



CULTUREEL ERFGOED EN CORONA: EEN BALANS

Een verkennende studie over de impact
van de COVID-19-pandemie op de Vlaamse
cultureel-erfgoedsector.

CULTUUR NA CORONA?

In het kader van het relancebeleid voor de culturele sector werd eind 2020 de Taskforce Relance Cultuur opgericht. Deze Taskforce gaf de opdracht voor het toekomsttraject 'Cultuur na corona': een cultuursectorbrede inventaris van ontwikkelingen die hun oorsprong vinden tijdens de coronacrisis.

Cultuur na corona bestaat uit de samenwerking tussen telkens Cultuurloket en de sectorale steunpunten: Kunstenpunt i.s.m. VI.BE en Circuscentrum ter vertegenwoordiging van de kunsten, FARO voor het cultureel erfgoed en Socius voor het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Om ook de amateurkunsten vertegenwoordigd te zien, leverde De Federatie op eigen initiatief een aanvullend rapport met input vanuit de amateurkunsten, dat werd meegenomen in de overkoepelende analyse.

Elke sectorwerkgroep maakte een beredeneerde inventaris van vernieuwende praktijken waarvan de ontwikkeling door de coronacrisis versneld werd. Als rode draad door de sectorrapporten loopt de versnelde digitalisering van onze maatschappij en de invloed die deze nieuwe realiteit heeft op onze culturele sectoren.

Cultuurloket coördineerde als cultuursectorbrede dienstverlener het traject en identificeerde overkoepelende observaties uit de sectorale rapporten.

Het eindresultaat bestaat dus uit de vier sectorale rapporten en één overkoepelende oplegger.

Cultuur na corona:

- › 10 overkoepelende observaties op innovaties en zakelijke ontwikkelingen tijdens de crisis (Cultuurloket)
- › Kunsten na corona (Kunstenpunt i.s.m. VI.BE en Circuscentrum)
- › Erfgoed na corona (FARO)
- › Sociaal-cultureel volwassenenwerk na corona (Socius)
- › Amateurkunsten na corona (De Federatie)

Op 30 september werden de sectorale rapporten en de overkoepelende oplegger gepresenteerd aan de Taskforce Cultuur, die het opgeleverde materiaal zal meenemen in aanloop naar de staten-generaal Cultuur na corona op 20 december 2021.



Circus
centrum

KUNSTENPUNT



VI.BE



INHOUD

1. INLEIDING	4
1.1 Cultuur na corona – projectkadering.....	4
1.2 Methodologie	5
2. VERKENNING INTERNATIONALE LITERATUUR.....	8
3. DE IMPACT VAN DE CORONACRISIS OP DE CULTUREEL-ERFGOEDSECTOR IN VLAANDEREN EN BRUSSEL	17
3.1 Een tijd van overleg: Taskforce COVID-19 cultuur	17
3.2 De voorlopige impact in kaart gebracht via COVID-19-enquêtes.....	18
3.2.1 Het perspectief van cultureel-erfgoedorganisaties	18
3.2.2 Het perspectief van individuele erfgoedwerkers.....	23
KADERSTUK: HOE HIELP FARO DE SECTOR TIJDENS DE PANDEMIE?	25
3.3 In gesprek met de cultureel-erfgoedsector over de impact van COVID-19	27
3.3.1 Digitale versnelling	27
3.3.2 Interne organisatie	31
3.3.3 Publiekswerking	33
3.3.4 Vrijwilligers en erfgoedgemeenschappen.....	37
3.3.5 Collectiebeheer en -ontsluiting.....	39
3.3.6 Zakelijke modellen	40
3.3.7 Internationalisering.....	41
4. UITDAGINGEN IN EEN POSTCORONATIJDPERK.....	45
4.1 Een momentum.....	45
4.2 De maatschappelijke uitdaging.....	45
4.3 De digitale uitdaging	46
4.4 De organisatorische uitdaging	47
4.5 De uitdaging voor de publieks- en vrijwilligerswerking.....	47
4.6 De uitdaging voor collectiebeheer en -ontsluiting	48
4.7 De zakelijke uitdaging.....	49
4.8 De internationale uitdaging	50
5. BIJLAGEN	51
5.1 Overzicht en agenda focusgroepen.....	51
5.2 Overzicht en agenda interviews.....	52
5.3 Gespreksleidraad focusgroepen.....	52

1. INLEIDING

De coronacrisis heeft een nooit eerder vertoonde impact op het maatschappelijke leven, de economie, de politiek en de cultuursector. Ook het cultureel-erfgoedveld ondervond een nooit geziene impact.

Musea moesten sluiten, door verplicht telewerk konden vrijwilligers niet meer participeren in archieven en erfgoedverenigingen, en werd de werking rond collectiebeheer en -ontsluiting onderbroken.

Nu, in september 2021, zien we stilaan licht aan het einde van de tunnel. De vaccinatiecampagne loopt en de besmettingscijfers dalen. Er kan weer meer. Erfgoedwerkers kijken uit naar een ‘terugkeer’. Stilaan groeit bovendien het besef dat de coronacrisis – ondanks de ellende – ook een leerrijke tijd is, die nieuwe inzichten brengt.

In dit rapport maken we een voorlopige balans op van de impact van corona op het cultureel-erfgoedveld (de pandemie ligt immers nog niet helemaal achter ons), met aandacht voor zowel de moeilijkheden als de kansen van de crisis.

FARO, het Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed, voert dit onderzoek uit in opdracht van minister van Cultuur Jan Jambon en het departement CJM. We doen dit in nauwe samenwerking met Cultuurloket. De andere sectorale steunpunten Kunstenpunt en Socius kregen dezelfde taak. De bedoeling is immers om te bekijken in hoeverre de impact in de deelsectoren van kunsten, sociaal-cultureel werk en cultureel erfgoed gelijkaardig of verschillend is, en of er ook gedeelde kansen zijn ontstaan.

1.1 Cultuur na corona – projectkadering

In het kader van het Relanceplan cultuur van minister Jambon kregen de sectorale steunpunten (Kunstenpunt, Socius, FARO) i.s.m. Cultuurloket de opdracht om mee te werken aan het project ‘Cultuur na corona’. FARO is verantwoordelijk voor het traject ‘cultureel erfgoed’. Cultuurloket verwerkt de bevindingen uit de drie deeltrajecten in één rapport en identificeert eventuele tendensen die zich kunnen vertalen in een nieuwe beleidsvisie. De deelrapporten worden door de drie steunpunten ook in hun geheel en afzonderlijk gepubliceerd.

Concreet kreeg FARO de opdracht om op zoek te gaan naar goede praktijken die tijdens de coronacrisis zijn ontstaan of tot volle bloei zijn gekomen. De focus lag hierbij op:

- › nieuwe zakelijke modellen;
- › inhoudelijke innovaties;
- › nieuwe ideeën voor alternatieve publieksbenadering.

Als rode draad door het traject loopt de versnelde digitalisering van onze maatschappij en de invloed die deze nieuwe realiteit heeft op de cultureel-erfgoedsector. Zo kunnen we bijvoorbeeld denken aan de vele digitale initiatieven óf nieuwe manieren om het publiek te gaan benaderen en te laten participeren. Maar dit is ook een moment om aandacht te vragen voor de brede impact die de pandemie had en nog steeds heeft op onze sector, zowel op korte als op langere termijn. Vanuit FARO vonden we het dan ook belangrijk om niet enkel aandacht te besteden aan de kansen die de pandemie op termijn (misschien) zal opleveren, maar evengoed aan de fragiliteit van veel initiatieven en de noodzakelijke voorwaarden om het postcovidherstel succesvol en duurzaam te maken.

1.2 Methodologie

We lichten de verschillende fases van het onderzoek hieronder toe. We begonnen met een verkenning van literatuur uit het buitenland om op die manier alvast een beter beeld te krijgen van de impact van de coronacrisis op de internationale cultureel-erfgoedsector.

Vervolgens bestudeerden we uitgebreid de impact van de crisis op de cultureel-erfgoedsector in Vlaanderen en Brussel. In het begin van de crisis werd een Taskforce COVID-19 voor de cultuursector opgericht. Deze taskforce gaf FARO al heel snel de opdracht om de eerste impact voor de cultureel-erfgoedsector in kaart te brengen. Ook de belangenbehartiger Overleg Cultureel Erfgoed, OCE, werd nadien betrokken.

Belangrijk in het kader van deze onderzoeksopdracht is dat we in 2020-2021 twee kwantitatieve enquêtes met COVID-19-vragen hebben afgenomen van de sector. Deze eerste bevindingen werden dan via kwalitatief onderzoek – focusgroepgesprekken – verder uitgediept. Parallel aan dit kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek gingen we op zoek naar ‘beloftevolle erfgoedpraktijken’ die zich tijdens de coronacrisis hebben ontwikkeld en waarvan het ernaar uitziet dat ze ook in een postcoronatijdperk nog een toekomst hebben.

Deze onderzoeksopdracht liep van mei tot en met juli 2021. De werkgroep onderzoek van FARO nam de coördinatie op zich. Gezien de korte doorlooptijd én het ambitieuze karakter van de opdracht werd tijdelijk een extra medewerker aangeworven. Gelukkig konden we voor de moderatie van de focusgroepgesprekken rekenen op de adviseurs bij FARO, die tevens aanspreekpunt voor een deelsector zijn (fase 3, zie verder).¹ We dienden ook een selectie van ‘beloftevolle erfgoedpraktijken’, ontstaan tijdens de pandemie, te maken (fase 4, zie verder). Ook hiermee ging de werkgroep onderzoek aan de slag, samen met de adviseurs van FARO.

Fase 1: Verkenning internationale literatuur

In een eerste fase werd bestaand onderzoeksmateriaal verkend, verzameld, geanalyseerd en gerapporteerd. Hierbij gaat het om internationale studies die in de loop van de covidperiode werden uitgevoerd en beschikbaar gesteld. Opvallend is dat de museumsector bijzonder hard werd getroffen door de crisis: vandaar de aandacht voor studies geïnitieerd door ICOM en NEMO. Maar ook UNESCO bracht de impact in beeld, met o.a. bijzondere aandacht voor immaterieel erfgoed en de impact op erfgoedvrijwilligers.

Fase 2: De situatie in Vlaanderen en Brussel: een kwantitatief onderzoeksluik met COVID-19-enquêtes

In het najaar van 2020 en de eerste helft van 2021 lanceerde FARO twee (kwantitatieve) enquêtes om in kaart te brengen hoe erfgoedwerkers in Vlaanderen en Brussel de COVID-19-crisis hebben ervaren, en wat de impact was op hun werk. De eerste enquête was gericht aan erfgoedorganisaties en de tweede aan individuele erfgoedwerkers.

¹ Voor de werkgroep onderzoek werkten mee aan dit onderzoek: Leonard Adriaen (tijdelijke medewerker), Alexander Vander Stichele, Olga Van Oost, Saidja Steenhuyzen en Jeroen Walterus. Deze adviseurs modereerden mee gesprekken: Jelena Dobbels, Elien Doesselaere, Mieke Van Doorselaer, Olga Van Oost en Gregory Vercauteren. De andere FARO-adviseurs spoorden mee innovatieve praktijken op. We willen hen allen danken voor de geleerde inspanningen op korte termijn.

Deze twee enquêtes vormden onderdeel van de uitgebreide ‘nodenbevraging’ van het steunpunt. Het doel van deze nodenbevraging was om te onderzoeken welke noden de cultureel-erfgoedsector ervoer op het vlak van vorming, advisering en organisatieontwikkeling. Op basis hiervan kon FARO de eigen dienstverlening beter afstemmen op bestaande noden, én kon het steunpunt ook aangeven welke andere noden door andere dienstverleners of actoren konden opgenomen worden. We namen de nodenbevraging dus te baat om telkens een vragenblok toe te voegen over de impact van de pandemie op de erfgoedwerking.

De hele gesubsidieerde cultureel-erfgoedsector werd bij deze nodenbevraging betrokken. De respons was hoog genoeg zodat we de resultaten als representatief kunnen beschouwen. Deze worden in het najaar van 2021 gepubliceerd. In het septembernummer van *faro / tijdschrift over cultureel erfgoed* (<https://faro.be/publicaties/faro-tijdschrift-over-cultureel-erfgoed>) verschijnt alvast een eerste artikel met bevindingen, waarbij we eveneens stilstaan bij de impact van de pandemie.

In dit rapport geven we op een gebalde manier de onderzoeksresultaten van de COVID-19-vragen uit de enquêtes.

Fase 3: De situatie in Vlaanderen en Brussel: een kwalitatief onderzoeksluik met focusgroep-gesprekken

Uit de internationale literatuurstudie en het kwantitatieve onderzoeksluik kwamen enkele opvallende centrale thema’s naar boven, ontstaan tijdens de pandemie:

- › de algemene digitale omslag of versnelling;
- › de impact van de pandemie op de interne organisatie;
- › alternatieve zakelijke modellen en/of financiering;
- › collectiebeheer en -ontsluiting in tijden van COVID-19;
- › de impact van de pandemie op de publiekswerking;
- › de impact van de pandemie op de werking met vrijwilligers en erfgoedgemeenschappen;
- › de impact op de internationale werking.

In de derde fase van dit onderzoek gingen we met deze thema’s aan de slag in een verdiepend kwalitatief onderzoek. De gedetailleerde leidraad voor deze gesprekken is als bijlage toegevoegd.

