectiebeleid komt vele instellingen ten goede. Bij een uitwisseling of afstoting van stukken kan de koepel doorverwijzen naar één van haar deelnemers.

Bij collectiemobiliteit naar een andere partner of naar het depot is er aandacht nodig voor de ethische en juridische context. Wanneer er voorheen condities verbonden waren aan de opname van stukken in de collecties (b.v. legaat, schenking, bruikleen), dan moet hier rekening mee gehouden worden.

B.3.e.3. Overdracht van objecten

Zoals reeds eerder aangestipt zijn er voordelen verbonden aan een goed afgelijnd collectiebeleid. Voor de instellingen zelf geeft dit de opportuniteit om zowel voor de bewaring, als voor het ontwikkelen van een publieksprogramma gericht te werken. Het biedt bovendien kansen tot samenwerking tussen de verschillende organisaties. Zelf kan de koepelwerking louter een onderkomen bieden voor collectiestukken. Dit kan door middel van bruikleen of van een in bewaringneming.

De koepel kan slechts de uitwisseling van collectiestukken bevorderen. Ze kan hiertoe meewerken aan het ontwerp van een afstotings- en verwervingsbeleid, alsook aan de totstandkoming van een eenduidige procedure voor bruiklenen. Het collectiebeleid blijft uiteindelijk wel in handen van de directeur of leider van de erfgoedinstelling liggen. De koepel kan met andere woorden slechts ondersteunen en begeleiden.

B.3.f. Financiën

B.3.f.1. Kosten

De kosten nemen toe in stijgende lijn. Aanvankelijk is er een team werkzaam dat de gehele koepel voorbereidt. Daar wordt vanaf een zeker moment ook de investeringen in infrastructuur en inrichting met betrekking tot de depotruimtes en ateliers aan gekoppeld. Wanneer de organisatie officieel start, komen er tal van werknemers bij. Ook de vaste kosten van de gebouwen en het materiaal vormen een constante. Hoe meer secundaire functies aan de werking gekoppeld worden, hoe meer de kosten zullen toenemen.

B.3.f.2. Inkomsten

De kosten mogen in stijgende lijn gaan. Toch kunnen de verschillende erfgoedinstellingen er bij winnen. Moesten zij immers ieder voor zich de investeringen doen voor eenzelfde dienstverlening zou het individuele kostenplaatje veel hoger liggen. De toename in professionaliteit binnen het domein van behoud en beheer gaat gepaard met een

enorme expansie in taken en expertise. Het is moeilijk om dit voor elke instelling apart te realiseren.

De aanvangskost is behoorlijk groot. Daarom moet men op voorhand reeds de middelen bij elkaar zien te krijgen. Het spreekt voor zich dat de deelnemende instellingen een deel van de kosten op zich nemen. Bij de overheden kan men een aanvraag tot subsidiëring indienen. Daarnaast lijkt het ook interessant om sponsoring of schenkingen te verkrijgen. Dit vormt een geheel nieuwe uitdaging. Mogelijkerwijs zal men ook een lening moeten afsluiten.

De permanente werking vraagt om een constante inkomstenbron. Het lijkt logisch dat men een financiële bijdrage vraagt van de deelnemende organisaties. Hiervoor kan men een verdeelsleutel ontwerpen op basis van enkele factoren zoals de omvang van de collecties, het vermogen, de noden, enzovoorts. Dit kan bekeken worden als een vorm van lidgeld. Deze vaste bijdrage kan dan verder aangevuld worden door een vergoeding voor bepaalde geleverde diensten.

Daarnaast kan men inkomsten werven door communicatie- en publieksprojecten. Het gaat er dan echt om specifieke doelgroepen aan te spreken. Grofweg kan men deze opdelen in vier groepen: de deskundigen en studenten, de erfgoedbewaarders, de politici en bestuurders, het brede publiek. Elk van deze groepen kan men op een andere wijze benaderen. Binnen elk project ligt de mogelijkheid om kleinere en grotere inkomsten te delven.

Op niveau van de erfgoedbewarende instellingen wordt het gros van de kosten nog gedragen door de instelling zelf. Deze zal echter andere kosten besparen door beroep te kunnen doen op het advies en de expertise binnen de koepelwerking. Het is voor de instellingen ook gemakkelijker zelf publieksprojecten of communicatie op te zetten over de eigen initiatieven. Bovendien kunnen ze mogelijk zich ontwikkelen tot een expertisecentrum, waardoor ze zelf ook inkomsten kunnen genereren.

B.3.g. Personeel

B.3.g.1. Koepel

Directeur

Cel Collectiebeleid

- Cel Conservatie

- Cel Registratie

Cel Documentatie

Cel Wetenschappelijk Onderzoek

Cel Publiekswerking

Cel Financieel Beheer

Cel Personeel

Cel Infrastructuur

In vergelijking met model 1, zullen er binnen de gegeneraliseerde koepelwerking met een getrappt bestuur meer behoudsmedewerkers en consultants aanwezig zijn. Op andere plaatsen is er dan weer minder personeel nodig, zoals binnen de Cel Publiekswerking.

B.3.g.2. Erfgoedbewaarders

Directeur

Registrator

Behoudsmedewerker

(Restaurateur)

Medewerker communicatie en publiekswerking

B.3.h. Collectiebeleid

In dit model 2 worden verschillende categorieën materiaal en erfgoed samengebracht. Dit houdt op vlak van de depotruimtes in dat er voldoende compartimenteringen moeten worden gebouwd. Dit komt niet alleen de bewaring van de verschillende materiaalsoorten ten goede, maar is eveneens een vereiste voor de veiligheid van de collecties. Een koepeldepot vraagt om voldoende personeel en ruimte om een degelijke plaatsregistratie door te voeren en de mobiliteit van de stukken op te volgen. Door een verscheidenheid in collectiestukken, vraagt dit om een uitgebreide cel Conservatie die zowel binnen het koepeldepot als bij de erfgoedbewaarders ter plekke erg actief is.

B.3.i. Infrastructuur

Er moet in eerste instantie nagegaan worden of men alle functies wil concentreren op één plaats. Verscheidene taken vragen om een uiteenlopende invulling van de infrastructuur. Ook op vlak van veiligheid en bereikbaarheid zijn er soms verschillende wensen. Anderzijds zorgt een samenbrengen van de functies voor een grotere samenhang. Men moet bijgevolg afwegen of men alle functies in één complex wil integreren, of dat het beter is op enkele locaties werkzaam te zijn.

Voor de depotruimtes kan een spreiding eveneens overwogen worden. Dit verhoogt de kosten, maar zorgt er mogelijk voor dat de risico's gespreid worden en / of dat bestaande ruimtes aangepast kunnen worden aan (nieuwe) specifieke vereisten. Alleszins moet er voor een goede compartimentering tussen materiaalsoorten gezorgd worden, indien men een meerwaarde wil aanbieden. De compartimenten zorgen ervoor dat de klimatisatie kan aangepast worden én dat de veiligheid verhoogd wordt. Dit kan al sneller gerealiseerd worden in nieuwe gebouwen, maar een aanpassing van bestaande panden kan natuurlijk ook.

