

HET BELEIDSPLAN VOOR MUSEA

INSPIRATIE EN VOORBEELDEN IN 7 OMSLAGEN

Anita Caals en Jacqueline van Leeuwen
Naar een concept van Amand De Waele

Mei 2011

INLEIDING


Het opstellen van een goed beleidsplan is voor een museum een grote uitdaging! Op basis van het verleden met een frisse blik naar de toekomst kijken: dat is de uitdaging die jullie hebben aangevat.

Omdat het opstellen van zo'n beleidsplan geen sinecure is, bundelt FARO in deze brochure een systematische aanpak afgewisseld met een aantal tips en voorbeelden. We baseren ons hiervoor op de ervaring die bestaande organisaties al hebben opgedaan.

Deze omslagen hebben niet de bedoeling om dit als enige zaligmakende methode voor te schrijven, laat staan om er een invuloefening van te maken. Wat we wel willen doen, is jullie inspiratie bieden en een systematiek aanreiken waarvan we weten dat het werkt. Binnen die systematiek zijn meerdere opties mogelijk. Aan jullie de keuze om er die instrumenten uit te kiezen die het meest aansluiten bij de werking van uw organisatie.

Dit materiaal is samengevat in zeven omslagen die sequentieel ter beschikking worden gesteld in overeenstemming met de door ons geleverde begeleiding. We raden immers aan om telkens een omslag helemaal af te werken en dan pas over te gaan naar de volgende. Elke omslag bestaat uit een korte theoretische achtergrond, een handleiding en praktijkvoorbeelden; waar mogelijk wordt ook een werkblad toegevoegd.

De opeenvolgende omslagen komen overeen met telkens een fase van het beleidsplanningstraject met de volgende inhoud:

-  OMSLAG NR. 1: DE START
-  OMSLAG NR. 2: DE MISSIE
-  OMSLAG NR. 3: DE OMGEVINGSANALYSE: DE GEGEVENSVERZAMELING
-  OMSLAG NR. 4: DE OMGEVINGSANALYSE: DE GEGEVENSANALYSE
-  OMSLAG NR. 5: DE DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN
-  OMSLAG NR. 6: DE STRATEGIE, MENSEN & MIDDELEN
-  OMSLAG NR. 7: DE REDACTIE & OPVOLGING VAN HET BELEIDSPLAN

In deze omslagen verwijzen we regelmatig naar het Cultureel-erfgoeddecreet, de Handleiding van het agentschap voor het aanvragen van subsidies en de Handleiding van het agentschap voor de inschaling op het Vlaamse niveau. Deze verwijzingen vervangen deze documenten echter niet! We raden je dus aan om zeker de Handleidingen van het agentschap naast deze omslagen te leggen. Je kunt deze vinden via:

- <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/1579617-Handleiding+Cultureel-erfgoeddecreet.html>
- <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/1497868-Handleidingen.html>



TIP: Maar voor de definitieve redactie van het beleidsplan gebruik van het sjabloon dat het agentschap Kunsten en Erfgoed ter beschikking stelt.

ALGEMENE SYSTEMATIEK: SCHETS VAN HET PLANNINGSPROCES

Hier geven we kort aan op welke manier de omslagen zijn opgevat. Je vindt hier ook een indicatie van het aantal vergaderingen dat aan elke omslag kan worden besteed. Jullie zullen veel informatie buiten de vergaderingen moeten verzamelen die dan op een bijeenkomst wordt samengevoegd. Ervaring leert dat een goed beleidsplan toch negen maanden voorbereiding vraagt.

OMSLAG 1: DE START

Ook al heeft het museum al een structuur, toch moet aan de startfase de nodige aandacht besteed worden. Zo moet er een planningsteam samengesteld worden dat de tijd en de middelen krijgt om op een democratische manier tot een uitdagend plan te komen. Daarbij dient de Raad van Bestuur niet alleen mandaat te geven aan het planningsteam, maar zich ook te engageren voor de goedkeuring en de uitvoering van het plan.

Vervolgens komt het planningsteam samen en krijgt het algemene informatie door de voorzitter van het team. De stakeholders worden in kaart gebracht en gesegmenteerd. Aan de hand van die segmentering worden er afspraken gemaakt over de praktische organisatie en over de manier waarop de erfgoedgemeenschap bij het proces wordt betrokken.

OMSLAG 2: DE MISSIE

Het planningsteam bekijkt de missie en de visie aan de hand van een vragenlijst en gaan na of de vlag nog wel de lading dekt.

OMSLAG 3: DE OMGEVINGSANALYSE: DE GEGEVENSVERZAMELING

Aan de hand van de voordien gemaakte segmentering van stakeholders worden op de eerste werkvergadering de taken verdeeld en afspraken gemaakt om de gegevens te verzamelen over:

- het profiel van het museum met een korte historiek en huidige werking;
- een beschrijving van de cultureel-erfgoedgemeenschap en de expertise;
- gegevens over en van de stakeholders (inclusief noden en verwachtingen);
- gegevens over en van de interne werking;
- gegevens over en van de externe omgeving

Na ongeveer een maand komt de vergadering opnieuw bijeen voor een korte stand van zaken om de resultaten te bespreken. Is er meer tijd nodig? Is iedereen bezig? Komen de resultaten binnen? Waar moeten we nog een extra inspanning leveren?

Tijdens de volgende werkvergaderingen wordt eerst het profiel van de organisatie opgemaakt en worden de gegevens samengebracht over de erfgoedgemeenschap en haar expertise. Vervolgens worden de gegevens over en van de stakeholders behandeld en aangevuld met de gegevens over en van de interne werking.

Ten slotte worden de gegevens over de externe omgeving aan de gegevensverzameling toegevoegd. Deze gegevensverzameling kan in meerdere werkvergaderingen opgesplitst worden in functie van de grootte van het museum en de omvang van de te verzamelen gegevens.

OMSLAG NR. 4: DE OMGEVINGSANALYSE: DE GEGEVENSANALYSE

Werkvergadering 1 brengt de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart. (max. 6 volgens belang)
Werkvergadering 2 formuleert de beleidsuitdagingen- en opties.

Tussen de twee vergaderingen in kunnen de leden van het team beleidsuitdagingen proberen te formuleren, zodat deze op de tweede vergadering kunnen besproken worden. Daarna worden de opties geformuleerd.

OMSLAG NR. 5: DE DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN

Werkvergadering 1: De beleidsuitdagingen worden in algemene doelstellingen omgezet; de algemene doelstellingen moeten zo meetbaar mogelijk zijn (SMART).

Werkvergadering 2: leidt uit de algemene doelstellingen de concrete doelstellingen af, test of ze SMART genoeg zijn en probeert indicatoren te formuleren. Dit kan twee vergaderingen in beslag nemen.

Ten slotte wordt de geformuleerde missie opnieuw ter hand genomen en wordt nagegaan of deze missie in het licht van de geformuleerde doelstellingen nog aanpassingen behoeft.

OMSLAG 6: STRATEGIE, MENSEN & MIDDELEN

In werkvergadering 1: worden de doelstellingen verder vertaald in een globaal actieplan. Vervolgens verdeelt men best de taken voor een verdere invulling van mensen en middelen (bv een groep behandelt het aspect middelen, een andere groep het aspect mensen) en bespreekt de algemene systematiek.

Werkvergadering 2 bespreekt de resultaten van beide werkgroepen en werkt de begroting af.

OMSLAG 7: DE REDACTIE & OPVOLGING

De resultaten van het gehele proces worden geëvalueerd in deze laatste werkvergadering.

Het geheel (beleidsplan) wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de betrokken instanties en vertaald naar jaaractieplannen.

Vervolgens wordt het proces op een ludieke wijze afgerond.

WOORDVERKLARING

WOORD	VERKLARING	LITERATUURTERM
Actieplan	Beschrijft duidelijk hoe, wie, wat, wanneer, hoeveel, ... om een doelstelling te realiseren.	
Algemene doelstelling	Een algemene doelstelling geldt voor een volledige beleidsperiode en schetst een gewenst resultaat voor de gehele organisatie.	Strategische doelstelling
Beleidsuitdagingen	Gedocumenteerde uitdaging voor het toekomstbeleid van de organisatie (resultaat van de gegevensanalyse).	
Beleidsoptie	Geeft per beleidsuitdaging aan wat er nodig is om die beleidsuitdaging te kunnen realiseren. Waar een beleidsuitdaging leidt tot doelstellingen, zal een beleidsoptie voeding geven aan het strategisch plan.	
Concrete doelstelling	Schetst de situatie voor een specifiek organisatieonderdeel en/of voor een beperkte periode.	Operationele doelstelling
Doelstellingen	Formulering van de gewenste situatie met specificering van de gewenste effecten en/of resultaten.	
Gegevensanalyse	Besluiten trekken uit de verzamelde gegevens. Hiervoor kunnen verschillende methoden gebruikt worden.	
Gegevensverzameling	Verzamelen van interne en externe gegevens over de organisatie en/of over belangrijke feiten voor de organisatie.	
Indicator	Indicatoren geven de te meten gegevens aan om te kunnen aantonen of een doelstelling al dan niet gehaald werd.	
Kernteam	Staat in voor de dagelijkse opvolging van de werkzaamheden; het kernteam doet vooral het voorbereidende werk en zorgt dat de verzamelde gegevens tijdig ter tafel liggen.	
Meetbare doelstellingen	Een aftoetsbare (meetbare) doelstelling met een duidelijke tijdsafbakening en een eënduidig gewenst resultaat.	SMARTdoelstelling
Missie	Kernachtige tekst waarin de organisatie verklaart wat zij doet, hoe, waarom, voor wie en welke waarden de organisatie belangrijk vindt.	Mission statement
Omgevingsanalyse	Geheel van gegevensverzameling en gegevensanalyse van zowel de interne organisatie als haar brede omgeving.	
Planningsteam	Representatieve werkgroep met bevoegdheid om het beleidsplan uit te werken.	
Programmaoverzicht	Opsomming van de belangrijkste activiteiten van de organisatie.	Programmaportfolio
Stakeholders	Alle individuen, groepen, partners, organisaties en instanties die belang hebben bij of 'invloed' hebben op de organisatie of het brede erfgoedveld.	Belanghebbenden
Strategie	Een globale keuze van middelen, mensen, financiën en prioriteiten om de doelstellingen te verwezenlijken.	
SWOT-analyse	Meest gekende systematiek om verzamelde gegevens te analyseren.	Sterkte-zwakte-analyse
Visie	Aanvullende tekst die de kernachtige missie ondersteunt en stilstaat bij de waarden en normen die de organisatie kenmerken.	

GEBRUIKTE AFKORTINGEN

AV	Algemene Vergadering
RVB	Raad van Bestuur
AKE	Agentschap voor Kunsten en Erfgoed

LEGENDE SYMBOLEN & KLEURGEBRUIK



VOORBEELDEN



WAT ZEGT DE WET/HET DECREET HIEROVER?



BELANGRIJKE CONCLUSIES, SAMENVATTING

WAARSCHUWING: DO'S AND DONT'S BIJ HET OPMAKEN VAN BELEIDSPLANNEN

Omdat een gewaarschuwd mens er twee waard is, geven we graag voor de start van het proces een overzicht van de belangrijkste valkuilen waar je voor moet oppassen:

- Werk elke omslag één voor één af. Laat je niet verleiden om al doelstellingen te formuleren als je gegevensverzameling nog niet op punt staat. Elke stap bouwt hier voort op de vorige stap en je riskeert waardevolle informatie te mislopen als je de volgorde omdraait!
- Zorg dat een brede groep mensen bij het opstellen van het beleidsplan betrokken is, het slechtste wat je kunt doen is een plan maken boven de hoofden van de mensen die het zullen moeten uitvoeren.
- Sta open voor alle nieuwe elementen en schuif iedere vooropgestelde doelstelling opzij! Zo vermijd je dat het plan weer de zoveelste variatie op een bestaand thema wordt zonder inhoudelijke vernieuwing.
- Vermijd zoveel mogelijk jargon. Als je specifieke termen gebruikt (zoals immaterieel erfgoed, steunpunt, erfgoedgemeenschap,...) zorg dan dat je goed weet wat de (al dan niet decretale) definitie van deze begrippen is en gebruik ze in de juiste context. Verdiep je dus in het erfgoeddiscours om fouten te vermijden.
- Hou het onderscheid tussen doelen en acties goed in de gaten. Doelen beschrijven WAT er moet bereikt worden, acties vertellen HOE. Mix die twee invalshoeken niet door elkaar!
- Je hoeft de doelstellingen ook niet meer uitgebreid toe te lichten; ze moeten immers logisch voortkomen uit de gegevensverzameling en de gegevensanalyse. Vermijd dus herhalingen.
- Wees voldoende specifiek: vermijd dus generieke doelstellingen die voor elk museum zouden kunnen gelden. Neem nooit formuleringen van andere musea of uit de voorbeelden in deze omslagen letterlijk over, maar pas ze op zijn minst aan jouw organisatie aan.
- Zorg voor een aparte redactie van het beleidsplan en bundel niet zomaar alle werkinstrumenten samen. Trek grote lijnen, selecteer wat relevant is voor jullie verhaal en zorg voor een goede structuur. Maak je inhoudstafel al vooraf zodat de structuur voor iedereen duidelijk is.
- Geef niet te veel informatie: hou er rekening mee dat mensen het beleidsplan moeten kunnen lezen en dat die mensen geen zeeën van tijd hebben. Zorg dus voor een heldere structuur en trek grote lijnen. Desnoods voeg je extra informatie toe als bijlage. Duidelijk gemarkeerde tussentijdse samenvattingen kunnen ook helpen.
- Laat het plan nalezen door iemand die helemaal niet betrokken was bij het opstellen ervan. Zo test je meteen of het plan duidelijk en overzichtelijk genoeg is.
- Een goede gegevensverzameling is de beste manier om het werkveld te leren kennen; laat dat dus niet over aan anderen (externen).
- Wees niet bang om bestaande relevante gegevens te (her)gebruiken. Een gegevensverzameling hoeft geen statistisch onderzoek te zijn. Een beleidsplan zal altijd voor een deel subjectief blijven omdat je nu eenmaal keuzes moet maken.



FASE 1 DE START

Een beleidsnota is zeker niet het werk van één persoon; een beleidsplan moet een groot draagvlak hebben en een brede erfgoedgemeenschap moet zich ermee kunnen identificeren en ermee kunnen werken. Met andere woorden: de beleidsnota wordt opgemaakt door een werkgroep binnen een bredere groep van medewerkers en gebruikers. Wij noemen het hier: het planningsteam.

In deze omslag komen de volgende thema's aan bod:

IN 'T KORT

1. Samenstelling planningsteam en kernteam
2. In kaart brengen en segmenteren van de stakeholders
3. Afspraken met de raad van bestuur

1. SAMENSTELLING PLANNINGSTEAM EN KERNTTEAM

Voor de opmaak van het beleidsplan kun je met verschillende teams werken al naargelang de schaalgrootte van de collectie en de complexiteit van de erfgoedgemeenschap. We onderscheiden hier:

- planningsteam: met vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholders (zie 2), denk aan een team van ongeveer 9 mensen.
- kernteam: staat in voor de dagelijkse opvolging van de werkzaamheden. Het kernteam doet vooral het voorbereidende werk en zorgt dat de verzamelde gegevens tijdig ter tafel liggen. Dit kleinere team telt maximum 3 leden.
- werkgroepen: om bepaalde aspecten van de gegevensverzameling op zich te nemen.

Alle voordelen van teamwerk gaan uiteraard ook op voor een planningsteam: met meerdere mensen weet men meer dan alleen; de verschillende invalshoeken zullen het plan rijker maken; de betrokkenen zullen zich meer verantwoordelijk voelen voor het welslagen van het plan, enz. Het werken in een team houdt bovendien de mogelijkheid in om zowel leidinggevenden als uitvoerders rond de tafel te zetten. Zo kan men samen op zoek gaan waar de organisatie naar toe moet en hoe de (beperkte) middelen moeten worden ingezet. Ook de interne doorstroming van informatie kan vlotter verlopen. Op die manier kunnen mogelijke weerstanden achteraf bij de invoering van het beleidsplan vlugger worden voorkomen.

Hoe wordt zo'n planningsteam samengesteld? Hier kunnen enkele algemene tips worden gesuggereerd:

- Afhankelijk van de grootte en de complexiteit van de organisatie, bestaat het team uit 4 tot 10 mensen.
- De deelnemers zullen de bereidheid tonen om samen te werken. Dit betekent niet dat ze niet van mening mogen verschillen, maar ze willen zich wel engageren om de meningsverschillen door te praten en te zoeken naar oplossingen.
- Er is voldoende variatie in persoonlijkheden: bijvoorbeeld, niet uitsluitend mensen die eerder voorzichtig of strategisch zijn ingesteld, maar ook actiemensen, of niet uitsluitend ervaren mensen, maar ook nieuwkomers, enz.
- Het is goed om rekening te houden met de cultuur en de stijl van het huis. Op die manier kunnen mogelijke problemen of weerstanden worden voorkomen. Het is beter om informele leiders meteen op te nemen in het team, dan dat ze later moeten 'overtuigd' worden van de zinvolheid van het plan en de beslissingen. Zo kan een administratieve kracht een belangrijke rol spelen in de communicatie naar collega's, enz.
- Vermits de beslissingen moeten genomen worden door de Raad van Bestuur, is het handig dat ook die invalshoek voldoende aanwezig is.
- Ook de belangrijkste stakeholders dienen vertegenwoordigd te zijn in het planningsteam; zij moeten immers het draagvlak voor de toekomstige werking legitimeren. De keuze hiervoor gebeurt in functie van de segmentering van de stakeholders.
- Het kan interessant zijn om ook mensen met iets meer afstand in te schakelen. Zij kunnen vragen stellen over jargon, taboes en vanzelfsprekendheden die misschien niet door iedereen op dezelfde manier begrepen worden. Zij kunnen bestaande patronen doorbreken en bijdragen tot een objectievere benadering.
- Het team zal enerzijds voldoende bewegingsruimte hebben, maar anderzijds toch een duidelijke opdracht en een

duidelijk mandaat van de Raad van Bestuur krijgen.

- De teamleden zullen over voldoende, maar niet onbeperkte tijd beschikken om hun opdracht uit te voeren.
- Het team moet voldoende werkingsmiddelen krijgen.

Het planningsteam stuurt het hele proces van beleidsplanning en zal op ieder cruciaal moment zorgen voor de nodige informatie. Het is een onontbeerlijke voorwaarde om te lukken en om de hele organisatie van beneden tot boven op een zelfde lijn te krijgen.

Belangrijk is ook dat het planningsteam geleid wordt door iemand die 'van wanten' weet. Een goede vergadertechniek, een degelijke voorbereiding van het team, een goede nazorg van de vergaderingen, duidelijke besluitvorming, goede afspraken, een correcte uitvoering en opvolging van de beslissingen zijn onontbeerlijke voorwaarden om doelgericht en doelmatig te werken. Deze taak kan door een persoon opgenomen worden of verdeeld worden over meerdere personen die dan samen het kernteam vormen. Op die manier wordt zowel het voorbereidende werk als het redactionele werk over meerdere personen verdeeld.

2. IN KAART BRENGEN EN SEGMENTEREN VAN DE STAKEHOLDERS

Een beleidsplan uitwerken is een opdracht die best aan een ruimere groep personen wordt toevertrouwd. Een breed planningsteam waarin verschillende perspectieven zijn vertegenwoordigd, biedt absoluut een meerwaarde. Alleen door nauwgezet te waken over de samenstelling van het planningsteam kan men ervoor zorgen dat het ganse traject en de bijbehorende rolverdeling voor iedereen duidelijk is. Op die manier wordt het proces legitiem en kan men garanderen dat de verschillende rollen gerespecteerd worden en iedereen betrokken blijft bij de genomen beslissingen.

De beste manier om de diversiteit en de complementariteit van de leden onder de aandacht te brengen, is door in de eerste fase al de stakeholders in kaart te brengen en te segmenteren. Aan de hand daarvan kunnen dan de ontbrekende vertegenwoordigers van het erfgoedveld toegevoegd worden aan het planningsteam of aan eventuele werkgroepen.

De stakeholders zijn alle individuen, groepen, partners, organisaties en instanties die belang hebben bij of invloed uitoefenen op de werking van het museum of het daarmee gerelateerde erfgoedveld.

Het gaat om mensen, groepen die menen een belang te hebben in (de toekomst van) de organisatie. M.a.w. ieder individu, iedere informele of formele groep of organisatie die de toekomst van het museum kan of wenst te beïnvloeden of die erdoor beïnvloed wordt.

Voor deze oefening gaat men best te werk mits volgende stappen:

STAP1: Maak een lijst van alle stakeholders

Hierin kan een onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe stakeholders.

- Interne stakeholders zijn in de eerste plaats de eigen medewerkers, zoals personeelsleden, vrijwillige medewerkers, freelancemedewerkers en de bestuursleden.
- Externe stakeholders zijn mensen of groepen die buiten de organisatie staan. De oorspronkelijke eigenaren van de collecties bijvoorbeeld, of verenigingen en organisaties die het thema van het museum een warm hart toedragen. Maar onder deze groep vallen bijvoorbeeld ook de bezoekers van het museum, academische onderzoekers en andere organisaties met verwante collecties.
- Vergeet niet de internationale stakeholders mee te nemen en kijk ook naar stakeholders uit andere (verwante) sectoren en beleidsdomeinen.

Denk in elk geval breed bij het opstellen van de stakeholderslijst en betrek zoveel mogelijk andere sectoren.

Een goed vertrekpunt voor je zoektocht naar stakeholders is de FARO-website. Op www.faronet.be/kaart kun je een beeld krijgen van welke erfgoedactoren er actief zijn voor welke materie.

VOORBEELD

Een voorbeeld van mogelijke stakeholders voor een museum zijn:

- subsidieverlenende instanties en sponsors
- musea, archieven en erfgoedbibliotheken
- heemkundige kringen of cultureel-erfgoedverenigingen
- eigenaars van aanverwante collecties
- leveranciers
- comités van vrijwilligers en sympathisanten
- bezoekers

- academische onderzoekers
- expertisecentra
- externe experts en freelancemedewerkers zoals curatoren, educatieve medewerkers, restauratoren, ...
- steunpunten, belangenbehartigers en andere ondersteuning
- andere sectoren (onderwijs, welzijn, economie, ...)

STAP2. Segmenteer de stakeholders

Natuurlijk kunnen niet alle mogelijke externe stakeholders evenveel inspraak krijgen of even intensief worden bevestigd. De organisatie zal, aan de hand van de segmentering, diegenen eruit nemen die een grote invloed hebben op het voortbestaan van de organisatie en het realiseren van de missie. Daarom is het belangrijk om ze in te delen volgens graad van belangrijkheid en daar hun aandeel in het proces op af te stemmen.

Het segmenteren van stakeholders kan volgens verschillende functies gebeuren:

- in functie van de invloed die ze uitoefenen op het museum;
- in functie van hun relevantie of belang voor het museum;
- in functie van de rol die zij vervullen binnen de werking.

Overweeg goed waar je voor kiest. Het zijn immers niet altijd de meest relevante stakeholders die de meeste invloed uitoefenen op de werking van het museum. Zo kunnen houders van deelcollecties weinig invloed uitoefenen op de werking van het museum, maar wel relevant zijn voor de uitbouw van tijdelijke thematische tentoonstellingen. Hetzelfde kan gelden voor universiteiten en onderzoeksinstituten die weinig invloed kunnen uitoefenen maar wel een belangrijke rol kunnen spelen in de functie van kenniscentrum die het museum dient te vervullen.

Een opdeling in functie van de invloed kan 4 categorieën onderscheiden:

- Individuen, groepen of organisaties die op een directe manier invloed kunnen uitoefenen op de toegang tot middelen: bijvoorbeeld de subsidiërende overheid, sponsors, de verhuurder van het gebouw waar de organisatie gehuisvest is, vaste afnemers van het aanbod,...
- Zij die op een directe manier mee de dienstverlening of het aanbod bepalen: bijvoorbeeld de bezoekers van het museum, de medewerkers, de bestuursleden, de vrijwilligers die actief zijn in en voor het museum, leveranciers, houders van deelcollecties, expertisecentra met expertise over aanverwante thema's, archieven en erfgoedbibliotheken, curatoren, enz.
- Zij die invloed kunnen uitoefenen vanuit de directe omgeving waarin de organisatie zich bevindt: bijvoorbeeld bureaus, de lokale overheden waar het museum gevestigd is, andere musea met aanverwante thema's, andere erfgoedspelers binnen het werkveld, andere organisaties, enz.
- Zij die invloed kunnen uitoefenen op de organisatie vanuit de ruimere omgeving: bijvoorbeeld steunpunten, drukingsgroepen, politici, media, groepen die nog geen doelgroep zijn maar wel belangstelling tonen, enz.

Voor een opdeling in functie van relevantie of belang moeten ook vooraf criteria afgesproken worden: zo kan men selecteren in functie van expertise, maar ook in functie van collectie. In het eerste geval zal degene met de meeste expertise als meest relevante aanzien worden; in het tweede geval zal degene met de belangrijkste collectie als meest relevante beschouwd worden. Voor beide zijn argumenten te vinden: alles zal afhangen van de eigenheid van het museum en de manier waarop ze met hun collectie willen omgaan.

Maak voor het segmenteren van de stakeholders gebruik van het werkblad dat je achteraan deze omslag vindt of schrijf de stakeholders op post-its en probeer ze zo te clusteren.

STAP3 Bepaal wanneer welke stakeholders betrokken worden

Heel belangrijke stakeholders kunnen vertegenwoordigd zijn in het planningsteam. Een tweede groep kan persoonlijk geïnterviewd worden over hun noden en verwachtingen, terwijl een derde groep inspraak kan hebben via een focusgroep of een bredere bevestiging. Zo betrek je zoveel mogelijk stakeholders, maar niet allemaal op dezelfde manier. Kortom: zoek naar een consistente logica die bepaalt waarom welke stakeholder in welke groep terecht komt.

3. HET MANDAAT VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Er moeten goede afspraken worden gemaakt tussen het planningsteam en de Raad van Bestuur. Dit mandaat zet je best op papier. Het is immers belangrijk om te weten waar de finale beslissingsmacht ligt en wanneer het planningsteam moet terugkoppelen. Maak dus een nota met afspraken over de volgende aspecten:

- In de eerste plaats moet er duidelijkheid zijn over het doel en de motivatie van het beleidsplan: waarom wordt er een beleidsplan opgemaakt?
- Vervolgens worden de grote lijnen van het planningsproces vastgelegd: welke stappen worden tegen wanneer tijd gezet?
- Wat is de rol van het team? Hoever kan het team gaan: waarover kan het team zelf beslissen en waarover niet? Bv. de opmaak van de vragenlijst voor de bevestiging van de stakeholders kan een zaak zijn van het team of men kan beslissen dat de Raad van Bestuur toch eerst de vragen wil zien. Want de manier waarop men vragen stelt of de keuze van de vragen is natuurlijk niet onbelangrijk, enz.
- Men kan allerlei praktische zaken afspreken: wie zit de vergaderingen voor, wie maakt het verslag, is er een onkostenregeling, wat zijn de werkmiddelen, plaats van vergaderen, wijze van interne communicatie en terbeschikkingstelling van documenten, enz. ?
- Als je graag met aparte werkgroepen werkt, bijvoorbeeld om een bepaald deel van de gegevensverzameling verder uit te werken, dan moet de Raad van Bestuur daar ook van op de hoogte zijn.
- Er wordt afgesproken op welke manier en wanneer teruggekoppeld wordt naar de andere medewerkers en naar de Raad van Bestuur en wanneer de conclusies, voorstellen of aanbevelingen aan hen worden voorgelegd.

Dit geheel van afspraken kan omslachtig lijken, maar de praktijk heeft er toch wel het nut van aangetoond. Een spreekwoord zegt: "Wie goede afspraken maakt, maakt goede vrienden".

Vooraf timing, werkwijze en inzet van mensen en middelen moet goed worden afgesproken. Nogal wat organisaties hebben 'een kater' overgehouden aan de ervaringen van hun eerste beleidsplanning. De verleiding om alles zo omvattend, zo volledig mogelijk, zo oerdegelijk en zo oergrondig aan te pakken is erg groot. Beleidsplanning is geen allesomvattende wetenschap. Zo'n intensief proces houdt het gevaar in dat de beste medewerkers opgebrand geraken, nog vóór het eigenlijke werk in de organisatie begint. En dan te bedenken dat binnen enkele jaren opnieuw moet gestart worden met een nieuw beleidsplan!

Met de opgedane ervaring moet het mogelijk zijn om een nieuw proces van beleidsplanning beter te plannen en te spreiden in de tijd, om te komen tot duidelijkere afspraken en tot een duidelijkere en concretere takenverdeling. Voor musea die nog moeten beginnen aan een eerste beleidsplanning is het goed om vooraf duidelijke afspraken te maken en de 'planning goed te plannen'.



WERKBLAD SEGMENTEREN STAKEHOLDERS

Lijst van de stakeholders:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Basis waarop de segmentering gebeurt:

Meest belangrijk:

Indeling van de stakeholders per segment:

De belangrijkste stakeholders zijn:

* Geef met een * aan welke in het planningsteam vertegenwoordigd zijn.

De belangrijke stakeholders zijn:

De minder belangrijke stakeholders zijn:



FASE 2 DE MISSIE

WAT EN WAAROM?

Eén van de doelstellingen bij het maken van een beleidsplan is 'de neuzen' in dezelfde richting zetten, zodat alle betrokkenen binnen de organisatie hetzelfde nastreven en het werk op een zelfde manier begrijpen. Het formuleren van de missie is hierin een belangrijke stap. Bij een beknopte missie wordt vaak een wat uitgebreidere visietekst gevoegd die verduidelijking geeft over de eerder beknopte formulering van de missie. Hierbij geeft de missie dan aan wat hun gemeenschappelijk streefdoel is; de visie geeft dan aan welke waarden en normen deze missie ondersteunen.



De handleiding van het agentschap Kunsten en Erfgoed voor het aanvragen van een werkingssubsidie vermeldt het volgende over de missie en visie (p. 4):

"De missie verwijst op een specifieke manier naar de opdracht die in het decreet vervat is. De visie concretiseert de missie en vertaalt ze naar een toekomstperspectief op middellange (beleidsperiode) en langere termijn (volgende beleidsperiodes)."