We organiseerden zeven focusgroepen met vertegenwoordigers uit verschillende cultureel-erfgoedorganisaties. Doorgaans waren dit leidinggevenden zoals directieleden of coördinatoren. Het was geen sinecure om de focusgroepen georganiseerd te krijgen binnen het korte tijdsbestek van de onderzoeksopdracht. Maar we slaagden er toch in om voor iedere deelsector voldoende representatieve stemmen rond de digitale tafel te krijgen. In totaal werden vierendertig erfgoedwerkers bevroegd. De namen van de respondenten zijn opgenomen in een overzicht dat als bijlage werd opgenomen. Ook hier weer werd rekening gehouden met de diversiteit van het cultureel-erfgoedveld. Zo werden de focusgroepen ingedeeld volgens subsector:

- › archieven en erfgoedbibliotheken;
- › erfgoedcellen;
- › erfgoedverenigingen;
- › immaterieel erfgoed / landelijke dienstverleners;
- › landelijk ingedeelde musea;
- › regionaal ingedeelde musea;
- › lokale en niet-ingedeelde musea.

Elk focusgroepgesprek duurde ongeveer twee uur. De gesprekken werden nadien integraal uitgeschreven en geanalyseerd. De transcripties van de gesprekken werden niet opgenomen in dit onderzoek omwille van vertrouwelijkheid. In dit rapport focussen we ons op de grote lijnen van deze onderzoeksresultaten.

Fase 4: Mapping van veelbelovende erfgoedpraktijken

Parallel aan de vorige fases werd vanaf juni 2021 ook bestudeerd of er tijdens de pandemie nieuwe, mogelijk veelbelovende erfgoedpraktijken werden ontwikkeld. Hiervoor werd informatie verzameld uit verschillende bronnen, zoals:

- › de verslagen van de livesessies die FARO organiseerde ter ondersteuning van de cultureel-erfgoedsector;²
- › een oproep bij collega's en erfgoedcellen om goede praktijken te delen;
- › overleg en uitwisseling met Histories rond goede praktijken bij erfgoedverenigingen.

Bij de verzameling van deze goede praktijken werd er rekening gehouden met de diversiteit van erfgoedveld en -spelers. De focus lag op de erkende/gesubsidieerde erfgoedsector, maar ging uiteindelijk breder en bracht ook meerdere erfgoedverenigingen in beeld. We hielden ook rekening met de duurzaamheid van de praktijken. Hiermee bedoelen we dat ze ook op langere termijn een toekomst lijken te hebben.

Uit de verzamelde goede praktijken, een 47-tal, werd door medewerkers van FARO een selectie gemaakt. Hierbij werd gekeken naar criteria zoals:

- › de vertegenwoordiging van verschillende subsectoren (archieven & erfgoedbibliotheken, musea, erfgoedverenigingen, erfgoedcellen, immaterieel erfgoed, landelijke dienstverlenende rollen);
- › de verdeling naargelang inhoud van de praktijk (veranderingen inzake organisatieontwikkeling en interne werkprocessen, veranderingen inzake (bredere) dienstverlening en veranderingen inzake publieksgerichte werking en activiteiten).

Uiteindelijk werden zes goede praktijken geselecteerd. Deze zes werden aangevuld met twee praktijken die FARO zelf opzette tijdens de coronacrisis om de cultureel-erfgoedsector te ondersteunen. De betrokken organisaties werden gecontacteerd en er werden interviews afgenomen van de betrokken medewerkers.

Dit zijn de geselecteerde goede praktijken die aan bod zullen komen in dit rapport:

- › Cultuurregio Pajottenland & Zennevallei: 'Iedereen Wiki'
- › Federatie Europese Narren Vlaanderen (FEN Vlaanderen): digitalisering carnavalsmuziek
- › Centrum Agrarische Geschiedenis (CAG): digitale tentoonstelling 'Koffiestories'
- › Liberas vzw: 'Liberas Stories'
- › Red Star Line Museum: kinderbestuur en digitale workshops
- › Reuzen vzw: De Reuskens van Borgerhout, levendig en nabij in coronatijden
- › FARO: aanpassingen ErfgoedApp
- › FARO: livesessies digitaal gidsen

Deze praktijken zullen druppelsgewijs doorheen het rapport worden opgenomen.

Fase 5: Uitdagingen in een postcoronatijdperk

Op het einde van het rapport zullen we op basis van dit onderzoeksmateriaal enkele uitdagingen formuleren voor de toekomst.

² Zie: <https://faro.be/corona>

2. VERKENNING INTERNATIONALE LITERATUUR

Dat de COVID-19-pandemie, net zoals in andere maatschappelijke sectoren, zowel in Vlaanderen als daarbuiten, een enorme impact had en nog steeds heeft op het cultureel-erfgoedveld behoeft geen betoog. Vooral ons te richten op de specifieke situatie in Vlaanderen en Brussel loont het de moeite om na te gaan wat internationaal onderzoek ons leert over de impact van de COVID-19-pandemie op het cultureel-erfgoedveld. We gingen hiervoor te rade bij een aantal onderzoeksrapporten die verschenen naar aanleiding van de vele kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken die werden uitgevoerd tijdens de pandemie.

ICOM-rapport: *Museums, museum professionals and Covid-19 (2021)*

Een eerste interessante bron is het ICOM-rapport *Museums, museum professionals and Covid-19*.³ Dit rapport geeft de inzichten weer die de International Council of Museums wereldwijd verzamelde op basis van een survey die al drie keer werd georganiseerd sinds het voorjaar van 2020.⁴ Het laat dus toe om een aantal lijnen te trekken in de loop van de tijd. Daarnaast laat het rapport toe om een aantal zaken, die bij de eerste versie van de bevraging nogal alarmerend waren voor het wereldwijde museumnetwerk, enigszins te nuanceren.

- › Het hoeft wellicht niet te verbazen dat de grootste verandering die de musea wereldwijd doormaakten de voorbije maanden de sterke shift naar het digitale was. Zo goed als overal kwam het publieke leven minstens tijdelijk stil te liggen en werden musea gedwongen om de deuren te sluiten. Ondertussen zijn heel wat musea weer (gedeeltelijk) opengegaan, vaak met inachtneming van strenge regels; terwijl andere opnieuw de deuren moesten sluiten wegens het opflakkeren van de pandemie. Ondanks die gedeeltelijke en geleidelijke heropening hebben zowat alle musea het voorbije anderhalf jaar met vallen en opstaan een digitale werking ontplooid of verder uitgebouwd. Uit de ICOM-bevraging blijkt dat dit niet zo evident is. De digitale omslag of versnelling kost namelijk heel wat tijd en geld, maar ze vergt vooral specifieke competenties die vaak niet of onvoldoende aanwezig zijn binnen het museumveld.
- › Door de gedwongen sluiting en de beperkte heropening zagen de meeste musea hun bezoekersaantallen zeer sterk dalen tijdens de covidperiode. Hierdoor daalden ook de inkomsten sterk. Heel wat musea wereldwijd zagen zich dan ook genoodzaakt om personeel te ontslaan of op tijdelijke werkloosheid te plaatsen. De beroepsgroep die hierbij het sterkst getroffen werd, is deze van de freelance museummedewerkers en zij die in een zelfstandigenstatuut werkzaam zijn bij een of meerdere musea. Hun huidige situatie is vaak precair.

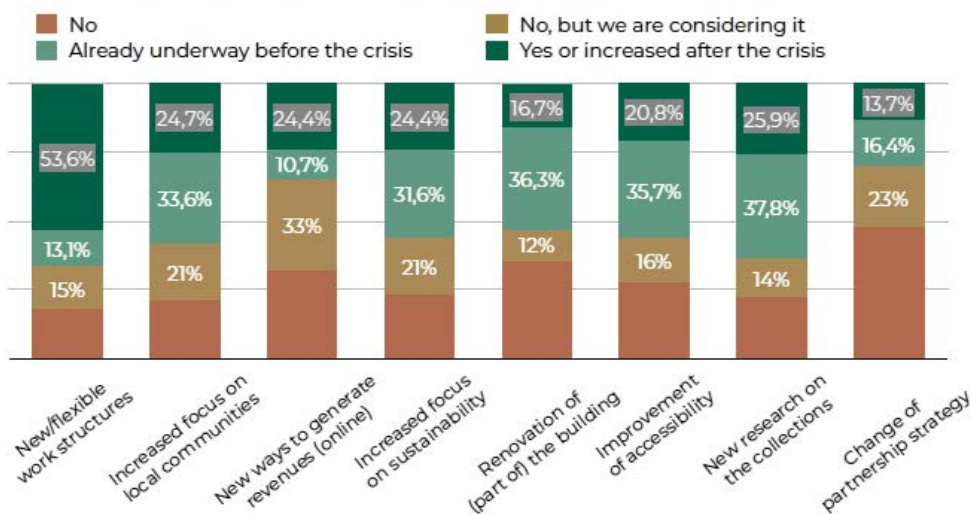
³ ICOM (2021), *Museums, museum professionals and Covid-19: third survey*: <https://icom.museum/en/news/museums-and-covid-19-third-icom-report>

⁴ De twee voorgaande rapporten zijn te vinden op: <https://icom.museum/en/covid-19>

- › Door de sterke daling in inkomsten beseffen heel wat musea dat hun zakelijk model sterk leunt op het aantal betalende bezoekers dat ze weten aan te trekken. Toch blijkt uit de ICOM-bevraging dat zelfs na anderhalf jaar crisissituatie slechts 4 op de 10 van de musea die deelnamen aan het onderzoek (840 respondenten) **alternatieve inkomstenbronnen** hadden onderzocht en geïmplementeerd. Doorgaans bleef het dan bij zaken als het online plaatsen van de museumshop, geld vragen voor de aangeboden digitale content, de verhuurmogelijkheden van de museumzalen verbreden ... Het is de vraag of hiermee op korte termijn extra inkomsten kunnen gegenereerd worden. Daarom denken heel wat musea erover na om in het postcovidtijdperk de kosten te drukken door minder tentoonstellingen te organiseren en/of minder publieksactiviteiten te ontwikkelen. Ook verdere besparingen bij het personeel liggen hier en daar op tafel; waarbij men vooral de freelancers, en andere medewerkers die niet in vast dienstverband werken, het eerst zal laten afvloeien.
- › Wat betreft de **behoud & beheersituatie** zijn de meeste musea zonder kleerscheuren de pandemie doorgelopen. De geldende veiligheids- en behoud & beheermaatregelen en -procedures werden zo goed als overal goed nageleefd en opgevolgd. Toch is er enige ongerustheid in verband met het opvolgen en onderhouden van de veiligheids- en klimaatsystemen (alarm, HVAC ...).
- › De ICOM-survey werd wereldwijd uitgestuurd en beantwoord. Het spreekt dan ook voor zich dat de **bevindingen variëren van regio tot regio**. Bovendien stelt ICOM vast dat de grootte en het type van de organisatie een groot verschil maken. **Zo zijn grotere musea er doorgaans beter in geslaagd om de uitdagingen van de pandemie het hoofd te bieden.** En van alle financieringstypes werden **musea, die grotendeels kunnen rekenen op publieke middelen, het minst getroffen** door de crisis. Privémusea of musea die het gros van hun middelen zelf moeten genereren voelden de impact van de pandemie veel sterker, zeker wat betreft financiën en personeel. Keerzijde van de medaille is dat dit type museum veel meer dan de publiek gefinancierde musea op zoek is gegaan naar alternatieve inkomsten. Het was voor hen dan ook veel meer een kwestie van overleven. Toch zijn er nauwelijks musea die verwachten dat ze op korte termijn definitief de deuren moeten sluiten. Bij aanvang van de pandemie lag dit aantal toch een stuk hoger (alhoewel het nog steeds een minderheid van de bevroegde musea bleef).
- › De grootste uitdaging waar musea zich de komende jaren mee geconfronteerd zien is **de bezoekers terug naar het museum halen**. Niet alleen bestaat er nog altijd heel veel angst bij mensen om plaatsen te frequenteren waar meerdere mensen samenkomen. Die angst zal langzaam moeten slijten en musea moeten er alles aan blijven doen om te tonen dat ze coronaveilige plaatsen zijn. Daarnaast heeft het (internationale) toerisme wereldwijd een enorme duik genomen. Het zal wellicht nog even duren vooraleer dit weer helemaal in de plooi valt. Ook het (opnieuw) aanhalen van de banden met de lokale gemeenschappen wordt als een serieuze uitdaging gezien.
- › Ten slotte werd aan de musea ook gevraagd in welke mate het museum tijdens de pandemie veranderd is inzake de strategische keuzes die het maakt. Uit de grafiek hieronder blijkt **dat er vooral een shift heeft plaatsgevonden naar meer flexibele en hybride werkvormen**. Bovendien blijkt ook hier duidelijk dat alternatieve zakelijke modellen om meer of andere inkomsten te genereren niet *top of mind* zijn. Wat wel hoog op de agenda staat zijn het werken met lokale gemeenschappen, werken op de eigen collectie, toegankelijkheid en duurzaamheid.

Grafiek 1:

Has your institution changed its strategy as a result of the crisis?

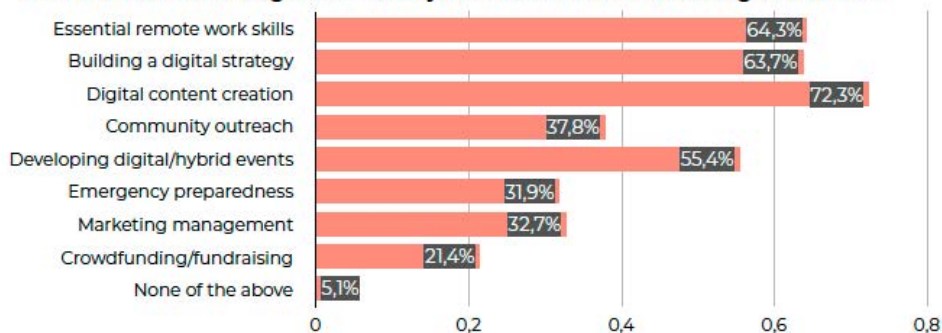


Bron: ICOM (2021), *Museums, museum professionals and Covid-19: third survey*

Dit blijkt ook heel duidelijk uit grafiek 2, waarin de resultaten worden weergegeven van de vraag naar de vaardigheden of competenties waar de musea het meest nood aan hadden tijdens de pandemie. Voorop staan de vaardigheden die nodig zijn om meer hybride te kunnen werken en de digitale omslag of versnelling vlot te kunnen uitvoeren. Helemaal achteraan staat de competentie om bijkomende inkomstenbronnen te kunnen aanspreken.