De depotruimtes en ateliers bij de erfgoedbewaarders zijn mogelijk niet overal even optimaal. Binnen het opzet van de koepel, wordt er naar gestreefd om de bewaring te verbeteren. Daarom wordt dan ook verwacht dat de deelnemende instellingen inspanningen zullen leveren om de bewaring van hun collectie te optimaliseren. Voor advies en eventuele bijstand kunnen ze beroep doen op de cellen Collectiebeleid van de koepel.

B.4. Model 3: het gegeneraliseerd samenwerkingsverband

B.4.a. Functies

Het samenwerkingsverband kan beroep doen op één of meerdere depotruimtes. Deze zijn slechts functioneel mits een goede depotwerking. De gemeenschappelijke organisatie ontwikkelt voorts nog een aantal secundaire depotfuncties. Het aantal taken en de mate waarin deze worden uitgebouwd zijn afhankelijk van de wensen en de noden van de deelnemende erfgoedinstellingen. Men kan onder meer denken aan:

- advisering over conservering van collecties
- advisering over veiligheid
- advisering over collectiebeleid
- ondersteuning en overleg rond registratie
- ingrepen van actieve conservatie
- restauratieatelier(s)
- transport
- wetenschappelijk onderzoek naar materialen en technieken
- documentatiecentrum over bewaring van collecties, conservering van collecties, restauratieprocessen, collectiebeleid, ...
- verspreiding van verpakkingsmateriaal en logistieke middelen
- ...

B.4.b. Opdracht, doelstellingen, visie

Het samenwerkingsverband bestaat uit een aantal instellingen die samen willen zoeken naar een kwaliteitsverbetering binnen het domein van behoud en beheer van collecties. De erfgoedbewaarders kiezen er dus voor om deel te nemen. Als zodanig kunnen de verschillende partners gezamenlijke overeenkomsten sluiten. Richtlijnen en procedures kunnen gezamenlijk uitgewerkt worden. Er wordt van uitgegaan dat alle deelnemers de *goodwill* hebben om deze naar het beste van hun vermogen uit te voeren. De organisatie staat hen daar in bij. Toch bestaat er uitiem geen verplichting. De organisatie kan als het ware alleen sociale druk uitoefenen.

Het samenwerkingsverband beschikt minimaal over een depot en depotwerking. Op deze manier kunnen zij minstens gezamenlijk inspelen op de nood tot goede bewaarruimtes. Binnen dit depot kunnen deelcollecties met specifieke vereisten (b.v. formaat, klimatisatie, ...) ondergebracht worden. Ook vormt het een tijdelijke uitvalsbasis voor collecties (b.v. verhuis, verbouwingen, ...).

Men maakt optimaal gebruik van de depotruimtes en de klimatisatieapparatuur wanneer de collectiestukken van de verschillende erfgoedbewaarders door elkaar kunnen staan. Dit vraagt uiteraard om een degelijke plaatsregistratie, opvolging van collectiemobiliteit en om goede veiligheidsmaatregelen. Het is evenwel ook mogelijk om een indeling van de ruimtes per erfgoedinstelling te voorzien. Dit maakt een aangepaste bewaring van alle materiaalsoorten vrijwel onmogelijk. Het geeft wel meer vrijheid aan de verschillende erfgoedinstellingen. Zij moeten in dit geval een grotere verantwoordelijkheid op zich nemen op vlak van veiligheid, er bestaat immers geen centraal orgaan meer dat de beweging van alle stukken bijhoudt. Het onderhoud en de inrichting gebeuren dan door de deelnemer. Bij de inkomst van collectiestukken is er wel een zeer grondige controle van de conditie vereist: geen enkele erfgoedinstelling mag de collecties van een andere organisatie in gevaar brengen.

Beide systemen vragen om een andere financiële uitwerking. Binnen het laatste ontwerp kunnen de erfgoedbewaarders gewoon ruimte afhuren. De vraag is of men hier beperkingen moet aan stellen. Sommige organisaties hebben immers meer middelen om ruimte af te huren dan andere. Dit komt niet noodzakelijk overeen met de nood aan een goede bewaarruimte. Men zal dus op voorhand goed moeten bekijken in hoeverre men solidair kan en wenst te zijn. Deze vraagstelling gaat eveneens op voor het tweede bewaarsysteem waar de objecten naast elkaar worden gezet. In principe kan men hier eveneens kosten aanrekenen per vierkante of kubieke meter. Er kan echter eveneens een verdeelsleutel worden gehanteerd die gebaseerd is op de omvang van de collecties in het depot, het vermogen van de instellingen, de waarde van de collectiestukken, de mate waarin het erfgoed bedreigd is, enzovoorts.

Daarnaast ontwikkelt het samenwerkingsverband nog een reeks aan secundaire depotfuncties. Men moet dan gezamenlijk kijken wat de noden en de wensen zijn van alle partners. Het inrichten van een centrale dienstverlening wordt mogelijkerwijze beperkt door de financiële speelruimte. Toch moet eenieder er zich van bewust zijn dat een gezamenlijke financiering op lange termijn goedkoper zal zijn dan tal van individuele initiatieven. Men kan immers de kunde en kennis bundelen. Het terrein van behoud en beheer heeft nood aan een verdere professionalisering. Een verdere uitbouw en specialisering dringen zich weldra op, waardoor het interessant kan worden hierrond samen te werken.

De erfgoedinstellingen kunnen wat betreft de secundaire functies kiezen of zij hier aan deelnemen of niet. Zij hebben ook inspraak op de manier waarop deze functies verder evolueren. Het kan best zijn dat de accenten na verloop van tijd veranderen (zo kan het accent eerst op registratie liggen en nadien op restauratie). Een aantal van de functies

situëren zich volledig binnen de koepelwerking zelf (b.v. documentatiecentrum). Bij anderen worden er stappen gezet vanuit de gemeenschappelijke organisatie, maar worden de activiteiten mede ondersteund door de individuele erfgoedbewaarders (b.v. advisering over bewaring en de uitwerking van het advies).

B.4.c. Rechtsvorm

Net zoals bij de koepelwerking zal de omvang niet te klein mogen zijn om goed te kunnen functioneren. Een te groot aantal deelnemers bemoeilijkt evenwel een vlotte werking. Het samenwerkingsverband gaat immers uit van goed overleg en solide overeenkomsten. Hoe meer participanten, hoe moeilijker het wordt om een gezamenlijk akkoord te vinden. Om een vlotte werking te garanderen, zal dit samenwerkingsverband hoogstwaarschijnlijk ook geen al te groot geografisch gebied bestrijken. Een grootstedelijke of intergemeentelijke actieradius lijkt het meest aannemelijk. Een provinciaal initiatief is eventueel ook nog mogelijk, maar hier bereikt het samenwerkingsverband wel zijn grenzen.