In deze omslag gaan we in op de volgende aspecten:

IN 'T KORT

1. Wat is een missie?
2. Welke vragen kunnen helpen bij de formulering van een missie?
3. Wat is een visie?
4. Welke vragen kunnen helpen bij de formulering van een visie?
5. Werkbladen

1. WAT IS EEN MISSIE?

Voor de term missie bestaan er verschillende definities. Ook wat er in de missie moet opgenomen worden of hoe ze geformuleerd moet worden, verschilt van auteur tot auteur. 'Missie', 'visie', 'opdrachtverklaring', het wordt allemaal een beetje door elkaar gebruikt.

Het belangrijkste echter in het kader van beleidsontwikkeling is:

- dat alle betrokkenen weten waarover men het heeft en dat met de gebruikte terminologie hetzelfde bedoeld wordt;
- dat de missie duidelijk en motiverend is en
- dat de missie duidelijk definieert wat het museum wil bereiken, wat en waarom het dat doet.

Een goede missie heeft de volgende eigenschappen:

- Ze is **uniek en specifiek**. Ze kan alleen betrekking hebben op dat ene museum en de buitenwereld moet meteen weten waarvoor het museum staat. Een goede toetsvraag is ook: wat zou de samenleving missen indien het museum er niet was?
- Ze is **oneindig** (the sky is the limit) en geeft een gedroomde situatie aan. Een goede missie is dus nooit volbracht, er blijft altijd werk aan de winkel!

Als uitgangspunt voor de formulering van de missie kan men alvast de statuten van de vzw nemen. Ook het decreet kan tot inspiratie leiden, al is het decreet natuurlijk wel voor alle musea gelijk. Dus refereer gerust naa het decreet maar neem geen stukken letterlijk over. Door gebruik te maken van de hulpvragen kan men vervolgens tot een unieke en specifieke missie komen.



Het **Cultureel-erfgoeddecreet** definieert een museum als volgt (art.10):

a) een museum ontplooit een werking die past in de hedendaagse praktijk en theorie van de museologie;

Het Cultureel-erfgoeddecreet geeft de voorwaarden om ingedeeld te worden als museum bij het Vlaams niveau als volgt:

Art. 19 §1: Een museum moet, om ingedeeld te worden bij het Vlaams niveau, een kwaliteitslabel als vermeld in art. 13 toegekend hebben gekregen en gerechtigd zijn om dit te dragen.

Art. 19 §2: Om een museum in te delen bij het Vlaamse niveau, worden de inhoud en de werking ervan getoetst aan de volgende criteria:

- 1° het belang van het cultureel erfgoed en de geografische reikwijdte van het thema waarop het museum of de culturele archiefinstelling focust;
- 2° een werking uitbouwen met een landelijke reikwijdte die relevant is voor Vlaanderen. Het museum of de culturele archiefinstelling moeten zich met die werking binnen een internationale context begeven en internationale expertise binnen brengen in de cultureel-erfgoedgemeenschap;
- 3° de culturele en maatschappelijke verantwoordelijkheid die het museum of de culturele archiefinstelling op zich neemt;
- 4° de inhoud van en de wijze waarop de kennis en expertise op een actieve en receptieve manier ter beschikking gesteld worden van de cultureel-erfgoedgemeenschap;
- 5° de kwaliteit van de uitvoering van de basisfuncties. De programmatorische vrijheid van de conservator of archivaris dient gegarandeerd te worden;
- 6° de kwaliteit van het beheer van het museum of de culturele archiefinstelling;
- 7° de geografische reikwijdte van het publieksbereik;
- 8° de inspanningen inzake interculturaliteit op het vlak van programmering, participatie, personeelsbeleid en bestuur;
- 9° de positionering, samenwerking en netwerkvorming.

De voorwaarden tot de toekenning van het kwaliteitslabel worden als volgt omschreven:

Art. 10: Om een kwaliteitslabel te kunnen ontvangen en behouden, moet een collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisatie voldoen aan de volgende voorwaarden:

- 1° een permanente organisatie zijn ten dienste van de gemeenschap en haar ontwikkeling, die toegankelijk is voor het publiek, niet gericht op het maken van winst en die cultureel erfgoed verzamelt, beheert, behoudt, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en daarover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoegen. Waarbij een museum een werking ontplooit die past in de hedendaagse praktijk en theorie van de museologie.
- 2° beschikken over een collectie cultureel erfgoed die...voldoende belangrijk wordt geacht....
- 3° de verzamelfunctie, de behoud- en beheersfunctie, de onderzoeksfunctie en de publieksfunctie, hierna de basisfuncties te noemen, vervullen.....
- 4° een duidelijke visie hebben op de totaliteit van de werking
- 5° aan de cultureel erfgoed aangepaste, algemeen aanvaarde standaarden en kwaliteitsvolle, dynamische werkvormen en –methoden hanteren.....
- 6° voldoende garanties geven op het vlak van toegankelijkheid, infrastructuur en financiële en personele middelen zodat de basisfuncties binnen het kader van de visie vervuld kunnen worden.
- 7° voldoende garanties geven over het in de toekomst blijven bestaan van de cultureel-erfgoedorganisatie.....

De volledige tekst is te vinden in het decreet zelf onder bovenvernoemde artikels. Meer uitleg hieromtrent is ook te vinden in de Memorie van toelichting, pagina 11-12 en 25-27 en 28-30.

Het spreekt voor zich dat een missie niet om de haverklap moet veranderd worden. Zo kan een museum dat al een beleidsplanning achter de rug heeft en zich opmaakt voor een nieuw beleidsplan voor de volgende beleidsperiode best vertrekken van de bestaande missie, tenminste als iedereen er zich goed bij voelt. De missie is immers vaak tot stand gekomen na een uitvoerige consultatie en heeft veel tijd en energie gekost. Men kan zich dan ook goed voorstellen dat er geen redenen zijn voor de organisatie om telkens weer opnieuw te beginnen.



TIP: Wees je ervan bewust dat het sjabloon voor het indienen van je beleidsplan bepaalt dat de missie niet langer dan een halve pagina mag zijn!

2. WELKE VRAGEN KUNNEN HELPEN BIJ DE FORMULERING VAN EEN MISSIE?

Het opstellen van een missie is een belangrijke stap in je beleidsplan. Vaak heb je hier meerdere stappen voor nodig: aan het begin worden de krijtlijnen gezet; na de formulering van de doelstellingen kan men de missie terug ter hand nemen om ze verder aan te vullen. De onderstaande vragen zijn een leidraad bij het opstellen van een missie.

1. Wie zijn we (welke vestigingen behoren tot het museum) en wat is typerend voor de collectie? Hoe kwam deze tot stand?
2. Waarin verschilt ons museum van de andere musea?
3. Welke expertise heeft het museum?
4. Wat is de opdracht van het museum (cf decreet)? Verlies ook de vier basisfuncties (verzamelen, behoud & beheer, onderzoek en publiekswerking) niet uit het oog!
5. Wat doen we? (Welke activiteiten ondernemen we? Welke functies nemen we op?)
6. Wat zou er zonder ons museum verloren gaan?
7. Wie wil het museum met zijn werking bereiken?
8. Welk ideaal streeft het museum na?
9. Met wie wil het museum zijn doel bereiken?

Niet op elke vraag zal een antwoord kunnen geformuleerd worden. Het belangrijkste is dat het museum kan aantonen dat het uniek en betekenisvol is. Een antwoord op bovenstaande vragen kan hierbij helpen. Het gaat om: **WAT MAAKT ONS ANDERS DAN ANDEREN?** Het decreet stelt immers expliciet dat er per expertise maar één organisatie op Vlaams niveau (collectiebeherende organisatie of expertisecentrum) kan zijn. De gekozen expertise of invalshoek moet dan ook voldoende specifiek zijn.

VOORBEELD

Voorbeeld van een missie

1. FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw is het steunpunt zoals beschreven in hoofdstuk 1 van het erfgoeddecreet van 23 mei 2008 en zoals bedoeld is in alle daaruit voortvloeiende teksten.
2. FARO draagt door zijn werking bewust bij tot een democratische en open samenleving, waar pluralisme, diversiteit, verdraagzaamheid, respect, gelijke kansen, solidariteit en duurzaamheid centrale waarden zijn.
3. FARO ijvert op een dynamische, hedendaagse, ethisch en deontologisch verantwoorde en “reflectieve” manier voor een kwaliteitsvolle en duurzame zorg voor en ontsluiting van erfgoed. Culturele dynamiek staat daarbij centraal.
4. FARO is het centrale knooppunt in een netwerk van cultureel-erfgoedorganisaties en -gemeenschappen dat in Vlaanderen cultureel-erfgoedbeleving bij burgers cultiveert, representeert, erkent en ontsluit.
5. FARO vervult een intermediaire en ondersteunende functie voor het cultureel-erfgoedveld, voor de Vlaamse overheid, en voor lokale en provinciale besturen.
6. FARO werkt proactief mee aan de verdere ontwikkeling, innovatie en implementatie van verschillende erfgoedstudies en -praktijken zoals ze onder andere ontwikkeld worden in de museologie, de archiefwetenschap en het hedendaags documentenbeheer, de informatie- en bibliotheekwetenschap en de etnologie in Vlaanderen. Dit alles gebeurt binnen een internationaal en interdisciplinair referentiekader.
7. FARO fungeert op het vlak van cultureel erfgoed als tussenschakel voor Vlaanderen of België in een internationaal netwerk van organisaties, in het bijzonder in de werking van programma's van internationale, bilaterale en multilaterale netwerken en organisaties.
8. FARO plaatst cultureel erfgoed actief en bewust in een breed-maatschappelijk kader en creëert actief en bewust bruggen tussen Kunsten en Erfgoed en tussen Sociaal-cultureel werk en Erfgoed.

3. WAT IS EEN VISIE?

Een visie wordt in vele gevallen gebruikt om een en ander uit de missie te verduidelijken. Waar de missie duidelijk maakt welk ideaal het museum nastreeft, geeft de visie aan vanuit welke waarden en normen wordt geopereerd. Aangezien het museum een netwerkfunctie moet verankeren en dit doet met meerdere partners, is het aan te raden om aan te geven hoe het museum zijn rol en verantwoordelijkheid opvat en welke waarden en normen hiervoor gehanteerd worden.

Een goede visie geeft aan:

- vanuit welke **waarden en normen** wordt geopereerd: de plaats die vrijwilligers innemen binnen de werking van het museum, de aandacht voor diversiteit, aandacht voor participatie van minderheidsgroepen, houding ten overstaan van studenten en stagiairs,...
- welke **drijfveer** wordt gehanteerd om de doelen te bereiken: specifieke expertise, de passie voor een bepaald onderdeel van het cultureel erfgoed, de aandacht van de gemeenschap (of net niet), de miskennis van bepaalde facetten van erfgoed, ...

4. WELKE VRAGEN KUNNEN HELPEN BIJ DE FORMULERING VAN EEN VISIE?

Een goede visietekst geeft aan waardoor het museum zich laat leiden om te doen wat het doet. Vanuit welke gemeenschappelijke of aanvullende waarden wordt er geopereerd. Niet wat en hoe maar het waarom. De visietekst moet ook voor buitenstaanders onmiddellijk duidelijk maken waar het museum voor staat. Lees de tekst dus ook eens na met de ogen van een buitenstaander (of liever: laat een niet-betrokkene de tekst ook eens nalezen) om zo op het spoor te komen wat verduidelijking behoeft.

1. Welke waarden inspireren de werking?
2. In welke mate wil men vrijwilligers hun plaats geven, is interculturaliteit opgenomen?
3. Laat men alleen inspraak toe van georganiseerde actoren of wil men het brede publiek hierbij actief betrekken?
4. Wat zijn de belangrijkste veronderstellingen van waaruit het museum doet wat het doet?
5. Welke krachten wil het museum gebruiken om meer aandacht te vestigen op de collecties?



TIP: Wees je ervan bewust dat het sjabloon voor het indienen van uw beleidsplan bepaalt dat de visie niet langer dan 1,5 pagina mag zijn!

VOORBEELD

Voorbeeld van een visie

FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed:

- beschouwt het begrip “erfgoed” als een dynamische categorie en constructie. Culturele dynamiek vormt hierbij het sleutelbegrip.
- hanteert de breedst mogelijke betekenis van cultureel erfgoed.
- speelt in op de noden van de cultureel-erfgoedsector in Vlaanderen en detecteert en versterkt interessante tendensen, goede voorbeeldpraktijken, beloftevolle ontwikkelingen en innovaties in binnen- en buitenland.
- streeft actief naar het (laten) uitdragen en (laten) toepassen van middelen, internationale standaarden, methoden en resultaten van innoverende, interdisciplinaire, actuele en reflexieve erfgoedpraktijken en –studies vanuit een breed internationaal perspectief.
- jaagt het publieke debat over cultureel erfgoed aan en biedt vernieuwende perspectieven op roerend en immaterieel erfgoed.
- zorgt in zijn werking en bij de uitvoering van het Cultureel-erfgoeddecreet en andere decreten en maatregelen, voor een billijk evenwicht tussen de verschillende organisaties van het erfgoedveld in de breedste betekenis van het woord.
- is een wezenlijke katalysator in allerlei beleidsprocessen binnen en buiten de culturele erfgoedsector.
- speelt actief in op aandachtspunten zoals geformuleerd in de kaderconventie van Faro (2005) en tracht deze mee te realiseren.
- schenkt bijzondere aandacht aan het vrijwilligerswerk en het verenigingsleven.
- speelt in op UNESCO-conventies, programma’s en charters die FARO voor het cultureel erfgoed in Vlaanderen van belang acht en zet zich actief in voor de implementatie ervan.
- speelt een belangrijke rol in de nationale en internationale ontwikkelingen omtrent integrale zorg, beheer en behoud en de ontsluiting van roerend en immaterieel erfgoed.
- maakt duidelijk dat cultureel erfgoed inclusief en open moet benaderd worden en speelt actief in op het feit dat Vlaanderen, en bij uitbreiding de wereld, een dynamische, diverse samenleving is.
- stimuleert kritische omgang met processen van collectieve identiteitsconstructie en -perceptie om positieve effecten te sorteren op de democratische en open samenleving en beleving van interculturaliteit.
- zet in op het cultiveren van methodes en principes van strategische planning en kwaliteitsvol organisatie management en -ontwikkeling in de cultureel-erfgoedsector in Vlaanderen.
- vindt een investering in erfgoededucatie en bij uitbreiding het creëren van bruggen naar het onderwijs belangrijk.



WERKBLAD: DE MISSIE

Niet op elke vraag zal een antwoord kunnen geformuleerd worden. Het belangrijkste is dat het museum kan aantonen dat het uniek en betekenisvol is. Het gaat om: **WAT MAAKT ONS ANDERS DAN ANDEREN?**

Wie zijn we?

Waar is het museum gelegen en welke vestigingen behoren tot ons museum? Wat is er typerend voor de collectie? Waarover gaat het? En hoe kwam de collectie tot stand?

.....
.....
.....
.....

Waarin verschilt ons museum van de andere musea?

Hoe specifiek is onze collectie, onze benadering of onze werking?

.....
.....
.....
.....

Welke expertise heeft het museum?

Voor welke expertisedomeinen hebben we de kennis zelf in huis? En voor welke domeinen kunnen we een beroep doen op partners?

.....
.....
.....
.....

Wat is de (decretale) opdracht van ons museum?

Hier dient men niet alleen te kijken naar de decretale opdracht maar ook andere eisen die gesteld worden door de subsidieverleners. Verlies ook de vier basisfuncties (verzamelen, behoud & beheer, onderzoek en publiekswerking) niet uit het oog!

.....
.....
.....
.....

Wat doen we?

Welke basiswerking draagt bij tot de realisatie van onze doelstellingen?

.....
.....
.....
.....

Wat zou er zonder onze werking verloren gaan?

Welke bijdrage levert ons museum aan de brede maatschappij?

.....
.....
.....
.....

Wie wil het museum met zijn werking bereiken?

Iedereen? Een specifieke doelgroep? (demografisch of *community of interest*?)

.....
.....
.....
.....

Welk ideaal beeld streven we na? (*the sky is the limit*)

Niet wat willen we doen maar welke richting willen we uitgaan. Hierbij ligt het einddoel liefst ver weg. Het is een streefdoel dat men zo dicht mogelijk wil benaderen maar wellicht nooit bereiken.

Wat zijn de grote ambities van het museum? Waar wil men in de toekomst naartoe? Wie zijn dromen wil realiseren, moet wakker zijn!

.....
.....
.....
.....

Met wie wil het museum zijn doel bereiken?

Wil het museum zijn doelstellingen alleen realiseren, of beschikt het over een al dan niet uitgebreid netwerk van partners? Wie zijn deze belangrijkste bevriende partners?

.....
.....
.....
.....



WERKBLAD: DE VISIE

Welke waarden inspireren de werking?

Vanuit welke gemeenschappelijke visie is men vertrokken voor het uitbouwen van het museum?

.....
.....
.....

In welke mate wil men vrijwilligers hun plaats geven of is interculturaliteit opgenomen in de werking?

Wie wil men er al of niet actief bij betrekken? Alleen professionelen of ook vrijwilligersorganisaties? Heeft men oog voor specifieke doelgroepen?

.....
.....
.....

Laat men alleen inspraak toe van georganiseerde actoren of wil men het brede publiek erbij betrekken?

Wat weet men over de potentiële doelgroep en welke plaats krijgen zij in het beleid?

.....
.....
.....

Wat zijn de verschillende veronderstellingen van waaruit het museum doet wat het doet?

Waarom kiest men voor aanpak X en niet voor aanpak Y? Het gaat hier wel degelijk om een globale aanpak en niet om een projectmatige aanpak.

.....
.....
.....

Welke krachten wil men gebruiken om meer aandacht te vestigen op de collectie?

Hoe denkt men het juiste evenwicht te vinden tussen de verschillende functies van het museum? Waar zitten de competenties om dit waar te maken?

.....
.....
.....



FASE 3 DE OMGEVINGSANALYSE: GEGEVENS-VERZAMELING

Een goed beleidsplan vertrekt steeds vanuit een onderbouwde omgevingsanalyse.



De handleiding van het agentschap **Kunsten en Erfgoed** vermeldt hierover het volgende (pagina 5):

“De omgevingsanalyse bevat een beschrijving van externe factoren die een invloed hebben op de werking van de organisatie en een beschrijving van het landschap waarin de organisatie zich bevindt. De omgevingsanalyse geeft ook aan welke kennis en expertise in de eigen organisatie en het veld aanwezig zijn”.

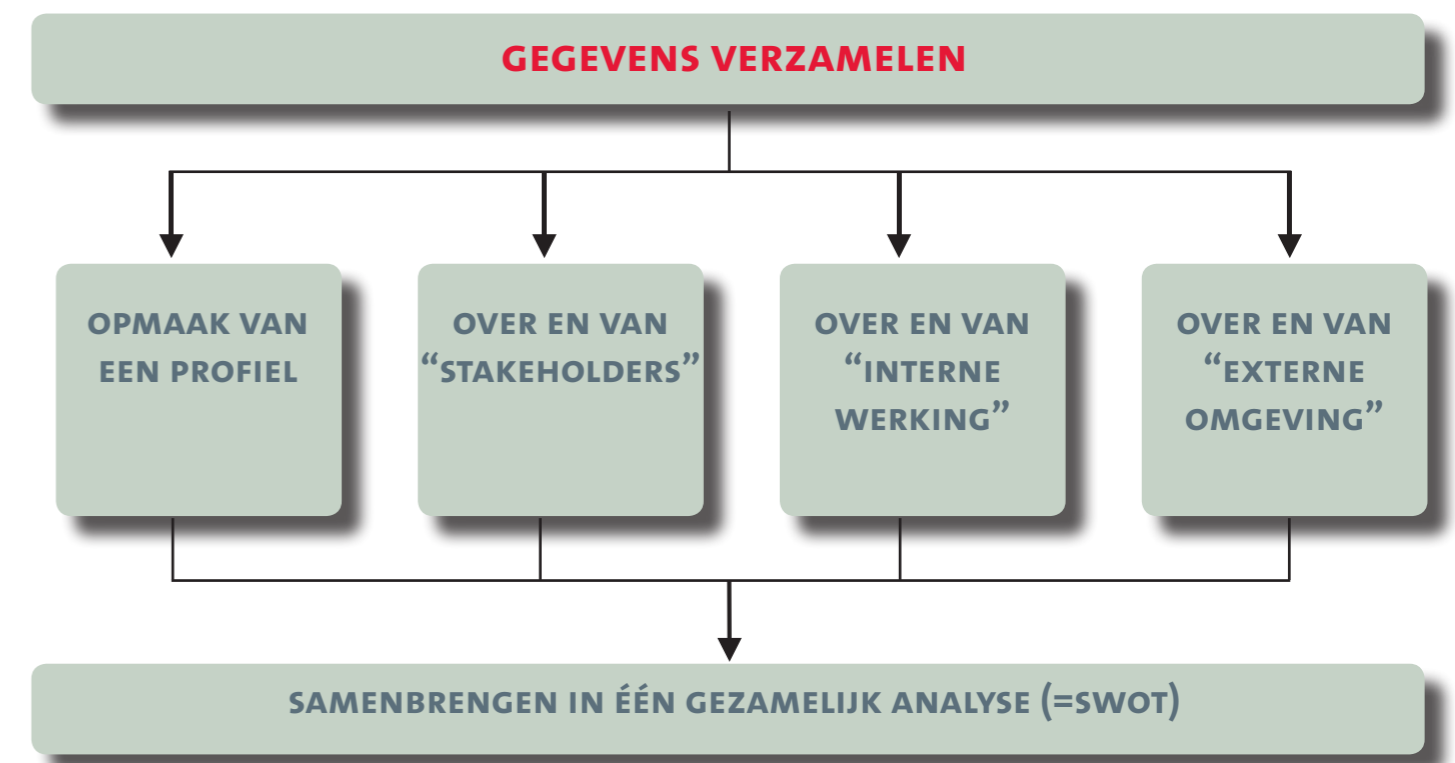
De omgevingsanalyse bestaat uit twee belangrijke onderdelen waarvan in de gegevensverzameling alle gegevens over het aanwezige erfgoed, de erfgoedactoren en hun noden en behoeften worden bijeengebracht, en de gegevensanalyse waarin deze gegevens onderzocht worden op hun mogelijkheden. Deze omgevingsanalyse wordt dus verdeeld over fase 3 en fase 4.

In deze derde fase gaan we op zoek naar feiten, vaststellingen, objectieve gegevens. De neiging bestaat om de gegevens al onmiddellijk te interpreteren, uit te leggen, te vergoelijken of te verdonkeremanen. Het is best om zoiets in deze fase nog niet te doen, omdat anders misschien belangrijke elementen niet meer aan bod komen. Straks wordt, in fase 4, alles op een rijtje gezet en gaan we op basis van de gegevensverzameling sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen verzamelen. Nu gaat het om 'ZIEN'. Het 'OORDELEN' komt later.



TIP: Wees ervan bewust dat het sjabloon van het agentschap enkel vraagt dat het museum een brede schets geeft van de manier waarop het planningsteam de gegevensverzameling heeft aangepakt. Tijdens deze fase verzamel je dus méér gegevens dan je weergeeft in het aanvraagformulier. Het is de uiteindelijke bedoeling dat je duidelijk aangeeft dat de SWOT onderbouwd is met gegevens uit een breder onderzoek.

Een goed overzicht van de te verzamelen gegevens krijgt u in onderstaand schema:



IN 'T KORT**Om deze vier blokken gegevens te verzamelen onderneemt het planningsteam 5 stappen.**

1. De **eerste stap** geeft een beschrijving van de organisatie zoals ze in het verleden was en nu geworden is. Deze stap wordt genoemd: 'het profiel van de organisatie'. Hier moet zeker ook aandacht worden gegeven aan het lopende beleidsplan, want de meeste musea hebben reeds een eerste beleidsplanning achter de rug. Het is ook belangrijk dat in deze stap rekening wordt gehouden met de gegevensverzameling van de vorige beleidsplanning. De geschiedenis van het museum zal niet veranderd zijn, hoogstens enkele actuele veranderingen zoals erkenning(en), belangrijke verwerving,
2. De **tweede stap** gaat over de beschrijving van het culturele landschap met zijn erfgoedgemeenschap en de desbetreffende expertise.
3. Een **derde stap** betreft een bevraging van de zgn. stakeholders. Het is niet de bedoeling om 'Jan en Al-leman' te bevragen, maar wel diegenen die men belangrijk acht of die een grote invloed op het museum uitoefenen. Hierover hadden we het al in fase 1 waar we aan de segmentering van de stakeholders de nodige aandacht hebben besteed.
4. Een **vierde stap** is de zelfevaluatie. Het museum gaat kritisch in eigen boezem kijken om te zien waar het goed en minder goed scoort, waar het goed en minder goed werkt, waar sterke punten of zwakke punten behaald worden.
5. Na de interne evaluatie volgt de **vijfde stap**: een evaluatie van de omgevingsfactoren. Het museum gaat op zoek naar kansen of bedreigingen vanuit de ruimere samenleving. Welke ontwikkelingen, evoluties beïnvloeden het museum? Maken zij het de organisatie gemakkelijker of moeilijker? enz.

Nadat deze vijf stappen gezet zijn, worden alle gegevens in kaart gebracht. Tot hiertoe wordt zo weinig mogelijk geïnterpreteerd: het museum kijkt met grote en open ogen naar wat er binnenin en rondom haar gebeurt. In een volgende fase (Fase 4) gaat men zich afvragen: wat leren wij nu uit onze geschiedenis, uit onze huidige manier van werken, enz. Daaruit worden de lessen getrokken voor de toekomst. Het vraagt wat discipline om eerst onbevungen te kijken en pas later te oordelen.

Deze fase neemt het meeste tijd in beslag, maar is noodzakelijk voor een goed onderbouwd beleidsplan. Door het werk over verschillende werkgroepen te verdelen, kun je parallel heel wat gegevens verzamelen (zie eerste omslag). Verlies je niet in de discussie welke gegevens nu tot welk blok behoren; alle gegevens moeten immers toch in dezelfde analyse terechtkomen. Wel belangrijk is of alle vier de blokken voldoende ingevuld werden.

VOORBEELD**Voorbeeld van concrete werkplanning:**

Organiseer een eerste werkvergadering waarbij je de taken verdeelt en de methode afspreekt. Wie staat in voor de inventaris van elke "stap" die we hierboven hebben besproken?

Na ongeveer een maand komt de vergadering opnieuw bijeen voor een korte stand van zaken om de resultaten te bespreken. Is er meer tijd nodig? Is iedereen bezig? Komen de resultaten binnen? Waar moeten we nog een extra inspanning leveren?

Tijdens deze tweede vergadering wordt tevens het profiel van de organisatie opgemaakt en de beschrijving van het landschap, met inbegrip van kennis en expertise, op punt gezet.

De derde werkvergadering behandelt de gegevens over en van de stakeholders, aangevuld met de gegevens over en van de interne werking.

De vierde werkvergadering behandelt de gegevens over de externe omgeving en wordt tevens gebruikt om ontbrekende elementen in de voorgaande bijeenkomsten aan te vullen.



Nog een tip vooraf: ga altijd na welke gegevens je al eerder hebt aangeleverd, bijvoorbeeld voor:

1. aanvraag kwaliteitslabel
2. aanvraag indeling Vlaams niveau
3. Cijferboek Prisma.

STAP 1 HET PROFIEL VAN HET MUSEUM

Als vertrekpunt om na te denken over mogelijke nieuwe initiatieven is een goed zicht op de historiek en op de werking van het museum een goed uitgangspunt. Het is niet nodig om de geschiedenis van de groei van het museum, collectie per collectie, te beschrijven. Het is eerder de bedoeling om een samenvatting te maken van de belangrijkste feiten die de huidige omgang met het culturele erfgoed typeren en die in de nabije toekomst nog een invloed kunnen uitoefenen (terug te vinden in relevante publicaties).

We belichten hier de elementen die aan bod kunnen komen bij het samenstellen van het profiel:

IN 'T KORT

1. Een korte schets van feiten uit het verleden die geleid hebben tot of invloed hebben gehad op het museum.
2. Een kort overzicht van de collecties.
3. Het in kaart brengen van de expertise en de huidige werking
4. Gegevens vanuit een vorige beleidsnota.
5. Een omschrijving van de juridische en bestuurlijke context.

In het onderstaande geven we een aantal aanknopingspunten om het profiel van de organisatie in kaart te brengen.

1. KORTE SCHETS VAN FEITEN UIT HET VERLEDEN

Binnen het bestek van beleidsplanning is het aangewezen de historiek van het museum mee te nemen. Je hebt daarvoor waarschijnlijk al elementen aangeleverd voor de inschaling op het Vlaamse niveau. In het kader van de beleidsplanning vragen we om deze gegevens opnieuw te bekijken in functie van het bepalen van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die je bij de beleidsplanning kunt meenemen.

Je kunt hiervoor op basis van de eerder aangeleverde informatie een antwoord geven op vragen als:

- Wat zijn elementen van stabiliteit en groei?
- Wat zijn terugkerende elementen die een oorzaak zijn van instabiliteit en onzekerheid?
- Wat zijn kansen en wat zijn bedreigingen voor de toekomst?

Belangrijk is in elk geval dat **de relatie met de huidige werking** en de opportuniteiten voor de toekomst het uitgangspunt zijn. Focus dus op gebeurtenissen die duidelijke sporen hebben nagelaten op de museumwerking vandaag. Je hoeft dus niet meer terug te komen op problemen die allang zijn opgelost, decreten die ondertussen zijn afgeschaft of spanningen die inmiddels zijn verdwenen.