Grafiek 2:

Which of the following skills have you felt the need for during the crisis?



Bron: ICOM (2021), *Museums, museum professionals and Covid-19: third survey*

NEMO-rapport *Follow-up Survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe (2021)*

Naast de ICOM-studie over de impact van COVID-19 op de musea wereldwijd biedt ook het NEMO-rapport *Follow-up Survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe* uit januari 2021 relevante inzichten.⁵ Alhoewel een groot deel van de resultaten gelijkaardig is aan deze van de zonet besproken ICOM-studie loont het de moeite om de bevindingen van het rapport van het Network of European Museum Organisations van naderbij te bekijken omdat het hier – in tegenstelling tot de ICOM-studie – voornamelijk om Europese musea gaat (600 musea vulden de vragenlijst in).

- › Net zoals bij de ICOM-studie het geval is, zien de onderzoekers van NEMO grote verschillen tussen musea in de manier waarop ze de pandemie doorgekomen zijn. Sommige musea hadden/hebben het erg moeilijk tijdens de COVID-19-pandemie. Hun voortbestaan hing/hangt soms aan een zijden draadje. Andere musea daarentegen toonden het voorbij anderhalf jaar een enorme veerkracht en wisten de pandemie relatief ongeschonden, tot zelfs versterkt, door te komen. De onderzoekers besluiten dan ook **dat de COVID-19-pandemie bestaande kloven of verschillen tussen musea (sterk) vergroot heeft**. De veerkracht hangt opnieuw samen met de grootte van de instelling, de middelen waarover ze kan beschikken en de wijze waarop ze haar inkomsten genereert. Ook uit de NEMO-studie blijkt trouwens **dat publiek gefinancierde instellingen met minder schokken de crisis zijn doorgekomen dan andere**.
- › De verplichte sluiting gedurende kortere of langere tijd van omzeggens alle Europese musea en de daaropvolgende gefaseerde en beperkte heropening, waardoor het publiek wegbleef en niet meer fysiek kon bereikt worden, toont volgens de NEMO-studie aan dat er enerzijds **nood is aan nieuwe of alternatieve zakelijke modellen** binnen het museumveld. Anderzijds is er **nood aan nieuwe ideeën en een andere aanpak om het publiek te bereiken en collecties breder toegankelijk te maken**.

Wat betreft de alternatieve verdienmodellen stellen we ook in deze studie vast dat zowat de helft van de musea die meewerkten aan het onderzoek tijdens de periode van crisis nog niet had nagedacht over alternatieve financieringsmodellen en -bronnen. Als reden wordt vooral een gebrek aan ervaring met deze materie aangegeven en, daarbij aansluitend, het intern niet beschikken over de nodige competenties om zich hiermee bezig te houden. Het spreekt voor zich dat dit sterker speelt bij de kleinere musea dan bij de grotere. Door de vaste subsidiëring was het voor heel wat publiek gefinancierde musea bovendien wellicht niet zo hoogdringend om zich heel grote zorgen te maken over de daling in inkomsten wegens het wegblijven van het publiek. Meer dan de helft van de bevroegde musea gaf trouwens aan dat ze tijdens de pandemie reeds beroep konden doen op een of andere vorm van *'emergency governance support'*. Wel is het zo dat 7 op de 10 musea uit deze studie vreest dat er **postcovidbesparingen** zullen volgen om de overheidsboekhoudingen weer op orde te krijgen.

Wat betreft de nieuwe ideeën en aanpak om het publiek te bereiken en de collecties breder toegankelijk te maken springt de digitale omslag of versnelling ook in deze studie in het oog. Heel wat interne werkprocessen en werkprocessen naar het brede publiek waren het voorbij anderhalf jaar onderhevig aan een sterke digitalisering. In snel tempo vond het hybride werken ingang en werden er nieuwe online diensten en activiteiten ontwikkeld en opgezet. Grotere organisaties en/of organisaties die al een digitale voorsprong hadden, konden opnieuw wat verder springen dan de rest. Toch blijkt ook uit deze bevraging de **grote nood aan ondersteuning op het vlak van het ontwikkelen van een digitale langetermijnstrategie, het vinden van personeel met de juiste digitale competenties en de nood aan financiële middelen voor een duurzame digitale transitie**.

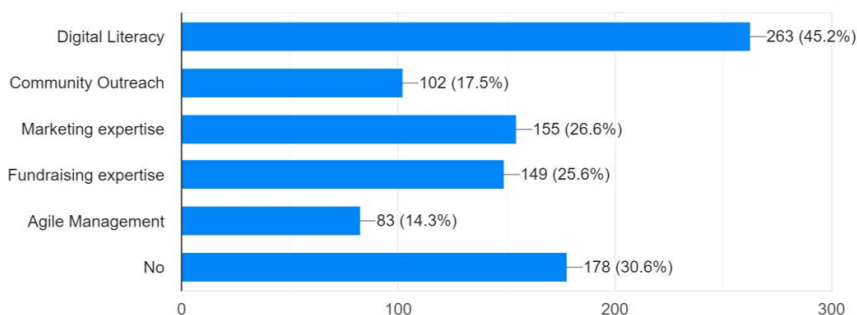
⁵ NEMO (2021), *Follow-up Survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe*: <https://www.ne-mo.org/advocacy/our-advocacy-work/museums-during-covid-19.html>. Op deze webpagina vindt u ook het eerste rapport uit het voorjaar van 2020.

- › De verschuiving van de fysieke bezoeker naar de online bezoeker heeft volgens het onderzoeksrapport nog een kwestie heel urgent gemaakt. Bij zowat alle musea bestaat er immers een **‘zwart gat’ inzake de online bezoekers en gebruikers**. We weten er nauwelijks iets over. Wie zijn ze? Met hoeveel zijn ze? Wat doen ze allemaal? In welke mate overlappen ze met de fysieke bezoekers? Wat is de impact van de ontwikkelde digitale activiteiten en dienstverlening op hen? Bij heel wat musea leeft het buikgevoel dat er deels een ander (lees: jonger en diverser) publiek bereikt wordt, maar dat valt nauwelijks te staven wegens een **gebrek aan cijfers**. Binnen het Europese museumveld bestaat er een **manifest gebrek aan richtlijnen en methodologieën om de online gebruikers duidelijk en uniform in beeld te brengen**.
- › De huidige en toekomstige groei in digitaal aanbod en de daarmee gepaarde gaande groei in online bezoekers en gebruikers zorgen ervoor dat heel wat musea ook overwegen om hun **‘measures of succes’ te herzien** en op zijn minst uit te breiden naar het digitale. Ook daarvoor zijn gepaste meetmethoden noodzakelijk.
- › Net zoals uit de ICOM-studie naar voren komt blijkt uit de NEMO-studie **dat de Europese musea het terughalen van hun bezoekers de komende jaren als de grootste uitdaging zien**. Daarnaast wordt het garanderen van financiële stabiliteit vaak genoemd, evenals het ontwikkelen van een digitaal aanbod en digitale dienstverlening. Dat dit alles niet zo eenvoudig is blijkt opnieuw uit de vraag naar de benodigde vaardigheden (zie grafiek 3). Naast de **digitale vaardigheden** bleek er tijdens de pandemie vooral **nood aan (digitale) marketingskills en vaardigheden inzake fondsenwerving**.

Grafiek 3:

Is your museum experiencing a lack of certain skills and knowledge to accommodate operations in the current pandemic?

582 responses



Bron: NEMO (2021), *Follow-up Survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe*

Rapporten UNESCO, IFLA en ICA

Zowel de ICOM- als de NEMO-studie hebben betrekking op het museumveld.⁶ Het cultureel-erfgoedveld is natuurlijk een stuk breder. Bij ons weten zijn er echter geen grootschalige studies gebeurd naar de impact van COVID-19 op bijvoorbeeld de archiefsector of op de sector van de (erfgoed)bibliotheken.⁷ Vanuit de International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) is er wel meegeschreven aan een aantal visieteksten over de rol van culturele instellingen in het algemeen en documentair-erfgoedinstellingen in het bijzonder tijdens de pandemie en erna.

Zo pleit het UNESCO-pamflet *Turning the threat of COVID-19 into an opportunity for greater support for documentary heritage*⁸ bijvoorbeeld voor een erkenning van de rol van documentair-erfgoedinstellingen bij het registreren, bewaren en ontsluiten van de impact van de pandemie op onze samenleving. Dit met het oog op transparantie, onderzoek en om beter voorbereid te zijn op volgende crisissituaties.

Ook de International Council on Archives (ICA) sluit zich hierbij aan met hun document *COVID-19 – The duty to document is essential*.⁹ Een andere visietekst waaraan meegeschreven werd, is deze van de Culture 2030 Goal-campaign *Ensuring culture fulfills its potential in responding to the COVID-19 pandemic*.¹⁰ In deze tekst wordt de positieve maatschappelijke rol benadrukt die cultuur en culturele instellingen kunnen en moeten spelen tijdens de COVID-19-pandemie; maar ook daarna, met het oog op de realisatie van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Het pamflet roept dan ook op om postcovid niet (opnieuw) te besparen op cultuur. Dat cultuur in het algemeen en culturele instellingen in het bijzonder bijdragen tot een meer veerkrachtige samenleving wordt trouwens ook door ICOM en NEMO benadrukt voor wat betreft de musea. De COVID-19-pandemie heeft de bijzondere en centrale plaats van cultuur in onze samenleving trouwens nog eens extra in de verf gezet.

Die bijzondere plaats van cultuur en het belang ervan op (lokale) samenlevingen komt ook tot uiting in het UNESCO-rapport *World Heritage in the face of COVID-19*.¹¹ Alhoewel dit rapport focust op de impact van COVID-19 op werelderfgoedsites en dus voornamelijk op onroerend en landschappelijk erfgoed in plaats van op cultureel erfgoed, bevat het toch een aantal inzichten die ook in de context van deze studie het vermelden waard zijn. Net zoals cultureel-erfgoedinstellingen en organisaties zijn heel wat werelderfgoedsites namelijk sterk getroffen door de pandemie. Dit rechtstreeks door de (tijdelijke) sluiting, het (tijdelijk) stilvallen van het maatschappelijk leven op en rond de site in kwestie en/of het wegblijven van de vaak zo belangrijke toeristenstromen.

- › Uit het rapport blijkt duidelijk dat de impact van de COVID-19-pandemie op heel wat lokale gemeenschappen op en rondom de werelderfgoedsites enorm is. Veel meer nog dan bij individuele cultureel-erfgoedorganisaties het geval is zien we hier de verwevenheid van erfgoed met de bredere samenleving. Wanneer een dominosteentje valt (door bijvoorbeeld de sluiting van de site ten gevolge van een pandemie), heeft dat direct zijn weerslag op het bredere maatschappelijke ecosysteem. De gevolgen zijn groot: geen of dalende inkomsten, afvloeiingen, economische recessie, armoede, toenemende spanningen ... Ook hier blijkt weer dat (deels) door de overheid ondersteunde sites en de gemeenschappen de pandemie beter doorgekomen zijn.

⁶ In 2020 verscheen ook nog een grootscheeps onderzoek vanuit UNESCO naar de impact van de COVID-19-pandemie op het wereldwijde museumveld, *Museums around the world in the face of COVID-19*: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>

⁷ IFLA heeft onder de noemer 'Covid and the global library field' wel een uitgebreide meertalige webpagina over COVID-19, bibliotheken en bibliotheekwerk: <https://www.ifla.org/covid-19-and-libraries>

⁸ UNESCO (2020), *Turning the threat of COVID-19 into an opportunity for greater support to documentary heritage*: <https://en.unesco.org/news/turning-threat-covid-19-opportunity-greater-support-documentary-heritage>

⁹ ICA (2020), *COVID-19 – The duty to document is essential*: <https://www.ica.org/en/covid-19-the-duty-to-document-does-not-cease-in-a-crisis-it-becomes-more-essential>

¹⁰ <https://cultureactioneurope.org/news/ensuring-culture-fulfills-its-potential-in-responding-to-the-covid-19-pandemic/>

¹¹ UNESCO (2021), *World Heritage in the face of COVID-19*: <https://whc.unesco.org/en/news/2298>

- › Uit het rapport blijkt ook **hoe belangrijk (internationale) toeristen zijn** voor het voortbestaan en floreren van dergelijke sites. Dit kan paradoxaal klinken in tijden waarin massatoerisme bekritiseerd wordt en waarin duurzaamheidskwesties het huidige toeristische model grondig in vraag stellen. Velen hoopten dat de COVID-19-pandemie een halt zou toeroepen aan toeristische overconsumptie met een grote ecologische voetafdruk. Tegelijkertijd is dit toerisme blijkbaar nodig voor lokale gemeenschappen wereldwijd om te floreren en zich te blijven ontwikkelen. Heel wat Europese cultureel-erfgoedinstellingen en lokale gemeenschappen kijken reikhalzend uit naar het hervatten van het ‘oude normaal’.
- › Bovendien zijn de inkomsten uit het toerisme nodig om het erfgoed blijvend te kunnen onderhouden en in stand te houden. Opnieuw laten werelderfgoedsites (veel sneller dan musea, archieven of erfgoedbibliotheken) zien hoe snel het behoud en beheer van de site(s) erop achteruitgaat wanneer er niemand meer komt en/of wanneer de inkomsten wegvallen. Heel wat van de door de UNESCO bevraagde werelderfgoedsites kampten na nauwelijks een jaar al met **serieuze conservatie-uitdagingen**. Doorgaans hangt dit samen met het wegvallen van inkomsten en het niet meer kunnen betalen van de noodzakelijke werknemers en onderhoudswerken, waardoor bepaalde sites snel degraderen.
- › Opvallend is ook de **impact van de pandemie op het aanwezige immateriële culturele erfgoed**. Leden van lokale erfgoedgemeenschappen zijn soms overleden als gevolg van de pandemie. Bovendien kwamen de meeste collectieve rituelen, praktijken en tradities tijdens het voorbije anderhalf jaar op een laag pitje te staan of werden ze eenvoudigweg tijdelijk opgeschort. Er is een vrees voor de impact hiervan op lokale (vrijwilligers)gemeenschappen op middellange en langere termijn.¹²

¹²Zie in deze context ook het UNESCO-rapport Living Heritage and the COVID-19 pandemic: responding, recovering and building back for a better future: <https://ich.unesco.org/en/living-heritage-and-the-covid-19-pandemic-01179>.