Een samenwerkingsverband vereist een zeker contract waarin de partners er zich toe verbinden om daadwerkelijk deel te nemen. Het kan niet de bedoeling zijn dat er deelnemers geen inspanningen leveren voor deze gemeenschappelijke organisatie en alleen de vruchten ervan willen plukken. Het opzet is om zich op langere termijn constructief en productief samen in te spannen. Een te snelle terugtrekking van de deelnemers moet daarom voorkomen worden. In return moet er afdoende inspraak zijn over de inhoud en de organisatie van het samenwerkingsverband.

B.4.c.1. Overheid

Het initiatief kan genomen worden vanuit een overheid. Gezien de omvang zal het gaan om een stad of provincie. In principe is het interessant om over de grenzen van de overheid heen te werken. De overheid kan de basisprincipes en condities voor de samenwerking vastleggen. Aldus creëert ze een forum waarbinnen de erfgoedinstellingen kunnen bewegen en de werking rond behoud en beheer verder uitbouwen. Het blijft echter open of instellingen buiten deze overheid zullen willen toetreden. Veel hangt af van de plaats en de inspraak die deze externe partners zouden krijgen.

B.4.c.2. Intergemeentelijke samenwerking

De intergemeentelijke samenwerking is een optie. De organisatie ervan ligt bij een functiegerichte samenwerking iets moeilijker. Gezien de vrije invulling van het samenwerkingsverband, moet er een zeer duidelijke en krachtige aansturing zijn vanuit de erfgoedinstellingen zelf. Deze moeten helder kunnen uitleggen wat de meerwaarde is van een intergemeentelijke samenwerking. De continuïteit wordt uitgemaakt door de dagelijkse leiding, die stabiel moet blijven tijdens en na verkiezingen.

B.4.c.3. Overheids-v.z.w.

Deze overheids-v.z.w. laat meer plaats voor andere instellingen dan degene die onder haar bevoegdheid ressorteren. Ze geeft ook meer ruimte voor de verschillende deelnemers om de inhoud en koers te bepalen van het samenwerkingsverband. De partners kunnen zelf hun accenten leggen en beslissen welke functies verder uitgebouwd worden. Desalniettemin blijft deze organisatie nog afhankelijk van een overheid. Deze politieke actoren kunnen voor instabiliteit zorgen, maar kunnen anderzijds toch ook een overzicht houden.

B.4.c.4. v.z.w.

Deze rechtsvorm is mogelijk nog beter geschikt. Het geeft de mogelijkheid aan iedere partner om mee rond de tafel te gaan zitten om het beleid van de depotwerking uit te tekenen. Het pijnpunt ligt waarschijnlijk in het evenwicht van inspraak en van verantwoordelijkheden. Een uitgebalanceerde Raad van Bestuur, maar vooral van de

Algemene Vergadering, is onontbeerlijk. Een aantal trekkers met expertise kunnen de v.z.w. de geloofwaardigheid en aantrekkelijkheid schenken die ze nodig heeft. Budgettair is de oprichting van deze structuur meer risicovol.

B.4.c.5. Stichting

Over de stichting kan net hetzelfde gezegd worden als over de v.z.w. De benoeming van de Raad van Bestuur wint hier in betekenis, omdat zij de enige bestuursvorm is waarin de partijen en belangen vertegenwoordigd worden.

B.4.d. Partners

In dit model blijken de deelnemers gedeeltelijk af te hangen van de rechtsvorm waarvoor gekozen wordt. Een samenwerkingsverband dat onder een overheid valt, zal voornamelijk interessant zijn voor instellingen die onder dit gezag ressorteren. Een keuze voor een andere rechtsvorm laat meer openheid voor andere erfgoedbewaarders. Dit weerhoudt de overheden niet om eventueel een trekkersrol te vervullen.

De bundeling van krachten is op termijn goedkoper en efficiënter. De invulling van het samenwerkingsverband in relatie tot de functies, ligt in handen van de deelnemende erfgoedbewaarders. De grotere inspraak en de minder grote controle maakt de organisatie voor een aantal potentiële partners mogelijk aantrekkelijker dan een koepelwerking. Men moet daarbij wel rekening houden met een goede verdeling van inkomsten en van uitgaven. Er werd reeds eerder op gewezen dat men op voorhand vast legt in welke mate men kan solidair zijn met minder krachtige of machtige participanten. Men dient zich bovendien aan een aantal afspraken te houden. Er is geen centraal gezag van een koepel, maar niettemin moet er gezorgd worden voor een stabiliteit en continuïteit. Het samenwerkingsverband blijft niet geheel vrijblijvend, het vraagt om engagement van iedere deelnemer.

B.4.e. Juridische aspecten

B.4.e.1. Statuut van de collectie

Het statuut van de collecties oefent voornamelijk invloed uit met betrekking tot de verzekeringspolis die men moet afsluiten. Collectiestukken die tot het openbaar domein behoren zijn immers onvervreemdbaar. Dit houdt in dat het gros van de objecten in de verzamelingen van organisaties onder een overheid, niet vervreemdbaar zijn. Toch moet men ook hier oog blijven houden voor bruiklenen en in bewaringgevingen. Wanneer er private erfgoedbewaarders deelnemen, moet dit aspect hoe dan ook uitgewerkt worden. Daarnaast kan men natuurlijk wel verzekeringen afsluiten voor andere risico's.

B.4.e.2. Statuut van de objecten

Er verandert normaliter niet veel aan het statuut van de objecten. Alle stukken blijven in eigendom van de oorspronkelijke eigenaar. De instellingen moeten evenwel goed bekijken of er voorwaarden vasthangen aan overeenkomsten voor bruikleen, schenking, legaat en dergelijke meer. Indien men deze voorwerpen in een centraal depot zou willen plaatsen, dan zijn er mogelijk ethische en juridische implicaties aan verbonden.

B.4.e.3. Overdracht van objecten

Het staat de organisatie vrij om te werken rond het thema collectiebeleid. Gezien de professionalisering van de sector op vlak van behoud en beheer, is dit waarschijnlijk zelfs wenselijk. Een goed collectiebeleid komt de individuele erfgoedbewaarder ten goede. Het stimuleert mogelijk een zekere collectiemobiliteit tussen instellingen, wat zowel de bewaring, de ontsluiting en de communicatie rond erfgoed ten goede komt. Binnen het samenwerkingsverband kan daarom ook gewerkt worden rond bruikleenovereenkomsten, ruilprocedures, criteria voor het verwerven van collectiestukken, een afstotingsbeleid, ...