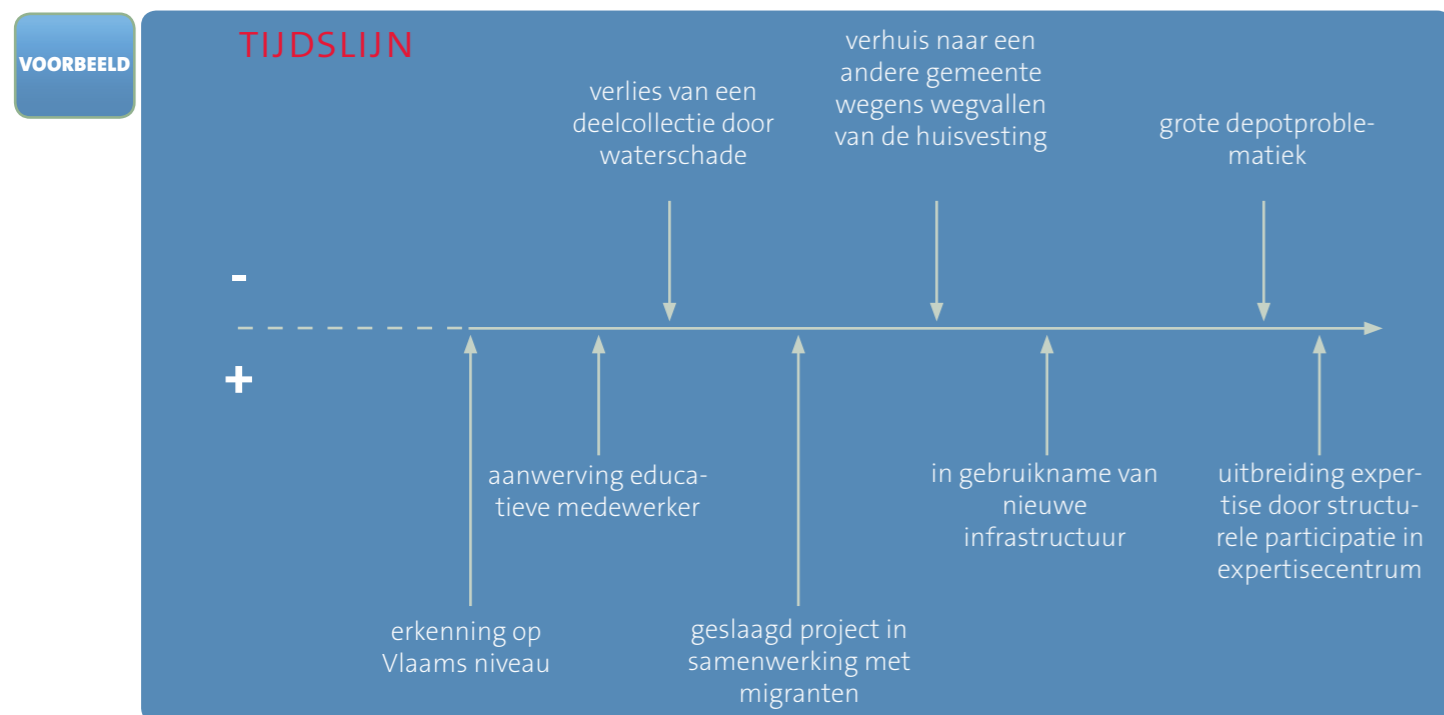
Evenmin is het nodig om uit te wijden over de aanwerving en het vertrek van individuele personeelsleden. Alleen wat nog relevant is voor de huidige en toekomstige werking neem je mee in de reflectie over het nieuwe beleidsplan.

Een voorbeeld van elementen om verder over na te denken:

- In de eerste plaats belangrijke gebeurtenissen uit het verleden die de huidige werking van het museum rechtstreeks beïnvloeden. De toekenning van het kwaliteitslabel, inschaling op het Vlaamse niveau, de overdracht van grote collecties bijvoorbeeld of de verhuizing naar een nieuwe locatie, de subsidies die verleend werden vanuit verschillende overheden....
- Daarnaast kunnen ook externe invloeden de werking van een museum beïnvloeden: we denken hier vooral aan wetwijzigingen zoals de invoering van de wet op het vrijwilligerswerk, elementen uit het lokale ondersteuningsbeleid, de invoer van internationale standaarden, de oprichting van een expertisecentrum waar nauw mee wordt samengewerkt, beleidsteksten die erg relevant zijn, decreten vanuit andere beleidsdomeinen (Topstukkendecreet)....
- Ten slotte kunnen voorbij (al dan niet geslaagde) projecten of samenwerkingen veel informatie verschaffen: welke kritische succesfactoren kunnen hieruit meegenomen worden naar de toekomst? Maar ook van

mislukte initiatieven kan men veel leren door na te gaan welke elementen aan de basis liggen van de mislukking. Ga om te beginnen eens na welke initiatieven er de voorbije jaren zijn genomen in het kader van de Erfgoeddag en de Week van de Smaak.

De gemakkelijkste optie is om het geheel schematisch voor te stellen in een tijdslijn. Hierbij kan men de verschillende feiten of gegevens opsplitsen in positieve of negatieve elementen. Een voorbeeldje van een dergelijke tijdslijn vind je hieronder. Dit voorbeeld is louter speculatief.



Op basis van deze informatie kun je vervolgens een uitspraak doen over sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen voor de toekomst.

2. EEN KORT OVERZICHT VAN DE COLLECTIES EN HET COLLECTIEBELEID

Bij het schetsen van een profiel van het museum kan een kort overzicht van de collecties uiteraard niet ontbreken. Voor het cijferboek van Prisma heeft het museum wellicht al een aantal gegevens over de collectie, het collectiebeleid, het depot en het beheer van de collecties doorgegeven. Ook voor de aanvraag van een kwaliteitslabel of de inschaling op Vlaams niveau heeft het museum hierover al gegevens moeten indienen. Neem deze gegevens als uitgangspunt om dubbel werk te vermijden.

Het belangrijkste voor de gegevensverzameling in het kader van beleidsplanning is dat het museum sterktes, zwaktes, uitdagingen en kansen met betrekking tot de collectie kan aanduiden. Maak een stand van zaken op en schets de mogelijkheden voor de toekomst. De onderstaande elementen zijn bedoeld als inspiratie voor deze schets van de collecties:

- het collectiebeleid van de organisatie (met inbegrip van instrumenten zoals visieteksten, conservatie en calamiteitenplannen...);
- het depot (beleid) van de organisatie;
- globale samenstelling en eventuele lacunes;
- bewaartoestand vandaag;
- inventarisatiegraad vandaag;
- digitalisering;
- digitaal archiveringsbeleid;
-

Op basis van dit overzicht kan het team vervolgens een algemene uitspraak doen over:

- De sterktes en de zwaktes van de collecties
- De noden en behoeften in het algemeen (bijvoorbeeld m.b.t. collectievorming, behoud en beheer, ontsluiting, digitalisering...)

Deze elementen kun je vervolgens meenemen naar de SWOT.



TIP Om niets te vergeten bij het maken van een stand van zaken m.b.t. de uitvoering van de vier basisfuncties kan je het best de Handleiding voor de aanvraag tot inschaling op het Vlaamse niveau even nakijken. Vanaf pagina 12 geeft deze handleiding immers een opsomming van elementen die criteria zijn voor een kwalitatief beheer van de collecties, zoals informatie over depots, calamiteitenplannen en publiekswerking. Gebruik dit als leidraad en misschien zelfs als rode draad.

3. HET IN KAART BRENGEN VAN DE EXPERTISE EN DE HUIDIGE WERKING

EXPERTISE

Organisaties ingedeeld bij het Vlaamse niveau dienen een expertiserol op te nemen tegenover hun erfgoedgemeenschap(en) en tegenover het brede erfgoedveld. De expertiserol houdt in dat het museum proactief kennis in het veld inzet en deelt met andere spelers. Het gaat hierbij zowel om inhoudelijke kennis als om eerder technische expertise (aspecten van de museale werking). Het sjabloon van het agentschap Kunsten en Erfgoed voor beleidsplannen vraagt dat je deze expertiserol ook concreet omschrijft (maximaal 2 pagina's). Het is dus belangrijk even langer stil te staan bij de expertise die het museum heeft en de verspreiding daarvan. In deze paragraaf belichten we het luikje "interne expertise"; in de volgende fase vragen we dan om de expertise in de erfgoedgemeenschap in kaart te brengen. Een goede afstemming met andere spelers is immers erg belangrijk!

Het is belangrijk na te gaan welke kennis en expertise er in de organisatie aanwezig is, inclusief de vrijwilligers. (Dit wordt trouwens expliciet gevraagd in de handleiding van het agentschap AKE, pagina 5.) Soms is dit af te leiden uit functieprofielen in het museum, maar als deze niet bestaan, is het zinvol om met de collega's eens te overlopen wat ieders sterktes zijn, en waar er eventueel lacunes in kennis en expertise aanwezig zijn.

Een schets van het huidige personeelsbestand zoals doorgegeven voor het Prisma-cijferboek of voor de aanvraag van een kwaliteitslabel of de inschaling op Vlaams niveau kan een eerste aanknopingspunt zijn, maar biedt wellicht onvoldoende overzicht van alle kennis, expertise en vaardigheden die het museum in huis heeft (of in huis zou moeten hebben). Bovendien moet je in het kader van beleidsplanning vooral oog hebben voor sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen op het domein van expertise.



TIP Om niets te vergeten bij het maken van een stand van zaken m.b.t. het personeelsbeleid kun je het best de Handleiding voor de aanvraag tot inschaling op het Vlaamse niveau even nakijken. Vanaf pagina 14 geeft deze handleiding een schets van de minimale personeelsbezetting. Daaronder volgt een opsomming van elementen die criteria zijn voor een kwalitatief beheer van een museum, zoals informatie over personeelsbeleid, vrijwilligersbeleid, bijscholing, ... Gebruik dit als leidraad en misschien zelfs als rode draad.

Op basis van een analyse van de aanwezige kennis en expertise kun je sterktes en zwaktes formuleren voor de SWOT van de organisatie: een inzicht verwerven in deze kennis en expertise is dus zeker geen overbodige luxe.

VOORBEELD

Meer inspiratie rond competenties kan eventueel gevonden worden in het document: *Museumbeurfe – Eine europäische Empfehlung* dat opgesteld werd onder leiding van Prof. Dr. Angelika Ruge in samenwerking met ICOM & ICTOP. (te vinden door gewoon de titel in te typen op Google)

HUIDIGE WERKING

Het is daarnaast altijd handig om bij de start van het beleidsplanningstraject een overzicht te maken van de huidige werking van het museum. Zo krijgen alle deelnemers aan het planningsproces een idee waarvoor men allemaal in het museum terecht kan en welke initiatieven allemaal worden ondernomen. Wellicht heeft het museum dit eerder al geschetst voor de aanvraag van een kwaliteitslabel of de inschaling op Vlaams niveau. Neem dan deze gegevens als uitgangspunt. Ook hier is het weer de bedoeling om vooral oog te hebben voor sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

Een handige manier van werken is het opstellen van een programmaportfolio. Hierin overloop je (met zevenmijlslaarzen!) alle activiteiten van het museum, zoals:

- Activiteiten rond selectie
- Activiteiten rond behoud en beheer
- Activiteiten rond onderzoek
- Activiteiten rond vorming/begeleiding
- Activiteiten rond publiekswerking
- Communicatie (tijdschrift, nieuwsbrief, website en andere communicatiekanalen)
- Activiteiten rond interne kwaliteitszorg
-

Plaats deze activiteiten in een schema zodat je hen samen met het planningsteam kunt beoordelen: Welke activiteiten zijn goed en vormen een sterkte van het museum, welke zaken zijn eigenlijk minder goed en zouden in de toekomst moeten verbeteren? En zijn er ook elementen die misschien in de toekomst geschrapt moeten worden?

Brede koepel activiteiten	Details activiteiten	(evt. middelen, medewerkers, infrastructuur, kosten - globaal)	Sterkte of zwakte? Lessen om mee te nemen?

Verlies bij het invullen van dit schema de rode draad niet uit het oog. Al te gedetailleerd werken kost enorm veel tijd en levert een overdaad aan gegevens op waar je vaak later geen raad meer mee weet. Denk dus in grote lijnen. (bijvoorbeeld: noteer niet elke vormingssessie, maar praat in het algemeen over "vorming", bespreek niet elke publicatie, maar behandel de publicatiepolitiek in het algemeen....) We zeiden het al: voor deze oefening hebt je zevenmijlslaarzen nodig.



TIP: Het sjabloon van het agentschap vraagt dat het museum de dienstverlening voor haar cultureel erfgoedgemeenschap omschrijft. Hiervoor kun je het portfolio als vertrekpunt nemen.



TIP: Om niets te vergeten bij het maken van een stand van zaken m.b.t. de uitvoering van de vier basisfuncties kan je het best de Handleiding voor de aanvraag tot inschaling op het Vlaamse niveau even nakijken. Vanaf pagina 12 geeft deze handleiding immers een opsomming van elementen die criteria zijn voor een kwalitatief beheer van de collecties, zoals informatie over depots, calamiteitenplannen en publiekswerking. Gebruik dit als leidraad en misschien zelfs als rode draad.

4. GEGEVENS UIT DE VORIGE BELEIDSNOTA

Voor het maken van een goed beleidsplan is het altijd nuttig om even achterom te kijken en na te gaan welke lessen de museuminstelling kan trekken uit de voorgaande beleidsperiode. En dit niet alleen met betrekking tot het behalen van de resultaten maar ook met betrekking tot het proces en het product. Hierbij kun je de volgende vragen stellen:

- Was de vorige aanpak van het beleidsplanningsproces wel de juiste? Hebben we de juiste stakeholders ingeschakeld, wat werkte wel en wat werkte niet,?
- Is het plan geworden wat wij ervan verwachtten, waren we te ambitieus, of te voorzichtig,....?
- Eens het plan was goedgekeurd, werd het dan als leidraad gebruikt voor de voorbije werking, hoe werd het vertaald naar jaarplannen en verslagen,....?
- Wat zijn de werkresultaten van het vorige beleidsplan? Hoe evolueren onze doelstellingen en indicatoren, zijn we in staat om onze resultaten te vertalen naar personeel en financiën,?
- Wat liep er goed en waarom? Wat liep er minder vlot, en wat zou de oorzaak hiervan kunnen zijn?

5. JURIDISCHE EN BESTUURLIJKE CONTEXT

Bij het opstellen van de tijdslijn gaven we al aan dat het decretale kader zeker niet mag worden vergeten. Maar er zijn ook andere juridische verplichtingen die een invloed kunnen hebben op de werking. Deze verplichtingen zijn niet noodzakelijk een bedreiging voor het museum, maar kunnen ook een kans bieden voor de toekomstige werking. Het loont dus zeker de moeite om ze even expliciet onder de loep te nemen.

- Wat de "rechtstreekse" decreten betreft loont het de moeite om het Cultureel-erfgoeddecreet en de Memorie van toelichting nog eens door te nemen op zoek naar kansen voor de toekomst. Zo denken we bijvoorbeeld aan het begrip "cultureel-erfgoedgemeenschap" en de verschillende linken naar "expertise".
- Maar niet alleen erfgoeddecreten en wijzigingen hebben een invloed op de werking van een museum: ook de wet op vrijwilligerswerk, de wet op de privacy of de vzw-wetgeving kan een invloed hebben op de (toekomstige) werking.
- Neem daarnaast ook andere beleidsteksten door die een link hebben met de museumwerking:
 - o visietekst over immaterieel erfgoed
 - o beleidsnota's van de minister
 - o teksten van het cultuurforum
 - o eventueel: UNESCO-teksten
 - o beleidsnota's van andere ministers (indien relevant voor het thema van het museum)
 - o documenten van belangenbehartiger
 - o

Bekijk al deze bronnen kritisch en probeer eruit te destilleren wat kansen of bedreigingen zijn voor de toekomst van het museum.

STAP 2 BESCHRIJVING VAN HET LANDSCHAP WAARIN HET MUSEUM ZICH BEVINDT

Naast een duidelijk profiel van het museum bevat een goede gegevensverzameling ook een beschrijving van het landschap waarin het museum zich bevindt en de kennis en expertise die er in het veld aanwezig zijn. In dit luik van de gegevensverzameling richt men zich dan ook op de erfgoedgemeenschappen rond het museum, op het publiek en de andere professionele spelers die de werking van het museum ondersteunen of aanvullen. Zoals ook voor de andere luiken van de gegevensverzameling geldt, is het hier vooral de bedoeling om een breed beeld te schetsen van sterktes en zwaktes, niet om een hypergedetailleerde opsomming te geven van alles wat zich in de omgeving van het museum bevindt. Doel is vooral om oog te hebben voor de aanwezige expertise en de manier waarop die kan uitgewisseld worden. Het doel van het geheel is om vooral synergie te creëren tussen de verschillende actoren onderling. We belichten de volgende elementen:

IN 'T KORT

1. Beschrijving van de cultureel-erfgoedgemeenschap
2. Een schets van de bezoekers van het museum
3. In kaart brengen van de expertise en de mate waarin ze gedeeld wordt
4. Analyse van het netwerk

1. BESCHRIJVING VAN DE CULTUREEL ERFGOEDGEMEENSCHAP



TIP: Het sjabloon van AKE voor het indienen van een aanvraag, vraagt dat het museum cultureel-erfgoedgemeenschap(en) omschrijft en aangeeft hoe zij de dienstverlening voor deze gemeenschappen in de toekomst wilt uitbouwen. Een belangrijk deel van de informatie voor deze vragen verzamel je in deze fase!

De handleiding van het agentschap AKE (p.5) stelt heel expliciet dat het beleidsplan van een museum moet aangeven "hoe ze haar dienstverlening voor de cultureel-erfgoedgemeenschap zal uitbouwen en hoe ze de expertise die ze bezit ter beschikking zal stellen van de cultureel-erfgoedgemeenschap".

Weten wie de cultureel-erfgoedgemeenschap juist is, is dus van groot belang.



Het Cultureel-erfgoeddecreet definieert een cultureel-erfgoedgemeenschap als volgt (art. 2, 5°):

"een gemeenschap die bestaat uit organisaties en personen die een bijzondere waarde hechten aan het cultureel erfgoed of specifieke aspecten ervan, en die het cultureel erfgoed of aspecten ervan door publieke actie wil behouden en doorgeven aan toekomstige generaties".

Kortom: het gaat om iedereen die interesse heeft in het erfgoed dat je beheert of aspecten daarvan. Een museum beheert de objecten van een erfgoedgemeenschap ten behoeve van deze gemeenschap zelf en de bredere maatschappij. Deze dienstverlening moet trouwens verder gaan dan alleen het beantwoorden van vragen, maar betekent dat het museum leden van de erfgoedgemeenschap verenigt en actief betreft (zie: handleiding van het agentschap AKE voor de inschaling op Vlaams niveau, p. 8).

Het is echter niet altijd mogelijk om echt te spreken over één gemeenschap waar het museum voor werkt. Er kunnen met andere woorden meerdere (al dan niet overlappende) gemeenschappen zijn.

Van belang voor het beleidsplan is vooral om **een coherent beeld te schetsen** van deze gemeenschappen. Het sjabloon vraagt immers dat het museum kort aangeeft tot welke gemeenschap(en) het zich prioritair richt en welke dienstverlening het voor hen wilt uitbouwen. Met andere woorden: de schets van de cultureel-erfgoedgemeenschap moet een logisch geheel vormen dat bijvoorbeeld verklaart waarom de objecten van deze groepen in je organisatie terecht zijn gekomen (en niet net zo goed naar een ander museum zouden kunnen gaan). Hier geldt zoals steeds "less is more" en laat je dus niet verleiden tot een sterk versnipperd beeld.

Bij het beschrijven van deze gemeenschap kan je even haar geschiedenis bekijken. Wees daar echter niet te uitgebreid

in. Van belang is immers hoe het museum de gemeenschap vandaag nog kan dienen. Een **actueel beeld** van de gemeenschap is dus het belangrijkste. Hierbij kan je denken aan de volgende elementen (voor zover haalbaar):

- Omvang van de gemeenschap
- Hoe is ze gestructureerd?
- Beheren ze nog een collectie of niet? (naast de objecten die in het museum zijn opgenomen, hebben zij nog ander erfgoed, bijvoorbeeld immaterieel erfgoed?)
- Welke plaats nemen zij in de samenleving in?
- Ontvangen zij subsidie of niet?
- Wat kenmerkt deze gemeenschap? Wat maakt hen uniek?
- Wat is hun sterkte? En wat zijn eventueel hun zwaktes?
- Wat is hun expertise? (dit komt later nog terug)
- Wat is hun band met het museum (zijn er bijvoorbeeld afspraken gemaakt over een bepaalde dienstverlening? Organiseert het museum bijvoorbeeld jaarlijks met hen een studiedag?..)
- Als je zicht hebt op de mate waarin ze gebruik maken van de expertise van het museum, dan kan dat hier vermeld worden.

Het zou voor de lezer een grote hulp zijn als je de erfgoedgemeenschap(en) visueel in kaart zou kunnen brengen in een schematisch overzicht. Indien relevant en zinvol zijn kaartjes met geografische context of statistieken met aantal ook altijd handig om een beeld te krijgen.

2. EEN SCHETS VAN DE BEZOEKERS VAN HET MUSEUM

De ontsluiting van de collectie naar een breder publiek is een van de vier basisfuncties uit het Cultureel-erfgoeddecreet. Daarom is het aangewezen om in je beleidsplan een analyse op te nemen van de bezoekers van het museum, om daaruit weer sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen af te leiden. Je kunt hiervoor een antwoord zoeken op de volgende vragen:

- Wie zijn ze?
- Waar komen ze vandaan?
- Hoe vaak komen ze?
- Waarom komen ze?

Om een antwoord te vinden op deze vragen kan je eerst nagaan welke gegevens het museum al bijhoudt (bijvoorbeeld bezoekersaantallen, aantal hits op de websites e.d.). Het museum heeft hierover waarschijnlijk gegevens doorgegeven voor het Prisma cijferboek (bv. verdeling leeftijd, geografische herkomst). Ook informatie over groepsbezoeken kan je meenemen in de analyse. **Zet dus eerst samen wat je al weet uit andere bronnen.**

Het is niet altijd nodig om een groot kwantitatief onderzoek hiernaar op te starten. In het volgende luik van de gegevensverzameling komen we daar nog uitgebreid op terug.

3. IN KAART BRENGEN VAN DE EXPERTISE

Organisaties ingedeeld bij het Vlaamse niveau dienen een expertiserol op te nemen tegenover hun erfgoedgemeenschap(en) en tegenover het brede erfgoedveld. De expertiserol houdt in dat het museum proactief kennis in het veld inzet en deelt met andere spelers. Het gaat hierbij zowel om inhoudelijke kennis als om eerder technische expertise (aspecten van de museale werking). Het sjabloon van het agentschap AKE voor beleidsplannen vraagt dat het museum deze expertiserol ook concreet omschrijft (maximaal 2 pagina's).

Deze expertiserol is breder dan de "dienstverlening" ten aanzien van de cultureel-erfgoedgemeenschap, die eerder op activiteiten m.b.t. de basisfuncties betrekking heeft. Het gaat hier om expertise die ook met een bredere groep gedeeld kan worden, zoals andere organisaties, die niet tot de kern van de cultureel-erfgoedgemeenschap behoren, bijvoorbeeld kleinere musea over andere thema's.

Van de musea wordt dan ook verwacht dat ze een keuze maken met betrekking tot de expertise waarvoor ze als Vlaams aanspreekpunt willen gelden, en dat ze daarbij overlapping in het cultureel erfgoedveld voorkomen. De specifieke expertise kan gebonden zijn aan het thema van het museum, maar dit is niet noodzakelijk. Voor de musea is het belangrijk dat ze hier voldoende afstemmen om tot een duidelijke aflijning tegenover elkaar te komen.

Kortom, tijdens de gegevensverzameling sta je best wat langer stil bij de expertise die circuleert in de omgeving van het museum. In deze paragraaf belichten we het luikje “externe expertise” dat samen met de eerder gemaakte analyse van de “interne expertise” de input vormt voor deze schets van je expertiserol in de komende beleidsperiode. Een goede afstemming met andere spelers is daarbij erg belangrijk!

Je moet dus actief op zoek gaan naar relevante expertise voor je organisatie zich bevindt.



TIP: Het decreet gaat ervan uit dat instellingen ingedeeld bij het Vlaams niveau een aansturende of voortrekkersrol opnemen in de netwerkvorming. Hiervoor moet het museum ook kleinere en minder geprofessionaliseerde spelers betrekken en ervoor zorgen dat de expertise circuleert (Handleiding bij het aanvragen van een inschaling op Vlaams niveau, p. 8) Het in kaart brengen van de expertise die in zo'n netwerk zou kunnen circuleren is dus van groot belang!

In het **cultureel-erfgoedlandschap** en daarbuiten zijn er nog andere spelers actief die heel wat (complementaire) expertise kunnen leveren. Je vindt hiervan overzichten op de FARO-website (sectorluik) en de website van het agentschap AKE (lijsten met gesubsidieerde organisaties). Denk aan andere collectiebeherende organisaties (archieven, musea, bewaarbibliotheken) en niet-collectiebeherende organisaties (erfgoedcellen, expertisecentra, landelijke organisaties voor volkscultuur).

Kijk ook over de grenzen van het decreet en bouw netwerken uit met spelers uit **andere (verwante) sectoren en beleidsdomeinen**.

Maar denk zeker ook **internationaal**. Het decreet stelt immers (art. 19, 2°): “ Het museum of de culturele archiefinstelling moeten zich met de werking in een internationale context begeven en internationale expertise binnenbrengen in de cultureel-erfgoedgemeenschap”.

Daarnaast kan er natuurlijk expertise aanwezig zijn in de **erfgoedgemeenschap** en kunnen ook gebruikers en vrijwilligers van het museum een belangrijke expertise hebben. Om een overzicht te geven van al deze expertise rond (het thema van) het museum kan men zich baseren op de volgende vragen:

- Welke andere spelers in het cultureel-erfgoedveld (en daarbuiten) bieden (complementaire) expertise m.b.t. het thema van het museum?
- Om welke expertise gaat het juist?
- Welke relaties heeft jou museum reeds met deze andere organisaties of personen opgebouwd?



TIP: In de context van de expertiserol beperk je de “cultureel-erfgoedgemeenschap(pen) best tot (in de eerste plaats) wie zich actief inzet voor het cultureel erfgoed. Het kan daarbij gaan om verschillende organisaties en personen. Het is van belang om de gemeenschap waarvoor het museum een expliciete rol opneemt, goed af te bakenen!

De bedoeling is dat je een globaal overzicht geeft van de sterktes en de zwaktes m.b.t. expertise rond uw inhoudelijke en technische thema's. Het is belangrijk dat je aantoot te weten waar welke expertise zit en dat je deze kunt inschakelen als dat nodig is.

Maar, wat is expertise precies? Expertise is meer dan inhoudelijke kennis, maar omvat ook vaardigheden en attitude. Men moet immers over de nodige vaardigheden en de juiste attitude beschikken om deze kennis te kunnen toepassen in een steeds wisselende context. We zien de expertise hier dus ruim en beperken haar niet tot kennis en vaardigheden m.b.t. de vier basisfuncties. Expertisedomeinen waar je aan zou kunnen denken, zijn:

- Inhoudelijke kennis over het thema van het museum
- Collectievorming
- Behoud en beheer
- Onderzoek
- Publiekswerking
- Managementaspecten
- Vrijwilligerswerk
- Omgaan met diversiteit
- Participatiebeleid
- Projectwerking

Expertise is niet altijd gemakkelijk te herkennen: het detecteren van expertise vraagt immers tijd en ervaring. Vaak zie je pas na een tijd samenwerken wat de echte expertise van een groep of een persoon inhoudt. Vraag dus niet rechtstreeks naar expertise, want dan druk je het veld in de verdediging. Noteer vooral wat je weet uit voorbije samenwerking.

Wees in elk geval voorzichtig met het oplist van expertise en maak die lijst nooit publiek! Beschouw het als interne informatie die je kan helpen om het verdere beleid uit te stippelen. Maak in het beleidsplan dus enkel een zeer globale schets van de aanwezige expertise en de expertise die nog ontbreekt.

Om bovenstaande globale lijst nog wat verder te concretiseren, staken we ons licht op bij een aantal erfgoedcellen; zij stelden de volgende inspiratielijst samen:

VOORBEELD

1. Verzamelen

Kennis over en ervaring met:

- Inhoudelijke aspecten en objecten
- Juridische aspecten
- Selectiecriteria
- Collectieplannen
- Mobiliteit van collecties
- Een bovenlokale visie op acquisitie (Wat gebeurt er elders in Vlaanderen?)

2. Behoud en beheer

Kennis over en ervaring met:

- Registratie en inventarisatie (databanken, thesauri)
- Inhoudelijke aspecten over collecties
- Depotwerking en bewaaromstandigheden
- Calamiteiten
- Restauratie
- Mogelijke subsidiekanalen

3. Onderzoek

Kennis over en ervaring met:

- Externe expertise (Wat gebeurt er in Vlaanderen op het gebied van onderzoek?)
- Ontsluiting van onderzoek
- Bronnen
- Specifieke thema's (heraldiek, paleografie....)
- Praktijkervaring (*living human treasures*)

(Vragen om hier achter te komen, peilen bijvoorbeeld naar de zaken waar de persoon om advies wordt gevraagd.)

4. Publiekswerking en ontsluiting

Kennis over en ervaring met:

- Communicatie
- Werving
- Educatie
- Omgaan met publicaties
- Doelgroepen
- Bijzondere evenementen
- Digitalisering

(Relevant om dit in kaart te brengen, is peilen naar ervaringen, vorming en opleiding.)

5. Management en organisatieontwikkeling

- Organisatiestructuur
- Financieel beleid
- Personeelsbeleid en vrijwilligersbeleid
- Projectwerking
- Praktische zaken (bv. verzekering)
- Politieke netwerking
- Algemene toekomstvisie
- Beleidsmatig denken
- Netwerken

Cruciaal om mensen te hebben die op de hoogte zijn van bepaalde achtergronden (politieke en andere gevoeligheden).