Inzichten uit Nederland

Naast de covidimpactstudies van enkele grote internationale erfgoedorganisaties halen we ten slotte ook nog even twee Nederlandse onderzoeken voor het voetlicht. Allereerst is er het onderzoeksrapport van het BNG Cultuurfonds (i.s.m. Boekmanstichting, ASOM en Casco Art Institute) uit maart 2021, *Cultuur in tijden van corona*.¹³ In dit rapport gaan de auteurs op basis van vijftien portretten van organisaties binnen de brede Nederlandse cultuursector na hoe zij een jaar corona hebben beleefd en wat de impact ervan is op hun organisatie.¹⁴ Uit de nabeschouwing blijkt dat de betrokken organisaties voldoende veerkracht toonden en alert reageerden op de crisissituatie. Deze bevindingen zijn relevant voor deze onderzoeksopdracht.

- › De coronacrisis fungeerde voor heel wat organisaties als accelerator. Ze zette zaken in gang die voorheen nog onvoldoende uitgebouwd waren of gaf deze definitief een duwtje in de rug. Ook hier staat de digitale shift voorop, waarbij de voornaamste strategie *'learning by doing'* was. Maar ook op het vlak van organisatieontwikkeling werden door een aantal organisaties stappen vooruitgezet.
- › Voor heel wat cultuurhuizen leidde de coronacrisis tot een verhoogde lokale betrokkenheid. De crisis zette de maatschappelijke meerwaarde van cultuur sterker in het daglicht, wat zich vaak vertaalde in meer aandacht voor de buurt en de lokale gemeenschappen rondom de eigen organisatie.
- › Heel wat cultuurorganisaties onderstreepten het belang van overheidssteun om ze financieel gezond te houden en om de crisis met opgeheven hoofd te kunnen trotseren. Men beseft de waarde van deze steun en is er dan ook erkentelijk voor. Zonder deze steun had de situatie er voor nogal wat organisaties benarder uitgezien na een jaar coronacrisis. Desondanks vrezen heel wat cultuurhuizen voor bezuinigingen in de toekomst.
- › Alternatieve diensten en activiteiten, vooral dan de online varianten, zorgen niet voor een alternatief inkomstenmodel. Daarvoor brengen ze niet genoeg op, zo ze al iets opbrengen.
- › De coronacrisis leidde tot een hybridisering van werkvormen. Organisaties zagen een veranderde relatie tussen digitaal en fysiek werken, zowel op het vlak van online en offline publieksactiviteiten en dienstverlening als op het vlak van samenwerkingsverbanden. Opvallend is dat er nieuwe samenwerkingen werden aangegaan of praktijken werden opgezet als gevolg van de situatie.

Naast het onderzoek van de Boekmanstichting, maar hierbij aansluitend, is er het onderzoek van het platform cultuurmarketing.nl.¹⁵ Zij deden een onderzoek naar de toekomst van het online aanbod waaraan 67 cultuurorganisaties meewerkten. Ook uit hun onderzoek bleek de massale shift naar een digitale werking tijdens de coronaperiode. Zo goed als alle organisaties die meewerkten aan het onderzoek gaven aan een digitaal aanbod te hebben ontwikkeld. Een aantal interessante tendenzen:

- › De marketingafdeling komt veel prominenter in beeld dan voorheen. Terwijl ze voor de pandemie vaak pas helemaal op het einde werd betrokken, neemt ze nu zelfs vaak de leiding bij het ontwikkelen en ter beschikking stellen van een digitaal aanbod.

¹³ G. Hagoort, J.J. Knol, E. Uitenbogaard en S. Zwart (2021), *Cultuur in tijden van corona*, Den Haag: BNG Cultuurfonds. <https://www.boekman.nl/verdieping/publicaties/cultuur-in-tijden-van-corona/>

¹⁴ Naast het rapport *Cultuur in tijden van corona* publiceerde de Boekmanstichting in mei 2021 eveneens het rapport *Ongelijk getroffen, ongelijk gesteund* over de financiële impact van de COVID-19-pandemie op het Nederlandse culturele veld. Jammer genoeg werd de vraag tot medewerking aan de musea pas laat uitgestuurd door de Nederlandse Museumstichting, waardoor er nauwelijks respons was en er voor deze subsector geen analyse kon worden gemaakt. Wij gaan er dan ook niet verder op in.

¹⁵ <https://cultuurmarketing.nl/de-toekomst-van-online-aanbod/>

- › Er zijn **weinig inkomsten te halen uit de online programmatie**. Slechts een minderheid van de organisaties bood dit aanbod volledig betalend aan. Het merendeel van de organisaties stelde zijn digitale aanbod (grotendeels) gratis ter beschikking. En ook bij de organisaties die aangeven in de toekomst een online aanbod te blijven aanbieden geeft de meerderheid aan dit grotendeels gratis te zullen doen.
- › Alhoewel heel veel organisaties aangeven in de toekomst meer hybride te zullen werken met zowel een fysiek als een digitaal aanbod, vrezen sommige organisaties dat ze zich hiermee financieel in de eigen voet zullen schieten. Een kwalitatief online aanbod ontwikkelen en aanbieden kost geld, terwijl er nauwelijks inkomsten uit te halen zijn.
- › Hiermee gepaard gaand wordt ook weer gewezen op het feit dat de meeste cultuurhuizen **weinig zicht hebben op het bereik van hun digitale aanbod**. Wie maakt hiervan gebruik? Wat is het profiel van de online bezoekers? Hoe verhouden ze zich tot de fysieke bezoekers? ... Zoveel vragen waar men nauwelijks een antwoord op heeft. Dit maakt het dan ook heel moeilijk om doelgroepgericht te communiceren over het online aanbod.
- › De **voornaamste uitdagingen met betrekking tot het online aanbod** zijn dan ook:
 - Hoe het online aanbod rendabel krijgen, gegeven het feit dat het nu voornamelijk gratis wordt aangeboden?
 - Hoe voldoende inzicht krijgen in het online publiek, zodat er doelgroepgericht gecommuniceerd kan worden?
 - Hoe het online aanbod op hetzelfde kwaliteitsniveau houden/krijgen als het fysieke aanbod? De concurrentie online is erg groot.
 - Hoe het gebrek aan middelen (zowel budget, mankracht als expertise), waarmee heel wat cultuurorganisaties kampen, opvangen?
 - Hoe de uitwerking van een kwaliteitsvol online aanbod verduurzamen binnen de organisatie, met name wanneer de urgentie ervan wegvalt na de pandemie? Zullen de bezoekers dan überhaupt nog de weg vinden naar dit aanbod, of zullen ze vermoeid van het vele schermkijken afhaken? Loont het met andere woorden de moeite op (middel)lange termijn?

De bevindingen uit de internationale literatuurstudie zijn belangrijk en relevant omdat ze meteen een kader geven voor het onderzoek dat wij in de Vlaamse en Brusselse cultureel-erfgoedsector voerden. In het volgende deel van dit rapport zullen we nu weergeven welke impact de coronacrisis heeft gehad.

3. DE IMPACT VAN DE CORONACRISIS OP DE CULTUREEL-ERFGOEDSECTOR IN VLAANDEREN EN BRUSSEL

3.1 Een tijd van overleg: Taskforce COVID-19 cultuur

De gezondheidscrisis was in 2020 plots en acuut. Er werd door de verschillende overheden snel gereageerd en geprobeerd om zo goed mogelijk af te stemmen en in te spelen op de noden. De verkenning van de internationale literatuur (zie boven) toont duidelijk aan dat ook in het buitenland overheden een belangrijke, coördinerende rol opnamen. In Vlaanderen was dat niet anders.

Het kabinet Cultuur en het Vlaamse departement CJM richtten de Taskforce COVID-19 voor de culturele sector op waarvoor afgevaardigden uit de brede culturele sector werden uitgenodigd. Via deze taskforce werden de lijnen tussen de cultuursector, overheden, politiek én virologen zeer kort gehouden.¹⁶

Voor de cultureel-erfgoedsector zat FARO als Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vanaf het begin mee aan de gesprekstafel. FARO kreeg in april 2020 de opdracht om (heel) snel een advies te geven over de cultureel-erfgoedsector. De sectorcoördinatoren van het steunpunt hebben toen meteen de musea, archieven, erfgoedcellen, erfgoedbibliotheken, immaterieel-erfgoedactoren en landelijke dienstverleners bevraagd over de impact van de pandemie en de door de overheid opgelegde lockdowns. Tijdens deze sectorale vragenronde rezen ook zeer veel concrete vragen, o.a. over de manier waarop het virus zich verspreidde, bijvoorbeeld via de omgang met materialen. Deze vragen konden dan meteen voorgelegd worden aan de virologen en andere experts ter zake.¹⁷ FARO nam hiermee zijn verantwoordelijkheid op en zou dat blijven doen gedurende de ganse crisisperiode. (Cf. *onderstaand kaderstuk: FARO en corona*)

Ook de belangenbehartiger Overleg Cultureel Erfgoed (OCE) stelde een bevraging op die een zicht gaf op de impact in de eerste fase van de pandemie. De bevraging werd door heel wat erfgoedorganisaties (zowel professionele als vrijwilligersorganisaties) en individuele erfgoedwerkers (freelancers, zelfstandigen ...) ingevuld (333 respondenten in totaal) en toonde een aantal zaken aan:

- › De werking was omzeggens overal stilgevallen en er was massaal overgestapt op thuiswerk. Sommige werknemers werden op tijdelijke werkloosheid geplaatst en vrijwilligerswerkingen kwamen ook helemaal stil te liggen.
- › De digitale omslag of versnelling stond pas aan het begin, maar leek veelbelovend.
- › De impact van de pandemie op de werking van de organisatie en de financiën varieerde sterk van deelsector tot deelsector. Zo was de financiële impact op archieven, erfgoedbibliotheken, erfgoedcellen of dienstverlenende organisaties eerder beperkt in vergelijking met deze op musea. Ook freelancers en/of zelfstandige erfgoedwerkers waren zwaarder getroffen.

¹⁶ <https://faro.be/blogs/faro/update-de-impact-van-covid-19-faro-bundelt-uw-vragen>

¹⁷ <https://faro.be/blogs/faro/een-sector-uit-quarantaine-halen-hoe-doe-je-dat>

- › Het lokale verenigingsleven en vrijwilligerswerk kregen een enorme klap. Dat liet zich zowel voelen op sociaal en financieel vlak als op het vlak van de werking. Vooral sommige verenigingen die werken rond specifieke immaterieel cultureel-erfgoedpraktijken (bv. stoeten, processies, carnaval ...), waar doorgaans heel wat voorbereiding bij komt kijken en waar vaak een serieuze investering mee gemoeid gaat, voelden de impact van afgelasting en/of uitstel van hun evenement.

3.2 De voorlopige impact in kaart gebracht via COVID-19-enquêtes

Uit de verkenning van de internationale literatuur (zie boven) blijkt dat een aantal internationale cultureel-erfgoedorganisaties vrij snel begon met het uitsturen van surveys. Ook in Vlaanderen werden de enquêtes van ICOM, NEMO en UNESCO verspreid en ingevuld.

Maar om voor Vlaanderen nog een concreter en beter zicht te krijgen op de impact van de COVID-19-pandemie op de cultureel-erfgoedsector, organiseerde FARO in het najaar van 2020 en het voorjaar van 2021 twee surveys: een survey bij erfgoedorganisaties en een survey bij individuele erfgoedwerkers.¹⁸ We lichten de uitkomsten van beide surveys toe. Parallellen met de bevindingen uit internationale studies zullen snel blijken.

3.2.1 Het perspectief van cultureel-erfgoedorganisaties

Voor de eerste survey schreven we 133 door Vlaanderen erkende en/of gesubsidieerde erfgoedorganisaties persoonlijk aan, verdeeld over de volgende werksoorten: musea, archieven, erfgoedbibliotheken, dienstverlenende erfgoedorganisaties en erfgoedcellen. 68 organisaties (= 51 %) vulden het covidluik van de enquête in.