B.4.f. Financiën

B.4.f.1. Kosten

De organisatie heeft bij de start kosten voor infrastructuur en inrichting. Een klein team kan de voorbereidingen treffen. Het personeel kan aangroeien naarmate men ervoor kiest om bijkomende functies toe te voegen aan de werking. Zij hebben mogelijk eveneens ruimte en materiaal nodig. Men zal dus op voorhand een inschatting moeten maken van waar men op termijn naar toe wil. De kosten voor aanpassingen bij de instellingen zelf, komen op rekening van de betreffende erfgoedbewaarders.

B.4.F.2. Inkomsten

Het leeuwendeel van de initiële inkomsten moeten gezocht worden in eigen investeringen, subsidies en leningen. Deze kunnen aangevuld worden door schenkingen en sponsoring. Op termijn moeten de bijdragen van de verschillende deelnemers de werking voor het grootste deel dragen. Enerzijds lijkt het logisch om een vast jaarlijks bedrag te innen. Op voorhand wordt bepaald welke diensten men voor dit bedrag kan verwachten. Ook wordt afgewogen of men tegen dit bedrag ook beroep kan doen op de depotruimtes (en hoeveel ruimte precies). De dienstverlening of de bewaarplaats die buiten dit basisbedrag vallen, kunnen dan verder aangerekend worden. Bijkomend kan het samenwerkingsverband ervoor kiezen om een communicatief en / of educatief programma op te starten rond bewaring van collecties. Goed gebracht kan dit verschillende publieksgroepen informeren, bewust maken en / of engageren. Dit publieksprogramma moet in overeenstemming zijn met de initiatieven die bij de erfgoedinstellingen zelf worden genomen. Het samenwerkingsverband dient ook goed te overwegen welke inspanningen en investeringen vrijgemaakt kunnen worden voor deze functie opdat deze niet doorweegt op de eigenlijke depotwerking.

B.4.g. Personeel

B.4.g.1. Samenwerkingsverband

De hoeveelheid medewerkers is sterk afhankelijk van de omvang van de organisatie, alsook van de gekozen functies die men wil vervullen. Een minimale coördinerende dienst met Directeur, een Financieel Beheerder en Hoofd Personeel kan verwacht worden. Voor het depot is er minimaal een collectiebeheerder, een veiligheidsmedewerker, technisch personeel en onderhoudspersoneel. Daarrond lijkt het logisch dat er een aantal deskundigen aanwezig zijn met expertise in uiteenlopende domeinen. Deze kunnen werkzaam zijn binnen de domeinen van conservatie, restauratie, registratie, collectiebeleid, wetenschappelijk onderzoek, maar ook documentatie en publiekswerking. Mogelijk werken een aantal personeelsleden binnen de organisatie zelf, bijvoorbeeld transporteurs, restaurateurs en wetenschappelijk onderzoekers. Anderen doen veel veldwerk in overleg met de instellingen, zoals behoudsmedewerkers en begeleiders van registratie.

B.4.g.2. Erfgoedbewaarders

In principe werkt het samenwerkingsverband aanvullend. Dit houdt in dat de erfgoedbewaarders zelf minimaal zelf moeten beschikken over een:

Directeur

Registrator

Behoudsmedewerker

(Restaurateur)

Medewerker communicatie en publiekswerking

B.4.h. Collectiebeleid

In het samenwerkingsverband komen verscheidene soorten materialen en erfgoedtypes bij elkaar. Het depot moet in staat zijn om verschillende

bewaaromstandigheden te kunnen bieden. Dit kan onder meer door compartimentering en klimatisatie. Een opsplitsing van de ruimtes bevordert eveneens de veiligheid. Wat het personeel betreft kan er gekeken worden voor welke materiaalsoorten men het meeste nood heeft aan bijkomende expertise. Op deze basis kan men dan op zoek gaan naar medewerkers. De instellingen zelf hebben mogelijk ook een specifiek collectiebeleid dat een weerslag heeft op hun werking. Op vlak van personeel en infrastructuur kan men hier rekening mee houden.

B.4.i. Infrastructuur

De vraag moet gesteld worden welke functies men op korte en op lange termijn wil integreren in het samenwerkingsverband. Deze bepalen mee de omvang en de vereisten van de nodige ruimtes. Mogelijk kan men ook gebruik maken van de reeds bestaande ruimtes van de deelnemers zelf. Dit vraagt dan wel om een duidelijk engagement van deze betreffende partners. Men moet er evenwel voor hoeden dat door een grote opsplitsing het overzicht verloren gaat.

Een gemeenschappelijk depot kan dus op twee manieren ingericht worden. Ofwel maakt men een opdeling per materiaalsoort. Dan stelt men de compartimentering en klimatisatie hier op af. Wanneer men opteert voor afgescheiden ruimtes per instelling, dan zijn de mogelijkheden op vlak van klimatisatie eerder beperkt. Men kan dan nog steeds in beperkte mate voor klimatisatie zorgen, maar deze is niet meer afgestemd op de optimale bewaring van de objecten. De inrichting van deze afgescheiden ruimtes is voor de rekening van de betreffende instelling.

Bij de erfgoedbezitters wordt ook gestreefd naar een verbetering van de bewaarplaatsen voor de collecties. Men kan hiervoor eventueel ook beroep doen op de experts binnen het samenwerkingsverband. De individuele instellingen kunnen zelf trachten zich te ontwikkelen tot een centrum voor een zeker type materiaal of erfgoed, voor een zekere kunde of kennis. Op deze manier kunnen zij zich actief inschakelen.

B.5. Model 4: het gespecialiseerd samenwerkingsverband

B.5.a. Functies

Dit type van samenwerkingsverband legt de nadruk op één specifieke categorie van materiaal of erfgoed. Als zodanig kan er een depot opgericht worden dat zich in het bijzonder toelegt op deze afgebakende collecties. Binnen dit model is normaliter de bewaring van erfgoed de verantwoordelijkheid van de deelnemende instellingen. Het centrale depot wordt gebruikt voor specifieke bewaarcondities (b.v. audiovisueel materiaal), of voor bedreigde collecties (b.v. kerkelijk erfgoed).

Het gespecialiseerd samenwerkingsverband wordt opgericht voor een speciale omkadering van de gekozen collecties. Daarom worden er tal van secundaire depotfuncties ontwikkeld, speciaal met het oog op het erfgoedtype of materiaalcategorie. Tot de mogelijkheden behoren onder meer een restauratieatelier, een adviescentrum, een documentatiecentrum, een laboratorium voor wetenschappelijk onderzoek en een verdeelcentrum van specifiek aangepaste verpakkingsmaterialen of logistieke middelen. Er kan ook een publiekswerking worden opgezet, maar het valt te verwachten dat deze zich voornamelijk richt op de erfgoedinstellingen, deskundigen, bedrijven en politici. Ofschoon een publieksprogramma voor het bredere publiek ook tot de mogelijkheden behoort, ligt het minder voor de hand hier rond te werken.