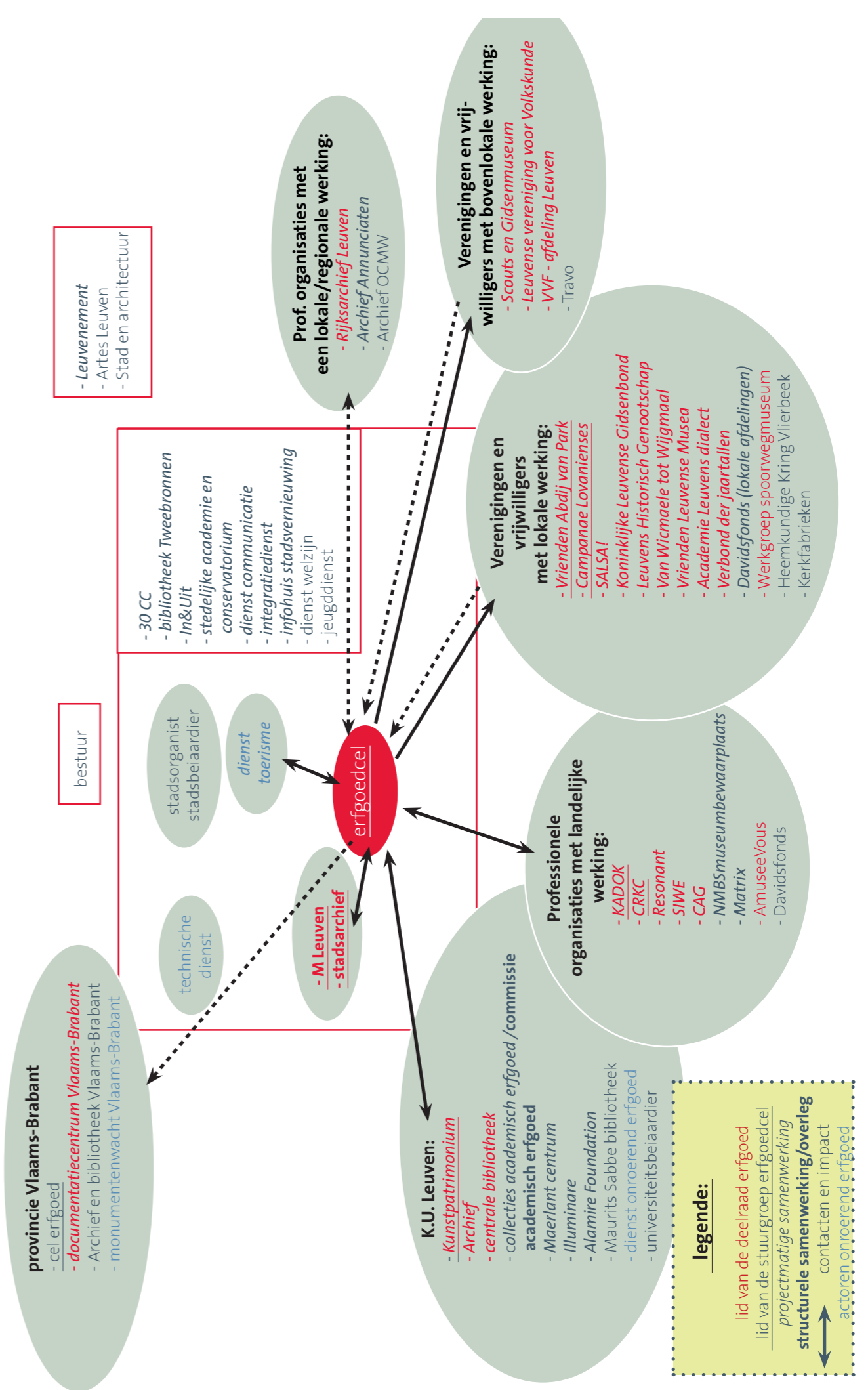
TIP: Al deze informatie kan je helpen om in het sjaboon van AKE uw eperterol te verduidelijken.

4. ANALYSEREN VAN HET NETWERK

In de bovenstaande drie paragrafen vroegen we drie belangrijke groepen stakeholders te beschrijven, namelijk de erfgoedgemeenschap, de gebruikers en de andere bezitters van expertise die relevant zijn voor het museum. Al deze stakeholders maken deel uit van het netwerk. Om de relaties tussen al deze partners goed te kunnen inschatten, en te kunnen analyseren waar er nog mogelijkheden zijn, is het aan te raden het netwerk van het museum te visualiseren. Dit is niet alleen nuttig voor de verdere stappen in het beleidsplanningsproces, maar ook voor alle opeenvolgende beleidsplannen. Zo kan men in een latere fase steeds weer vertrekken vanuit het aanvankelijke schema en alleen de aanvullingen of verschuivingen duidelijk maken.


VOORBEELD

De erfgoedcel van Leuven heeft de stakeholders gevisualiseerd in een mooi schema, waarin tevens de onderlinge verhoudingen zijn aangeduid (zie volgende pagina).



Om het netwerk uit te tekenen, kan je ook onderstaande snelle tool gebruiken om alle betrokkenen in kaart te brengen en na te gaan waar er mogelijkheden tot verbetering zijn. De tool kan antwoorden geven op vragen als:

- Met wie werken we samen?
- Hebben we alle goede connecties, of waar ontbreken er?
- Waar zitten innovatieve ideeën?
- Welke communicatielijnen kunnen verbeterd worden?
- Hoe kan het netwerk sterker worden?

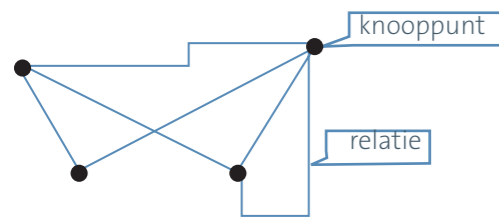
 TIP Gebruik deze tool alleen voor de analyse. Ervaring leert immers dat het weergeven ervan gevoelig kan liggen voor de verschillende betrokkenen. Enkel de conclusies opnemen in het beleidsplan dus!

TOOL VOOR SNELLE NETWERKANALYSE

Deze tool is gebaseerd op informatie uit het Grundtvigproject Comnet, www.networks-in-education.eu

Stap 1: Een beetje achtergrond:

Netwerken bestaan uit knooppunten waartussen relaties bestaan:

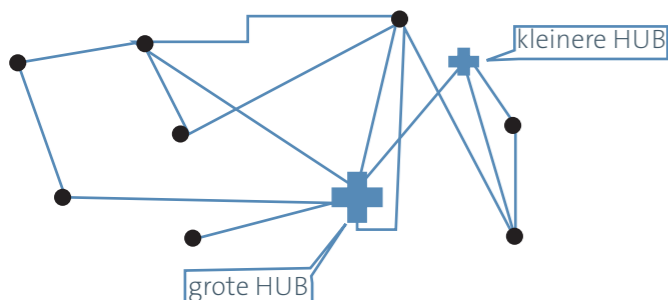


- **Knooppunten:** actoren in het netwerk (organisaties, groepen of individuen...)
- **Relaties:** de banden tussen deze actoren: (stromen, transacties, communicatielijnen... beste banden hebben meerdere functies!)

De banden kunnen sterk zijn of zwak:

- **Sterke banden:** frequent, intensief, wederkerig en verbinden vaak "gelijke zielen": kern netwerk
- **Zwakke banden:** bouwen bruggen tussen verschillende groepen: hier zit vaak innovatie!

En tot slot heb je nog de **HUBS**/ knooppunten waar veel connecties samenkomen.



Stap 2: Teken je netwerk

Vertrek van een groot blad met drie concentrische cirkels. Schrijf de naam van je stakeholders (je kunt zowel met personen als met organisaties werken) op een post-it.

Plak nu:

- De eigen organisatie (= het museum) in het midden
- Stakeholders met veel invloed in de eerste ring
- Stakeholders met minder invloed in de volgende ring

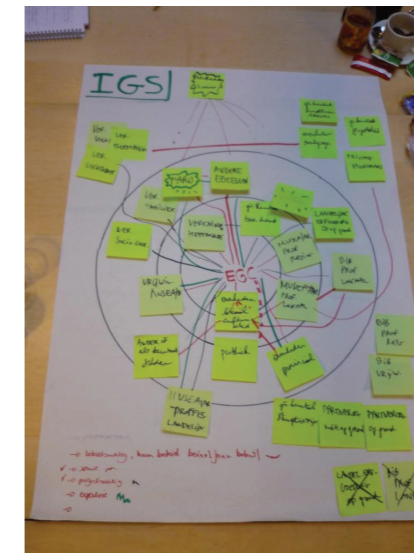
Breng nu de bestaande relaties (dus niet de gewenste) in kaart. Trek lijnen tussen deze knopen in je netwerk. Je kunt verschillende kleuren gebruiken:

- Voor sterke en zwakke relaties (zie boven)
- Voor verschillende soorten relaties (communicatielijnen, beleidslijnen, financieringsstromen...)

Waarschijnlijk moet je bepaalde actoren even verplaatsen (daarom zijn post-its juist handig!)

- Om duidelijke HUBS te vormen.
- Om clusters te vormen van actoren die veel contact hebben met elkaar (of die bijvoorbeeld rond eenzelfde thema werken)

Een voorbeeld van een generiek netwerk van een intergemeentelijk convenant:



Stap 3: Eerste analyse: de belangrijkste stakeholders

Duidt nu op de post-its aan wat je eerder als de belangrijkste stakeholders hebt beschouwd (zie eerste omslag: segmentering). Stel je over deze groep de volgende vragen:

- Zitten de belangrijkste stakeholders in de eerste ring? Hebben zij ook in de praktijk het meeste invloed? Welke stakeholders worden onderschat en wie wordt er overschat?
- Kan het museum de belangrijkste stakeholders rechtstreeks bereiken? Of ontbreken er connecties?
- Wie is geïsoleerd en heeft nog geen banden? En met wie kan deze actor verbonden worden?
- Zijn de stakeholders onderling verbonden, zijn er clusters (of zouden die er moeten komen?)
- Welke banden kunnen versterkt worden en waarom?
- Welke banden mogen absoluut niet verdwijnen?

Stap 4: Verdere analyse van de sterkte van het netwerk

Sterke netwerken hebben drie eigenschappen, ze zijn:

- Divers
- Stabiel
- Efficiënt

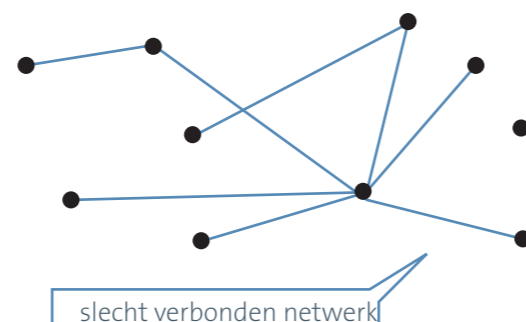
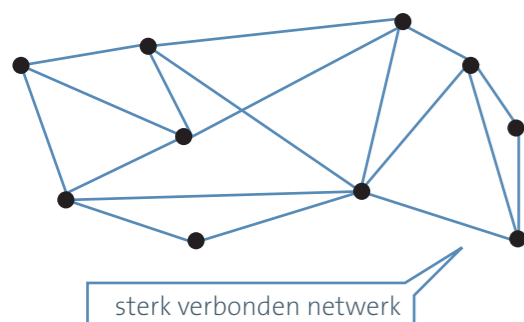
Hoe divers is jouw netwerk? Stel je de vraag:

- Hoeveel partners zijn er? (Hoe meer, hoe diverser)
- Hoeveel verschillende domeinen zijn er vertegenwoordigd?
- Zijn er ook partners die erfgoed niet als kernactiviteit hebben?

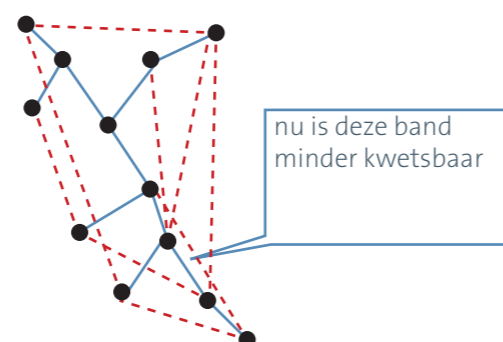
→ denk na over een toekomstige verruiming van je netwerk: in nieuwe perspectieven zit vaak een grote mogelijkheid tot innovatie!

Hoe stabiel is jouw netwerk?

- **Hoe dicht is jouw netwerk?** Hoeveel linken bestaan er tussen de actoren onderling? Als ze alleen maar met jou verbonden zijn, is het aan te raden om meer onderlinge banden te weven, bijvoorbeeld door de actoren in een project of *community of practice* samen te brengen. Hoe meer onderlinge banden, hoe sterker het netwerk.

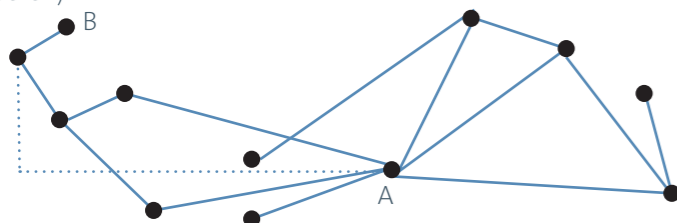


Hoeveel banden moeten er vernietigd worden voor het netwerk in elkaar stort? In het onderstaande voorbeeld zijn actoren met elkaar verbonden via een soort takken aan een boom; het volstaat om één band door te snijden en een hele groep actoren is niet meer bereikbaar. Het spreekt voor zich dat deze band zeker behouden moet blijven en dat je moet investeren in het smeden van meer banden tussen de actoren, zodat het netwerk minder kwetsbaar is.



Hoe efficiënt is het netwerk?

- **Hoeveel tussenstappen** moet je zetten om een bepaalde actor te bereiken? Het idee is: hoe kortere wegen, hoe beter. Zorg voor belangrijke actoren dat je rechtstreeks met hen verbonden bent (en niet eerst via een andere actor moet passeren)



A was via verschillende tussenstappen met B verbonden, een kortere weg is efficiënter (stippellijn)

- **Welke actoren** zijn op geen enkele wijze verbonden met het netwerk? Tracht hen te verbinden!
- **Zorg dat je niet zelf het enige HUB** in het netwerk bent, maar bouw ook andere clusters!

Stap 5: Teken het verbeterde netwerk

Breng met een nieuwe kleur lijnen aan die het museum in de toekomst verder wilt uitbouwen, en voeg ook actoren toe die je in de toekomst zou kunnen betrekken (hoe meer perspectieven, hoe beter).

De bovenstaande tool bevat de basis van het netwerk-denken; er valt uiteraard meer te zeggen over het uitbouwen en stabiliseren van netwerken, maar daar kunnen we in deze omslagen niet verder op ingaan. Smaakt dit naar meer? Hou in elk geval de publicaties en vormingsmomenten van FARO in het oog of neem contact met ons op.

TIP: De informatie uit deze analyse kan gevoelig zijn. Denk er dus goed over na of je deze publiek maakt. Kies anders voor een gestyleerder schema.

STAP 3 DE BEVRAGING VAN DE STAKEHOLDERS

Zoals we reeds eerder hebben aangegeven, is het de boodschap om de stakeholders zoveel mogelijk te betrekken bij het beleid en dat doe je vooral door hun mening te vragen over de huidige werking en te peilen naar de noden en behoeften. Dat wil niet zeggen dat je met iedereen kan en moet rekening houden; niet iedereen heeft immers een even grote invloed op het museum.

Hier dienen we dus te verwijzen naar de segmentering die in het begin van het traject gemaakt werd en van waaruit de planningsgroep is samengesteld. Hoe nauwkeuriger de segmentering gemaakt werd, hoe gemakkelijker het hier zal zijn om een onderscheid te maken in de bevraging van de stakeholders.

De belangrijkheid van een stakeholder is mee bepalend voor wat er zal gevraagd worden. Over de manier van bevragen kan ook nog veel gezegd worden. Velen zien de bevraging als een loodzwaar karwei waar ze zo snel mogelijk vanaf willen zijn. Vragenlijsten zijn dan het eerste waaraan gedacht wordt. Deze vragenlijsten wekken niet alleen een enorme afkeer op bij de ondervraagden, maar slagen er ook zelden in om vernieuwende of verfrissende informatie te verzamelen. Daarom willen we toch de nodige aandacht besteden aan enkele creatieve methoden.

TIP: In het sjabloon van AKE verwijst je best naar de methodes die het planningsteam heeft ingezet.

IN 'T KORT In dit luik behandelen we dan 2 onderdelen:

1. Noden en verwachtingen van de stakeholders: wat vraag je?
2. Methoden voor stakeholdersbevragingen: hoe kun je de stakeholders bevragen?

1. NODEN EN VERWACHTINGEN VAN DE ERFGOEDACTOREN: WAT?

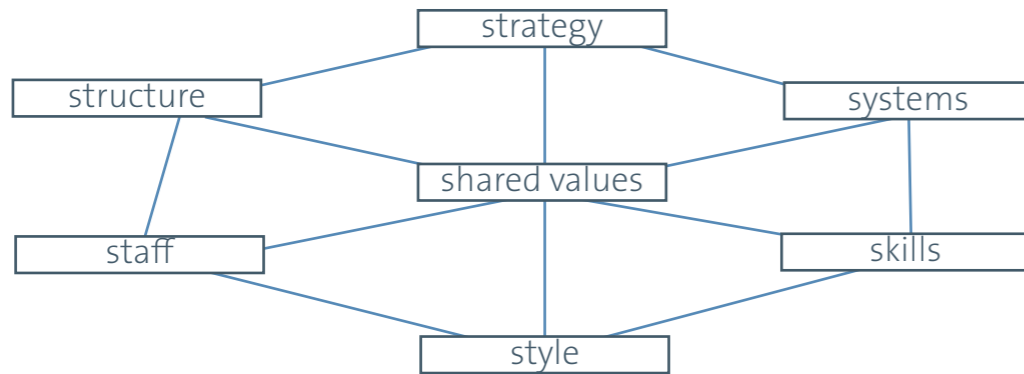
Het belangrijkste segment van de stakeholders zal hoofdzakelijk bestaan uit de erfgoedgemeenschap, de bezoekers en de externe actoren met veel relevante expertise. Hiervan hebben de allerbelangrijkste wellicht een plaats gekregen in het planningsteam. Daarnaast is er nog een grote groep van actoren die belangrijke informatie kunnen verschaffen voor het uittekenen van een toekomstig beleid.

- In de eerste plaats hebben we de gegevens over de erfgoedactoren zelf die in stap 2 besproken werden en waarvan we gezegd hebben dat je niet alles aan de actoren zelf moet vragen. Toch zullen er altijd gegevens zijn die men niet elders kan verkrijgen en die belangrijk genoeg zijn om in de bevraging op te nemen. Uiteraard raden wij niet af om met hen contact op te nemen, maar vraag je toch eerst af wat je met die gegevens al dan niet wilt doen. Als je daar geen antwoord op kunt geven, is de vraag wellicht ook overbodig.
- Zeker zo belangrijk als de gegevens van de stakeholders zelf, is de mening van de stakeholders over de werking van het museum en de mogelijkheden voor de toekomst. Pas op die manier kun je een onpartijdig zicht krijgen op de werking en dreig je niet te vervallen in vaste denkpatronen. Het is dus belangrijk dat in deze fase de naakte gegevens verzameld worden; de interpretatie ervan volgt pas later.

De gegevens verzamelen over de werking is niet evident en verloopt best volgens een bepaalde systematiek. Voor de bevraging van de erfgoedgemeenschap en de andere expertisehouders kunnen wij twee insteken aanreiken die beiden een goed uitgangspunt kunnen zijn om de discussie te openen: de 7S van Mc Kinsey en de Balanced ScoreCard. Beiden geven

een overzicht van mogelijke vragen die je aan hen kunt stellen. Hoe je die vragen stelt, lees je vanaf punt 3 (methoden voor stakeholdersbevragingen).

Als eerste insteek bespreken we het Mc Kinsey-model dat wordt voorgesteld in onderstaand schema:



SUCCESVOL BELEID = EVENWICHT TUSSEN DE 7 ORGANISATIE ELEMENTEN

Skills (kennis en vaardigheden)

Kennis en vaardigheden vormen de basis van het model. Het museum brengt expertise en ervaring samen en geeft dit een nieuwe impuls. Het is belangrijk dat de beschikbare kennis en vaardigheden optimaal kunnen worden ingezet. Vragen die kunnen helpen om een beeld te schetsen van de mogelijkheden in het museum zijn bijvoorbeeld: Over welke kennis en praktische expertise beschikt onze erfgoedgemeenschap? Welke ervaringen hebben de actoren in verspreiding van informatie of in het opzetten en tot een goed einde brengen van projecten, enz?

Structure (structuur)

De structuur van de erfgoedgemeenschap is een tweede peiler: welke relaties bestaan er tussen de verschillende actoren? Welke bestaande overlegstructuren zijn al aanwezig? Hoe is het overleg nu gestructureerd: geografisch, functioneel, thematisch via expertisecentra of beroepsgemeenschappen en hoe zou dat in de toekomst kunnen?

Daarnaast is het ook zinvol te kijken naar andere structurele middelen zoals de logistieke en andere materiële middelen (informatica, toegang tot informatie) waarover het museum zou moeten beschikken.

Systems (systemen en manieren van werken en organiseren)

De manier waarop de werkprocessen verlopen is een erg belangrijk gegeven. Systemen kunnen formeel (op papier, expliciet) en informeel (op basis van gewoonte, cultuur) zijn.

Ondersteunende vragen hier kunnen zijn: Hoe worden activiteiten opgestart? Is er een klachten- en/of inspraakprocedure voor de bezoekers en de erfgoedgemeenschap? Hoe worden de beslissingen genomen om iets in de programmering op te nemen of aan te bieden? Hoe worden middelen gemobiliseerd, hoe en op basis van welke argumenten worden er middelen toegewezen? Hoe wordt het aanbod georganiseerd? Hoe wordt rekening gehouden met kosten en opbrengsten van activiteiten, enz.? Uiteraard kan ook hier gepolst worden naar tips en goede praktijken.

Shared values (gemeenschappelijke waarden)

Waarden kunnen zowel extern gericht zijn (we willen dat anderen ons zien als hedendaags, pluralistisch, antiracistisch,...) als intern gericht (we willen op een democratische wijze beslissen, geen onderscheid maken tussen mannen en vrouwen, tevreden personeel, enz.). Iedere organisatie heeft formele of expliciete waarden, maar heeft daarnaast ook waarden die informeel het reilen en zeilen van de organisatie bepalen. Informele waarden (en normen) kunnen zowel negatieve als positieve gevolgen hebben. Beide dienen in de beschrijving te worden ingebracht.

Mogelijke vragen hiervoor zijn: Hoe willen we dat buitenstaanders de museumwerking zien? Welke waarden zouden in de publicaties aan bod moeten komen? Aan welke voorwaarden moet iemand voldoen om te kunnen meedraaien?

Staff (medewerkers)

Welke kennis en expertise is er in het museum aanwezig? Welke kennis en vaardigheden zouden nieuwe medewerkers bij het museum moeten bezitten? Onder medewerkers worden hier zowel de personeelsleden als de vrijwillige medewerkers bedoeld.

Style (stijl, organisatiecultuur)

Een belangrijke invalshoek om de stijl van een organisatie te beschrijven, is de stijl van de leiding-gevenden: deze is immers zeer bepalend voor de stijl van de ganse organisatie. Hoe gedragen de leidinggevendend zich? Hoe wordt er beloofd? Welk gedrag wordt aangemoedigd? Hier kunnen jullie peilen naar de verwachtingen met betrekking tot de stijl van het museum: moet het eerder laagdrempelig en ondersteunend werken, of inspirerend innovatief? Welke doelgroepen heeft het museum voor ogen?

Strategy (strategie)

Voor de beschrijving van de strategieën (formele en informele) die er in de organisatie leven, kan men het gesprek voeren op basis van vragen als: wordt er in het museum (ver) vooruit gekeken, welke zijn de huidige doelen, in welke richting evolueert het museum, op welke gebieden is er uitbreiding mogelijk, welke (nieuwe) capaciteiten en gedrag worden aangemoedigd? Welke middelen en inspanningen worden geleverd om bepaalde doelen te bereiken?

De tweede insteek om vragen op te baseren die we hier willen toelichten, is de methode van de Balanced ScoreCard die ook in onderstaande figuur wordt voorgesteld:



In deze methode vertrekt men vanuit de visie en laat men vier perspectieven tegenover elkaar balanceren. Dit betekent dat er naar een evenwicht gestreefd wordt tussen het financieel aspect en innovatie en tussen de invalshoek van de klant en de interne organisatie. Hierbij fungeert de visie als filter. De verklaring van de 4 perspectieven zal hier al meer duidelijkheid in brengen.

Het klantenperspectief

Hierbij wordt gepeild naar de samenstelling van de doelgroep en wat hij al dan niet van het museum verwacht. Daarnaast wordt ook gevraagd wat zij verstaan onder "brede erfgoedgemeenschap" en welke doelgroep niet bereikt wordt en waarom niet? Zij kunnen tevens informatie geven over wat het museum aantrekkelijk maakt of net onaantrekkelijk.

De interne organisatie

Wat moet de interne organisatie doen om aan de verwachtingen van de doelgroep te voldoen en hebben we daar de nodige competenties voor? Welke competenties heeft men in huis en welke niet? Welke andere beperkingen hebben we? Hoe wordt de samenwerking binnen het museum georganiseerd?

Financieel

Het financiële perspectief vertegenwoordigt hier eigenlijk het verleden. Hierbij wordt dan ook de vraag gesteld: Wat hebben we tot nu toe met de beschikbare middelen wel/niet kunnen realiseren? Hoe worden de middelen verdeeld? Hoe kunnen wij ons aantrekkelijker maken voor onze (potentiële) financiers? (niet alleen overheid maar ook privaat)

Innovatie

Waar het financiële staat voor het verleden, staat innovatie voor de toekomst. Hierbij zullen we de vraag stellen in welke mate we ons kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Wat bepaalt volgens de stakeholders of we nog succesvol zullen zijn in de toekomst? Waar zitten voor ons de kansen om de werking te verbeteren, waar zit er groeipotentieel?

CONCREET

Doorgaans komt men met onderstaande algemene vragen al een heel eind vooruit:

IN 'T KORT

1. Wat wordt van het museum verwacht?
2. Wat moet het museum meer doen, indien de middelen beschikbaar zijn, en waarom?
3. Wat moet het museum minder doen (afbouwen) en waarom?
4. Welke goede raad en goede suggesties voor de toekomst kunnen worden meegegeven en waarom?
5. Welke ontwikkelingen zijn een kans of een meevaller en waarom?
6. Welke ontwikkelingen zijn een bedreiging of een tegenvaller en waarom?

Deze vragen vergen natuurlijk wel de nodige achtergrondkennis. Je kunt ze dus gebruiken voor mensen die al goed op de hoogte zijn van wat het museum precies is en zou kunnen realiseren.

2. METHODEN VOOR STAKEHOLDERSBEVRAGINGEN

In de bovenstaande punten vroegen we ons af **WAT** je precies zou kunnen vragen aan stakeholders en de brede erfgoedgemeenschap. In deze paragraaf belichten we kort **WIE** je kunt bevragen en **HOE** je deze vragen kunt stellen.

IN 'T KORT

1. Wie laat je aan het woord?
2. Het publieksonderzoek
3. Interviews met individuele spelers
4. In gesprek met grotere groepen
5. Creatieve methoden voor brainstorming

Een paar gouden tips:

- Wees creatief in uw bevragingstechnieken; een bevraging hoeft geen straf te zijn.
- Denk niet te snel dat je het allemaal wel weet; het is niet omdat het goed bedoeld is dat het effect navenant is.
- Vraag niet naar de bekende weg; wat je al weet moet niet meer bevragd worden.
- Want vragen creëren verwachtingen; als je telkens dezelfde vragen stelt zal al snel het verwijt komen dat er intussen nog niets mee gedaan is.
- Allerbelangrijkste tip: alle antwoorden moeten ook verwerkt worden!

2.1. Wie laat je aan het woord?

Omdat men niet met iedereen in dialoog kan gaan, zal er vooral gewerkt worden met vertegenwoordigers. Hiervoor zijn er twee mogelijkheden:

- sleutelcontacten (= vertegenwoordigers van verenigingen of andere organisaties die een bepaalde doelgroep vertegenwoordigen);
- bevoorrechte getuigen (= mensen die over meerdere domeinen kunnen meespreken, bijvoorbeeld een leraar die ook amateurarcheoloog is heeft expertise over de onderwijswereld, over amateurarcheologie en vrijwilligerswerk).

Op basis van de segmentering van de stakeholders kan je ervoor opteren om verschillende methoden te gebruiken voor verschillende categorieën:

- individuele gesprekken met de belangrijkste stakeholders
- focusgesprekken met een volgende categorie
- alleen informatie verzamelen zonder gesprek over de breedste categorie

Voor de bezoekers van archieven is er echter nog een ander instrument ter beschikking: het publieksonderzoek archieven.

2.2. Het publieksonderzoek

Een zinvolle manier om gegevens te verzamelen is om via steekproef de publiekstevredenheid te meten. Dit hoeft niet noodzakelijk een ingewikkeld instrument te zijn. Door de volgende vragen aan de bezoekers te stellen, kom je al een heel eind op weg:

- Wie zijn ze? Waar komen ze vandaan?
- Hoe vaak komen ze? Welke extra diensten zouden ze op prijs stellen?

- Hoe zijn ze in contact gekomen met het museum?
- Waarom komen ze? Wat verwachten ze?
- Wat vinden ze van het aanbod en de dienstverlening?
- Wat bezoeken/doen ze nog meer?

2.3. Interviews met individuele spelers

Een publieksonderzoek geeft natuurlijk geen antwoord op alle vragen. Ten eerste bereik je hiermee niet de stakeholders die het museum niet expliciet bezoeken, maar wel een grote invloed hebben op de werking (bv. expertisecentra met expertise over dezelfde materie).

We raden echter af om naast een publieksonderzoek nog andere enquêtes in te zetten. Vragenlijsten zijn niet altijd zaligmakend. Hiermee breng je immers geen brede erfgoedgemeenschap op de been en komen mensen niet met elkaar in contact. Zij kunnen dus niet inspelen op de opmerkingen van de anderen. Daarnaast zijn vragenlijsten moeilijker te verwerken, tenzij ze gesloten vragen bevatten. Met gesloten vragen komt men echter zeer weinig te weten en heeft de respondent het gevoel dat hij zijn ei niet kwijt kan. Als echt naar de mening van de respondenten gevraagd wordt, dan moeten de antwoorden bijna individueel behandeld worden, wat zeer tijdrovend is.