De impact op het publieksbeleid en de maatschappelijke opdracht

Voor de bevraging op organisatieniveau vertrokken we vanuit de verschillende werkprocessen die van toepassing kunnen zijn binnen een Vlaamse cultureel-erfgoedorganisatie. Voor ieder werkproces dat van toepassing was binnen de eigen organisatie konden de bevroegde erfgoedorganisaties aangeven in welke mate dit beïnvloed was door de pandemie ('niet', 'enigszins' of 'sterk'). Per werkproces konden de organisaties via een open antwoordveld aangeven hoe het werkproces precies beïnvloed werd door de pandemie.

Uit onze analyse blijkt duidelijk dat niet alle werkprocessen in gelijke mate beïnvloed werden door de COVID-19-pandemie. De werkprocessen waarbij de meeste organisaties aangaven een sterke impact te ondervinden van COVID-19 zijn:

- › Educatieve en andere publieksactiviteiten organiseren (91,3 %)
- › Bezoekers onthalen, begeleiden of rondleiden (84,3 %)
- › Groepen in de samenleving participatief betrekken bij de werking (84,1 %)
- › Vrijwilligers begeleiden en omkaderen (83,6 %)
- › Commerciële activiteiten ontwikkelen (fondsenwerving, shop, horeca ...) (70,7 %)
- › Tentoonstellingen cureren en bouwen (66,0 %)
- › Lokale gemeenschappen bereiken en ondersteunen (65,2 %)

¹⁸ Beide covid-enquêtes maakten deel uit van de bredere nodenbevraging van FARO (zie boven: Methodologie).

Opvallend is dat de werkprocessen waarbij mensen uit de bredere samenleving worden betrokken bij de werking van de erfgoedorganisatie het meest getroffen werden door de pandemie. Alle activiteiten die verband houden met het ontvangen van bezoekers (frontoffice activiteiten), het organiseren of opzetten van publieksgerichte activiteiten, het engageren van vrijwilligers, het opzetten van participatieve werkingen, het bereiken en ondersteunen van lokale gemeenschappen ... kwamen namelijk stil te liggen tijdens de lockdowns of werden door de pandemie en de opgelegde coronamaatregelen (verplicht thuiswerk, geen samenkomsten van groepen ...) sterk beperkt.

Bij de heropening moest rekening worden gehouden met heel wat bijkomende en steeds wisselende maatregelen (maximaal aantal personen per ruimte, looprichting, handgel, mondkmaskers, enzovoort). Hoewel het positief was dat o.a. musea konden heropenen, zorgden al deze maatregelen voor veel stress en onzekerheid.

De minst sterk getroffen werkprocessen zijn de meer organisatie-interne of backoffice werkprocessen:

- › Zakelijk beheren van de organisatie en/of de rechtspersoon (12,3 %)
- › Onderzoek uitvoeren, kennis ontwikkelen en delen (14,7 %)
- › Relaties onderhouden met openbare besturen, voogdijoverheden en andere stakeholders (17,4 %)
- › Strategisch plannen en een langetermijnvisie ontwikkelen (20,0 %)
- › Erfgoed verzamelen, bewaren en/of borgen (24,2 %)

Het toenemende belang van de digitale werking

In het opvangen van deze impact zien we vaak een verwijzing naar een verhoogde digitalisering en het vervangen van fysieke door digitale activiteiten. Ondanks de voordelen en huidige mogelijkheden inzake digitalisering en digitaal werken ging dit niet zonder slag of stoot. Het was vaak zoeken naar goede alternatieven en het zich vervolgens eigen maken van deze alternatieve werkmethodes. Het vele digitale werken en vergaderen leidde ook tot schermmoeheid en het verwateren van de meer spontane en informele contactmomenten. Bovendien is de primaire doelgroep van heel wat organisaties, bijvoorbeeld veel oudere vrijwilligers of erfgoedgemeenschappen, niet steeds ontvankelijk voor deze digitale alternatieven. Het gevolg is dat bestaande netwerken langzaam maar zeker begonnen te eroderen. Daarnaast is het ook zo dat specifieke aspecten van het erfgoedwerk (zeker wanneer deze collectiegebonden zijn en/of verband houden met behoud en beheer) niet zo eenvoudig vanop afstand uit te voeren zijn.

De impact op het psychosociaal welzijn

Uit de analyse blijkt ook dat de COVID-19-pandemie bij zo goed als alle erfgoedorganisaties die meewerkten aan het onderzoek een impact had op het psychosociaal welzijn van hun medewerkers en de vrijwilligers die er actief zijn. Bij iets meer dan een derde van de organisaties bleef de impact eerder beperkt. Meer dan de helft van de organisaties geeft echter aan dat de impact van de pandemie op het psychosociaal welzijn van hun medewerkers en/of vrijwilligers sterk tot zeer sterk was.

Om de sterke impact van de COVID-19-pandemie op het psychosociaal welzijn van de medewerkers en vrijwilligers op te vangen namen de meeste cultureel-erfgoedorganisaties verschillende maatregelen.

- › Geheel in overeenstemming met de geldende maatregelen over de COVID-19-pandemie gaven de meeste organisaties aan dat ze het arbeidsregime aanpasten tijdens de voorbije maanden. Enerzijds impliceerde dit bijna overal thuiswerk. Anderzijds gaven verschillende organisaties aan dat er ook meer flexibiliteit was in het werk, zowel voor wat betreft de te werken uren (hoeveel en wanneer) als de uit te voeren taken en de wijze waarop deze taken werden uitgevoerd. Een aantal directeurs gaf expliciet aan dat dit gebaseerd was op meer vertrouwen, minder micromanagement en gepaard ging met een zekere vorm van mildheid over de geleverde prestaties.

- › Aangezien thuiswerk de norm was, zorgden heel wat organisaties er ook voor dat hun werknemers **in de beste omstandigheden van huis uit konden werken** door budget te voorzien voor de aankoop van kantoormateriaal en/of door hun werknemers toe te laten om tijdelijk kantoormateriaal van de werkplek te ontlenen. In die gevallen waarbij werknemers toch op de werkvloer moesten of mochten zijn zorgden de werkgevers ervoor dat er een veilige werkomgeving gecreëerd werd, zodat de aanwezige werknemers zich veilig en op hun gemak voelden.
- › Het spreekt voor zich dat de veralgemeende omschakeling naar thuiswerk niet mogelijk zou kunnen geweest zijn zonder een **enorme digitale sprong** en het gebruik van digitale platforms allerhande. Enkele organisaties geven aan dat er hiervoor cursussen en e-learningmogelijkheden voorzien werden.

De flexibilisering en digitalisering van de arbeid zijn natuurlijk allereerst maatregelen die het verder verspreiden van het COVID-19-virus zoveel mogelijk moesten voorkomen. Ze dienden niet noodzakelijk om het psychosociaal welzijn van de werknemers te verbeteren. Integendeel, vaak hadden ze een eerder negatieve impact op het psychosociaal welzijn. De formele en informele spontane contacten die normaal gezien op de werkvloer plaatsvonden vielen immers plots weg. Bovendien moesten velen nu zelf meer structuur geven aan hun dag, terwijl de thuissituatie dit niet altijd toeliet of vergemakkelijkte.

- › Uit onze analyse blijkt dan ook dat bijna overal het **aantal formele contactmomenten sterk toenam**, ook al werden deze nu ook online georganiseerd. Veel meer dan voorheen werd er op vaste momenten vergaderd en dit zowel met het voltallige team, in kleinere groepjes als een-op-een. Contact houden met de werknemers en het onderlinge contact bevorderen werd door veel werkgevers als essentieel beschouwd.
- › Naast de toename in het aantal formele contactmomenten werd er bijna overal ook **sterk geïnvesteerd in het bevorderen van de informele, niet-werkgerelateerde contacten, gesprekken en evenementen**.
- › Omdat het opvoeren van de formele en informele contacten op zich niet volstaat om het psychosociaal welzijn voldoende hoog te houden, investeerden ook heel wat werkgevers en erfgoedorganisaties in **incentives en kleine attenties om hun waardering te tonen aan het personeel voor de geleverde inspanningen en om hen een hart onder de riem te steken**.
- › Daarnaast investeerden heel wat leidinggevenden veel tijd in het houden van een-op-eengesprekken met hun personeel. Kwestie van de **vinger aan de pols te houden en effectief na te gaan hoe het met het welzijn van de werknemers gesteld is**.

Ondanks al deze initiatieven gaven een aantal respondenten ook aan dat zij of hun organisatie te weinig hadden gedaan om de impact van de COVID-19-pandemie op het psychosociaal welzijn van hun werknemers en/of vrijwilligers te verbeteren. Daarnaast werd ook wel vermeld dat, ondanks alle geleverde inspanningen, sommige werknemers tegen hun grenzen botsten en ‘uitvielen’. Bovendien betekende de hierboven beschreven omslag in het werken, met alle bijkomende initiatieven om het moreel hoog te houden, voor heel wat leidinggevenden extra werk- en/of vergaderdruk en -tijd.

De keerzijde van het veranderende arbeidsregime

Uit zowat alle reacties blijkt dat het veranderende arbeidsregime met de nadruk op thuiswerk, flexibiliteit en een toegenomen digitalisering niet zaligmakend is. Het impliceert allereerst een heel **heldere en duidelijke communicatie** vanuit de organisatie naar de werknemers. Alles begint immers met **goede afspraken**. Uit de praktijk bleek immers al snel dat het niet voor iedereen even evident is om van thuis uit te werken. Soms laat de persoonlijke (gezins-)situatie dit niet toe of heeft men bijvoorbeeld nood aan specifieke materialen (bv. archieven) die thuis niet voorhanden zijn. Voor heel wat leidinggevendenden was het dus een constante zoektocht om in te schatten hoe ze zo adequaat mogelijk konden **inspelen op de individuele noden en behoeften, zonder de algemene lijnen uit het oog te verliezen**. Komt daar nog bij dat, zeker in de collectiebeherende erfgoedorganisaties, sommige werknemers wel degelijk op de werkvloer verwacht werden, terwijl anderen moesten/mochten thuiswerken. Dit leidde hier en daar tot **spanningen binnen de ploeg**.

Uit heel wat reacties blijkt trouwens ook **dat het digitale werken zijn grenzen kent**. Allereerst stelden enkele organisaties vast dat sommige, vaak wat oudere, werknemers **minder vlot de overstap naar het digitale werken konden maken**. Zij hadden het moeilijker om hun gewoontes te doorbreken, wat opnieuw leidde tot spanningen en frustraties binnen organisaties. Maar ook zij die wel vlot de overgang naar het digitale werken maakten klaagden op den duur over het **teveel aan schermtijd**. Veel medewerkers klaagden over schermmoeheid en de waterval aan digitale overlegmomenten. Ondanks alle digitale mogelijkheden om vlot te kunnen werken en met elkaar te communiceren bleek het **gemis aan fysieke, vaak meer informele contacten** heel sterk. Dit draagt echt wel bij tot de werkvreugde. Na al die maanden schermwerken, en ondanks alle hierboven beschreven initiatieven om de samenhang te bevorderen, stelden verschillende respondenten vast dat bepaalde werknemers langzaam afhaakten en moeilijker te bereiken waren.

Voor heel wat werkgevers en/of leidinggevendenden bleef dit dan ook de voornaamste uitdaging van de voorbije maanden: **het blijvend motiveren en gefocust houden van het personeel**. Zeker in een context van steeds veranderende maatregelen en plannen, waarbij het zo goed als onmogelijk bleek om enig duidelijk perspectief te bieden op normalisering, bleek dit een lastige opdracht. Een aantal respondenten gaf aan dat het, ondanks alle moeite die ze deden om na te gaan hoe het met het personeel gesteld is, **heel moeilijk is om een echt beeld te krijgen van het psychosociaal welzijn** van de collega's. Sommige leidinggevendenden stipten in hun antwoorden trouwens aan dat ze zelf een **gebrek aan begeleiding en sensibilisering** hieromtrent ervoeren; dat ze de indruk hadden dat er uiteindelijk te weinig initiatieven werden genomen om de echte psychosociale impact van de pandemie aan te pakken; en dat ze zelf voortdurend moesten afwegen hoever ze hierin konden/moesten gaan, rekening houdend met hun eigen veerkracht.

Ten slotte wezen een aantal respondenten nogmaals op de uitdagingen om de **contacten met de vrijwilligers** te onderhouden, om een zinvolle vorm van relatiebeheer uit te voeren en om nieuwe medewerkers succesvol op te nemen in het team, of om een bijna volledig nieuwe werking uit te bouwen.

De uitdagingen op lange termijn

In de bevraging op organisatieniveau peilden we ook naar wat de respondenten op langere termijn zagen als de voornaamste uitdagingen of veranderingen voor de cultureel-erfgoedwerking van hun organisatie als gevolg van de pandemie.

De twee thema's die duidelijk vooropstaan als voornaamste uitdagingen of veranderingen ten gevolge van de COVID-19-pandemie zijn **digitalisering** en de **heropstart** na de pandemie en nadat maatregelen worden versoepeld.

Dat digitalisering eruit springt is niet onlogisch. We zien deze uitdaging/verandering bij alle subsectoren terugkomen. Digitalisering wordt gezien in alle aspecten, van het aanbod voor bezoekers en publiek zoals activiteiten en dienstverlening (bv. in het kader van archiefonderzoek), over de digitale registratie van de collectie tot bij de eigen (interne) werking zoals vergaderen en thuiswerken.

Terwijl bij deze digitalisering enkele kansen worden gezien, zoals de kans om een nieuw publiek aan te trekken, worden er ook heel wat uitdagingen mee geassocieerd. Wat is de impact op de financiën of op het personeelsbeleid? En hoe kan de kwaliteit van digitale documenten worden gewaarborgd? Wat met de privacyissues die worden versterkt in een digitale omgeving? Daarnaast wil men ook zoeken naar een juiste balans tussen het fysieke en het digitale, en vraagt dit ook aanpassingen in de communicatie.