B.5.b. Opdracht, doelstellingen en visie

De opdracht van het samenwerkingsverband bestaat erin een optimaal behoud en beheer te realiseren voor één categorie materiaal of erfgoed. Deze vorm van samenwerking vervult een specifieke rol in het erfgoedlandschap. Men tracht deskundigheid te ontwikkelen

waar het gehele erfgoed domein een beroep op kan doen. Indien er gekozen wordt voor een materiaal soort dat frequent voorkomt en / of bedreigd is, of men kiest voor een erfgoedtype in nood, dan kan dit samenwerkingsverband behoorlijk omvattend worden.

Men dient verschillende experts aan te trekken om de gespecialiseerde werking te kunnen verwezenlijken. Het accent komt op de bewaarproblematiek van de welbepaalde categorieën erfgoed of materiaal te liggen. Deze bepalen in sterke mate de selectie in functies. Immers, voor een type dat in grote mate aanwezig is en bedreigd is, zal al sneller een geschikte depotruimte gewenst zijn. In andere gevallen komt de nadruk mogelijk meer op het wetenschappelijk onderzoek en de restauratieateliers te liggen. Deze accentverschuiving zorgt er ook voor dat in het ene geval de collecties als het ware ontnomen worden aan de erfgoedinstellingen, terwijl in de laatste situatie de bewaring nog wel degelijk in handen is van de participanten (en bijgevolg de adviesfunctie ook aan betekenis inwint). Natuurlijk is het ook mogelijk om een “middensituatie” te creëren waarin er gestreefd wordt naar een optimale bewaring bij de erfgoedinstellingen zelf, maar een noodopvang te bieden binnen de centrale organisatie.

B.5.c. Rechtsvorm

Het gespecialiseerd samenwerkingsverband is beperkt in thema. De omvang en de noden van het geselecteerde type erfgoed of materiaal bepaalt mede de rechtsvorm. Hierin kan men de positie van twee polen innemen. Een omvangrijke categorie die in zijn bestaan bedreigd is, zal ervoor zorgen dat de actieradius beperkt moet blijven. Een minder frequent voorkomende soort waarvan de bewaartoestand niet prangend is, kan in werking een veel groter gebied beslaan.

B.5.c.1. Overheid

De overheid is in twee gevallen een optie. Wanneer het zou gaan om een grote, bedreigde erfgoedcategorie (bijvoorbeeld kerkelijk erfgoed), dan zou de voogdijoverheid een initiatief kunnen nemen om dit te beschermen of ondersteunen. De nadruk zou wellicht voornamelijk komen te liggen op de adviserende functie en het depot. De organisatie zou actief kunnen zijn in een beperkt gebied. Een werking op provinciaal of intergemeentelijk niveau lijkt haalbaar.

Wanneer de organisatie zich zou richten op een specialisatie in één of meerdere materialen, dan is de actieradius veel groter. Dit veronderstelt dat de organisatie op een hoger niveau moet komen te liggen om voldoende erfgoedinstellingen te kunnen bereiken. Men zou initiatief kunnen verwachten van de federale of gemeenschapsoverheid. De nadruk komt dan op onderzoek, restauraties en advisering te liggen.

In beide gevallen treedt de overheid op als “beschermheer”. Er is eigenlijk nauwelijks sprake van een samenwerkingsverband tot dewelke men toetreedt. Volledigheidshalve worden deze vormen toch vermeld, omdat deze pistes niet ondenkbaar zijn.

B.5.c.2. Intergemeentelijke samenwerking

Net zoals bij de overheid, kunnen er ook meerdere gemeentes besluiten tot een samenwerking omtrent een frequent voorkomende en noodlijdende erfgoedcategorie. Gemeentes kunnen specifiek samenwerken voor types erfgoed die lokaal veel voorkomen (b.v. archeologisch erfgoed, maritiem erfgoed, etnografisch erfgoed). De samenwerking kan lokaal of regionaal georganiseerd worden. Sommige erfgoedcategorieën vragen dan eerder om een samenwerking van enkele gemeentes die verspreid liggen in geheel Vlaanderen. De werking van het samenwerkingsverband komt vermoedelijk sterk op de schouders te liggen van de erfgoedbewaarders binnen de samenwerking. Zij zullen duidelijk moeten kunnen aanduiden wat het nut en de voordelen zijn van een dergelijke wijze van samenwerken.

B.5.c.3. Overheids-v.z.w.

De overheids-v.z.w. is vrij om andere partners aan te trekken. Zeker binnen een gespecialiseerde werking lijkt het vruchtbaarder om over de overheden heen te werken. Een stedelijke v.z.w. is mogelijk te klein om van enige invloed te zijn. Men kan veeleer een initiatief van een provinciale v.z.w. verwachten. Het zou dan mogelijk gaan om een werking die zich toelegt op een frequent voorkomend erfgoedtype of materiaalcategorie.

B.5.c.4. v.z.w.

De v.z.w. als rechtsvorm geeft de mogelijkheid om verschillende instellingen zich te laten vertegenwoordigen. De gespecialiseerde werking kan door haar expertise iets gemakkelijker een vergoeding vragen voor de geleverde diensten of beschikbare depotruimte. De financiële risico's worden op die manier ingedijkt. De v.z.w. heeft ook de bewegingsvrijheid om zich dynamischer te richten op de bewegingen binnen het erfgoeddomein op vlak van behoud en beheer.

B.5.c.5. Stichting

De stichting is eveneens een passende vorm voor het gespecialiseerde samenwerkingsverband. De voorwaarde om tot een stichting te komen is zoals steeds het heikele punt. Gezien de specifieke focus van dit model, is het ontbreken van een beslissende instantie een minder groot obstakel. Meer nog dan de v.z.w. lijkt de stichting hier een algemeen belang te kunnen dienen, zeker wanneer er gekozen wordt voor de onderzoeksfunctie.

B.5.c.6. B.V.B.A.

Een privé-persoon of -instelling kan het mogelijk interessant vinden zich toe te leggen op een specifieke problematiek van bewaring. Het kan enkele erfgoedinstellingen of andere partners mee inbrengen in de organisatie. Alle belanghebbenden kunnen in de Algemene Vergadering behoorlijk wat inspraak verkrijgen. De aanstelling van de zaakvoerders is zeer belangrijk voor de organisatie: deze personen bepalen immers koers en nemen doorslaggevende beslissingen. De zaakvoerders zijn dus best mensen die goed vertrouwd zijn met de problematieken en de oplossingen binnen een bepaald domein. Binnen de B.V.B.A. heeft men de keuze of men zich toelegt op het bewaren van een type erfgoed of materiaal, of dat men een gespecialiseerde kennis ontwikkelt omtrent materialen en technieken.