Natuurlijk mag je vragen stellen, maar probeer dat zoveel mogelijk in een persoonlijk gesprek of interview te doen; dat is meteen een goede eerste kennismaking. De ervaring leert ook dat je zo meer concrete en gedetailleerde informatie krijgt. Het opzet is niet om een wetenschappelijke enquête te organiseren, maar om door een eenvoudige bevraging aan de weet te komen wat al deze mensen denken en verwachten. De vragen kunnen schriftelijk, telefonisch of mondeling gesteld worden, naargelang de afspraak met de belanghebbenden.

2.4. In gesprek met grotere groepen

De betrokkenheid van de brede erfgoedgemeenschap bij het opstellen van een beleidsplan is een belangrijk criterium voor de toekenning van de subsidie. Veel mensen naar hun mening vragen is dan ook aangewezen. Waarom zou je die mensen niet samenbrengen tijdens een leuke activiteit? Zo sla je twee vliegen in één klap: de mensen leren elkaar kennen en ze kunnen elkaars argumenten verder aanvullen, wat zeker nieuwe inspiratie biedt!

Een paar tips hoe je groepen stakeholders kunt bereiken:

VOORBEELD

Sluit aan bij bestaande clusters (bv. overleg van een erfgoedcel): het bespaart tijd en de partners kunnen op elkaar inspelen. Samenbrengen in stakeholdersvergaderingen rond specifieke thema's. Uitgebreide verslagen maken en daarna de antwoorden van verschillende organisaties per vraag samenbrengen. Ook buiten de beleidsperiodes kan een bevraging een structureel ingebouwde terugkoppeling/communicatie met de sector voorzien.

Er zijn veel interessante methodes voor participatie te bedenken, en ook vele tools die je daarbij kunt inzetten. FARO geeft graag advies. De koning Boudewijnstichting maakte een interessant overzicht van methodes voor participatie, dat je kunt raadplegen via deze link: <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=178268&LangType=2067>

Een zeer interessante en erg plezierige manier om met grotere groepen stakeholders het gesprek aan te gaan, is de formule van het worldcafé. Kort samengevat komt deze formule hierop neer:

- mensen uitnodigen op een drink;
- tafeltjes bedekken met een papieren tafelkleed: op elk kleed een thema of een stelling noteren (bv. een vraag, een bepaald type erfgoed, een dimensie van erfgoedbeleid...);
- mensen indelen in groepen en rond de tafel laten discussiëren: resultaat schrijven ze op het tafelkleed;
- na bepaalde tijd (ca. 20 minuten) nieuwe groepen maken en opnieuw laten plaatsnemen aan tafels voor discussie;
- tussendoor of aan het einde van de avond kun je een plenum organiseren, maar dat is geen absolute must;
- een gastheer/gastvrouw zorgt ervoor dat het gesprek vlot verloopt en dat de nodige notities gemaakt worden;
- de nota's op de tafelkleden worden nadien verwerkt tot een verslag.

Zin om dit te organiseren? FARO helpt je graag verder!

Etiquette voor gastheren en gastvrouwen

Elke tafel in het café heeft een gastheer of gastvrouw. Deze persoon blijft aan de tafel zitten, terwijl de andere deelnemers doorstromen naar een andere tafel. Als gastheer/gastvrouw ben je meer dan alleen een doorgeefluik van informatie: je hebt de opdracht om de deelnemers verder te laten kijken dan hun neus lang is en zoveel mogelijk goede ideeën een kans te geven.

Globaal genomen vervul je aan tafel de volgende opdrachten:

- Verwelkom een nieuwe groep deelnemers aan tafel. Stel jezelf voor en hou een korte voorstellingsronde voor de deelnemers: wie is wie?
- Maak afspraken over het noteren van al deze ideeën, als je het niet zelf doet, duid dan iemand aan om alle belangrijke elementen te noteren.
- Breng de deelnemers kort op de hoogte van de vraag/thema/stelling: zorg ervoor dat de probleemstelling duidelijk is voor alle deelnemers.
- In de eerste ronde vertrek je best van een kort rondje van de tafel om de eerste ideeën los te weken. Elke deelnemer draagt kort één idee aan. Alle ideeën zijn welkom, dus sluit niet bij voorbaat een bepaald idee uit.
- In de tweede en derde ronde vat je de ideeën die vorige groepen al hebben geformuleerd kort samen. Vraag de nieuwe groep vervolgens om deze ideeën verder uit te werken en nieuwe ideeën toe te voegen. Vraag gasten ook om de resultaten van andere tafels te verbinden met de vraagstelling van deze tafel. Je kunt hierbij opnieuw vertrekken van een “rondje van de tafel”.
- Zorg dat je de timing respecteert en vat vlak voor het einde van het gesprek de belangrijkste elementen samen. Ga bijvoorbeeld op zoek naar onderliggende structuren of patronen.
- Bedank de gasten als ze de tafel verlaten.

Tips om gesprekken te faciliteren

Bij een worldcafé is het essentieel dat iedereen rond de tafel aan bod kan komen. Van de deelnemers wordt verwacht dat ze naar elkaar luisteren: het gaat er niet om gelijk te halen. De gastheer of gastvrouw zorgt ervoor dat het gesprek vlot verloopt. Een aantal tips:

- Geef iedereen de kans een inbreng te doen: begin met een rondje van de tafel.
- Zorg ervoor dat niemand het gesprek gaat domineren: vraag ook de eerder stille deelnemers expliciet naar hun mening.
- Waardeer ieder idee, want elk idee kan weer een nieuw idee oproepen.
- Maak regelmatig een tussentijdse samenvatting en verwijst weer naar de centrale probleemstelling.
- Waak over de duidelijkheid van de input: vraag indien nodig expliciet naar verduidelijking en uitleg.
- Vermijd herhaling (kap dit af) en zorg ook dat het gesprek gefocust blijft op de centrale probleemstelling.
- Zorg ervoor dat mensen niet te veel uitweiden over hun eigen ervaringen of persoonlijke belangen laten doorwegen.
- Er mag gelachen worden, maar niemand wordt uitgelachen.

2.5. Tools: creatieve methodes voor brainstorming

Als je mensen samenbrengt, hoop je dat zij elkaar zullen inspireren tot bruisende, vernieuwende ideeën. In de praktijk is dat niet zo eenvoudig, want mensen vinden het soms bijzonder moeilijk om los te komen van hun vaste denkpatronen. Een oplossing om hen meer te prikkelen, is om gebruik te maken van creatieve methodes voor brainstorming. Een paar ideeën:

- werk met mindmapping en breng associaties bij kernwoorden in kaart (bv. conservatie, publiekswerking, gemeenschapsgevoel);
- speel een rollenspel, bijvoorbeeld door hen allen een andere “hoed” te laten opzetten (de optimist, de pessimist, de econoom...);
- laat hen het ideale scenario schrijven voor een vrijwilliger die op zoek gaat naar meer informatie over de collectie (personatechniek);
- vertrek eens van de vooronderstellingen die over erfgoed bestaan en hou deze kritisch tegen het licht;
- installeer een klaag- en een jubelmuur; plak post-its met elementen die tot klachten leiden en zaken waarover de mensen tevreden zijn. Vraag hen vervolgens te stemmen over die zaken die zeker op de jubelmuur moeten blijven staan en die elementen die zeker van de klaagmuur moeten verdwijnen;
- laat mensen associëren, bijvoorbeeld met kaartjes waarop willekeurige werkwoorden staan of met mooie afbeeldingen;
- doorbreek regels: wat is er mogelijk als er geen financiële of andere beperkingen zijn?



TIP: Je hoeft niet exclusief te kiezen voor één bepaalde methode, maar je kunt ze ook in combinatie gebruiken: bijvoorbeeld een interview voor bevoorrechte getuigen en een worldcafé voor een bredere groep.

In de eerste omslag heb je de stakeholders gesegmenteerd; je zou kunnen opteren om de belangrijkste stakeholders individueel aan te spreken en de anderen in een grotere groep samen te brengen.

Als je kiest voor een creatieve methode, begin dan alvast met een creatieve kennismaking; dit maakt de zinnen wat losser zodat ze later ook creatiever durven denken.

STAP 4 EVALUATIE VAN DE INTERNE WERKING

Even belangrijk als de mening van de stakeholders over de werking, is de mening van de interne medewerkers. Dit kunnen zowel professionele als vrijwillige medewerkers zijn. De gegevens van de interne medewerkers geven vooral informatie over de achtergrond waartegen bepaalde resultaten werden behaald. Niet enkel de “output” is immers belangrijk, maar ook de manier waarop die bereikt werd. Een goed plan is niet enkel gebaseerd op wat externen denken, maar is een goede combinatie van externen en internen.

Het is dus de bedoeling om met de medewerkers van de betrokken diensten de eigen werkzaamheden kritisch te belichten. Niet met de bedoeling om minder goede resultaten te vergoelijken, maar wel om andere invalshoeken toe te voegen. Er worden dus geen gegevens van de externen geschrapd of geherformuleerd, maar wel aangevuld.

Net als voor de gegevensverzameling van de externe stakeholders dient voor het verzamelen van de interne gegevens ook systematisch gewerkt te worden. De reeds voordien genoemde modellen McKinsey en Balanced ScoreCard zijn meer geschikt voor een stakeholdersbevraging dan voor een interne evaluatie. Ze geven immers vooral informatie over het effect van de interne werking; een zelfevaluatiemodel geeft echter informatie over de manier waarop het resultaat tot stand is gekomen.

Er bestaat een breed gamma aan evaluatiemodellen: Hier willen we er slechts twee kort behandelen:

IN 'T KORT

1. CAF (model voor openbare diensten)
2. Quicksan (het snelle deel van de Kwaliscoop)

1. CAF (Common Assessment Framework)

Het CAF is een model dat ontwikkeld werd voor de openbare diensten en dat door verschillende gemeenten al is toegepast om hun werking te evalueren. Met een nieuw systeem afkomen zal in dat geval niet op gejuich onthaald worden. Er is trouwens niets op tegen om de resultaten van een dergelijke doorlichting te gebruiken voor de interne gegevensverzameling. Als voordien nog geen zelfevaluatie werd gepland en uitgevoerd, is de keuze nog vrij om een systematiek te kiezen.

Het CAF-model hier omstandig uitleggen zou teveel ruimte innemen. We beperken ons hier tot de verwijzing waar de gegevens kunnen gevonden worden. Op de website van de federale overheid:
http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/ontwikkeling_en_ondersteuning/kwaliteit/caf/index.jsp

In het boek van Nick Thijs en Patrick Staes: *Werken met het CAF-model*. Uitgegeven door Politeia en VVSG. Dit boek kan ontleend worden via de FARO bibliotheek

2. Quicksan van Kwaliscoop

Kwaliscoop is het instrument dat ontwikkeld werd door Kwasimodo met de bedoeling om zelfevaluatie te promoten binnen de sociaal-culturele sector. Kwaliscoop telt 13 beleidsdomeinen die telkens drie niveaus tellen: het BASIS-niveau, het BETER-niveau en het BEST-niveau.

De quickscan maakt het mogelijk om snel de 13 domeinen te beoordelen aan de hand van 3 vragen per domein. Hier volgen de 39 vragen:

Domein 1: Beleid en strategie

- 1.1 De organisatie heeft een beleidsplan dat voldoet aan de minimale decretale vereisten, waarbij het democratisch gehalte van het proces als prioritair gezien wordt.
- 1.2 Het beleidsplan (en dan vooral de meetbare doelstellingen) leeft binnen de organisatie en vormt dan ook de rode draad doorheen de communicatie met anderen.
- 1.3 De organisatie checkt (meet en evalueert) systematisch of het beleid aansluit bij de leefwereld van de doelgroep, waarbij alle wijzigingen worden gemotiveerd vanuit deze resultaten.

Domein 2: Bestuur en beheer

- 2.1 De bestuurders nemen hun verantwoordelijkheid op zodat de organisatie voldoet aan alle wettelijk vastgelegde verplichtingen.
- 2.2 De bestuurders zijn actief betrokken bij de uitvoering van het beleidsplan.
- 2.3 De werking van de organisatie wordt systematisch geëvalueerd en bijgestuurd door de bestuurders in samenwerking met directie en staf.

Domein 3: Directie en staf

- 3.1 De directie en staf voeren een consequent beleid m.b.t. de uitvoering van het jaaractieplan.
- 3.2 De directie en staf zorgen voor een participatieve organisatiestructuur.
- 3.3 De continue verbetering van de efficiënte werking biedt ruimte voor ontplooiing van de medewerkers en de organisatie.

Domein 4: Klantgericht aanbod

- 4.1 De organisatie baseert haar planning en het beleid op de behoeften en de klachten van de kerndoelgroep.
- 4.2 De inhoudelijke planning van de activiteiten/projecten wordt afgestemd op de klant, gebaseerd op behoeftepijpingen en tevredenheidsmetingen.
- 4.3 De klanten zijn betrokken in alle aspecten van de werking. Hun mening en hun behoeften zijn de rode draad doorheen de planning en hun evaluaties geven automatisch aanleiding tot verbeteracties en systematische verbeterprojecten.

Domein 5: Maatschappijgericht aanbod

- 5.1 De organisatie voldoet aan de wetgeving (sociaal, milieu, cultureel, arbeid...) op alle vlakken (federaal, Vlaams, regionaal en lokaal).
- 5.2 De organisatie beseft dat zij een impact heeft op de maatschappij, de samenleving en het milieu.
- 5.3 De organisatie bestendigt haar gefundeerd imago door consequente verbeteracties uit te voeren i.v.m. de besluiten van de verschillende audits.

Domein 6: Samenwerking met anderen

- 6.1 De organisatie werkt samen met andere organisaties om de eigen doelstellingen gemakkelijker te kunnen realiseren.
- 6.2 Samenwerking met anderen is een weloverwogen keuze zowel in functie van de doelstellingen van de eigen organisatie als van het effect ervan op de (potentiële) doelgroep.
- 6.3 Elke vorm van samenwerken leidt tot een win-win situatie dankzij een diepgaand onderzoek, systematische evaluatie en een gemeenschappelijke visie.

Domein 7: Professionele en vrijwillige medewerkers

- 7.1 De organisatie beschikt over de noodzakelijke medewerkers waarop de arbeidswetgeving en de wet op het vrijwilligerswerk van toepassing zijn.
- 7.2 Alle medewerkers hebben een functiebeschrijving waardoor iedereen kan samenwerken om de doelen van de organisatie te bereiken.
- 7.3 Er wordt een uitgewerkt medewerkersbeleid toegepast op gebied van begeleiding, opleiding, werving, selectie en inspraak van zowel vrijwillige als professionele medewerkers.

Domein 8: Deskundigheidsbevordering

- 8.1 Alle medewerkers kunnen opleiding volgen zodat zij de basisinformatie, vaardigheden en kennis hebben om hun werk te kunnen uitvoeren.
- 8.2 Er wordt een budget voorzien voor opleiding en opleiding wordt gepland om de competenties van de werknemers te verbeteren in functie van de lerende organisatie.
- 8.3 De organisatie beschikt over een opleidingsplan dat rekening houdt met de reële noden van de organisatie en de persoonlijke deskundigheidsontplooiing van de medewerkers.

Domein 9: Het financieel beheer

- 9.1 De organisatie beschikt over een systematisch geëvalueerd financieel controlesysteem met uitgeschreven procedures die de betrokkenheid van de medewerkers garanderen.
- 9.2 De organisatie heeft een financieel plan (conform de van toepassing zijnde regelgeving) dat gebaseerd is op het beleidsplan, het jaaractieplan en het personeelsplan.
- 9.3 De organisatie beschikt over een transparante boekhouding voor de algemene activiteiten en projecten van organisatie.

Domein 10: Beheer van de middelen

- 10.1 Alle medewerkers beschikken over de nodige veilige en gezonde middelen om naar behoren te kunnen functioneren in functie van de doelstellingen van de organisaties.
- 10.2 De organisatie beheert de middelen met aandacht voor alle vormen van impact op de maatschappij, gedurende het hele proces van aankoop tot afschrijving.
- 10.3 Alle medewerkers zijn in staat de nieuwste technologieën te gebruiken en te implementeren in hun dagelijks werk om de informatiestromen op een efficiënte manier te kunnen beheren zodat kennis wordt gemanaged, gedocumenteerd en wordt opengesteld voor iedereen die ze nodig heeft.

Domein 11: De organisatie van het werk

- 11.1 De organisatie vertaalt zijn doelstellingen naar concrete acties met meetbare indicatoren, die procesmatig of projectmatig gerealiseerd worden.
- 11.2 De organisatie betreft de medewerkers bij het uitschrijven en evalueren van de belangrijkste processen in overeenstemming met hun intrinsieke kennis.
- 11.3 De cultuur van constant meten en evalueren leidt tot processen met een gezonde balans tussen kennis en procedure, routine en improvisatie waarbij de bekwaamheid van de medewerkers garant staat voor de kwaliteit van zowel de output als de werking.

Domein 12: Doorlichting en evaluatie

- 12.1 De organisatie maakt jaarlijks de verzamelde meetresultaten met betrekking tot de realisatie van het beleidsplan en de bijsturing ervan bekend via de jaarverslagen en jaarplannen.
- 12.2 De medewerkers vervullen een actieve rol bij het verzamelen en evalueren van de meetresultaten, die niet alleen betrekking hebben op de output maar ook op de manier waarop de resultaten tot stand zijn gekomen.
- 12.3 De cultuur van voortdurend evalueren om de werking te verbeteren is een continu proces waarbij alle medewerkers gestimuleerd worden om verbeteracties op te zetten en de resultaten van de werking aan te tonen.

Domein 13: Eindresultaten

- 13.1 De organisatie is in staat haar geplande doelstellingen en resultaten te realiseren.
- 13.2 De organisatie vergelijkt de resultaten van haar werking met de geleverde eindresultaten en trekt daar de nodige conclusies uit.
- 13.3 De organisatie is een lerende organisatie die continue haar werking bijstuurt om te streven naar een algehele tevredenheid van medewerkers, klanten en maatschappij.

Per domein wordt door een evaluatieteam de drie stellingen overlopen en gekozen welke stelling het beste overeenkomt met de situatie van de organisatie. Waar nauwelijks of niet het basisniveau bereikt wordt, dient het domein als een zwakte te worden ingevuld. Waar goed gescoord wordt op de vragen 2 of 3 kan dat domein als een sterkte ervaren worden.

VOORBEELD

Een voorbeeld werd uitgewerkt op de COP's van de erfgoedcellen :

Voor het domein samenwerking kwam men tot de keuze dat stelling 2 het beste overeenkwam met de huidige situatie. Hieruit werd de volgende sterkte afgeleid:

- Samenwerking met anderen is een weloverwogen keuze in functie van het effect op de doelgroep. Dit wordt dan als sterkte aan de lijst toegevoegd.
- Als de ambities van de organisatie hoger liggen dan zou het streven naar een permanente win-win een kans kunnen betekenen voor samenwerking met anderen.

STAP 5 EXTERNE GEGEVENS

De externe gegevensverzameling is een inventarisatie van de globale trends in de omgeving of de ruimere context buiten het cultureel erfgoed. Het is met ander woorden de bedoeling om even over het muurtje van de eigen sector heen te kijken en na te gaan wat zich allemaal in de buitenwereld voordoet, en waar er kansen en bedreigingen kunnen liggen.

Hieronder komen de volgende aspecten aan bod:

IN 'T KORT

1. Het uitgangspunt
2. DE STEP-methode
3. Bestaand cijfermateriaal
4. Interpretatie van de trends
5. De scenariomethode
6. GPS voor ondernemingen

1. HET UITGANGSPUNT

De vorige stappen in de gegevensverzameling waren erfgoed specifiek. We bekeken welke stakeholders het museum heeft, hoe het met de collecties is gesteld en wat de noden en behoeften zijn van zijn erfgoedgemeenschap. Daarnaast is het belangrijk om de blik wat open te trekken en ook niet-rechtstreeks erfgoedgerelateerde aspecten mee te nemen in de opmaak van het beleidsplan. Er zijn immers heel wat krachten van buitenaf waar je als museum niet meteen vat op hebt maar die toch in meer of mindere mate je beleid mee zullen bepalen. In deze oefening stel je de volgende vragen:

- Welke trends zien we in de omgeving van het museum?
- Welke van die trends zijn relevant voor de toekomstige werking van het museum?
- Welke ontwikkelingen verwacht men en welke invloed zullen/kunnen zij hebben op het museum?



TIP Inspirerend is de werkwijze van het Manchester City Museum. Voor de opmaak van hun beleidsplan is men daar vertrokken vanuit de brede context van de stad en de problemen die zich daar stellen. Het museum stelde zich daarbij de vraag: welke bijdrage kunnen wij leveren om deze maatschappelijke problemen op te lossen? Toegegeven, dit is natuurlijk wel een extreme focusverschuiving, maar het toont wel aan dat externe gegevens zeker een rol kunnen spelen in de beleidsplanning van een erfgoedorganisatie.

Het uitgangspunt is geen wetenschappelijk onderzoek naar allerlei mogelijke trends. Wel is het belangrijk dat je op zoek gaat naar **objectieve informatie** die je moet vertalen naar de context van je eigen museum, en dat op twee niveaus:

- het mesoniveau vooral gericht op de onmiddellijke omgeving van het museum: infrastructurele veranderingen, beleid van de stad of de regio, de invloeden die inwerken op de erfgoedgemeenschap waarvoor het museum zich inzet;
- het macroniveau gaat dan over het Vlaamse en internationale niveau: globalisering, wereldeconomie,

Uiteraard is het niet mogelijk om alles in detail op te lijsten. Toch kun je al snel een aantal basiszaken in kaart brengen, op basis van bestaand cijfermateriaal (zie verder in punt 3).

2. DE STEP-METHODE

Om na te gaan welke trends je wil analyseren, kan je gebruik maken van het letterwoord "DE STEP" waarbij de letters staan voor:

IN 'T KORT

Demografische trends:

Welke trends zie je in de bevolkingssamenstelling? Bijvoorbeeld vergrijzing, verhouding jonge gezinnen, migratie, opleidingsniveau,...enz?

Ecologische trends

Welke trends zie je op het vlak van de ecologie en het ecologisch bewustzijn? Bijvoorbeeld de aandacht voor duurzaamheid, beschikbare groene ruimten, klimaatveranderingen,...

Sociologische trends:

Welke trends zien we bijvoorbeeld op vlak van levensstijl, familiestructuren, attitudes naar de gemeenschap, jongeren- of ouderencultuur, arbeidsethos, enz?

Technologische trends:

Welke trends zien we bijvoorbeeld op vlak van communicatiemogelijkheden, informatica, digitalisering, klimatologische instrumenten voor musea...?

Economische trends:

Welke trends zien we bijvoorbeeld op vlak van tewerkstelling, levensstandaard, arbeidskosten, de verhouding werk/vrije tijd, enz. ?

Politieke trends:

Welke trends zien we bijvoorbeeld op vlak van de decreten, arbeidswetgeving, gezondheid en veiligheid, EU, UNESCO-conventies?

Deze categorieën worden overlopen voor zowel het meso- als het macroniveau.

Het is best mogelijk dat de categorieën op bepaalde punten overlappen. Dat is geen probleem. Van belang is dat de categorieën voldoende aanknopingspunten bieden om het gesprek diepgang en breedte te bieden.

Voor je zoektocht naar relevante trends kan je ook een kijkje nemen in het Trendboekje dat FARO samenstelde in het kader van het prismatraject. In het kader van het Prismaproject vroegen we immers aan vier experts welke trends zij in de toekomst ontwaren. Zo hoopten we iets bij te leren over de mogelijke toekomst van het consumentengedrag, de objecten die ons omringen, de demografie en de globalisering. Een beknopte inspiratielijst van onzekere (en dus uitdagende trends) sluit dit boekje af. Je vindt het op: <http://www.faronet.be/e-documenten/anno-2020-trends-evoluties-en-uitdagingen-voor-een-nieuw-decennium>.

3. BESTAAND CIJFERMATERIAAL

Je moet met andere woorden op zoek gaan naar relevant cijfermateriaal over de context waarin het museum werkzaam is. Je schetst als het ware het portret van de omgeving en brengt zo sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart. Je kunt dat heel breed opvatten, of eerder beperkt. Toen we de bestaande convenants vroegen welk cijfermateriaal zij verzamelden in functie van hun werking, somden zij de volgende lange lijst op:

VOORBEELD

- Demografie (verschuivingen, aandeel nieuwkomers)
- Aanbod voorzieningen (bibliotheken, verzorgingstehuizen, sportcentra)
- Participatiegraad
- Kansarmoede en sociaalprofiel bevolking
- Evoluties in toerisme
- Aandeel uitgaven erfgoed in begroting van de gemeente
- Milieu en energie
- Werkloosheidsgraad
- Communicatiekanalen (Welke kranten leest men in de gemeenten?)

- Hoeveel personeel werkt er in de culturele sector in onze regio?
- Gegevens over ruimtelijke ordening (en toekomstplannen)
- Politieke strekkingen binnen gemeenten
- Onderwijs en vorming (Hoeveel studenten? Aandeel hoger onderwijs)
- Industrie en landbouw

Voor heel wat van de bovenstaande trends is er objectief cijfermateriaal beschikbaar via het internet. Graag geven we je een aantal adressen om je zoektocht snel tot een goed einde te brengen (met dank aan Alexander Vander Stichele).

Er zijn twee belangrijke databanken:

- Federaal: <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/index.jsp>
- Vlaams: http://aps.vlaanderen.be/lokaal/lokale_statistieken.htm

Helaas zijn beide sites niet zeer gebruiksvriendelijk. Gelukkig is de informatie die zij bevatten voor jouw gemeente(s) vaak al gebundeld in bestaande beleidsplannen (cultuurbeleidsplan, jeugdbeleidsplan) of op bovenlokaal niveau: neem daarom zeker een kijkje op:

- http://aps.vlaanderen.be/lokaal/cijfers_beleidsplannen.html
- http://aps.vlaanderen.be/lokaal/in_de_kijker.html

Ander interessant cijfermateriaal:

- Atlas van achtergestelde buurten in Vlaanderen en Brussel (definitieve tekst) <http://geo.kuleuven.be/geography/projects/atlasdeprivednbh/>
- Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen (plan zelf + studies) <http://rsv.vlaanderen.be/nl/index.html>
- Cijfers en publicaties Studiedienst Vlaamse Regering (SVR) <http://www4.vlaanderen.be/dar/svr/Pages/default.aspx>
- Cijfers en publicaties Cijferboek Cultuur, Jeugd en Sport <http://www.cijferboek.be/>
- Cijfers over bibliotheken via Bibliotheekstatistieken <http://www.bibliotheekstatistieken.be/>
- Cijfers over onderwijs <http://onderwijs.vlaanderen.be/onderwijsstatistieken/>

Cijfers zijn onontbeerlijk in een goede omgevingsanalyse, MAAR ze dienen wel correct gebruikt te worden. Daarom nog enkele **richtlijnen**:

- **Pas op met absolute getallen.**
Gebruik ook relatieve grootheden (percentages, verhoudingen...)
vb: Gebruik naast een cijfer voor aantal bewoners ook het cijfer voor de bevolkingsdichtheid (aantal inwoners/km²)
- **Vergelijk waar mogelijk in tijd en ruimte**
- Gebruik zoveel mogelijk trendcijfers (evoluties doorheen tijd weergeven)
- Maak gebruik van prognoses en toekomstverkenningen
- Vergelijk met buurgemeenten, regio, arrondissement, provincie, Vlaanderen...
- **De meest recente cijfers zijn niet altijd nodig.**
Maatschappelijke evoluties treden slechts zelden bruusk op.

4. INTERPRETATIE VAN DE TRENDS

Op basis van al het verzamelde materiaal kun je met een bredere groep de trends verder gaan interpreteren. Hierbij zijn twee aspecten belangrijk:

- is een bepaalde trend relevant voor het museum?
- hoe groot is de kans dat een bepaalde trend zich doorzet?

Is een trend relevant voor het museum?

Een trend die via objectieve methode gedefinieerd werd, hoeft nog niet relevant te zijn voor de werking van het museum. De belangrijke trends dienen dus gescheiden te worden van de minder relevante. Dit doen we dus door de mogelijke impact van elke trend op de doelgroep van het museum te evalueren. Zo kan men nagaan wat de invloed van de economische situatie is op de doelgroep van het museum (minder koopkracht, selectiever in de besteding van de middelen,...) of het museum zelf (minder subsidies, moeilijker aantrekken van sponsors,...) Deze oefening doet men tot men een 10-tal trends overhoudt.

Hoe groot is de kans dat een trend zich doorzet?

Het is niet omdat een trend nu geconstateerd wordt, dat die zich verder zal doorzetten. Zo kan een recente verkaveling de toename aan nieuwkomers tijdelijk beïnvloeden; anderzijds kan in een kustgemeente het aantal nieuwkomers een nog groeiende trend zijn.

Wanneer men deze oefening maakt, komt men automatisch bij twee groepen: de “givens” en de onzekerheden. De “givens” zijn de zekerheden, de trends waarvan men haast zeker is dat ze nog een tijdje zullen aanhouden. Deze “givens” neem je zonder meer mee naar de SWOT-analyse.

Anders is het met de onzekerheden. Deze zijn ook gebaseerd op waargenomen trends maar kunnen geen uitsluiting geven of die trends zich verder zullen doorzetten. Zo zal niemand kunnen ontkennen dat we in een economische recessie zitten. Maar hoe snel zal die zich herstellen? Deze gegevens kunnen we dus niet zomaar gebruiken; hierover zal nog verder moeten nagedacht worden.

5. DE SCENARIOMETHODE

Wie toch een aantal onzekerheden wil meenemen in zijn externe analyse kan een scenario uitwerken. Hiervoor zijn er meerdere methoden waarvan we er hier twee omschrijven:

- droom- en doemscenario's;
- toekomstanalyses scenario's.

De eerste methode is wat we het **droom- en doemscenario** noemen en wat gebaseerd is op een kortere periode. Men gaat hier na hoe de organisatie er op het einde van de beleidsperiode kan uitzien in het beste en het slechtste geval.

Het droom-en doemscenario vertrekt vanuit de kerntaken die een museum heeft. Denken vanuit deze kerntaken levert ons tendensen die nauw zullen samenhangen met de werking van het museum. De hele methode draait hier rond het uittekenen van **twee kernscenario's** :

IN 'T KORT

Droomscenario

Als alles meezit en we zonder tegenslagen en barrières kunnen werken ... hoe ziet onze erfgoedwerking er dan tegen het einde van de beleidsperiode uit?