Over de heropstart van vele werkingen na de COVID-19-pandemie en het terugkeren naar ‘het normale’ stellen de verschillende subsectoren zich heel wat vragen. We zien echter wel een duidelijk onderscheid in deze vragen.

- › Bij **musea** gaat het voornamelijk om het **terugwinnen van bezoekers**, waarbij de bezorgdheid is ontstaan dat zij de binding en interesse hebben verloren en er terug vertrouwen moet gevonden worden. Het heropstarten van groepsbezoeken, werkingen met scholen, netwerken en workshops zal eveneens een uitdaging zijn. Ook de internationale werking moet heropgestart worden. Men vraagt zich ten slotte af wat de implicaties zullen zijn op zelfstandigen, kunstenaars, creatievelingen ...
- › Zowel bij **archieven als erfgoedbibliotheken** zien we weinig antwoorden terugkomen rond de heropstart. Er zijn enkele vragen over het **pandemieproof inrichten van ruimten**, waar aandacht is voor kwetsbare groepen. Erfgoedbibliotheken zien hun sociale werking bevestigd door de pandemie. De pandemie toont aan dat een erfgoedbibliotheek ook kan dienen als ontmoetingsplek en die rol willen ze – naast een doorgevoerde digitale werking – vasthouden.
- › Wanneer we kijken naar de antwoorden van **erfgoedcellen en dienstverlenende organisaties** gaat de vraag rond de heropstart vooral over **de implicaties op de lokale spelers, de verenigingen, erfgoedgemeenschappen en vrijwilligers**. Gaan zij (kunnen) blijven bestaan? Zaken zoals de meestal oudere leeftijd en de daarmee gepaard gaande veiligheidsbedenkingen en het lang inactief blijven van deze groepen maken dat hiervoor gevreesd wordt.

Een derde thema dat meermaals terugkomt in de antwoorden is **de financiële impact van de COVID-19-pandemie**, dit zowel op korte als op lange termijn. Bij musea en archieven is er vooral een bekommernis door de verhoogde nood aan digitalisering en de kost die deze omslag met zich meebrengt. Bij erfgoedcellen en dienstverlenende organisaties is er vooral een bezorgdheid vanuit onzekere situaties rond subsidiëring, projectwerking enzovoort.

Zoals we al konden lezen bij digitalisering zal ook **de (interne) werkcultuur van de organisaties** wijzigingen ondergaan. Elke subsector haalt aan dat het massale thuiswerk de ogen heeft geopend over efficiënt werken en vergaderen en men verwacht dit ook deels te behouden na COVID-19. Daarbij ziet men wel de uitdaging om de binding tussen de collega's, als groep, te moeten behouden.

Verschiedende organisaties halen ook **de internationale werking** aan als uitdaging voor de toekomst. Enerzijds moet deze bij sommige organisaties opnieuw opgestart worden, anderzijds ziet men hierin nieuwe kansen door de digitale mogelijkheden om efficiënter en vaker te kunnen overleggen en netwerken op te zetten.

Uiteraard vraagt men zich ook af wat de gevolgen zullen zijn op **de participatieve werking**. Dit sluit aan bij de uitdaging rond de heropstart en de digitalisering, waarbij men enerzijds terug binding moet zoeken en anderzijds ook een digitaal aanbod kan opzetten. De participatieve werking ondervond veel invloed van COVID-19, waardoor hierin een heropstart moet worden voorzien.

3.2.2 Het perspectief van individuele erfgoedwerkers

Naast de bevraging op organisatieniveau organiseerden we in tweede instantie ook een enquête bij individuele erfgoedwerkers. Het covidluik van deze bevraging werd door 169 respondenten, werkzaam in een van de vijf types door Vlaanderen erkende en/of gesubsidieerde erfgoedorganisaties,¹⁹ ingevuld. In de bevraging peilden we opnieuw naar de impact van de pandemie op hun individuele job. Daarnaast vroegen we de respondenten welke kansen en/of opportuniteiten ze zagen in de pandemie met betrekking tot hun job.

De impact van de pandemie op collectiebeheer

De conclusies met betrekking tot de impact van de pandemie op de eigen job zijn vergelijkbaar met de bevindingen die we op organisatieniveau vaststelden. Vandaar dat we ze hier niet herhalen. Opvallend is wel dat er meerdere respondenten in hun antwoord verwezen naar **de impact van de pandemie op het collectiebeheer**. Dit kwam in de bevraging op organisatieniveau iets minder aan de oppervlakte. Het feit dat erfgoeddepots (tijdelijk) gesloten waren of dat er maar een beperkt aantal personeelsleden fysiek op locatie aanwezig mochten zijn, zorgde hier en daar blijkbaar voor moeilijkheden, vertragingen en achterstand of kwam het behoud en beheer niet altijd ten goede. Desalniettemin bood de pandemie ook de kans om inzake digitalisering een aantal stappen vooruit te zetten. Toch was dit zeker niet zaligmakend. Wat betreft het collectiebeheer kregen we dus een gemengd beeld te zien.

Gepercipieerde kansen en opportuniteiten

De antwoorden op de vraag naar gepercipieerde kansen en opportuniteiten hangen natuurlijk nauw samen met de impact van de COVID-19-pandemie en de antwoorden die hierop gevonden moesten worden.

- › Zo vermelden heel wat respondenten dat het goed zou zijn om het **telewerken** in de toekomst te behouden. Heel wat erfgoedwerkers realiseerden zich de voorbije maanden dat ze niet altijd op de werkvloer hoeven te zijn om hun werk naar behoren te kunnen uitvoeren. Bovendien zijn aan het telewerken een aantal concrete voordelen verbonden. Naast de evidente tijdswinst hebben sommigen het bijvoorbeeld expliciet over de mogelijkheid die telewerken hen geeft om meer ‘in de diepte’ te kunnen werken of om langere tijd geconcentreerd te kunnen doorwerken.
- › Toch pleit niemand voor een meer veralgemeende vorm van thuiswerk. Meer dan een respondent wijst op het belang van teamwerk en fysieke ontmoeting. **Meer hybride vormen van werken** (deels thuis, deels op de werkplek) worden wel op prijs gesteld. Het hangt trouwens sterk af van de specifieke jobinvulling of men pleit voor het structureel behouden van meer hybride werkvormen. Sommige erfgoedwerkers wijzen op het belang van fysieke aanwezigheid op de werkvloer en op het belang van het fysieke contact met de collectie(stukken), bijvoorbeeld op het vlak van collectiebehoud en -beheer of op het vlak van onderzoek.

Het spreekt voor zich dat de mogelijkheid om van huis uit te werken enorm toegenomen is dankzij de ontwikkeling van specifieke digitale tools. De **digitale transformatie of versnelling** die de voorbije periode op gang kwam wordt dan ook gezien als de grootste opportuniteit voor de toekomst.

- › Zo verwezen veel respondenten naar de mogelijkheden die **online vergaderen** biedt. Ook al zijn heel wat mensen deze digitale werkvorm onderhand hartgrondig beu, toch beseffen ze dat dit ook in de toekomst heel wat potentieel heeft en het hybride werken mogelijk maakt. Digitale vergaderingen zijn vaak efficiënter, meer to the point, goedkoper en er is minder tijdverlies.

¹⁹ Musea, archieven, erfgoedbibliotheken, dienstverlenende cultureel-erfgoedorganisaties en erfgoedcellen.

- › Hetzelfde kan gezegd worden voor **online vormingen**. Naast de reeds aangehaalde voordelen (tijdswinst, goedkoper) halen sommige respondenten aan dat ze door het online format meer opleidingen kunnen volgen of bijwonen. Daarnaast blijkt dat de drempel om aan internationale vormingen of conferenties deel te nemen online eveneens kleiner is.
- › In de antwoorden werd ook vaak gewezen op het **belang van het uitbouwen van een online aanbod** (i.e. collecties online aanbieden, een online dienstverlening en/of publiekswerking uitbouwen, een online educatief aanbod ontwikkelen ...) en de mogelijkheden die dit met zich meebrengt. Meerdere respondenten geven ook hier wel weer aan dat het moet gaan over een complementair aanbod, naast het fysieke dat ook nog steeds de nodige aandacht verdient. Het komt er met andere woorden op neer een goed evenwicht en een mooie wisselwerking tussen beide te vinden.
- › De troeven van **online collectiebeheer** werden dan weer door maar enkele erfgoedwerkers onderkend. Maar zoals eerder al aangehaald benadrukten erfgoedwerkers die met collecties werken ook het belang van het fysiek contact met de collectie(stukken) op de werkvloer.

Naast de mogelijkheden die samenhangen met het thuiswerken/telewerken en met de digitale transformatie sprongen nog een aantal andere zaken in het oog, ook al werden die minder vaak aangehaald.

- › Een aantal erfgoedwerkers wees direct of indirect op de **noodzaak van alternatieve zakelijke modellen of financiering**. Telkens ging het om museummedewerkers die aangaven dat de pandemie duidelijk liet voelen hoe precair het huidige zakelijke model is en dat er alternatieven moeten verkend en/of gezocht worden.
- › Specifiek voor de musea werd aangestipt dat het werken met een (verplicht) **reservatiesysteem** zijn voordelen heeft.
- › Een aantal museummedewerkers vond het ook positief dat door de pandemie **het belang van musea en erfgoed voor de samenleving** weer wat duidelijker op de maatschappelijke agenda kwam te staan.
- › En door sommige medewerkers van archieven, erfgoedbibliotheken en musea werd ook gewezen op het feit dat de pandemie ervoor gezorgd heeft dat de **samenwerking en netwerking binnen en tussen de deelsectoren een boost** kreeg.

Ten slotte wees een aantal erfgoedwerkers erop dat hun organisaties zeer veerkrachtig bleken te zijn, ondanks de moeilijkheden die de pandemie had gecreëerd. Het gaat hierbij zowel over het constante managen van de crisis en het omgaan met veranderingen waar veel uit geleerd werd, als over de vele creatieve en andersoortige werkvormen en oplossingen die verkend en geïmplementeerd werden tijdens de COVID-19-pandemie.

KADERSTUK: HOE HIELP FARO DE SECTOR TIJDENS DE PANDEMIE?

De impact van de coronapandemie op de werking van FARO in 2020 en 2021 was zeer groot. Vanaf het begin van de pandemie speelden we onze rol als steunpunt ten volle. En gedurende de ganse crisisperiode zijn we deze rol blijven spelen, tot op de dag van vandaag. In dit kaderstuk geven we een beknopt overzicht van de wijze waarop we het Vlaamse cultureel-erfgoedveld het voorbije anderhalf jaar bijstonden en ondersteunden.²⁰

Overleggen, bevragen en informeren

FARO werd vanaf het begin van de pandemie betrokken bij de Taskforce COVID-19 (zie boven). Het steunpunt was dus een belangrijke *go-between* tussen overheden, experts en de cultureel-erfgoedsector. Ook daarnaast bleef FARO de vinger aan de pols houden. Via een aparte coronapagina op de website²¹, die als centraal informatieplatform dient, bundelden we alle relevante informatie over corona zoals informatiebrochures, sectorgidsen, protocollen, enzovoort; evenals de informatie over relevante steunmaatregelen voor het erfgoedveld (Noodfonds Cultuur, de culturele activiteitenpremie, enz.). Naarmate de pandemie evolueerde (in positieve of negatieve zin naargelang het tijdstip) en de richtlijnen veranderden, actualiseerden we de informatie op deze webpagina. We lanceerden ook een loket (corona@faro.be) waar de sector terecht kan met al zijn vragen. De opvolging van de crisis was zeer intens. Om dit zo efficiënt en goed mogelijk te doen, was FARO genoodzaakt om intern een crisiscel te vormen en enkele personeelsleden voor de opvolging beschikbaar te stellen.

De sector bundelde de krachten

- Naar een Museumoverleg XL

De sector had nood aan veel en intensief overleg. Het was dan ook zeer belangrijk om snel digitaal te schakelen. Dit was het signaal voor FARO om het Vlaams Museumoverleg, dat zich voordien richtte tot de landelijk erkende musea en steeds fysiek werd georganiseerd, om te vormen tot een online bijeenkomst. De vragen bleven echter binnenstromen, ook van de vele musea zonder landelijke erkenning. Vandaar dat er werd overgeschakeld van een Vlaams Museumoverleg naar een Museumoverleg XL waarop alle musea welkom waren. Uit de bevragingen blijkt dat de sector dit initiatief zeer sterk heeft gewaardeerd.

- Naar een heropening van de musea op 18 mei en 1 december 2020

Maar dat is niet alles. Vrij snel na de eerste lockdown kwam het gesprek op gang tussen de musea over een mogelijke heropening. De musea gingen er prat op dat ze een veilig museumbezoek voor zowel bezoekers als personeel zouden kunnen garanderen. Ze vonden het bovendien belangrijk om dit te expliciteren: in een tijd van volledige lockdown was er immers nood aan plekken van verstrooiing en rust. Een kerngroep van musea stelde in nauwe samenwerking met FARO een zevenpuntenplan op.²² Hierin gaven ze helder en transparant aan dat musea goed zijn voor de gezondheid en voor het maatschappelijke welzijn; en dat ze wel degelijk veilige plekken zijn mits een aantal veiligheidsvoorschriften strikt werden gevolgd. De samenwerking en het collectieve overleg werkten. Er werd ook met musea in Brussel en Wallonië contact gelegd. De erfgoedsector creëerde dus een zeer groot draagvlak, dat ook de leden van de taskforce én de politieke besluitmakers wist te overtuigen. Het plan werd door de GEES opgepikt en op 18 mei gingen de musea weer (beperkt) open.