B.5.d. Partners

Het is moeilijk om op voorhand te bepalen wie alle partners zullen zijn. Men kan er van uitgaan dat alleen die erfgoedinstellingen die de specifieke materialen of erfgoedcategorieën in de collectie hebben, beroep zullen doen op het gespecialiseerd samenwerkingsverband. Zoals reeds aangetoond kan de werking zich toeleggen op de goede bewaring, of eerder gericht zijn op een omkadering van de bewaring. Deze keuze beïnvloedt het aantal en de soort deelnemende instellingen. Het initiatief kan genomen worden door een groep van instellingen die een nood aanvoelen. Anderzijds kan er evengoed een overheid of een extern persoon of bedrijf inspelen op de vastgestelde problematiek. Ook deze factor heeft invloed op de aard van de partners.

B.5.e. Juridische aspecten

B.5.e.1. Statuut van de collectie

Binnen dit model is het statuut van de collectie van minder groot belang. Men wil zoveel mogelijk erfgoedbewaarders binnen de inhoudelijke en geografische selectie aanspreken. Daarbij kan men ervan uitgaan dat zowel publieke als private bewaarders met collecties tot het openbare en het private domein interesse kunnen hebben. Binnen het

gespecialiseerd samenwerkingsverband moet er dus uitgebreide aandacht uitgaan naar verzekeringen, aansprakelijkheden en contracten.

B.5.e.2. Statuut van de objecten

Aangezien de organisatie helemaal niet het opzet heeft om zich objecten toe te eigenen, verandert er absoluut niets aan het statuut van de objecten. Een eventueel depot dient alleen voor de bewaring. Een overdracht neemt daarom het beste de vorm aan van een in bewaringgeving. Opnieuw moet men nagaan of er voorwaarden verbonden zijn aan collectiestukken in bruikleen, of objecten die door schenking of legaat in de verzameling zijn gekomen.

B.5.e.3. Overdracht van objecten

Aangezien de focus ligt op een gespecialiseerde omkadering van één categorie materiaal of erfgoed, is er eigenlijk geen sprake van een overdracht van objecten. De advisering hieromtrent is ook niet van toepassing.

Er wordt wel gebruik gemaakt van het in bewaring geven van collectiestukken. Een bruikleenovereenkomst is ook mogelijk, maar minder toepasselijk in deze context. Wanneer er werken aan de gemeenschappelijke organisatie worden toevertrouwd voor restauratie of onderzoek, dan wordt hiervoor een contract afgesloten. De binnenkomende en uitgaande stukken moeten om veiligheidsredenen steeds geregistreerd worden. Wanneer er een depot komt, is het aannemelijk dat hiervoor een registrator wordt aangeworven.

B.5.f. Financiën

B.5.f.1. Kosten

De kosten op vlak van infrastructuur en inrichting zijn afhankelijk van de keuze van de functies. Grote uitgaven kunnen gedaan worden voor de inrichting van restauratieateliers, laboratoria, een documentatiecentrum en / of depotruimtes. De kost van het depot is afhankelijk van de keuze voor een materiaalsoort of een erfgoedtype. In dit laatste geval zal de indeling van het depot complexer zijn.

Na deze initiële investeringen zijn er de vaste kosten en aankoop van materiaal en publicaties. De grootste uitgave is echter de uitbetaling en verzekering van het personeel.

B.5.f.2. Inkomsten

De bron van inkomsten bij de start van het samenwerkingsverband is deels afhankelijk van de rechtsvorm waarvoor geopteerd wordt. Bij een initiatief van een overheid of een private investeerder kan verwacht worden dat het leeuwendeel van de inbreng uit deze hoek komt. In het andere geval, zullen alle partners een stuk moeten investeren. Hierbij kan men aanvraag tot subsidie indienen. Mogelijkerwijs moet men ook een lening aangaan. Indien men opteert voor een nadruk op onderzoek, restauratie en advies, kan men eventueel bedrijven aanspreken voor sponsoring. Het werven van fondsen door middel van sponsoring en / of schenking is sowieso een mogelijke piste.

Voor de werkingskosten is er een vaste bijdrage gewenst. Men kan een vergoeding vragen voor geleverde diensten en / of depotruimte. Bij een gespecialiseerde ondersteunende organisatie, kan men mogelijk beperkt inkomsten verkrijgen door middel van publicaties en lezingen. Het is in deze context ook verstandig om overeenkomsten aan te gaan met private bedrijven of universiteiten die het wetenschappelijk onderzoek kunnen voeren of mee ondersteunen. Men kan ook nog steeds trachten geld en middelen in te zamelen door middel van sponsorship en schenking.

B.5.g. Personeel

B.5.g.1. Samenwerkingsverband

Directeur

Hoofd Collectiebeleid (in geval van depot)

Registrator (in geval van depot)

Consulenten

Behoudsmedewerkers

Restaurateurs

Wetenschappers conservatie

Transporteurs

Hoofd Documentatie

Wetenschappelijk onderzoeker (eventueel)

Financieel Beheerder

Hoofd Personeel

Gebouwbeheerder

Onderhoudsmedewerkers

Veiligheidsmedewerker

B.5.g.2. Erfgoedbewaarders

De erfgoedbewaarders behouden normaliter de reeds bestaande werking. Er wordt wel van uitgegaan dat er minstens één persoon vast instaat als behoudsmedewerker (wat nu niet altijd het geval is).

B.5.h. Collectiebeleid

De gehele werking is afgesteld op het ene soort materiaal of erfgoed. Wanneer men zich toelegt op één type materiaal, vereenvoudigt de inrichting op vlak van depotruimtes en ateliers. Ook het personeel is voornamelijk bekend met het behoud en beheer van dit materiaal. Wanneer de werking rond een erfgoedcategorie draait, dan is zowel de infrastructuur als de personeelsindeling meer complex. Men heeft meerdere ruimtes en ateliers nodig. Ook het labo zal uitgebreid worden. Het team van restaurateurs, behoudsmedewerkers en wetenschappers is meer gediversifieerd.

B.5.i. Infrastructuur

De locatie, gebouwen en inrichting zijn sterk afhankelijk van de keuzes die vooraf genomen worden: vooreerst de keuze van materiaalsoort of erfgoedtype en ten tweede deze voor wel of niet een depotwerking. Hoe dan ook moeten de gebouwen gemakkelijk bereikbaar zijn voor transporten en veiligheidsdiensten. Een centrale ligging is wenselijk. Een gemeenschappelijk depot moet voor alle instellingen bereikbaar zijn. Anderzijds moeten ook consulenten gemakkelijk bij de deelnemende erfgoedbewaarders geraken.

De omvang van het complex wordt bepaald door het collectiebeleid en de functies. Een depot voor erfgoed moet voorzien zijn van de nodige compartimenten. Een depotruimte voor een materiaalsoort kent alleen een compartimentering omwille van veiligheidsredenen. Ook het aantal ateliers en laboratoria zijn variabel.

B.6. Model 5: het depotgericht samenwerkingsverband

B.6.a. Functies

Deze organisatie legt zich toe op de bewaring van allerlei soorten materiaal en erfgoed. Ze bestaat in eerste plaats uit een groot depot en de omkaderende depotwerking. Daarnaast kan ze wel informatie en advies verstrekken over een verantwoorde bewaring van erfgoed.