Doemscenario

Als alles tegenzit en we constant tegenslagen te verduren krijgen en barrières moeten overwinnen ... hoe slecht staat onze erfgoedwerking er dan tegen het einde van de beleidsperiode uit?

In grote lijnen ziet de systematiek er als volgt uit:

Stap 1 : Definiëren van de kernopdracht van het museum

De kernopdracht van een museum is decretaal beschreven als: “een museum ontplooit een werking die past in de hedendaagse praktijk en theorie van de museologie. (art. 10) Deze musea zijn ten dienste van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek, niet gericht op het maken van winst en vervullen de vier basisfuncties (verzamelen, onderzoek, behoud en beheer en publiekswerking)”.

Stap 2 : Uitschrijven van de scenario's

Vanuit de werkgroep zullen een aantal mensen gevraagd worden om een of meerdere scenario's uit te schrijven. Hier is het de bedoeling om voor elke kerntaak zowel een doem- als een droomscenario uit te werken en daarbij die trends te betrekken die rechtstreeks betrekking hebben op de kerntaak. Bijvoorbeeld voor het vergroten van het maatschappelijk draagvlak. Trends als participatiegedrag, vrijetijdsbesteding, economische situatie en nieuwkomers in de gemeente kunnen daar een invloed op hebben.

- Doemscenario: Als onder invloed van de slechte economische situatie mensen minder gaan participeren en hun vrije tijd gaan inruilen voor winstgevendende activiteiten, dan is het museum niet in staat om het maatschappelijk draagvlak te vergroten en nieuwkomers te betrekken bij zijn werking.
- Droomsenario: Als de economische situatie stagneert en mensen afhaken voor de vrijetijdsindustrie zullen zij op zoek gaan naar andere participatievormen. De inzet van vrijwilligers kan de schaarse middelen van het museum compenseren zodat het maatschappelijk draagvlak vergroot wordt.

Stap 3 : Bespreken van de scenario's

Op een gegeven punt moeten deze scenario's terug worden bijeengebracht voor een bespreking met een bredere stakeholdersgroep. Het is juist deze bespreking die ervoor zal zorgen dat **de kansen en de bedreigingen** aan bod zullen komen. Vandaar dat deze bespreking zeer grondig moet worden voorbereid.

De grootste gevaren bij het opzetten van een discussiemoment zijn de volgende:

1. De betrokken mensen moeten in staat zijn om hun eigen waarheid, hun eigen functioneren en de huidige situatie van het museum te overstijgen. Niet iedereen is in staat om op een hoger abstractieniveau na te denken.
2. Het doel van de bespreking is niet om een bepaald scenario te kiezen, wel om na te gaan welke bedreigingen en kansen de toekomst zou kunnen bieden. De discussie moet vooral resulteren in een inventaris van de basisvoorwaarden voor een succesvol beleid; het is dus niet de bedoeling om het museum volgens de scenario's te evalueren.

Rekening houdend met deze bedenkingen opteren wij ervoor om te werken met richtvragen. De mogelijke richtvragen zijn:

Algemeen :

- Welke van de twee scenario's bevat volgens jou het hoogste waarheidsgehalte?
- Mocht je aan kansberekening doen : hoeveel % kans geef je beide scenario's?
- In welke van de twee scenario's geloof jij het meest?

Specifiek :

- Wat moet het museum veranderen om de slaagkans van dit scenario te optimaliseren/minimaliseren (*)?
- Wat moet er in het museum en zijn omgeving allemaal veranderen opdat dit scenario ten volle kan verwezenlijkt/tegenovergesteld worden (*)?

Stap 4 : Bundelen van de resultaten

Het resultaat van deze besprekingen moet een oplisting zijn van allerlei kansen, bedreigingen, uitdagingen en mogelijke strategische lijnen. Deze kunnen als input dienen voor de SWOT-analyse.

Een tweede manier binnen de scenariomethode is de methode van de **scenarioworkshops** waarbij men vooral vertrekt van onzekere trends. Hiervoor gaat men los van de werking van de organisatie scenario's uitwerken en dit voor een langere termijn: minstens 10 jaar. Deze methode is omslachtiger dan de voorgaande . De methode van scenarioworkshops doet de deelnemers immers loskomen van de gegevens uit het verleden en zorgt ervoor dat er eens "out of the box" gedacht wordt. Dit kan tot verrassende nieuwe evoluties leiden. Ook hiervoor kan FARO de nodige begeleiding bieden.

6. GPS VOOR ONDERNEMINGEN

Een andere interessante methode om de impact van deze trends op het museum af te toetsen en nieuwe mogelijkheden te zien is de GPS voor ondernemingen die ontwikkeld werd door Flanders DC. Als je graag met deze methode aan de slag wilt gaan, kun je bij Flanders DC een toolkit aanvragen (tegen verzendingskosten). <http://www.flandersdc.be/view/nl/6423900-Tools+%26+Wegwijzer.html>. Jacqueline van Leeuwen van FARO geeft je graag meer uitleg hierover.



FASE 4 DE OMGEVINGSANALYSE: SWOT-ANALYSE

Nadat je in de gegevensverzameling zoveel mogelijk gegevens over het museum en zijn omgeving hebt samengebracht, ga je deze gegevens vervolgens analyseren en interpreteren. Je gaat beoordelen welke informatie relevant is, wat je kunt verbeteren en op welke evoluties je zeker wilt inspelen. In deze omslag komen de volgende aspecten aan bod:

IN 'T KORT

1. SWOT van het museum
2. Werkblad SWOT
3. Het interpreteren van de in kaart gebrachte gegevens
4. Werkblad gegevensanalyse

Het resultaat van deze oefening zijn een aantal beleidsuitdagingen. Deze neem je als uitgangspunt om doelstellingen te formuleren, maar daar lees je meer over in de vijfde omslag.

VOORBEELD

Voorbeeld van concrete werkplanning:

Werkvergadering 1 brengt de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen uit de gegevens in kaart.

Werkvergadering 2 formuleert de beleidsuitdagingen en -opties

Tussen de twee vergaderingen in kunnen de leden van het team beleidsuitdagingen proberen te formuleren, zodat deze op de tweede vergadering kunnen besproken worden. Daarna worden de opties geformuleerd.

DEEL 1: SWOT VAN HET MUSEUM

Na de gegevensverzameling beschikt het planningsteam over een massa aan gegevens over de erfgoedwerking van het museum:

- het profiel van het museum met historiek en huidige werking;
- de cultureel-erfgoedgemeenschap en haar expertise ;
- gegevens over en van de stakeholders (inclusief noden en verwachtingen);
- gegevens over en van de interne werking;
- gegevens over en van de externe omgeving (trends en cijfermateriaal).

Het gevaar bestaat dat het planningsteam verdrinkt in deze veelheid aan informatie, niet meer weet waaraan te beginnen of wat ermee aan te vangen. Analyseren is goed, maar uiteindelijk moet het planningsteam ook tot syntheses komen. Om enige ordening in deze veelheid van gegevens te krijgen, stellen we voor om te werken volgens de SWOT-analyse.

Het principe werkt op basis van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen; deze vier woorden vormen telkens één luik van de analyse.

Hierbij worden als sterkten en zwakten beschouwd; alle positieve of negatieve elementen die door het museum gerealiseerd of beïnvloed we(o)rden. Vb. veel gemotiveerde vrijwilligers, succesvolle thematentoonstellingen,... De kansen en bedreigingen worden meer bepaald door externe factoren. Het zijn positieve of negatieve elementen die op het museum afkomen en die al dan niet kunnen benut worden.

1. STERKTEN: WAT LOOPT ER NU GOED

Wat zijn de sterke kanten van het museum? Wat loopt er goed? Kan een bepaald gegeven beschouwd worden als een sterkte in functie van de realisatie van de missie en in functie van het behalen van goede resultaten? Alle sterke elementen van het museum die het planningsteam is tegengekomen, worden in dit luik genoteerd.

2. ZWAKTEN: WAT LOOPT ER MINDER GOED?

Waarin is het museum minder goed? Wat zijn haar zwaktes? Wat werkt niet goed? Kan een bepaald gegeven in de organisatie beschouwd worden als een zwakte in functie van het goed functioneren van het museum, in functie van de realisatie van de missie en in functie van het behalen van goede resultaten? Alle zwakke elementen van het museum die het planningsteam is tegengekomen, worden in dit luik genoteerd.

Tijdens de discussies ontstaat soms onduidelijkheid ten gevolge van de subjectiviteit van de meningen: wat de een als een zwakte ziet, wordt door de andere mogelijk als een sterkte beschouwd. Laat mensen zoveel mogelijk redenen geven (indien mogelijk ook geobjectiveerd materiaal) waarom ze iets als een sterkte of als een zwakte benoemen. Echt betekenis krijgen sterktes en zwaktes vaak ook door ze te koppelen aan de missie en aan kansen en bedreigingen.

VOORBEELD

Voorbeeld:

De leeftijd van de leden van de Raad van Bestuur van een organisatie situeert zich voornamelijk tussen 60 en 70 jaar. Dit is mogelijk een zwakte omdat een organisatie nood heeft aan vernieuwing, maar het kan ook als een sterkte beschouwd worden omdat vele van deze nog fitte en actieve gepensioneerde leden in staat zijn een groot gedeelte van hun tijd vrij te maken voor de organisatie en kunnen putten uit een schat van ervaringen. Dit zo genuanceerd mogelijk benoemen is belangrijk voor latere fases, bijvoorbeeld bij het formuleren van doelstellingen.

3. KANSEN: WAT KAN ER NOG KOMEN?

Welke kansen doen zich voor die het museum kunnen laten groeien, versterken en verbeteren? Alle kansen die het museum ten goede kunnen komen en die het planningsteam zijn tegengekomen, worden in dit luik genoteerd. Denk hierbij uiteraard aan de decretale mogelijkheden en de mogelijkheden van de erfgoedgemeenschap, maar ook aan andere tendensen in de bredere context die gunstig kunnen zijn. Kansen zijn (externe) ontwikkelingen waar het museum op kan inspelen; het gaat dus om zaken die je nog kunt veranderen.

4. BEDREIGINGEN: WAT LIGT ER BUITEN DE MOGELIJKHEDEN?

Welke bedreigingen doen zich voor die het versterken van het museum bemoeilijken? Alle externe bedreigingen, moeilijkheden, remmingen die het museum kunnen hinderen of afremmen en die het planningsteam zijn tegengekomen, worden in dit luik genoteerd. Het gaat hier om zaken die het museum zelf niet in de hand heeft en die men dus ook niet kan controleren.

IN 'T KORT

Kans of bedreiging?

Er is vaak wat discussie of een externe factor nu een kans of een bedreiging is. Een kans is een mogelijkheid waar je als museum op in kunt spelen: je kunt je inzetten om die kans te vergulden. Bedreigingen daarentegen vallen buiten je bereik, je kunt er niet zelf iets aan veranderen, maar je kunt wel proberen er zo goed mogelijk mee om te gaan.

Zo kan het nieuwe Cultureel-erfgoeddecreet vooral gezien worden als een kans omdat het de mogelijkheid biedt om zelf zaken aan te passen en op te lossen.

Kansen en bedreigingen voor het museum zijn vooral af te leiden uit de bevraging van de cultureel-erfgoedgemeenschap en de analyse van de trends en evoluties. Het is best mogelijk dat bepaalde kenmerken tijdens de gegevensverzameling over het hoofd werden gezien en pas tijdens deze discussies naar boven komen. Deze kenmerken worden natuurlijk best mee opgenomen.

Over het algemeen is het luik van de kansen en bedreigingen minder uitgebreid ingevuld. Maar het kan gebeuren dat het luik van de sterktes en zwaktes zo uitgebreid is dat hier nog een selectie moet gemaakt worden, zodat je enkel de belangrijkste sterktes en zwakten overhoudt.

We raden aan om je te beperken tot een zestal elementen in ieder luik.

De organisatie kan tot deze keuze komen op verschillende manieren, via brainstorming, een bevraging van medewerkers,

clustering, het opstellen van een prioriteitenmatrix binnen het planningsteam, enz.

De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen kun je ordenen in een schema met vier luiken:

IN 'T KORT

sterktes

kansen

zwaktes

bedreigingen

VOORBEELD

Voorbeeld: Analysetabel Erfgoedcel Meetjesland

Erfgoedcel Meetjesland is een intergemeentelijk convenant dat al een tijdje bestaat en dus ook een interne analyse heeft meegenomen in de SWOT:

STERKTES

1. Geïntegreerde en integrale erfgoedwerking door projectmatige en structurele samenwerkingsverbanden (diverse vormen van erfgoed, kruisbestuiving met andere culturele deelsectoren, interdisciplinair werken)
2. Erfgoedzorgers in het Meetjesland zijn in kaart gebracht en maken deel uit van een netwerk, waarbij expertiseuitwisseling en –bevordering en samenwerking centraal staan
3. Er zijn nieuwe methodieken aangewend om een divers publiek kennis te laten deelhebben aan erfgoed
4. De Erfgoedcel Meetjesland is een aanspreekpunt voor cultureel erfgoed in de streek
5. Veel en interessante erfgoedcollecties
6. Geëngageerde erfgoedvrijwilligers die expertise over erfgoedzorg hebben en hun collectie kennen
7. Er hebben zich erfgoedgemeenschappen gevormd over immaterieel erfgoed (zie de genootschappen)
8. Kwaliteitsvolle publicaties en onderzoek over lokale geschiedenis
9. Groot aanbod aan publieksgerichte initiatieven

KANSEN

1. Toeristisch-recreatief potentieel van cultuurlandschappen, dorpskernen, erfgoedcollecties en erfgoed-evenementen
2. Geïnitieerd netwerk tussen erfgoedzorgers kent veel bijval*
3. Veel vrijwilligers actief in het verenigingsleven, verenigingen sterk uitgebouwd, sociale cohesie*
4. Stevig intergemeentelijk en interdisciplinair netwerk (integraal en geïntegreerd erfgoedbeleid en regionale erfgoedcommunicatie zijn mogelijk)
5. Groeiend publiek voor vrijetijdssector (veel medioren, senioren, gezinnen met kinderen) en groeiende interesse in erfgoed bij een groot publiek
6. Subsidiemaatregelen voor plattelandontwikkeling en subsidiekanalen via samenwerking (Europa, Vlaanderen, provincie)
7. Partners in vorming en beleid voor vrijwilligers en erfgoedmethodiek (Vormingplus Gent-Eeklo, Provincie, steunpunt FARO, Heemkunde Vlaanderen, Variaties, CAG, ...)
8. Landelijke en regionale erfgoedevenementen om eigen aanbod en communicatie te versterken en een breder publieksbereik te realiseren
9. Bestaande inventarisatie- en automatiseringssystemen voor erfgoed*
10. Erfgoededucatie: veel scholen in de regio, lokale geschiedenis op leerprogramma, regionale jeugd-dienst Meetjesman, focus van Toerisme Meetjesland op kindvriendelijkheid lokale geschiedenis op leerprogramma
11. Wisseltentoonstellingen in musea en bezoekerscentra
12. Leegstaande panden (o.a. kerken) met mogelijkheden voor herbesteding
13. Nieuw erfgoeddecreet (bv. depotplannen provincie, ondersteuning lokale erfgoedactoren)



WERKBLAD SWOT

ZWAKTES

1. Bewaaromstandigheden van en materiële zorg voor erfgoedcollecties zijn vaak gebrekkig
2. Infrastructuur vaak gebrekkig of tekort
3. Weinig (geautomatiseerde) inventarisatie van de collecties
4. Tekort aan middelen voor inventarisatie, infrastructuur en materiële zorg
5. Nauwelijks professionals voor erfgoedzorg en voor beheer van roerende erfgoedcollecties in het bijzonder
6. Vergrijzing van erfgoedvrijwilligers
7. Archivarissen nog maar weinig actief in regionale erfgoedwerking

BEDREIGINGEN

1. Vergrijzing van het vrijwilligerspotentieel, tekort aan vrijwilligers en dus ook vergrijzing van de collectiebeheerders
2. Overvraging van vrijwilligers, o.a. door veelheid aan dagen van, weken van...
3. Cultureel erfgoed van het Meetjesland is precair: veel immaterieel erfgoed, vaak gebrekkige bewaaromstandigheden van erfgoedcollecties en weinig (gedigitaliseerde) inventarissen
4. Beperkt politiek draagvlak voor cultureel erfgoed
5. Tekort aan infrastructurele, personele, logistieke en financiële middelen voor erfgoedzorg
6. Presentatievormen van de erfgoedcollecties verouderen en beantwoorden 'morgen' niet meer aan nieuwe verwachtingen van het publiek**

Opmerkingen:

* deze als kansen geformuleerde elementen, zijn eigenlijk interne sterktes omdat ze aangeven wat er al bestaat en wat al goed gaat.

** deze bedreiging lijkt ons eerder een kans omdat het een externe factor betreft waar het covenant zelf iets aan kan veranderen.

STERKTES: wat is er goed?

1.
2.
3.
4.
- (5.)
- (6.)

KANSEN: wat kan nog komen?

1.
2.
3.
4.
- (5.)
- (6.)

ZWAKTES: wat loopt er minder goed?

1.
2.
3.
4.
- (5.)
- (6.)

BEDREIGINGEN: wat ligt buiten de mogelijkheden?

1.
2.
3.
4.
- (5.)
- (6.)

DEEL 2: HET INTERPRETEREN VAN DE IN KAART GEBRACHTE GEGEVENS

De tabel met de SWOT-analyse vormt het uitgangspunt voor een verdere analyse. Deze analyse moet leiden tot de formulering van beleidsuitdagingen: wat is relevant voor het museum? Deze uitdagingen zijn het uitgangspunt om doelstellingen te formuleren.

IN 'T KORT

In dit luikje komt dus aan bod hoe het museum beleidsuitdagingen kan formuleren en clusteren en daar de nodige beleidsopties aan kan koppelen.

1. DE BELEIDSUITDAGINGEN

Dit is een moeilijke fase in de beleidsplanning. Er moet met al deze in kaart gebrachte gegevens iets worden aangevangen. We vragen ons dan ook terecht af:

In welke mate zijn al deze gegevens relevant voor de ontwikkeling van de museumwerking?

In welke mate kunnen deze gegevens de organisatie helpen in het formuleren van doelstellingen? Of hoe kan het museum doelstellingen formuleren die rekening houden met deze gegevens?

M.a.w. welke uitdagingen voor het beleid van het museum zitten gevat in deze gegevens?

Om deze gegevens te analyseren, zodanig dat er ook bruikbare conclusies kunnen uit getrokken worden, stellen we voor om te werken volgens de methode van de SWOT-analyse.

De gegevensanalyse verbindt dus enerzijds de (interne) sterktes en zwaktes van de museumwerking met anderzijds de (externe) kansen en bedreigingen voor deze werking. Deze verbinding leidt tot vier soorten of categorieën van conclusies en binnen elke categorie van conclusies kunnen later de belangrijkste beleidsuitdagingen worden geplaatst. Vooral het gesprek of de discussie over deze verbinding vormt de meerwaarde die de gegevensanalyse biedt bij het uitklaren van een toekomstig beleid in de organisatie.

De vier conclusies worden in de gegevenstabel als volgt voorgesteld:

	kansen	bedreigingen
sterkte	investeer	verdedig
zwakte	beslis	beheers de schade

Conclusie 1 : investeer

Wanneer het museum bepaalde kwaliteiten heeft (sterkte) en het ligt bovendien ook nog goed in de markt (kans), dan zal het museum hierin investeren. M.a.w. de overeenkomsten tussen sterktes en kansen leiden tot een voordeel, tot een versteviging van de museumwerking: het museum zal er voor gaan. De vragen die hier gesteld worden, zijn: Kan de organisatie sterkte 1, 2, 3, ... in de toekomst (nog beter) aanwenden door optimaal gebruik te maken van kans 1, 2, 3, ...? In een sterk aspect van de organisatie dat mogelijkheden biedt op het vlak van een kans uit de omgeving van de organisatie zal men investeren.

Conclusie 2: beslis

Wanneer het museum in iets minder goed is (zwakte) maar het ligt niettemin goed in de markt (kans) dan zal het museum moeten beslissen wat het gaat doen. Afbouwen (omdat het museum hier niet sterk in is) of daarentegen investeren (omdat er enorme externe kansen zijn en het zonde zou zijn om daarvan niet te profiteren). Hier kan geïnvesteerd worden mits samenwerking of door expertise binnen te halen en zo de zwakte weg te werken.

De vragen die hier gesteld worden, zijn: Is zwakte 1, 2, 3, ... in de toekomst een obstakel om ten volle gebruik te kunnen maken (te kunnen profiteren) van kans 1, 2, 3, ...? Als de kans voldoende belangrijk is, moet men investeren om de zwakte op te heffen. Is de opportuniteit niet zo belangrijk of niet zo uitgesproken, dan kan het museum dit aspect op het huidige niveau aanhouden of afbouwen.

Conclusie 3: verdedig

Wanneer het museum in iets goed is (interne sterkte) maar het ligt niet zo goed in de markt (bedreiging), of er is nauwe-

lijks vraag naar, dan zal het museum zich mobiliseren en in de aanval gaan. M.a.w. bedreigingen die men combineert met sterktes geven een nood tot verdedigen, tot mobilisatie van middelen aan, alleen of met de hulp van derden.

De vragen die hier gesteld worden, zijn: Kan sterkte 1, 2, 3, ... in de toekomst wat betekenen in functie van het verdedigen van het museum tegen bedreiging 1, 2, 3, ...? Een sterk aspect van de museumwerking waarmee men een bedreiging zou kunnen weerstaan, overleven, ... moet men ondersteunen, meer ruimte geven.

Conclusie 4: beheers de schade

Wanneer het museum in iets niet goed is (zwakte) en het ligt bovendien ook niet zo goed in de markt (bedreiging), of er is nauwelijks vraag naar, dan kan het museum best de schade beperken en hierop niet inzetten of dit aspect afbouwen. M.a.w. bedreigingen die men combineert met zwaktes vragen om schadebeheersing.

De vragen die hier gesteld worden, zijn: Maakt zwakte 1, 2, 3, ... in de toekomst het museum extra kwetsbaar t.a.v. bedreiging 1, 2, 3, ...? Combineert men een zwakte met een bedreiging, dan moet het museum op zoek gaan naar maatregelen die de schade kunnen beperken.

Het planningsteam overloopt wat ieder kenmerk in de linkerkolom (sterktes en zwaktes) betekent (zou kunnen betekenen) in het licht van elk kenmerk in de rechterkolom (kansen en bedreigingen). De bedoeling is dat duidelijk zou worden wat het museum moet of kan doen, in de komende beleidsperiode. Het is door gesprek en argumentatie dat men komt tot conclusies.

Schematisch samengevat:

IN 'T KORT

	kans	bedreiging
sterkte	investeer Duidelijke overeenkomsten tussen sterktes en kansen leiden tot een voordeel, versteviging van het museum: hier moet men 'voor gaan'.	verdedig Bedreigingen die overlappen met sterktes geven een nood tot mobilisatie van middelen aan, alleen of met de hulp van derden.
zwakte	beslis Kansen die overeenkomen met een gebied van zwakte vragen om een beslissing: investeer, desinvesteer of werk samen.	schadebeheersing Bedreigingen die overlappen met zwaktes vragen om schadebeheersing.

De prioritaire beleidsuitdagingen zijn een samenvatting van de belangrijkste conclusies uit de gegevensanalyse. Men kan deze achterhalen door een antwoord te formuleren op de vraag:

Waar moet het museum, gezien de conclusies uit de gegevensanalyse, gedurende deze beleidsperiode prioritair 'voor gaan', zich tegen verdedigen, een beslissing nemen of de schade beheersen om de missie te realiseren, zo goed mogelijke resultaten te behalen en/of het voortbestaan veilig te stellen?

Voor het verdere verloop is het handig dat je aangeeft op welke elementen van de SWOT je uitdaging is gebaseerd (bv. S1+S3+K6+Z5)



Opgelet: In deze fase laat men zich vaak verleiden om een antwoord te formuleren op de vraag: Wat gaan we allemaal concreet doen tijdens de volgende beleidsperiode? Wanneer men dit doet wordt in feite al het voorafgaande werk van tafel geveegd.

VOORBEELD

Twee fictieve voorbeelden van beleidsuitdagingen:

Gezien onze grote afhankelijkheid van subsidies (interne zwakte) enerzijds en de decretale wijzigingen die op til zijn (externe bedreiging) anderzijds, moeten we inspanningen leveren om te voorkomen dat ons museum over te weinig middelen beschikt om haar voortbestaan te waarborgen.

Gezien de toenemende interesse voor erfgoed (externe kans) enerzijds, en de beschikbare competenties van onze medewerkers (interne sterkte) anderzijds, moeten we investeren in het creëren van nieuwe mogelijkheden om het publiek actief te betrekken bij de werking van ons museum.



WERKBLAD GEGEVENSANALYSE

<p>BEDREIGINGEN</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>VERDEDIG</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>BEPERK DE SCHADE</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>
<p>KANSEN</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>INVESTEER</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>BESLIS</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>
<p>STERKTEN</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>ZWAKTEN</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	



2. CLUSTERING VAN BELEIDSUITDAGINGEN

Het basisprincipe van onze werkwijze is om van een veelheid aan informatie te starten en de informatie zo te ordenen dat er een concreet plan uit kan geformuleerd worden. Dit betekent dat, door het combineren en clusteren van die informatie zoveel mogelijk informatie verwerkt blijft in het eindresultaat. Uiteraard moeten er keuzes gemaakt worden, maar dan liefst in functie van de gemene deler. Door clustering kunnen we zoveel mogelijk input uit de beleidsuitdagingen meenemen.

De conclusies die voortvloeien uit een dergelijke gegevensanalyse zijn soms zeer algemeen en soms zeer concreet. Dat is op zich geen probleem. Alles heeft ermee te maken hoe gedetailleerd men de beleidsuitdagingen formuleert.

Als men telkens een confrontatie van één op één maakt, kan men in principe met 4 sterkten en 4 kansen al 16 beleidsuitdagingen formuleren; de hele oefening kan dan al 64 mogelijkheden opleveren. Uiteraard is niet alles combineerbaar, maar toch kan met de nodige creativiteit al een aardige lijst aan beleidsuitdagingen geformuleerd worden. Een thematische clustering van de beleidsuitdagingen dringt zich hier uiteraard op. Maar niets houdt je tegen om meerdere elementen samen te nemen. Zo heeft men minder beleidsuitdagingen en zijn de clusters duidelijker zichtbaar. Beide systemen hebben hun voor en tegenstanders.

VOORBEELD

Voorbeeld van een één op één beleidsuitdaging:

Als we de kans (K1) willen grijpen om ons te profileren als kennisknooppunt moeten we onze sterkte (S5) met succesvolle projecten in het verleden aanwenden om een databank op te zetten naar buitenlands voorbeeld.

Een voorbeeld van een beleidsuitdaging met meerdere elementen:

Gezien de stijgende belangstelling voor onze materie (K3) moeten we de kans om bij te dragen aan een permanente vorming (K4) grijpen door meer naar buiten te treden aan de hand van tentoonstellingen of succesvolle projecten (S6) en zo onze zwakke uitstraling en samenwerking (Z3) wegwerken.

Dit tweede **voorbeeld** toont aan dat zelfs sterkten en zwakten samen in één beleidsuitdaging kunnen opgenomen worden.

Wanneer meerdere mensen met verschillende invalshoeken mee de uitdaging aangaan, dan komt men al vrij snel tot een 20-tal beleidsuitdagingen.

3. FORMULEREN VAN BELEIDSOPTIES

Door beleidsuitdagingen te clusteren en vervolgens meer uit te diepen, kunnen ze omgezet worden in beleidsopties. Hierbij gaan we na welke concrete stappen er moeten gezet worden om het cluster te kunnen realiseren. Dit om later een creatief proces mogelijk te maken en te voorkomen dat automatisch wordt teruggesproken naar de middelen waar de organisatie zich tot nu toe steeds van bediende. Van deze conclusie is het geformuleerde doel de beleidsuitdaging; de middelen om dat doel te bereiken zijn dan de beleidsopties.

De beleidsuitdagingen zullen rechtstreeks aanleiding geven tot de strategische doelstellingen; de beleidsopties leiden naar het actieplan en kunnen helpen bij de uitsplitsing van strategische naar concrete doelstellingen.

VOORBEELD

Voorbeeld van beleidsuitdaging en van beleidsopties van Heemkunde Vlaanderen vzw

Gezien het feit dat het tijdschrift 'Ons Heem' zeer goed onthaald wordt (interne sterkte) en rekening houdend met de volgende (externe) kansen: internationale interesse, nieuw verhaal heemkunde, sommige onderwerpen i.v.m. erfgoed zijn in de mode, komt Heemkunde Vlaanderen tot de volgende grote beleidsuitdaging:

- "Ons Heem" moet internationaal worden
- "Ons Heem" moet jonger en meer trendy lezers bereiken.

Hieruit werden volgende beleidsopties gedistilleerd:

- 1 "Ons Heem" moet meer internationale abonnees bereiken door de publicatie van regio-overschrijdende artikels.
- 2 "Ons Heem" moet inspelen op onderwerpen die nu in de mode zijn i.v.m. erfgoed.
- 3 "Ons Heem" moet een nieuw verhaal over heemkunde brengen om meer jonge auteurs en abonnees te bereiken.

Uit deze algemene beleidsuitdaging en algemene opties werden een aantal doelstellingen en acties afgeleid.



FASE 5 DOELSTELLINGEN EN INDICATOREN

In de voorgaande omslagen werden de eerste vier fases behandeld: de start, de missie, de omgevingsanalyse met de gegevensverzameling en de gegevensanalyse. Het zijn in feite allemaal voorbereidende werkzaamheden alvorens het 'grote' werk kan aangepakt worden.