²⁰ Het verslag van onze uitgebreide covidbevragingen leest u elders in dit rapport: 'De impact van de coronacrisis op de cultureel-erfgoedsector in Vlaanderen en Brussel.'

²¹ <https://faro.be/corona>

²² <https://faro.be/blogs/faro/een-sector-uit-quarantaine-halen-hoe-doe-je-dat>

In het najaar van 2020 dwongen de besmettings- en opnamecijfers de regering tot een volgende lockdown. De musea ontwikkelden op basis van het zevenpuntenplan een nieuw tienpuntenplan dat werd ondersteund door de Brusselse en Waalse museum- en erfgoedorganisaties. Na akkoord van de minister van Cultuur werd dit vanaf 1 december 2020 de leidraad voor musea bij de heropening, die toen plaatsvond.²³

De intensieve samenwerking tussen musea en koepelorganisaties in België wierp vruchten af, en dat bleef in het buitenland evenmin onopgemerkt. Daar bestond er grote interesse voor de manier waarop de situatie in België werd aangepakt. Zo nodigde de Franse senaat een afvaardiging uit België uit om het proces dat in ons land werd doorlopen, te komen toelichten. Eind maart 2021 gingen Sarah Bastien (algemeen zakelijk directeur, musea Gent) en Alexandre Chevalier (président ICOM België/Wallonië-Brussel) in op deze vraag. Ze legden uit welke maatregelen de musea in Vlaanderen en Wallonië/Brussel namen om bezoekers veilig rond te leiden. Uiteraard besteedden ze ook aandacht aan de manier waarop musea en andere organisaties, waaronder FARO, de krachten zeer solidair bundelden en samenwerkten.²⁴

- **Sectorgids Musea**

Hoewel de musea konden heropenen en er collectief veiligheidsvoorschriften en voorwaarden waren geformuleerd om die heropening vlot en veilig te laten verlopen, bleef er voortdurend nood aan begeleiding en uitleg. Want wat betekende een nieuw ministerieel besluit nu echt concreet voor een museale of erfgoedwerking? Een ministerieel besluit is vaak breed geformuleerd, wat dan ook aanleiding kan geven tot verschillende interpretaties ervan. Specifiek voor de musea ontwikkelde FARO, opnieuw samen met een kerngroep musea, een sectorgids die na elk nieuw ministerieel besluit wordt geactualiseerd.²⁵ Deze gids is specifiek op een museale omgeving gericht, maar wordt ook gebruikt door andere erfgoedspelers.

- **FARO's livesessies om kort op de bal te spelen**

Het cultureel-erfgoedveld zat met heel veel vragen, zoveel was duidelijk. Vandaar dat FARO in juni 2020 startte met de organisatie van de zogenaamde 'livesessies' over participatie of gidsen in een digitale tijd. Zie hiervoor de voorbeelden van beloftevolle erfgoedpraktijken, die doorheen dit rapport zijn opgenomen.²⁶

- **Dienstverleners en belangenbehartiging op kruissnelheid**

De cultureel-erfgoedsector bestaat uit mensen en organisaties, die elkaar snel weten te vinden. Het onderhouden van heel nauwe banden met de sector én met beleidsmakers is voor FARO essentieel om de vinger aan de pols te houden. Tijdens de crisis bleek dit meer dan ooit van belang. De belangenbehartiger OCE, het Overleg Cultureel Erfgoed, werd naast FARO in een volgende fase van de Taskforce COVID-19 ook uitgenodigd aan de digitale gesprekstafel. Voor de vertegenwoordiging van de cultureel-erfgoedsector was het heel belangrijk op die manier een bredere delegatie rond de tafel te hebben.

Uiteraard hebben nog andere dienstverleners die onze sector rijk is hun achterban zo goed mogelijk geïnformeerd en geadviseerd. De erfgoedcellen hadden de taak om op lokaal en regionaal vlak erfgoedorganisaties en -vrijwilligers zo goed mogelijk te informeren en te adviseren. Bovendien werd er hard gewerkt aan activiteiten – vaak in de buitenlucht – om coronaproof aan de slag te gaan met erfgoed. De landelijke dienstverleners deden hetzelfde.

²³ <https://faro.be/blogs/faro/musea-heropenen-op-1-december-10-puntenplan>

²⁴ <https://faro.be/blogs/monique-verelst/gesloten-musea-belgische-aanpak-als-inspiratiebron-voor-buurlanden>

²⁵ <https://faro.be/blogs/monique-verelst/sectorgids-musea-nieuwe-update-beschikbaar-3>

²⁶ De opgenomen goede praktijken in dit rapport zijn de volgende: CAG met 'Koffiestories'; FEN Vlaanderen met 'FEN-Music'; FARO met de ErfgoedApp; Liberas met 'Liberas Stories'; Red Star Line Museum met hun initiatieven rond (kinder)participatie; FARO met de sessies rond digitaal gidsen; Cultuurregio Pajottenland & Zennevallei met 'Iedereen Wiki' én Reuzen vzw met haar initiatief om erfgoed tijdens de pandemie anders in te zetten.

3.3 In gesprek met de cultureel-erfgoedsector over de impact van COVID-19

Met de inzichten uit de internationale literatuurverkenning en uit de COVID-19-surveys als basis, organiseerden we in een volgende fase een reeks focusgroepen met mensen uit de sector. Dit kwalitatieve onderzoeksluik liet ons toe om de impact van de pandemie nog meer in detail te vatten en te begrijpen. Er werden zeven focusgroepen georganiseerd met vertegenwoordigers van archieven en erfgoedbibliotheken, erfgoedcellen, erfgoedverenigingen, actoren immaterieel erfgoed en landelijke dienstverleners, en de musea (met aandacht voor de landelijke, regionale en lokale en de niet-ingedeelde musea) (zie onderdeel: ‘Methodologie’).

Zoals beschreven in het hoofdstuk over de methodologie werd er gewerkt met een gespreksleidraad die werd opgesteld op basis van de inzichten uit de literatuurstudie en de surveys. Bovendien schonken we daarbij bijzondere aandacht aan de vraag van de opdrachtgever, en stelden we aan de gesprekspersonen vragen over nieuwe zakelijke modellen, inhoudelijke innovaties en nieuwe ideeën voor alternatieve publieksbenadering, die mogelijk als gevolg van de pandemie zouden zijn ontstaan.

Vandaar dat de focus in de gesprekken – en ook in de weergave van de onderzoeksresultaten – lag op de thema’s digitale versnelling, interne organisatie, publiekswerking, vrijwilligers en erfgoedgemeenschappen, collectiebeheer en -ontsluiting, zakelijke modellen én internationalisering.

3.3.1 Digitale versnelling

Sinds het uitbreken van de pandemie leeft het idee dat de Vlaamse cultureel-erfgoedsector een digitale omslag heeft doorgemaakt. Dit blijkt ook uit onze bevindingen hierboven. Deze omslag was zeker merkbaar op het vlak van de digitalisering van collecties, het digitale aanbod en het digitale werken. Het idee van een volledig radicale omslag moet echter genuanceerd worden.

De digitale omslag? Eerder een versnelling

Het bewustzijn dat het belangrijk is om mee te stappen in de mondiale digitale evolutie is al langer aanwezig in de brede cultureel-erfgoedsector. Verschillende instellingen en organisaties waren ook al langer van plan om het digitale beter te integreren in hun reguliere werking of waren daar al (deels) mee begonnen. De pandemie en de lockdowns maakten echter duidelijk dat deze digitale omslag niet langer op zich kon laten wachten en dat het tijd werd om te investeren in digitale infrastructuur en vaardigheden.

Toch is het een brug te ver om het over een sectorbrede digitale omslag te hebben. Het zou correcter zijn om **te spreken van een versnelling**. De verschillende erfgoedorganisaties geven namelijk aan dat er onderling een verschil is in digitale maturiteit: niet iedereen had dezelfde digitale basis aan de start van de pandemie om op verder te bouwen. Organisaties die al jarenlang ervaring hebben met het digitale aanbod, de digitale werking of de digitale dienstverlening konden sneller en beter reageren op de situatie en merkten tijdens de coronapandemie dat hun processen louter in een stroomversnelling kwamen. Organisaties die het digitale pas tijdens de coronapandemie gingen omarmen, ervaren het meer als een echte omslag. In dit onderzoek viel op dat het vooral musea waren die de ervaring hadden van een echte omslag. Toch blijft de benaming ‘digitale omslag’ binnen de erfgoedsector problematisch. Dit zou namelijk betekenen dat men afstand neemt van de reguliere werking en zich volledig op het digitale stort.

“Het idee van een ‘digitale omslag’ is geen idee dat strookt met de realiteit. Het is niet omdat er technologie bij komt en er meer digitaal gedaan wordt, dat de oude zaken gewoon verdwijnen. Het functiepakket wordt gewoon uitgebreid door de nieuwe technologische mogelijkheden.” (Een archief)

Binnen het cultureel-erfgoedveld waarbij het werken met mensen, roerend en immaterieel erfgoed centraal staat, zal er dan ook nooit sprake zijn van een volledige digitale omslag. Dit mag echter geen afbreuk doen aan het feit dat het digitale een enorm potentieel in zich heeft. Het stelt de sector in de eerste plaats in staat om de reguliere werking deels te optimaliseren door voor bepaalde aspecten van de werking **volledig te kiezen voor een digitaal alternatief**. Zo heeft de spoedcursus online vergaderen die zowat iedereen moest volgen bij het begin van de pandemie zeker wat opgeleverd. Er zijn sindsdien veel meer online overlegmomenten geweest en iedereen is hier bekwaamer in geworden. Voordien was er heel wat koudwatervrees over deze vergaderwijze. Een groot voordeel is dat deze online vergaderingen vaak efficiënter verliepen dan de fysieke vergaderingen. Verschillende organisaties merkten ook op dat mensen zich beter gingen voorbereiden voor digitale overlegmomenten. De deelname aan (internationale) congressen en events is door corona ook vergemakkelijkt. Ook voor digitale conditierapporten binnen musea is er een toekomst. Daarnaast kan het digitale overlappend zijn en kan **hetzelfde aanbod zowel fysiek als digitaal** beschikbaar gesteld worden. Ten slotte kan **het digitale ook complementair zijn** aan de fysieke werking. Erfgoedorganisaties spreken er bijvoorbeeld over om in de toekomst in aanloop naar fysieke evenementen *teasers* en promotiefilmpjes digitaal vrij te geven. Dit met het doel om de eigen aanwezigheid op de digitale media te versterken en om het publiek al een eerste kijk te bieden op het fysieke aanbod.

Door de geldende coronamaatregelen en omschreven veiligheidsvoorschriften moest ook noodgedwongen ingezet worden op enkele digitale toepassingen. Zo zijn **online reservatie- en ticketingsystemen** tijdens deze pandemie goed ingeburgerd geraakt bij organisaties én het publiek. Het moeten **werken met tijdsloten** zorgde ook voor een rustiger museum en de mogelijkheid om individuele bezoekers en groepen beter over de dag te spreiden. Dit alles vergde, net zoals bij de digitale depot-, kantoor- en vergaderinfrastructuur, extra en/of versnelde investeringen.

Door de digitale versnelling ervoeren cultureel-erfgoedorganisaties ook een **toegenomen nood aan digitale expertise**. Deze nood was er voorheen al, maar werd nu veel urgenter. Organisaties gaven aan dat het personeel, zowel vaste medewerkers als vrijwilligers, vaak te weinig digitale bekwaamheid had. Er werd bij collectiebeharende organisaties al ingezet op het registreren en digitaliseren, maar door de pandemie werd duidelijk dat dit niet altijd op een gestandaardiseerde manier gebeurde. Dit zorgt nu her en der voor problemen bij het hergebruik van dit digitaal materiaal.

De eerste fase van de digitale versnelling werd opgevangen door erfgoedwerkers die enige digitale geletterdheid hadden, maar **nieuwe functieprofielen en/of grondige opleidingen** voor het bestaande personeel zijn dus nodig om deze versnelling gaande te houden. Organisaties geven aan dat ze in de toekomst bij aanwervingen ook meer rekening gaan houden met het verwerven van die digitale expertise en competenties.

“De financiële middelen zullen we moeten verschuiven om meer te kunnen inzetten op dat gespecialiseerd personeel. Het zal nodig zijn om keuzes te maken. In de toekomst zal iemand die aan beeldbewerking kan doen belangrijker worden dan een fotograaf.” (Een landelijk museum)

In de nabije toekomst zijn verschillende organisaties van plan om een **digitaal strateg** aan te nemen, evenals medewerkers die aan de slag kunnen met digitaal beeldbeheer. Van hen zal er bijvoorbeeld verwacht worden dat ze betekenisvolle/aantrekkelijke **digitale content** kunnen creëren. Andere organisaties zien meer toekomst in het verder **opleiden van het bestaande personeel**. Volgens hen volstaat het vaak om basisinformatie (zoals geijkte terminologie) te delen. Deze uitwisseling en deling kan de koudwatervrees voor het digitale, die bij sommigen in het erfgoedveld nog leeft, ook wegnemen.