B.6.b. Opdracht, doelstellingen en visie

De verschillende erfgoedbewaarders werken hier samen om een goede bewaring voor hun collecties na te streven. Daarom staat een gemeenschappelijk depot centraal. Er kan natuurlijk ook gekozen worden voor een opsplitsing van verschillende depotruimtes, op voorwaarde dat alle soorten materialen opgenomen zijn en er een goede coördinatie is. Het is niet de bedoeling om daarnaast een waaier aan diensten aan te bieden. Een gemeenschappelijk depot kan echter niet eindeloos uitbreiden. De deelnemers mogen evenmin de verantwoordelijkheid voor hun collecties ontlopen. Daarom is een cel die ter plekke bij de erfgoedbewaarders adviseert over bewaring van de collecties wel een optie.

B.6.c. Rechtsvormen

Gezien het ruime collectiebeleid van het depotgericht samenwerkingsverband, is slechts een beperkte omvang denkbaar. Een goed overwogen beleid inzake de mogelijke deelnemers en de actieradius is ten zeerste gewenst.

B.6.c.1. EVA

Een EVA voor het depotgericht samenwerkingsverband is slechts een acceptabele oplossing wanneer er regionale vertakkingen zijn. Men kan zich er aan verwachten dat er grote hoeveelheden erfgoed zijn die nog een plaats kunnen krijgen omwille van plaatsgebrek of een gebrekkige bewaring. Men zal echter niet geneigd zijn om naar de andere kant van het land te rijden om daar zijn collectiestukken onder te brengen.

B.6.c.2. Overheid

Een overheid zou gemakkelijk het initiatief op zich kunnen nemen. Ze zou door middel van een collectiebeleidsplan op voorhand kunnen vaststellen welke objecten worden toegelaten. Ze kunnen zich hierbij natuurlijk beperken tot de eigen collecties. Daarnaast is het wel aantrekkelijk dat ook andere erfgoedbewaarders een beroep kunnen doen op de depotruimtes. Er moet dan weliswaar goed overwogen worden wat de positie is van de verschillende collecties onder de overheid versus deze van andere erfgoedinstellingen. Ook de inspraakmogelijkheden van de externe bewaarders moet goed bekeken worden. Dit kan in onderling overleg en met een goed contract vastgelegd worden. Men moet er wel voor zorgen dat er met de overheid in kwestie lange termijn afspraken moeten worden gemaakt. Indien in de reeks van bevoegde politici één minder interesse vertoont voor de bewaring van erfgoed, dan kan dit de gehele werking stil leggen. Mogelijke initiatiefnemers zijn de stedelijke overheid en de provincie.

B.6.c.3. Intergemeentelijke samenwerking

Dit initiatief kan eveneens genomen worden door een intergemeentelijke samenwerking. Indien men in meerdere gemeentes, dicht bij elkaar, vaststelt dat men nood heeft aan depotruimte voor de verschillende collecties, kan ervoor gekozen worden om hiervoor de handen in elkaar te slaan. De verschillende overheden en de betrokken erfgoedinstellingen moeten goed bekijken hoe men een evenwicht kan vinden en hoe men de stabiliteit en continuïteit kan verzekeren.

B.6.c.4. Overheids-v.z.w.

De overheids-v.z.w. laat meer openheid voor andere partners. Het initiatief en de verantwoordelijkheid liggen wel bij een overheid. De organisatie blijft afhankelijk van politieke tendensen. Aangezien het budget in belangrijke mate van deze overheid afhangt, moet de politieke wil groot genoeg zijn om voor continuïteit te zorgen. De v.z.w. kan het beste op stedelijk formaat functioneren, maar in sommige gevallen kan een provinciale v.z.w. ook nog soelaas brengen.

B.6.c.5. v.z.w.

Deze rechtsvorm geeft de mogelijkheid om met meerdere partners samen te werken, zodat iedereen ongeveer evenveel inspraak krijgt. Voortdurend zal er genoeg aandacht moeten uitgaan naar een goede verdeling van verantwoordelijkheden en inbreng in de Raad van Bestuur en vooral de Algemene Vergadering. Het moeilijke punt voor de v.z.w. ligt in de financiële gezondheid. De kosten voor een goed depot en een degelijke depotwerking kunnen hoog oplopen. Aangezien een depotwerking op zich weinig aantrekkelijk lijkt, zal het zwaarder zijn om de nodige budgetten bij elkaar te krijgen om de permanente werking te garanderen.

B.6.c.6. B.V.B.A.

De B.V.B.A. met sociaal oogmerk kan opgericht worden door een private partij die graag inspeelt op de nood aan depotruimte. Binnen deze rechtsvorm wordt het eigenbelang van deze partij ingeperkt. Er kunnen verschillende partners betrokken worden in de B.V.B.A. De zaakvoerders kunnen een groot verschil maken in hun beleid en de wijze waarop zij inspelen op het erfgoedveld. Daardoor kan een B.V.B.A. een dynamisch bedrijf zijn.

B.6.d. Partners

In principe moet iedere erfgoedbewaarder kunnen voordeel halen uit dit model. De initiatiefnemer en de rechtsvorm zijn echter bepalend voor het succes van de depotgerichte samenwerking. Indien bijvoorbeeld een overheid volledig de depotwerking naar zich toe trekt, rijst de vraag of er voldoende openheid is voor erfgoedbewaarders die niet onder de betreffende overheid ressorteren. De kans bestaat immers dat zij verdrongen worden ten voordele van de erfgoedinstellingen onder de overheid in kwestie. De opdracht van de overheid zal immers in eerste instantie liggen op vlak van de bewaring van het eigen erfgoed.

Ook onder de andere rechtsvormen moet er voldoende aandacht uitgaan naar een goede verdeling. De inbreng van de partners moet afgewogen worden tegen de mate waarin zij beroep kunnen doen op de depotruimtes en het advies. Kwesties zoals de grootte van de collecties, de waarde van de stukken, de nood aan een oplossing voor bedreigde verzamelingen, enzovoorts, moeten goed overwogen worden. Er moet op voorhand nagegaan worden in hoeverre men solidair kan en wil zijn.

B.6.e. Juridische aspecten

B.6.e.1. Statuut van de collectie

Bij het statuut van de collectiestukken zal goed moeten worden nagegaan of deze al dan niet behoren tot het openbaar domein. Indien dit het geval is, dan treedt er een vereenvoudiging op inzake de diefstalverzekeringen. Voor alle stukken geldt echter dat ze ook nog voor andere risico's verzekerd kunnen worden (b.v. natuurramp, infectie, ...). Hoe dan ook moeten alle veiligheidsaspecten, verzekeringen en vormen van aansprakelijkheid op voorhand goed overwogen worden. Het is dan ook raadzaam deze aspecten op te nemen in een overeenkomst.