In deze omslag komen drie elementen aan bod:

IN 'T KORT

1. Het formuleren van doelstellingen
2. Het meten van doelstellingen (resultaatsindicatoren)
3. Het aftoetsen van de missie

Het 'grote' werk is de formulering van de strategische en operationele doelstellingen en de ontwikkeling van een strategie om de doelstellingen te realiseren. Waar de missie de rode draad van het beleidsplan vormt, waar de gegevensverzameling het uitgangspunt vormt en waar de gegevensanalyse de keuzes zal bepalen, daar zijn de doelstellingen de eerste link met het concrete werk. Deze doelstellingen sluiten aan bij de beleidsuitdagingen. Nog even samenvatten:

IN 'T KORT

Doelstelling

Een doelstelling is een formulering van een gewenste situatie, gepreciseerd met gewenste effecten en/of gewenste resultaten.

Een doelstelling is al meer resultaatgericht en vat samen **WAT** het museum concreet wil bereiken in de komende beleidsperiode.

- Algemene (strategische) doelstellingen geven een antwoord op de vraag: "Wat heeft het museum bereikt aan het einde van de komende beleidsperiode?"
- Concrete (operationele) doelstellingen geven een antwoord op de vraag: "Wat moet het museum concreet bereiken om het gewenste resultaat, geformuleerd in de algemene doelstelling, te bereiken?" De operationele doelstellingen kun je dus zien als deeldoelstellingen van de strategische doelstellingen.

Actie

Geeft vooral aan **HOE** het museum, binnen een bepaalde timing, de doelstellingen zal bereiken. M.a.w. wat het museum moet doen om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken.

De doelstellingen vormen dus de eerste link met het concrete werk. Laat dit geen vrijbrief zijn om de doelstellingen te zien als een beschrijving van 'HOE' het museum gaat werken in de beleidsperiode, dus niet in termen van acties en/of middelen. De doelstellingen zijn eerder een beschrijving van "**wat het museum wil/kan/gaat bereiken in de komende beleidsperiode**". Dus niet het 'HOE' staat centraal, maar eerder het resultaatgerichte 'WAT'! Vergelijk het met een nieuwsjaarsbrief waarin een kleuter wel belooft dat hij braaf zal zijn, maar niet aangeeft wat hij dan precies zal doen om een voorbeeldig (klein)kind te zijn. Hij heeft wat de acties betreft dus nog wat speelruimte, zolang hij aan het einde van de rit maar braaf is gebleven!

VOORBEELD

Voorbeeld van concrete werkwijze

Werkvergadering 1: De beleidsuitdagingen worden in algemene doelstellingen omgezet; de algemene doelstellingen moeten zo meetbaar mogelijk zijn (SMART). Het is aan te raden om de leden van het planningsteam op voorhand algemene doelstellingen te laten formuleren, die jullie op de vergadering kunnen bespreken.

Werkvergadering 2 leidt uit de algemene doelstellingen de concrete doelstellingen af. Test of ze SMART genoeg zijn en probeer indicatoren te formuleren. Dit kan twee vergaderingen in beslag nemen.

Werkvergadering 3: neemt de geformuleerde missie opnieuw ter hand en gaat na of deze missie in het licht van de geformuleerde doelstellingen nog aanpassingen behoeft.

1. HET FORMULEREN VAN DOELSTELLINGEN

In het onderstaande gaan we kort in op het formuleren van algemene en concrete doelstellingen. Even in herinnering brengen:

IN 'T KORT

1.1. Algemene (strategische) doelstellingen geven een antwoord op de vraag: "Wat heeft het museum bereikt aan het einde van de komende beleidsperiode?"

1.2. Concrete (operationele) doelstellingen geven een antwoord op de vraag: "Wat moet het museum realiseren om het gewenste resultaat, geformuleerd in de algemene doelstelling, te bereiken?" De operationele doelstellingen kan je dus zien als deeldoelstellingen van de strategische doelstellingen.

1.1. Het formuleren van algemene doelstellingen

De algemene doelstellingen, ook wel strategische doelstellingen genoemd, volgen uit de beleidsuitdagingen; ze zijn er eigenlijk een concretere vertaling van. Ze geven een antwoord op de vraag: "Wat heeft het museum bereikt aan het einde van de komende beleidsperiode?" De doelstellingen worden dus retrospectief (= terugkijkend op het verleden) geformuleerd, alsof het museum al aan het einde van de beleidsperiode staat en terugkijkt op de verwezenlijkingen.

Wanneer kan men spreken van een algemene doelstelling?

Een algemene doelstelling is een omschrijving van de verwachte en/of gewenste resultaten (=output) van de activiteiten, initiatieven, die gedurende de beleidsperiode op touw zullen gezet worden om de beleidsuitdaging waar te maken.

Een doelstelling wordt beschouwd als een strategische of algemene doelstelling als deze voldoet aan de volgende criteria:

- de doelstelling heeft een aantoonbare link met de resultaten van de omgevingsanalyse en de beleidsuitdagingen,
- het resultaat geeft duidelijk een verandering weer;
- de verwezenlijking zal meerdere jaren (\pm de beleidsperiode) in beslag nemen;
- het verwezenlijken van de doelstelling vereist interventies op meerdere aspecten van de museumwerking;
- de doelstelling hangt nauw samen met de verwezenlijking van de missie.

Hoe ziet een goede doelstelling er uit? Een doelstelling moet in de eerste plaats SMART zijn. Wat dat precies betekent, leggen we uit in onderstaand kader:

VOORBEELD

Specifiek: Duidelijk, concreet en herkenbaar; gericht op één situatie die moet veranderen (=richtfactor); het onderwerp moet ontegensprekelijk aantoonbaar zijn.

Meetbaar: Achteraf is aan te tonen of (en in welke mate) de doelstelling is gerealiseerd. Vandaar het belang van indicatoren. De doelstelling is gericht op een directe, herkenbare verbetering.

Aanvaard: Iedere doelstelling zou minimaal gekend en gedragen moeten zijn door de erfgoedactoren die het uitvoerende werk hiervoor moeten doen. Nog beter zou zijn dat deze erfgoedactoren ook werkelijk betrokken worden in de opmaak van de betreffende doelstelling. Andere invullingen van de "A" zijn ook wel: Attractief (de doelstelling zou moeten enthousiasmeren) of Ambitieuw (de doelstelling moet aanleiding geven tot een 'streven' naar het behalen ervan).

Realistisch: Aangezien iedere doelstelling een formulering is van een gewenste situatie in de toekomst, zou het museum er wél over moeten waken dat deze situatie haalbaar en realiseerbaar is. Dit hangt nauw samen met de meetbaarheid van de doelstelling, namelijk: "Zijn de resultaten die wij onszelf voor ogen houden wel realistisch?"

Tijdsgebonden: Iedere doelstelling moet voorzien zijn van een tijdslimiet, een timing. Een doelstelling kan niet eeuwigdurend zijn; zij is altijd tijdig. Er is altijd een einde aan een doelstelling, een moment waarop de doelstelling gerealiseerd is. Als er géén timing wordt voorzien, dan wordt het einde van de beleidsperiode (de periode die het beleidsplan beslaat) als einde gezien.

→ Voor elke categorie geven we een concreet voorbeeld ter inspiratie op het einde van deze omslag.

Hoe komt men tot algemene doelstellingen?

Het planningsteam leidt de algemene doelstellingen af uit de geformuleerde beleidsuitdagingen. Neem hiervoor de geformuleerde beleidsuitdagingen als uitgangspunt en leg deze naast de decretale verwachtingen t.a.v. het museum.

Probeer de doelstellingen te formuleren rekening houdend met de decretale verwachtingen. Wat is de essentie van het museum? Je werkt het meest efficiënt wanneer deze oefening vooraf reeds schriftelijk wordt voorbereid. De bijeenkomst kan zich dan buigen over deze voorstellen.

Tijdens de sessie wikken en wegen de leden van het planningsteam deze voorstellen en toetsen deze op hun haalbaarheid, op de wenselijkheid, op de mate waarin ze rechtstreeks volgen uit de missie en de mate waarin ze tegemoetkomen aan de decretale verwachtingen t.a.v. een museum. Daarnaast hou je de link met de omgevingsanalyse goed in de gaten, zeker als het planningsteam veranderingen of herformuleringen voorstelt.



TIPS:

- Formuleer retroactief: "Aan het einde van de beleidsperiode heeft het museum..." Deze omschrijving is zo geformuleerd dat aan het eind te 'meten', 'vast te stellen' of 'aan te tonen' valt of die resultaten ook werkelijk gerealiseerd werden.
- Gebruik bij voorkeur een werkwoord dat een verandering aangeeft bv. vergroten, verkleinen, verbreden, verbeteren.

Let erop dat je niet te actiegericht bent: Denk aan de nieuwjaarsbrief waar de kleuter wil afgerekend worden op het braaf zijn!

Indien mogelijk benoemt men hier de mate van verandering die men nastreeft reeds in concrete cijfers, zoals absolute grootheden (een stijging van 100 bezoekers op de website per jaar) of in relatieve grootheden (25% minder afhakers). Zo niet, doet men dit in een volgende fase bij het formuleren van de indicatoren. Hoe "meetbaarder" de doelstellingen geformuleerd zijn, hoe gemakkelijker het nadien is om goede indicatoren te vinden.

In de formulering van de algemene doelstelling zit ook een zo genuanceerd mogelijke omschrijving van het erfgoed en/of de doelgroep waar de output betrekking op heeft.

VOORBEELD**Voorbeeld:**

Tegen het einde van de beleidsperiode participeert het dubbel aantal actoren uit het culturele erfgoedveld aan de initiatieven van ons museum.

Specifiek: Het gaat hier om participatie van erfgoedactoren aan onze activiteiten.

Meetbaar: Het gaat hier om een verdubbeling van de huidige situatie.

Tijdsgebonden: Het museum heeft tijd tot het einde van de beleidsperiode om dit gerealiseerd te zien.

Opmerking: Hier wordt duidelijk een eindresultaat aangegeven. Hiermee wordt niet aangegeven hoe zij denken dat het realiseren. Het museum kan hiermee nog alle kanten uit!

1.2. Het formuleren van concrete doelstellingen

De concrete doelstellingen worden ook wel de operationele doelstellingen genoemd. Zoals de titel al laat vermoeden, is dit soort doelstellingen een concretere vertaling van de algemene doelstellingen. Ze dienen ter invulling van de strategische doelstellingen en geven een antwoord op de vraag: "Wat moet het museum realiseren om het gewenste resultaat, geformuleerd in de algemene doelstelling, te bereiken?" De operationele doelstellingen kun je dus zien als deeldoelstellingen van de strategische doelstellingen.

Om het onderscheid met de strategische doelstellingen duidelijk te maken, kunnen hier ook enkele algemeen aanvaarde criteria worden gegeven.

We spreken van een concrete doelstelling als aan de volgende criteria is voldaan:

- de doelstelling dient ter uitvoering van een strategische doelstelling; het is een deelaspect of een onderverdeling in tijd;
- het verwezenlijken van deze doelstelling is een tussenstap in het bereiken van de algemene doelstelling;
- het verwezenlijken van deze doelstelling vraagt interventies op meerdere aspecten van de museumwerking;
- de som van de concrete doelstellingen leidt tot de realisatie van de strategische doelstellingen.

Ook voor de concrete doelstellingen geldt dat ze retrospectief (= terugkijkend op het verleden) geformuleerd worden, dus alsof het museum terugkijkt op de verwezenlijkingen. Opnieuw is het aangewezen dat de doelstellingen SMART geformuleerd zijn en dus Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden zijn. Hiervoor kun je het werkblad gebruiken dat aan deze omslag is toegevoegd.

Hoe komt men tot concrete doelstellingen?

De operationele doelstellingen kun je dus zien als deeldoelstellingen van de strategische doelstellingen. Je kunt die opdeling op drie manieren vorm geven:

- Een eerste mogelijkheid is de operationalisering in termijn. Hierbij worden de operationele doelstellingen een soort van stappenplan op weg naar de verwezenlijking van de strategische doelstelling. Hierbij zijn twee mogelijkheden: de opsplitsing van de gewenste resultaten in kortere termijnen, ofwel de uittekening van een echt stappenplan om de verwezenlijking te verzekeren.
- Een tweede mogelijkheid is de operationalisering in actoren. Hierbij worden de operationele doelstellingen een soort van overzicht van de resultaten die ten overstaan van verschillende betrokken actoren moet gerealiseerd worden. De algemene doelstelling is hierbij dan het gewenste resultaat voor de ganse erfgoedgemeenschap; de operationele doelstellingen de noodzakelijke resultaten ten overstaan van iedere subgroep.
- Een derde mogelijkheid is de opsplitsing ten overstaan van verschillende aspecten van de museumwerking. Hierbij worden de operationele doelstellingen een overzicht van de resultaten die per deelactiviteit moeten gerealiseerd worden. De strategische doelstelling geeft dan het desbetreffende resultaat voor de ganse museumwerking.

VOORBEELD**Voorbeelden van een operationalisering van een algemene doelstelling in functie van tijd:****Voorbeeld van operationalisering op termijn:**

Tegen 2012 realiseren wij 10 % méér vormingsuren

Tegen 2010 : + 3%

Tegen 2011 : +4%

Tegen 2012: + 3%

Voorbeeld van operationalisering in de vorm van een stappenplan :

Tegen 2012 haalt onze website 65 bezoekers per dag

Tegen 2010 : website is gerealiseerd

Tegen 2011 : drie verbeterprojecten a.d.h.v. een bezoekersbevraging

Tegen de zomer van 2012 : opnieuw een bevraging, afhankelijk van de bezoekersaantallen

VOORBEELD**Voorbeeld van operationalisering in functie van de doelgroep :**

Tegen 2012, een toename van 10 % meer bezoekers

- 3% meer bezoekers mits een aantrekkelijk aanbod naar senioren toe;
 - 2% extra bezoekers mits samenwerking met het regionaal toerisme;
 - 2% extra bezoekers door gezinsvriendelijke pakketten voor jonge gezinnen;
 - 3% extra mits schoolbezoeken als gevolg van goed uitgewerkte didactische pakketten.
- De opsplitsing lijkt hier evident omdat voor elk onderdeel andere acties nodig zijn.

VOORBEELD**Voorbeeld van operationalisering in functie van deelaspecten**

Tegen het einde van de beleidsperiode heeft het museum de belangrijkste processen in kaart gebracht en geëvalueerd.

- Tegen het einde van de beleidsperiode is het collectiebeleid volgens de regels van SPECTRUM volledig geïmplementeerd.
- Tegen het einde van de beleidsperiode zijn alle processen gescreend in functie van het calamiteitenplan.
- Tegen het einde van de beleidsperiode is het volledige communicatieplan uitgewerkt en geëvalueerd.



VOORBEELD WERKBLAD

doelstelling	situatie die moet veranderen (=richtfactor)	mate van verandering + is dit meetbaar	timing
Meer betrokkenheid realiseren via de website	Erfgoedactoren moeten meer gebruikmaken van de website	verdubbeling	Tegen eind 2012
SMARTer	Tegen eind 2012 hebben minstens het dubbel aantal erfgoedactoren informatie opgezocht via onze website.		
	Duidelijke profilering naar buiten toe	De erfgoedactoren die bezig zijn met gelijkaardige thema's moeten onze museumwerking kennen	50%
SMARTer	Tegen het einde van de beleidsperiode kennen 50 % van de actieve erfgoedactoren , die bezig zijn met gelijkaardige thema's, de werking van ons museum		



WERKBLAD SMART-ERE DOELSTELLINGEN

doelstelling	situatie die moet veranderen (=richtfactor)	mate van verandering + is dit meetbaar	timing
SMARTer			
SMARTer			
SMARTer			
SMARTer			
SMARTer			

2. HET METEN VAN DOELSTELLINGEN

Het formuleren van resultaatsindicatoren (1)

Aangezien iedere doelstelling een begin kent en een einde zou moeten kennen, moet het museum kunnen aantonen dat de doelstelling bereikt werd. Hiertoe dienen de indicatoren; zij bepalen eigenlijk de meetbaarheid van de doelstellingen. De indicatoren zijn de beschrijving van de meetgegevens die het museum zal moeten verzamelen om te kunnen aantonen dat de betrokken doelstelling werd verwezenlijkt.

IN 'T KORT

Indicatoren zijn een referentiekader om de afgelegde weg te kunnen evalueren en om tussentijds bij te sturen. Ze geven de grens aan die bereikt moet worden opdat het museum tevreden zou zijn. In die zin hebben de geformuleerde indicatoren ook tijdens de beleidsperiode een signaalfunctie die het museum erop wijst dat er bijsturing nodig is.

De indicator geeft een antwoord op de vraag: "Wat moeten we meten om te weten of onze doelstelling werd verwezenlijkt?" Ofwel: "Hoe gaan we, tijdens en aan het einde van de rit, nagaan en/of aantonen en/of bewijzen dat we gehaald hebben wat we beloofden?" Dit zal de indicator meten.

VOORBEELD

Voorbeeld

In de doelstelling "Tegen 2012, in iedere provincie 3 nieuwe afdelingen", is het aantal afdelingen per provincie de indicator.

In de doelstelling "Tegen de zomer van 2010 hebben onze vrijwilligers min. 10 bijscholingsuren gevolgd", is het aantal vormingsuren per vrijwilliger de indicator.

In de doelstelling "Tegen het einde van deze beleidsperiode is min. 60% van onze leden lid van één van de gemeentelijke adviesraden", is het aantal leden dat lid is van een gemeentelijke adviesraad de indicator.



TIP: Wanneer men problemen ondervindt bij het zoeken naar indicatoren, kan het handig zijn om eerst mogelijke acties te formuleren bij de doelstellingen. Hoe dit gebeurt, staat beschreven in de volgende fase.

Men mag niet vergeten dat de indicatoren (en dus ook de verzamelde meetgegevens die deze indicator tot gevolg gaat hebben) enkel richtinggevend zijn. Hiermee wordt aangegeven dat de meetgegevens enkel een aanduiding geven van de mate waarin het museum haar doelstelling verwezenlijkt. Enkele voorbeelden, ter verduidelijking:

VOORBEELD

Voorbeeld van eindmetingen en tussentijdse metingen:

Tegen de herfst van 2006, werd een studie gedaan naar de vrijetijdsbesteding van onze leden.

Tegen de algemene ledenvergadering van het najaar 2007, is er een aantoonbare aanwezigheid van alle lokale bestuursleden van gemiddeld 75% op hun bestuursvergaderingen.

Er is een verschil tussen deze twee doelstellingen. De eerste doelstelling is een typisch voorbeeld van een **JA/NEE - indicator**. In dit geval: de studie werd uitgevoerd of niet. Als hij niet werd uitgevoerd, heeft men als organisatie geen been om op te staan.

De tweede doelstelling geeft aanleiding tot het systematisch verzamelen van meetgegevens, namelijk de **aanwezigheidsgraad van lokale bestuursleden op vergaderingen**. Als tegen de bewuste vergadering in 2007 de 75% niet gehaald werd, kan ten minste aangetoond worden dat er tussentijds metingen zijn gedaan en extra acties werden ondernomen.

Het is dan ook te begrijpen dat indicatoren waar tussentijdse metingen mee mogelijk zijn, worden aangezien als 'betere' indicatoren.

1 Deze bijdrage beperkt zich tot het thema 'resultaatsindicatoren', m.a.w. tot hetgeen van rechtstreeks belang is voor de beleidsplannen. Voor méér informatie over indicatoren kan verwezen worden naar de bijdragen van Cor Geurs in deel I van het Praktijkboek, Kwaliteitszorg in cultuur, Politeia, Brussel, 2003.

Hoe kan men een goede indicator vinden?

Om resultaatsindicatoren te kunnen koppelen aan doelstellingen, heeft het planningsteam vooral een kritische ingesteldheid nodig. Nogmaals, hoe meer tijd het team heeft gestoken in de vorige stap (SMART formuleren van doelstellingen), hoe sneller deze horde genomen is. Het planningsteam zal voor iedere doelstelling een antwoord moeten vinden op volgende twee vragen:

- Wat moeten we weten, welk resultaat beogen we?
- Op welke vlakken/domeinen/thema's beogen wij een resultaat?

Met deze twee basisvragen kunnen de meeste indicatoren uit de doelstellingen afgelezen worden. Bij het vastleggen van de indicator neem je ook nog enkele bijkomende beslissingen. We vatten even samen:

IN 'T KORT

Vragen die meespelen bij het vastleggen van een indicator:

- Hoe gaan we meten (meetmethode)
- Hoe vaak gaan we meten (meetfrequentie)
- Wanneer gaan we precies meten (meetmoment)
- Waar moeten we de gegevens halen (meetbron)
- Waar ligt de grens tussen aanvaardbaar en onaanvaardbaar, waar ligt de lat (meetnorm)

- 1) **Het bepalen van de meetmethode:** welk instrument gaat het museum gebruiken om deze verandering te meten? Moet het museum nog iets ontwikkelen of heeft het al iets? Kunnen de bestaande instrumenten worden aangepast of worden uitgebreid om de gezochte gegevens te verkrijgen? Kortom, wat kan effectief worden gebruikt om de gegevens te verzamelen?

VOORBEELD

Voorbeeld

Het **aantal bezoekers aan ons museum** kan gewoon uit onze boekhouding gehaald worden. De **tevredenheid van onze vrijwilligers** meten we door hen jaarlijks uit te nodigen om de werking van het voorbije jaar te evalueren. De **mate waarin onze bezoekers tevreden zijn over het museumbezoek** meten we door een aantal bezoekers een vragenlijst te bezorgen. Enzovoort ...

- 2) **Het vastleggen van de meetfrequentie en het meetmoment:** heel belangrijk is het vastleggen van het aantal keren dat gemeten wordt en van het tijdstip van meten. De meetfrequentie zal er dus voor zorgen dat er tussentijdse metingen (of opvolgingsmetingen) gebeuren. Het meetmoment moet ervoor zorgen dat metingen altijd onder dezelfde voorwaarden gebeuren.

VOORBEELD

Voorbeeld

Het **aantal bezoekers aan ons museum** meten we door per kwartaal de resultaten uit de boekhouding op te vragen.

Meetfrequentie :	Driemaandelijks
Meetmoment :	Na de driemaandelijkse afsluitingen

De **tevredenheid van onze vrijwilligers** meten we door hen jaarlijks uit te nodigen om de werking van het voorbije jaar te evalueren.

Meetfrequentie :	Jaarlijks
Meetmoment :	Tussen Kerstmis en Nieuwjaar

- 3) **Het vastleggen van de meetbron:** om ervoor te zorgen dat de metingen iedere keer op dezelfde manier gebeuren, is het goed om ook de bron van de meetgegevens weer te geven. Dit is een antwoord op de vraag: "Waar moet de 'meter' de gegevens halen die nodig zijn voor het uitvoeren van de metingen?"

VOORBEELD**Voorbeeld**

Het **aantal bezoekers aan ons museum** meten we door per kwartaal de resultaten van de boekhouding op te vragen.

Meetfrequentie :	Driemaandelijks
Meetmoment :	Na de driemaandelijkse afsluitingen
Meetbron :	De betreffende post in de boekhouding

De **tevredenheid van onze vrijwilligers** meten we door hen jaarlijks uit te nodigen om de werking van het voorbije jaar te evalueren.

Meetfrequentie :	Jaarlijks
Meetmoment :	Tussen Kerst en Nieuwjaar
Meetbron :	Het jaarlijkse verslag (kwantitatief en kwalitatief) v/d bijeenkomst

- 4) **Het vastleggen van de meetnorm:** het vastleggen van de meetnorm is hetzelfde als het trekken van een grens. De organisatie bepaalt zeer precies welke resultaten zij wil realiseren of wat de precieze 'omvang' of 'maat van verandering' is die zij nastreeft. Concreet zoekt de organisatie naar een antwoord op de vraag: "Welke waarde moet onze meting opleveren aan het einde van de periode beschreven in onze doelstelling?" Of anders geformuleerd: waar ligt voor ons de lat tussen OK en niet OK? Of nog anders: wanneer zijn wij tevreden met de waarde van de metingen?

Op zich is dit een van de moeilijke keuzemomenten in de beleidsplanning. Vandaar ook het groot belang om te kunnen beschikken over de juiste gegevens van de huidige situatie, wil het museum de wenselijke situatie in de toekomst bepalen. Het is bijvoorbeeld heel moeilijk om in te schatten hoe tevreden de vrijwilligers in 2016 moeten zijn, als men niet weet hoe tevreden ze nu zijn!

In het vastleggen van de norm spelen de ambities van de museumwerking een belangrijke rol. Maar evenzeer zijn zin voor realisme en praktische haalbaarheid een bepalende factor. Ervaring leert dat te strenge of te moeilijk haalbare normen leiden tot frustratie en demotivatie en te lage normen tot afname van de kwaliteit.

Het kiezen van gepaste normen voor een museum is dus een kwestie van goed evenwicht tussen beide polen en van gezond verstand. Wie zijn dromen wil realiseren, moet immers goed wakker blijven!

VOORBEELD**Voorbeeld**

- Het aantal bezoekers in de leeftijdscategorie 30-40 jaar is gestegen met 5 % tegen 2012. Gebaseerd op het jaarlijkse aantal bezoekers in deze categorie (= huidige situatie) willen wij een lichte toename verwezenlijken in de komende 2 jaar.
- Tegen 2015 is (gemiddeld gerekend) het aantal fysieke contacten tussen het museum en onze vrijwilligers verdubbeld. Ieder jaar hebben wij minder 'live' contact met onze vrijwilligers. In de eerstkomende jaren moet dat verbeteren.
- Tegen 2013 heeft ten minste 15 % van onze bezoekers op eigen initiatief een tweede thematentoonstelling bezocht. We weten nu dat dit op 7 % ligt en we weten waar deze mensen hun informatie vandaan halen. Meer PR voeren langs deze kanalen moet een verdubbeling kunnen veroorzaken.

Het verschil tussen deze drie doelstellingen zit in de hoeveelheid beschikbare gegevens bij het bepalen van de meetnorm. Bij de eerste doelstelling weet de organisatie alleen dat er nu een daling kan vastgesteld worden. Hun meetnorm is dus een schot in het donker.

Bij de tweede doelstelling weet de organisatie hoeveel contacten er nu zijn. Zij merkt dat dit aantal daalt, vooral vanwege de nieuwe communicatiemogelijkheden. Een verdubbeling is hoog gegrepen, maar haalbaar.

In de derde doelstelling beschikt men over de meeste gegevens: de organisatie weet hoeveel % van de bezoekers nu een tweede maal terugkomt. Gericht energie op deze twee factoren zal er zeker voor zorgen dat de gewenste resultaten in zicht komen.

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat hoe meer gegevens al ter beschikking staan van het planningsteam, hoe gemakkelijker het zal zijn om realiseerbare en realistische meetnormen op te stellen. Een ruime consultatie van medewerkers en betrokkenen kan helpen om de haalbaarheid te vergroten.

IN 'T KORT

Belangrijk om te onthouden is dat een meetnorm niet noodzakelijk een cijfer hoeft te zijn, maar dat het ook een JA/NEEN-indicator kan zijn: het al dan niet conform zijn of de aan- of afwezigheid van iets.

VOORBEELD**Voorbeeld van een JA/NEEN indicator**

Een erfgoedorganisatie heeft als doelstelling de erkenning van zijn discipline als bedreigde kunstambacht. De organisatie is erkend of niet (dat is dus een JA/NEEN indicator). Dergelijke indicator houdt echter een groot risico in omdat hierin factoren vervat zijn die buiten de mogelijkheid van de organisatie liggen (vb. er is al een andere organisatie die de erkenning heeft aangevraagd). Daarom is het aan te raden om de indicator te koppelen aan een checklist die alle vereisten van de erkenning op een rijtje zet. Het al dan niet voldoen aan de vereisten zal dan aantonen of de doelstelling gehaald wordt. Zo worden de externe factoren niet bepalend voor het behalen van de doelstelling.

Om als bedreigde kunstambacht erkend te worden dient de organisatie de volgende elementen te voorzien:

- vorming en beheer van het immaterieel erfgoed;
- overlevering van het erfgoed via fora en ruimten voor voorstelling of expressie ervan;
- verzekeren van de toegang tot het immaterieel erfgoed met respect voor behoud en beheer;
- oprichten van een documentatie-instelling voor het immaterieel erfgoed en de toegankelijkheid ervan bevorderen.

Het voldoen aan deze vier elementen kan als indicator gebruikt worden om aan te tonen dat men de doelstelling gehaald heeft en sluit externe factoren uit. De organisatie kan aldus stellen dat zij voldaan heeft aan alle criteria om haar discipline als bedreigde kunstambacht erkend te krijgen.

3. HET AFTOETSEN VAN DE MISSIE

Nadat je alle doelstellingen in kaart hebt gebracht, kijk je best nog even terug naar de missie die jullie aan het begin van het beleidsplanningsproces hebben geformuleerd. Sluiten missie en doelstellingen nog goed bij elkaar aan? Indien nodig kan je nog bijsturen.



WERKBLAD VOORBEELD: INDICATOREN BIJ DE MEETBARE DOELSTELLINGEN

DOELSTELLING:

Tegen eind 2012 hebben minstens het dubbel aan erfgoedactoren informatie opgezocht via onze website.

Wat moeten we weten?	Hoe kunnen wij dat meten?	Wat gaan we meten?	Wat is de meetnorm?	Waar komen de gegevens van?
Hoeveel erfgoedactoren hebben de website gebruikt?	Inloggen op de webstek	Aantal verschillende erfgoedactoren die deze pagina's bezoeken	Dubbel van de huidige erfgoedactoren	Registratie van de erfgoedactoren Teller op de webstek

DOELSTELLING:

De vrijwilligers hebben jaarlijks, tussen Kerstmis en Nieuwjaar, hun tevredenheid gegeven over de werking van ons museum.

Wat moeten we weten?	Hoe kunnen wij dat meten?	Wat gaan we meten?	Wat is de meetnorm?	Waar komen de gegevens van?
Of er minimaal 1 maal per jaar geëvalueerd wordt	Verslagen nakijken	Aantal deelnemers en resultaten van het gesprek	1 x per jaar voor Nieuwjaar met minstens de helft van de vrijwilligers aanwezig	Verslagen vrijwilligerswerking



WERKBLAD INDICATOREN BIJ MEETBARE DOELSTELLINGEN

DOELSTELLING:

Wat moeten we weten?	Hoe kunnen wij dat meten?	Wat gaan we meten?	Wat is de meetnorm?	Waar komen de gegevens van?

DOELSTELLING:

Wat moeten we weten?	Hoe kunnen wij dat meten?	Wat gaan we meten?	Wat is de meetnorm?	Waar komen de gegevens van?

DOELSTELLING:

Wat moeten we weten?	Hoe kunnen wij dat meten?	Wat gaan we meten?	Wat is de meetnorm?	Waar komen de gegevens van?

DOELSTELLING:

Wat moeten we weten?	Hoe kunnen wij dat meten?	Wat gaan we meten?	Wat is de meetnorm?	Waar komen de gegevens van?



FASE 6 STRATEGIE, MENSEN EN MIDDELEN

In fase 5 heb je hard gewerkt aan goede en haalbare doelstellingen voor de komende beleidsperiode. Zowel de algemene strategische doelstellingen als de specifieke operationele doelstellingen werden neergeschreven, samen met de wijze waarop het museum zal meten in hoeverre de doelstellingen zijn gehaald. Nu is het moment aangebroken om ook eens na te denken HOE het museum dit denkt te realiseren en welke middelen hierbij zullen ingezet worden.

In deze omslag belichten we de volgende elementen:

IN 'T KORT

1. Uitwerken van een strategisch plan
2. Inzet van mensen
3. Inzet van middelen
4. Inzet van managementaspecten

VOORBEELD

Voorbeeld van concrete werkplanning:

Werkvergadering 1 overloopt het geheel aan doelstellingen en geeft een aantal mogelijke acties aan om dit te realiseren.

Werkvergadering 2 (beperkte setting) werkt het personeelsbehoefteplan uit en vertaalt het geheel naar een sluitende begroting.

1. UITWERKEN VAN HET STRATEGISCH PLAN

Het beleidsplan dat het museum mits een democratisch proces heeft geformuleerd, moet nog worden uitgevoerd. Hier voor dienen dus de nodige acties en/of projecten te worden uitgewerkt.

Bij de doelstellingen en indicatoren hebben we er telkens op gewezen dat het gaat om het resultaat dat men wil bereiken en niet om HOE men dat wil realiseren. Over de uitvoering ervan zijn we tot hertoe vrij vaag gebleven. Dat wil echter niet zeggen dat het strategisch plan al tot in detail moet uitwerkt worden: deze functie is weggelegd voor de jaaractieplannen. Het is echter wel belangrijk voor de subsidieverlener dat hij een beeld krijgt van de mogelijkheden die het museum in huis heeft om die beloften te kunnen realiseren.

Anderzijds is het goed om weten dat het strategisch plan wel mogelijke acties weergeeft, maar het zeker niet de bedoeling is om het museum hierop vast te pinnen. Belangrijk gegeven is dat de doelstellingen, zowel de strategische als de concrete doelstellingen, en de indicatoren bindend zijn; hierover valt niet meer te onderhandelen. De beloofde resultaten zijn immers de basis waarop de subsidieverlener zich heeft gebaseerd.

Anders is het met de mogelijke acties: men kan voor ogen hebben dat een bepaalde actie een welbepaald resultaat zal opleveren, de praktijk kan echter uitwijzen dat hierin verkeerde keuzes werden gemaakt. Een aanpassing van het actieplan is dan verantwoord en kan ervoor zorgen dat de beoogde resultaten toch werden behaald. Doelstellingen die te actiegericht werden geformuleerd, bieden die mogelijkheid tot aanpassing echter niet.



TIP: Ook het sjabloon van AKE vraagt naar mogelijke acties.

Hoe komt men tot de invulling van het actieplan?

In het strategisch plan kunnen vele soorten acties opgenomen worden. Hiervoor zijn er twee belangrijke bronnen: acties die de realisatie van de doelstellingen moeten aangeven, en acties die gericht zijn op de indicatoren. Want ook het opvolgen van het plan moet van de nodige acties voorzien worden.

Voor de invulling van het actieplan wordt de volgende vraag gesteld: wat moeten we doen om het resultaat van deze doelstelling te kunnen realiseren? Welke projecten moeten er voor opgezet worden? Welk voorbereidend werk moet er gedaan worden om ons doel te bereiken?

De acties om de doelstellingen te realiseren, kunnen ingevuld worden vanuit de beleidsopties, die samen met de beleids-

uitdagingen geformuleerd werden. (zie fase 4)

De acties ter ondersteuning van de indicatoren kunnen gezocht worden in de meetbron. Waar gaan we de gegevens halen? Welke metingen moeten er opgezet worden? Welke voorzieningen moeten er getroffen worden om de tussentijdse metingen te kunnen realiseren?

VOORBEELD

Voorbeeld van mogelijke acties:

Doelstelling: Naar het einde van de beleidsperiode is het aantal bezoekers aan ons museum verdubbeld.

Indicator: Verschil aantal bezoekers tussen nu en het einde van de beleidsperiode.

Mogelijke acties:

- organisatie Nacht van de musea
- deelname aan Erfgoeddag
- publiciteitscampagne voeren gericht naar jonge gezinnen
- periodieke metingen van bezoekers i.f.v. leeftijdscategorie

2. INZET VAN MENSEN



TIP: Het sjabloon van AKE vraagt dat het museum de doelstellingen koppelt aan personeelsmiddelen.



In **de handleiding voor de musea** en culturele archiefinstellingen staat het volgende:

3.5: Richtlijnen voor verantwoording van de subsidie

Een werkingssubsidie is een subsidie die toegekend wordt ter ondersteuning van de personeels- en werkingskosten die voortvloeien uit een structurele activiteit die een continu en permanent karakter vertoont.

Alhoewel het beleidsplan breder moet gaan dan gewoon de decretale functies vervullen, is het toch belangrijk dat het plan aansluit bij en verweven is met de werking van het museum. Het is absoluut niet de bedoeling om naast de museumwerking een parallelle werking op te zetten waarvoor een apart personeelsbestand moet aangetrokken worden. Wel is het aangewezen dat de projectmedewerkers in de organisatie vanuit het nieuwe beleidsplan nieuwe projectopdrachten krijgen toegewezen.

Zo kan het aanwerven van extra mensen of het inhuren van externe expertise tot het minimum beperkt blijven. Het is dus noodzakelijk om te vertrekken vanuit een degelijk personeelsbehoefteplan. Deze oefening dient echter gemaakt te worden alvorens men de middelen gaat toekennen. Elk personeelsequivalent dient immers ook financieel begroot te worden evenals de middelen die nodig zijn om de activiteiten te kunnen uitvoeren (vb. infrastructuur, verplaatsing,...).

Bij het begroten van het personeel vergelijkt men het personeelsbehoefteplan met de aanwezige personeelsequivalenten. Door alle doelstellingen in kaart te brengen, gaat men per doelstelling niet alleen vastleggen hoeveel personeelsequivalenten men nodig heeft maar ook welke competenties daaraan gekoppeld zijn. Op deze manier krijgt men een overzicht van de personeelsbehoeften gekoppeld aan het plan; vergeet dus niet ook het personeel te vermelden dat nodig is om de goede werking van het museum te verzekeren (zoals de coördinerende functie, de administratieve functie,...).



TIP: Tracht bij de invulling van de personeelsbehoeften te denken in competenties en personeelsequivalenten en niet in functie van de huidige personeelsinvulling. Op die manier worden al snel een efficiënte personeelsinvulling en de opleidingsbehoeften duidelijk.

Eens men het personeelsbehoefteplan heeft opgemaakt, vergelijkt men dit met de huidige personeelsstaat. Welke personeelsequivalenten en competenties heeft men ter beschikking om het plan van het museum uit te voeren? Vergeet hierbij niet om na te gaan welke taken door vrijwilligers kunnen uitgevoerd worden.

Hou er ook rekening mee dat externe expertise ook kan ingehuurd worden. Als de benodigde expertise zeer uiteenlopend is en niet kan vertaald worden in een haalbaar takenpakket, dan kan men beslissen om expertise in te huren vb. voor opdrachten < 1/10 VTE of voor specialismen.

De onderstaande vragen zetten jullie alvast op weg:

IN 'T KORT

- Hoeveel inhoudelijke medewerkers (A-niveau), uitgedrukt in VTE hebben jullie nodig per doelstelling? Welke deskundigheid is hieraan gelinkt? Hoe ziet hun competentieprofiel (of takenpakket) eruit?
- Hoeveel VTE administratieve ondersteuning voorziet het museum?
- Hoeveel medewerkers hebben jullie nodig voor overkoepelende taken zoals coördinatie, communicatie, zakelijk beheer, ...?
- Hoeveel VTE hebben jullie in totaal nodig om het plan te kunnen uitvoeren?
- Over hoeveel VTE beschikken jullie per competentieprofiel?
- Welke zijn de ontbrekende equivalenten en welk profiel wordt van hen verwacht?
- Hoeveel aanwervingen kun je verantwoorden ten overstaan van dit plan?
- Welk budget is nodig om het vereiste personeelsbestand te kunnen voorzien?

De uitkomst van deze oefening dient rechtstreeks geïmporteerd te worden in de uitgaven die nodig zijn om de doelstellingen te kunnen realiseren.

3. INZET VAN MIDDELEN

De beleidsplanning is en blijft de basis van het toekomstbeleid van de museumwerking. Vanuit dit beleid wordt de vertaling gemaakt naar de financiën, vertrekkende vanuit de vraag: "Welke mensen en middelen hebben we nodig om al deze doelstellingen waar te maken?"

Dit geheel moet leiden tot een realistisch/buikbaar/hanteerbaar financieel plan, waarbij dit plan weer als een raamwerk dient (samen met de beleidsnota) voor de verdere jaarplannen en begrotingen.



TIP: Het sjabloon van AKE vraagt dat het museum financiële middelen koppelt aan de doelstellingen. Daarnaast wordt verwacht dat het museum een begroting indient.

In het onderstaande gaan we eerst in op de inkomsten van het museum en belichten we daarna de uitgavenposten.

3.1 Inkomsten

Het Cultureel-erfgoeddecreet bevat een duidelijke verwijzing naar de financiële ondersteuning van een museum.



Art. 32§2: De jaarlijkse werkingssubsidie bedraagt ten minste 200.000 euro voor musea ingedeeld bij het Vlaamse niveau, als vermeld in §1.

Voor alle duidelijkheid: het agentschap Kunsten en Erfgoed stelt dat de subsidie niet altijd het totale bedrag van de onkosten vergoedt. De organisatie kan een eigen bijdrage leveren en kan daarnaast een beroep doen op andere fondsen en sponsors. Het is belangrijk dat deze verschillende financieringskanalen zichtbaar begroot worden. (zie handleiding AKE, p. 14)



TIP: Er kunnen geen afzonderlijke projectsubsidies meer gevraagd worden door organisaties die structureel gesubsidieerd worden. In het bepalen van de gevraagde subsidie kan een inschatting gemaakt worden van de projectsubsidies die in het verleden verworven werden.

Bij de inkomsten maak je dus een onderscheid tussen:

- inkomsten uit werkingssubsidies;
- de inbreng van andere financieringskanalen zoals fondsen en sponsors;
- eventuele inkomsten uit activiteiten, publicaties...

3.2 Uitgaven

Het is zeer moeilijk om voor alle doelstellingen, alle acties afzonderlijk, alle projecten, de juiste inspanningen te plannen. Naarmate een doelstelling of een project kan afgezonderd worden van de andere doelstellingen lukt het gemakkelijker om juist te berekenen wat het kost aan mensen en middelen. Vb. voor de uitgifte van een tijdschrift, het beheer van de website, kan men redelijk nauwkeurig de kosten berekenen. Ook voor een project kan dit gemakkelijker, zoals bv. de organisatie van een thematentoonstelling. Voor heel veel aspecten van de werking zijn er gemeenschappelijke kosten (vaak 'overheadkosten' genoemd) of de hele werking kan niet gevat worden in een projectmatige werking. Vandaar het voorneemen om zo nauwkeurig mogelijk de kosten per doelstelling te rammen, in de wetenschap dat hierbij naast rekenwerk ook veel gezond verstand zal aan te pas komen.

In het onderstaande gaan we uit van een opdeling in vier soorten kosten. We geven telkens voorbeelden van kosten die hieronder zouden kunnen ressorteren. Uiteraard is het aan jullie om deze begroting op maat te snijden van je eigen museum! Neem hiervoor de doelstellingen van het beleidsplan als uitgangspunt. Je bepaalt ook zelf hoe gedetailleerd je ingaat op de verschillende soorten kosten.

VOORBEELD

Voorbeeld van indeling uitgaven:

Personeelskosten. Onder deze post vallen:

- Lonen van de vaste medewerkers: zowel de inhoudelijke stafmedewerkers als de administratieve ondersteuning.
- Inbreng van externe expertise(*)

Werkingskosten:

- Post en portokosten
- Kosten voor telefoon en internet
- Verplaatsingskosten
- Communicatie (nieuwsbrief, website)
- Vorming en opleiding van het personeel
- Kopiekosten en drukwerk
- Representatiekosten
- Aanschaf publicaties
- Verzekeringen
- Vrijwilligerswerking

Uitrusting

- Informatica: bv. computers, printers (afschrijven over 3 jaar)
- Software
- Huisvesting en meubilair

Activiteiten

- Evenementen (bv. Erfgoeddag)
- Projecten

Hou er rekening mee dat een begroting sluitend moet zijn: het geheel van inkomsten en uitgaven moet in balans zijn. In de begroting moet dus niet alleen een verduidelijking staan van wat je vraagt, maar moet ook het vertrouwen gegeven worden dat wat je belooft ook kan gerealiseerd worden. Serieuze tekorten doen het vermoeden rijzen dat het geheel niet realiseerbaar is. Anderzijds dienen subsidies niet om een spaarpotje aan te leggen. Zorg dan ook dat wat je vraagt in relatie staat tot wat je ervoor in de plaats geeft.

4. INZET VAN MANAGEMENTASPECTEN

De handleiding van het agentschap AKE vraagt dat een beleidsplan ook aangeeft welke management-aspecten men zal aanwenden om kwaliteitsvol te kunnen werken. Geef dus een korte schets van :

- het vastleggen van beslissingsbevoegdheden en delegaties;
- het invoeren van controlemechanismen;
- het hanteren van een functiescheiding ;
- het vrijwilligersbeleid;
- de kwaliteitszorg ;
- de financiële controles;
- het personeelsbeleid.



TIP

De handleiding van het agentschap Kunsten en Erfgoed geeft vanaf p. 11 een duidelijk overzicht van de managementaspecten die geregeld zouden moeten zijn. Baseer je dan ook daarop voor de omschrijving hiervan in het beleidsplan.



FASE 7 REDACTIE EN OPVOLGING

Nadat alle gegevens zijn verzameld en belangrijke knopen zijn doorgehakt, is het zaak om het resultaat van al deze inspanningen te presenteren in een beleidsplan. Als je de voorgaande omslagen goed hebt opgevolgd, heb je nu alle kaarten in handen om tot de redactie van het beleidsplan over te gaan.

Uiteraard is het niet de bedoeling om na al deze inspanningen het beleidsplan in de kast te leggen. Het is zaak dit plan goed op te volgen en op tijd en stond te evalueren waar je staat. Het plan vormt tevens het uitgangspunt voor de formulering van jaarlijkse actieplannen. In deze laatste omslag komen dan ook de volgende elementen aan bod:

IN 'T KORT

1. Opzet van het beleidsplan
2. Structuur van het beleidsplan
3. Evaluatie van het proces
4. Het formuleren van de jaaractieplannen
5. De afronding

1. HET OPZET VAN HET BELEIDSPLAN

Voordat je de pen ter hand neemt, sla je er best nog even het Cultureel-erfgoeddecreet en de Memorie van toelichting op na. Je vindt beide teksten op de FARO website en op de website van het agentschap Kunsten en Erfgoed. Hieronder hebben we alvast de voornaamste elementen samengevat:



De criteria zijn:

- de haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de begroting
- de criteria voor de indeling bij het Vlaamse niveau

Die laatste criteria worden uitgebreid toegelicht in de handleiding bij de aanvraag tot de indeling bij het Vlaamse niveau. In grote lijnen gaat het om de volgende elementen:

Decreet, art. 19:

§2. Om een museum of een culturele archiefinstelling in te delen bij het Vlaamse niveau, worden de inhoud en de werking ervan getoetst aan de volgende criteria:

- 1° het belang van het cultureel erfgoed en de geografische reikwijdte van het thema waarop het museum of de culturele archiefinstelling focust;
- 2° een werking uitbouwen met een landelijke reikwijdte die relevant is voor Vlaanderen. Het museum of de culturele archiefinstelling moeten zich met die werking binnen een internationale context begeven en internationale expertise binnen brengen in de cultureel-erfgoedgemeenschap;
- 3° de culturele en maatschappelijke verantwoordelijkheid die het museum of de culturele archiefinstelling op zich neemt;
- 4° de inhoud van en de wijze waarop de kennis en expertise op een actieve en receptieve manier ter beschikking gesteld worden van de cultureel-erfgoedgemeenschap;
- 5° de kwaliteit van de uitvoering van de basisfuncties. De programmatorische vrijheid van de conservator of archivaris dient gegarandeerd te worden;
- 6° de kwaliteit van het beheer van het museum of de culturele archiefinstelling;
- 7° de geografische reikwijdte van het publieksbereik;
- 8° de inspanningen inzake interculturaliteit op het vlak van programmering, participatie, personeelsbeleid en bestuur;
- 9° de positionering, samenwerking en netwerkvorming.

Hou dit bovenstaande overzicht goed in het oog en ga zeker na of je voldoende bent ingegaan op de criteria voor beoordeling die het decreet signaleert. Vanuit al het voorbereidend werk dat het planningsteam ondertussen heeft ondernomen, zou je ervoor moeten zorgen dat:

- het plan overeenstemt met de decretale verplichtingen;
- het plan als geheel logisch en consistent is opgebouwd en dat de verschillende onderdelen op elkaar zijn afgestemd;
- het plan in het verlengde ligt van de missie;
- er voldoende aandacht is gegeven aan de omgevingsanalyse;
- de ontleding van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen aanleiding gegeven heeft tot de formulering van duidelijke beleidsuitdagingen;
- de grote beleidsuitdagingen geleid hebben tot algemene strategische doelstellingen;
- de operationele of concrete doelstellingen gelinkt zijn aan de algemene doelstellingen;
- de algemene doelstellingen voldoende geoperationaliseerd zijn;
- de vooropgestelde doelstellingen SMART zijn;
- het museum alle noodzakelijke activiteiten, mensen en middelen inzet om de doelstellingen te kunnen realiseren;
- je duidelijk kunt motiveren en beargumenteren waarom bepaalde functies of actieplannen ontbreken;
- het museum duidelijk zicht heeft op de beschikbare mensen en middelen en weet onder welke voorwaarden de doelstellingen gehaald kunnen worden;
- reeds heel wat elementen van kwaliteitszorg in het plan opgenomen zijn, zoals de planning van verbeteracties om aan de gesignaleerde problemen een oplossing te geven.;
- de timing realistisch is;
- je weet in welke mate het museum invloed kan uitoefenen op de (rand)voorwaarden om de doelstellingen te realiseren;
- de opgegeven beleidsindicatoren en resultaatsindicatoren in staat zijn om te meten in welke mate de doelstellingen zijn gerealiseerd.



TIP

De handleiding van het agentschap Kunsten en Erfgoed geeft vanaf p. 11 een duidelijk overzicht van de managementaspecten die geregeld zouden moeten zijn. Baseer je dan ook daarop voor de omschrijving hiervan in het beleidsplan.

2. DE STRUCTUUR VAN HET BELEIDSPLAN

De structuur van het beleidsplan is door het agentschap Kunsten en Erfgoed vastgelegd in een sjabloon dat terug te vinden is op hun website. De bedoeling van dit sjabloon is om de essentie weer te geven en de vergelijking tussen de organisaties te vergroten.

3. EVALUATIE VAN HET PROCES

Nadat het beleidsplan is geformuleerd, is het goed om even de balans op te maken van het proces dat de voorbije periode is afgelegd. Welke zaken zijn goed verlopen? Wat liep er minder vlot? Welke drempels kunnen de volgende keer worden vermeden? Stel deze vragen minstens aan het planningsteam en de werkgroepen die bij de opstelling van het beleidsplan betrokken waren. Zo'n evaluatie hoeft niet streng en formeel te zijn, je kunt het evengoed organiseren tijdens een afsluitende drink waarbij je bijvoorbeeld met de worldcaféformule werkt! Het onderstaande schema geeft een aantal vragen weer die bij een dergelijke evaluatie aan bod zouden kunnen komen.

IN 'T KORT

Lessen voor de volgende keer

“Men kan maar leren uit ervaringen als men er bij stilstaat en er zich over uitspreekt” is één van de rode draden doorheen deze bijdrage. Dat geldt ook voor de ervaringen van het beleidsplanningsteam.

Vragen wat betreft het product van het planningsteam:

Is men tevreden met het beleidsplan? Op welke punten wel, op welke niet? Kan het beleidsplan gebruikt worden waarvoor het moet dienen? Zijn er andere resultaten geboekt ten gevolge van dit proces? (Hebben mensen bijvoorbeeld zaken bijgeleerd, een andere kijk op of houding t.a.v. bepaalde zaken of teamgenoten?)

Vragen wat betreft de gevolgde procedure:

Welke stappen heeft men gezet?
Waren deze nodig?
Welke stappen ontbraken in deze procedure? Waarom zou men ze er aan toevoegen?
Waarin had men beter meer tijd geïnvesteerd? Waarom?
Waarin had men beter minder tijd geïnvesteerd? Waarom?
Wat waren de moeilijkste stappen? Waarom waren ze moeilijk? Welke hulpmiddelen zou men toekomstige beleidsplanners kunnen aanreiken om die stappen makkelijker te maken?
Welke andere tips, hulpmiddelen, 'wijze raad',... heeft men voor toekomstige beleidsplanners wat betreft de te volgen procedure?

Vragen wat betreft het proces dat zich heeft afgespeeld:

Is men tevreden met de eigen inbreng?
Is men tevreden met de inbreng van anderen?
Wanneer stokte het proces? Hoe kwam dat?
Wanneer kreeg het proces een extra (of een nieuwe) dynamiek? Hoe kwam dat?
Is men tevreden met de wijze waarop het proces werd gecoacht, begeleid,... ?
Welke tips, hulpmiddelen, 'wijze raad', ... heeft men voor toekomstige beleidsplanners wat betreft het in groep werken aan een beleidsplan?

De cirkel is hiermee rond. Rest de organisatie alleen nog de beleidsnota te vertalen in (jaarlijkse) actieplannen, zodat de beleidsnota ook effectief uitgevoerd wordt.

4. HET FORMULEREN VAN (JAAR)ACTIEPLANNEN

Dit onderdeel maakt geen deel meer uit van het beleidsplanningstraject op zich, maar is er onlosmakelijk mee verbonden. De actieplannen worden pas opgesteld als het beleidsplan aanvaard is en geleid heeft tot een overeenkomst voor meerdere jaren. Ter invulling hiervan dient jaarlijks een jaaractieplan te worden ingediend.

De logische volgende stap bij de realisatie van de doelstellingen is de uitwerking van actieplannen om de doelen uit het beleidsplan te realiseren. Hier dient een duidelijk onderscheid gemaakt te worden tussen het strategisch plan en de actieplannen. In het strategisch plan werden mogelijke acties opgesomd die de realisatie van de doelstelling ten goede kwamen. De actieplannen verdelen deze mogelijke acties over de jaren en zetten ze om naar concrete engagementen. Elk actieplan is een draaiboek waarin wordt vastgelegd welke acties of stappen er gedurende het betreffende jaar zullen ondernomen worden, welke timing er gevolgd zal worden, welke middelen men zal besteden en wie verantwoordelijk zal

zijn voor de verschillende stappen van het actieplan.

Een goed actieplan of een goede taakomschrijving moet duidelijk aangeven wie wat doet tegen welke datum.

Een beleidsplan heeft betrekking op een beleidsperiode die bepaald is in de verschillende decreten. Meestal spreekt men over een middellange termijn. De strategische doelstellingen gelden voor de hele beleidsperiode. De strategische doelstellingen worden gerealiseerd middels concrete of operationele doelstellingen. Het zal er nu op aankomen om de realisatie van deze doelstellingen ook in een tijdspad te steken. Dit is de timing die zijn concrete vertaling krijgt in de jaarlijkse actieplannen. Elk jaarplan zet de concrete stappen uit om het beleidsplan uit te voeren.

Een jaar(actie)plan is een beknopt document waarin het beleidsplan wordt geconcretiseerd voor het komende jaar. Niet alle doelstellingen uit het beleidsplan kunnen in een jaar tijd gerealiseerd worden. Het jaarplan vermeldt welke doelstellingen het komende jaar prioritair zijn, welke resultaten het museum na een jaar wil voorleggen, welke acties worden gepland om tot deze resultaten te komen, welke middelen daarvoor worden ingezet en hoe de resultaten gemeten worden. Acties zijn in deze context alle initiatieven die het museum neemt om doelstellingen te realiseren. Het jaaractieplan geeft tevens aan de overheid de gelegenheid om de vorderingen van het beleidsplan op de voet te volgen.

Het opstellen van actieplannen

- Het museum vertrekt vanuit de concrete doelstellingen uit het beleidsplan en legt daarbij eventuele prioriteiten vast (men verwijst zoveel mogelijk naar de nummering in het beleidsplan).
- Het museum werkt de concrete actie(s) uit het strategisch plan verder uit en vult verder aan waar nodig is.
- Men geeft het resultaat dat men met deze actie(s) wil bereiken tegen het einde van de actie (naargelang de planning, het betrokken jaar, of een vroeger of later tijdstip). Men geeft ook een of meerdere indicatoren op waarmee men het al dan niet behalen van het vooropgestelde resultaat zal meten.
- Deze indicatoren kunnen zowel betrekking hebben op het proces van de acties als op het realiseren van de concrete doelstelling.
- Het museum geeft de middelen op die zullen gebruikt worden voor de acties (financiële en/of andere).

Het museum controleert natuurlijk of het actieplan coherent is met de vorige plannen en met het beleidsplan. Dit kan door op volgende vragen te antwoorden.

IN 'T KORT

1. Waar situeert dit actieplan zich in het geheel van het beleidsplan?
2. Hoe is het vorige actieplan geëvalueerd? Hoe werd er gemeten?
3. Speelt het huidige actieplan in op deze evaluatie?
4. Zijn de doelstellingen van de actie SMART genoeg?
5. Zijn de acties in overeenstemming met de operationele doelstellingen?
6. Is er een meetplan, wie meet en wie evalueert?
7. Wat zal er gebeuren met de meetresultaten?
8. Is het jaarplan in overeenstemming met de decretale vereisten?
9. Hoe worden de gerealiseerde doelstellingen van vorige jaren opgevolgd?
10. Zijn de verschillende meetssystemen door de jaren heen compatibel met elkaar?

De inhoud van actieplannen

Een goed actieplan valt uiteen in drie delen.

- Indien het gaat om lopende acties, ga je eerst na wat het museum al dan niet gerealiseerd heeft in het voorbij jaar en desgevallend waarom niet.
- Het tweede deel is een motivatief gedeelte: wat wil het museum dit jaar realiseren? Waarom? Waar past het actieplan binnen het ruimer geheel van bv. de strategische doelstelling, of ruimer nog, binnen het beleidsplan?
- Vervolgens wordt de eigenlijke actie (liefst met duidelijke resultaatsindicatoren) gepland, met inzet van de noodzakelijk geachte middelen, en met opgave van het beoogde resultaat. De actie is ook beperkt in de tijd. Een tijdsplanning is nuttig om het meten en evalueren mogelijk te maken. De timing kan per doelstelling of per actie genoteerd worden. De vermelding van een timing kan helpen om de haalbaarheid van het actieplan in te schatten.

Het actieplan kan starten met een korte inleidende tekst, waarin de organisatie toelicht en motiveert waarom gekozen wordt voor deze prioritaire acties.

Er zijn verschillende manieren om een actieplan inhoudelijk weer te geven. In doorlopende tekst of in tabelvorm, bijvoorbeeld zoals in onderstaand schema. Opnieuw geldt: voeg kolommen toe die voor jullie werking van belang zijn:

Operationele doelstelling	Concrete actie	Indicator	Timing	Verantwoordelijke actor	In samenwerking met

Hoe consequenter de actieplannen worden opgesteld, hoe gemakkelijker het zal zijn om de werking van het museum te evalueren. Dit vergemakkelijkt niet alleen de opmaak van de jaarverslagen, maar geeft tevens een serieuze stap vooruit bij de gegevensverzameling voor de volgende beleidsperiode.

5. DE AFRONDING

Als het beleidsplanningstraject doorlopen werd zoals hier beschreven, dan werd er behoorlijk wat beroep gedaan op een zeer uiteenlopende groep van mensen. Waar begonnen werd bij een brede inbreng, vernauwt de groep betrokkenen naar het einde van het traject toe. De invulling van het personeelsbehoefteplan, het financieel plan en de evaluatie van het traject worden immers met een veel beperktere groep gedaan. Dit wil echter niet zeggen dat de mensen van de verschillende werkgroepen niet meer betrokken willen zijn bij de verdere afloop van het beleidsplan.

Daarom is het niet alleen belangrijk dat er regelmatig wordt teruggekoppeld naar de leden van de verschillende werkgroepen, maar moet het proces ook formeel afgesloten worden. Vergeet niet dat je die mensen wellicht een volgende keer weer zult moeten aanspreken om deel uit te maken van een of andere werkgroep of bij de uitvoering van het plan op zich. Daarom is een ludieke actie om af te sluiten niet overdreven. Dat hoeft echt geen dure aangelegenheid te zijn; gewoon de mensen samenbrengen en hen formeel bedanken met eventueel een drankje is al voldoende. Hou hiervoor echter wel rekening met de interne cultuur van de organisatie: als mensen niet gewoon zijn om op een drankje uitgenodigd te worden, zoek dan naar alternatieven. Een kaartje, een mailtje met een beetje uitleg en een bedanking kunnen ook al veel doen. Het beste moment hiervoor is wanneer het plan door de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering werd goedgekeurd of wanneer het formeel werd ingediend. Dit mag je echter niet de zorg ontnemen om de deelnemers aan de werkgroep nog in te lichten wanneer het plan positief beoordeeld wordt. Dit kan alleen maar de betrokkenheid vergroten.