B.6.e.2. Statuut van de objecten

Aangezien men louter een goede bewaring wil garanderen van de collectiestukken, verandert er niets aan het statuut van de objecten. De organisatie neemt slechts stukken in bewaring.

B.6.e.3. Overdracht van objecten

De beste vorm van overdracht is de in bewaringgeving. Eventueel kan ook gebruik worden gemaakt van een bruikleen. Deze laatste vorm geeft andere perspectieven: ook

tentoonstellingen of publicaties worden mogelijk (mits overeengekomen en vastgelegd in een contract). Gezien het depotgericht samenwerkingsverband zich alleen toelegt op de bewaring, zijn in principe deze mogelijkheden van de bruikleen overbodig.

B.6.f. Financiën

B.6.f.1. Kosten

De omvang van de financiële input is sterk afhankelijk van de mate waarin men reeds beroep kan doen op bestaande depots. Op deze manier kan men immers een netwerk van depotruimtes opstarten. De organisatie moet er dan wel over waken dat alle soorten van materialen ergens een onderdak moeten kunnen krijgen en dat hier een goed overzicht van bestaat. Men kan er van uitgaan dat een gemeenschappelijk en centraal depot toch een verplichting blijft. Hier ligt de zwaarste kost. Het (her)bouwen en inrichten van de nodige depotruimtes is een zware investering. Eenmaal het depot begint te functioneren, blijft er het onderhoud van alle installaties. Daarnaast is het personeel een zware uitgavenpost.

B.6.f.2. Inkomsten

De aanvang van het samenwerkingsverband vergt de grootste budgettaire inspanningen. Na verloop van tijd wordt het de kunst om permanent de kosten van de vaste werking te kunnen dekken. Bij de start kan men beroep doen op een inbreng van de initiatiefnemers. Subsidiëring kan de start mee ondersteunen. Ook een lening behoort tot de mogelijkheden.

De bewaring van de collecties nadien kan verzekerd worden door een vergoeding. Hoe deze uitgewerkt wordt is sterk afhankelijk van de solidariteit van de partners. Een som per oppervlakte geeft een evenredige verdeling onder de erfgoedbewaarders. Men kan ook tot een verdeelsleutel komen op basis van de hoeveelheid erfgoed, de mate waarin stukken in hun bestaan bedreigd zijn, de financiële draagkracht van de erfgoedbewaarder, enzovoorts. Ook voor de verstrekking van advies kan men een compensatie vragen. Er moet de nodige aandacht zijn voor een eenduidig tarief: wanneer er erfgoed op verschillende plaatsen wordt bewaard, mogen de prijzen niet onderling veel verschillen.

Het ligt veel moeilijker om met dit samenwerkingsverband uit te pakken. Noch naar het grote publiek, noch naar politieke vertegenwoordigers, noch naar bedrijven toe is het een aantrekkelijk initiatief. Een heuse publiekswerking vergt in vergelijking grote inspanningen en budgetten voor de return die men kan verwachten. Toch is het mogelijk niet oninteressant om bij tijden te wijzen op het belang van een goede bewaring van ons erfgoed.

B.6.g. Personeel

B.6.g.1. Samenwerkingsverband

Directeur
Hoofd Collectiebeleid
Registrator
Behoudsmedewerkers
Consulenten
Transporteurs
Financieel Beheerder
Hoofd Personeel
Gebouwbeheerder
Onderhoudsmedewerkers
Onderhoudstechnieker
Veiligheidsmedewerker

B.6.g.2. Erfgoedbewaarders

Men kan verwachten dat de erfgoedbewaarders ook alle personeelsleden hebben om een goede bewaring te garanderen. Wanneer men de eigen depotruimtes ook open stelt voor andere erfgoedcollecties moet men minstens de volgende medewerkers hebben met betrekking tot behoud- en beheerstaken:

- Directeur
- Hoofd Collectiebeleid
- Registrar
- Behoudsmedewerkers
- Gebouwbeheerder
- Onderhoudsmedewerkers
- Onderhoudstechnieker
- Veiligheidsmedewerker

B.6.h. Collectiebeleid

Alle verschillende soorten erfgoed kunnen ondergebracht worden in de gemeenschappelijke depotruimtes. Deze ruimtes moeten dus voldoende gecompartmenteerd zijn om een geschikte bewaring en een veilige omgeving te creëren. De verschillende behoudsmedewerkers die actief zijn binnen de organisatie moeten de bewaring van alle soorten van materialen kunnen ondersteunen en hierover adviseren. Het valt wel te verwachten dat zij allemaal deskundig zijn op een ander domein.

B.6.i. Infrastructuur

De collecties kunnen op verschillende locaties bewaard worden. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van reeds bestaande infrastructuur. De bewaarinstelling die hierbij extra plaats aanbiedt, moet deze oppervlakte ook echt voor een langere periode kunnen waarborgen. Zij moeten minimale garanties inzake veiligheid en goede klimatisatie kunnen geven. Dit vraagt voor de gehele werking een zeer goede coördinatie. Alle materiaalsoorten moeten afdoend vertegenwoordigd zijn.

Daarom zal er ook een gemeenschappelijk depot zijn. De infrastructuur van een centrale depotwerking blijft wat betreft de omkadering betrekkelijk beperkt. Er zijn wel kantoren, onderzoeksruimtes voor de behoudsmedewerkers, een quarantainruimte en zo meer. Het depot zelf heeft vele compartimenten om een veilige en geschikte bewaaromgeving voor de verschillende materiaalsoorten te kunnen bieden. Natuurlijk kan men ook opteren voor een depot waarin de verschillende erfgoedbewaarders ruimtes kunnen afhuren waar alleen zij toegang tot hebben. Zij moeten dan zelf instaan voor de inrichting en de veiligheid van hun collecties. Geenszins mogen collectiestukken een bedreiging vormen voor de andere verzamelingen (b.v. infecties). Daarom moeten zij evengoed nog gecontroleerd worden door behoudsmedewerkers. De verzekeringen voor diefstal en andere schade komen eveneens voor de rekening van de individuele erfgoedbewaarder in het model met “hokjes” in het depot. Voor de beste bewaring van het erfgoed, is echter een depot afgestemd op materiaalsoorten het beste. Dit vraagt wel om een goede veiligheid, plaatsregistratie en opvolging van collectiemobiliteit. De erfgoedbewaarders moeten binnen een redelijke termijn hun collectiestukken kunnen opvragen.

De ligging van het gemeenschappelijke depot is best zo centraal mogelijk tussen alle erfgoedinstellingen. Zo kunnen stukken eenvoudig naar het depot getransporteerd worden én kunnen de consulenten gemakkelijk bij de erfgoedbewaarders geraken. Voor de veiligheidsdiensten moet het complex goed bereikbaar zijn. Er moet evenwel geen rekening gehouden worden met belangrijke publieksfuncties.