Connection lost/found

Dat de digitale versnelling nog niet op kruissnelheid is gekomen, heeft natuurlijk niet alleen te maken met interne factoren. Deze eerste versnellingsfase vond plaats in een crisistijd en **verraste ook sommige doelgroepen** die zich niet altijd (op tijd) digitaal konden wapenen of al een **digitale achterstand** hadden. Hoewel erfgoedorganisaties kunnen investeren in nieuwe digitale toepassingen en software, is dit vaak niet altijd het geval bij de gebruikers zelf die bijvoorbeeld nog van verouderde software en computerinfrastructuur gebruiken. Laat staan dat ze zelf al voldoende digitale competenties bezitten. Hierdoor is dit publiek niet altijd in staat om eenvoudig digitaal aan te sluiten. Het zijn vooral archieven en erfgoedverenigingen die aangeven dat hun ‘vaste’ doelpubliek eerder bestaat uit mensen met een beperkte digitale geletterdheid. Vaak gaat het hierbij om mensen uit de oudere leeftijdsgroepen, maar evengoed gaat het om lager geschoolden of om mensen die zich in een sociaal-economisch precaire situatie bevinden. Een digitaal aanbod vindt bij hen moeilijker ingang.

In dit opzicht heeft de coronapandemie de al bestaande digitale ongelijkheid nog verder in de hand gewerkt. Naast het **gevaar van ongelijke digitale toegang** moeten cultureel-erfgoedorganisaties ook beducht zijn voor allerhande digitale drempels en deze **toenemende digitale kloof**. Het digitale kan op bepaalde vlakken of voor bepaalde doelgroepen zeker drempelverlagend zijn (bv. jongeren of mensen met een beperking die anders fysiek niet kunnen participeren), maar is evengoed drempelverhogend voor anderen.

Terwijl we eerder al de voordelen van het digitaal vergaderen aanhaalden, heeft dit ook enkele negatieve punten. Zo zijn de mogelijkheden tot uitwisseling, het creatieve denkproces, netwerking en brainstormen (zowel intern als met doel- en kansengroepen) digitaal beperkt. Dit bleek ook al duidelijk uit onze covidenquête. Om een professioneel netwerk op te bouwen, te voeden en te onderhouden, is er met andere woorden nood aan fysieke ontmoeting. In het begin van de pandemie was het dan ook een uitdaging om bepaalde projecten gaande te houden. Dat men hierin slaagde is dan ook geheel op conto te schrijven van de grote veerkracht vanuit de erfgoedsector en de innovatieve vormen van samenwerken die er vaak ontstonden. Uit deze pandemie neemt de sector mee dat digitaal werken veel kansen biedt, maar dat de **nood aan fysieke ontmoetingen** essentieel is. In de toekomst zal het **hybride werken** wellicht verder aan belang winnen. Deze vaststellingen zien we over de verschillende deelsectoren heen terugkomen.

“We bereiken digitaal veel meer mensen. We hebben bijvoorbeeld veel academici aangetrokken voor onze focusgroep die we anders nooit zouden hebben samen gekregen. Webinars en lezingen zijn natuurlijk ook een groot voordeel door de toegankelijkheid.” (Een landelijke dienstverlener)

Terwijl verschillende organisaties moeite hadden om binding te blijven vinden met hun ‘vaste’ doelpubliek, vaak oudere mensen, hebben musea en erfgoedbibliotheken de indruk dat **het bereikte publiek** tijdens de pandemie **is verjongd**. Hard bewijs hiervoor bestaat niet, gezien erfgoedorganisaties in Vlaanderen niet aan structureel (digitaal) publieksonderzoek doen.

Gesteld kan worden dat deze gepercipieerde verjonging er mede is gekomen door in te zetten op een **digitaal aanbod**. Opvallend is wel dat dit online publiek, volgens sommige respondenten, hogere eisen stelt. Het is dus belangrijk dat het digitale aanbod, net zoals het fysieke aanbod, voldoende kwaliteit biedt.

“Er moet kwaliteit zijn om mensen geïnteresseerd te houden. Er moet vuurwerk insteken, anders haken ze af.” (Een erfgoedvereniging)

Het publiek is zich vaak niet bewust van **de limieten van hetgeen erfgoedorganisaties online kunnen en mogen aanbieden**; noch van de kost die de ontwikkeling en het ter beschikking stellen van het digitale aanbod met zich meebrengt. Archieven en erfgoedbibliotheken geven bijvoorbeeld aan dat er verzoeken komen van gebruikers om volledige boeken in te scannen, niet wetende dat er bij scannen ook auteursrechtelijke beperkingen zijn. Ook leeft soms de verwachting dat de organisatie het onderzoek in de plaats van de gebruiker zal doen, wat natuurlijk niet aan de orde is. Het is dan ook belangrijk om dit goed te communiceren aan de gebruikers.

Een toekomst voor het digitale aanbod?

De organisaties zijn zich bewust van de vele voordelen van het digitale aanbod, maar beschouwen het als iets dat niet op zichzelf staat of zelfs hoort te staan. Het is dan ook beter om hier te spreken over **een complementair verhaal** en geen vervanging ten koste van de fysieke werking. De fysieke beleving van een museum geeft het bezoek namelijk zijn authenticiteit. Een ‘digitale beleving’ creëren is hierbij een van de grootste uitdagingen. De meeste organisaties zijn het er dan ook over eens dat een letterlijke omzetting van iets analoogs naar iets digitaals geen zinvolle en succesvolle formule is. Om in te spelen op een kwaliteitsvol digitaal aanbod moet er ook gedacht worden vanuit het digitale. Van een fysiek concept een volledig digitaal equivalent maken, zoals digitale educatieve pakketten, maar ook 360° exposities, brengt zelden zoden aan de dijk. Dit kan het publiek bovendien maar moeilijk geïnteresseerd houden. Opnieuw wijst dit op het belang van nieuwe competenties die nodig zijn binnen de werking van cultureel-erfgoedorganisaties.

“Als je een digitale community begint uit te bouwen heb je daar echt personeel voor nodig om dat onder de aandacht te blijven houden, het is volledig complementair. In de toekomst zal er daarom ook nood zijn aan een digitale curator en een publieksbemiddelaar.” (Een landelijk museum)

De verschillende erfgoedorganisaties zijn het er ook over eens dat goede digitale content steeds een **goede storytelling** nodig heeft. Dit vereist vanzelfsprekend specifieke competenties, maar ook samenwerkingen met gespecialiseerde contentpartners kunnen hierbij essentieel zijn. Zo gaf één organisatie aan dat ze samen met de VRT een podcastreeks ontwikkelt. De coronapandemie heeft opnieuw bevestigd dat het noodzakelijk is om te onderzoeken hoe zo’n digitale beleving kan gecreëerd worden. Een opvallende vaststelling is dat een digitaal aanbod **óók de nodige communicatie en toeleiding vraagt**. De digitale producten verkopen zichzelf niet. Vandaar de toegenomen rol van (digitale) marketing en marketeers binnen cultureel-erfgoedorganisaties.

Om het bereik van de digitale content te vergroten, en bijvoorbeeld ook een internationaal publiek te bereiken, zou het daarnaast ook aangewezen zijn om soms in het Engels te kunnen werken. Door de strenge taalwetgeving in ons land ligt dit voor cultureel-erfgoedorganisaties echter niet zo voor de hand.

Tijdens corona was het een voordeel dat er ruimte en tijd was **om te experimenteren**. Net als in het buitenland betekende de digitale versnelling in Vlaanderen vooral *‘learning by doing’*. De opgedane kennis zou men na corona graag behouden. Maar men heeft opgemerkt dat tijdens de crisis veel ad hoc moest gebeuren. Het is volgens sommige gesprekspersonen daarom noodzakelijk om werk te maken van **een strategisch beleid op lange termijn, ook op digitaal vlak**. Er wachten immers steeds weer nieuwe uitdagingen. Zo is er bijvoorbeeld steeds meer *digital born content*. Een aantal archieven gaf aan dat ze zich hierover tijdens de pandemie intensiever konden buigen.

De digitale uitdagingen

Na een periode van experiment is het nu vooral een uitdaging om na te gaan hoe de digitalisering en het digitale werken **structureel ingebed kunnen worden in de organisatie**. Meerdere organisaties hebben dan ook het voornemen om over te schakelen op een meer hybride werking. Hoe dit precies aangepakt zal worden, verschilt naargelang de aard of bedrijfscultuur van de organisatie. Sommige organisaties willen medewerkers twee van de vijf dagen thuis laten werken, terwijl andere aangeven dat ze hier geen verplichting van willen maken en de medewerkers zelf willen laten kiezen. Sommige erfgoedcellen overwegen ook flexwerken. Zowel bij hybride werken als flexwerken is het steeds belangrijk om rekening te houden met het soort werk (bv. inlezen, artikels schrijven, enz.) en de types medewerkers in de organisatie.

De door ons bevroegde cultureel-erfgoedorganisaties zijn het erover eens dat het digitale en het digitale werken meer dan vroeger moeten opgenomen worden in de algemene strategie van de organisatie. Het moet evolueren naar een integraal deel van de werking en niet louter iets dat boven op de reguliere werking komt. De overschakeling van een projectmatige naar een structurele aanpak is hoogstnodig.

De digitale versnelling die de pandemie teweegbracht heeft natuurlijk een **kostprijs**, zowel op het vlak van digitale infrastructuur en collectiemanagement als op het uitgebreide takenpakket gericht op communicatie, educatie en participatie. Bepaalde organisaties geven aan dat er voor de digitale ‘ingrepen’ geen budgetten begroot waren: deze budgetten zijn tijdens de pandemie vrijgemaakt door verschuivingen te doen binnen het bestaande budget. Deze verschuivingen waren onder andere mogelijk omdat evenementen werden afgezegd, maar ook reis- of transportkosten wegvielen. Als de musea de komende jaren willen inzetten op het digitale, zullen er keuzes moeten worden gemaakt, maar is er dus eveneens nood aan extra budgetten en mensen om de ambities te realiseren.

3.3.2 Interne organisatie

Tijdens de coronacrisis werd de interne organisatie gedomineerd door thuiswerk, waarbij de digitale vergaderen werkmogelijkheden ten volle ontdekt en benut werden. De manier waarop het telewerk werd toegepast was bij vzw-structuren afhankelijk van de organisatiecultuur en de beslissingen van het management. Organisaties binnen een lokale overheid waren afhankelijk van de richtlijnen van dat lokale bestuur en volgden dan ook de opgelegde maatregelen. Het online vergaderen kon bij velen op bijval rekenen gezien de efficiëntiewinst (zie hierboven). Over het algemeen geven heel wat erfgoedorganisaties aan dat ze tijdens de COVID-19-pandemie een verhoogde vorm van professionalisering hebben doorgemaakt; en dit over werksoorten en organisatie-types heen. Vooral vormingen wonnen aan efficiëntie omdat mensen zich niet meer hoefden te verplaatsen. De meeste organisaties zien **online vergaderingen en thuiswerk** dan ook als een blijvende optie voor de toekomst. De keerzijde van de medaille is dat té veel telewerk en het uitsluitend digitaal werken een **negatieve impact hebben op het welzijn** en op het gevoel van welbehagen. Ook dit bleek al uit onze covidbevestigingen.

Van telewerk naar hybride werken?

Het verplichte thuiswerk heeft dus ook negatieve gevolgen. Verschillende organisaties gaven aan dat het onder andere ongelijkheid in de hand werkte omdat onderhoudspersoneel en erfgoedbewakers niet konden thuiswerken. Dit gaf soms aanleiding tot **interne spanningen** wanneer telewerk werd gezien als gunst waarvan sommigen werden uitgesloten. Bijkomend zien we dat in verschillende organisaties (archieven, lokale en regionale musea) stads- of gemeentepersoneelsleden werden ingezet op andere plaatsen (vaak vaccinatiecetra), terwijl contractuele werknemers op tijdelijke werkloosheid werden gezet. Sommige bevroegde organisaties geven ook aan dat ze de keuze lieten aan hun werknemers of ze andere taken wilden vervullen of beroep wilden doen op tijdelijke werkloosheid.

“Dat was bij ons vooral het geval met poetspersoneel. Die werden om de haverklap ingezet om op andere locaties van de stad te gaan ontsmetten, terwijl ook bij ons na bezoek aan het museum moest ontsmet worden. Omdat het poetspersoneel onder een andere dienst valt, was dat vaak moeilijk te managen.” (Een lokaal museum)

Nu de overstap van verplicht thuiswerk naar een meer hybride vorm wordt overwogen, gaan de organisaties na welke vorm dit precies moet krijgen en hoe men de overstap gaat maken. De meningen lopen op dit vlak uiteen. Sommigen pleiten voor een aantal verplichte dagen op kantoor met het voltallige team, terwijl anderen de keuze willen laten aan de werknemers zelf. Hierbij zien de organisaties ook bij hun personeel uiteenlopende meningen: sommige medewerkers hadden het moeilijk om te telewerken, maar anderen zien er tegenop om terug naar de werkvloer te komen.

Een archief merkt op dat de vraag naar meer telewerk is gegroeid onder invloed van de pandemie. Maar dat die vraag ook **sterk samenhangt met de sociale situatie** waarin een medewerker zich bevindt. Wanneer iemand een kleiner sociaal vangnet heeft, alleen woont of net een druk gezin heeft, is telewerk niet zo aangewezen. Een erfgoedbibliotheek geeft aan dat er ook bij hen een echte ommekeer heeft plaatsgevonden. Terwijl medewerkers in het verleden amper wilden thuiswerken, hebben velen onder hen er nu de voordelen van ontdekt. Het is moeilijk om ‘regels’ in te voeren die gepast zijn voor iedereen. Het zou volgens hen dan ook voordeliger zijn indien de werknemers zelf hun agenda bepalen. Bij de landelijke musea die we spraken, zien we wel terughoudendheid hierover. Zij stellen dat er **binnen de organisatie en het takenpakket bekeken moet worden wat mogelijk is**. Sowieso zal het voor alle organisaties een **uitdaging blijken om de individuele werkculturen** (veel/weinig thuiswerken, flexibele/vaste uren), die zijn ontstaan door het lange thuiswerk, goed te **matchen** met elkaar en met de organisatiewerking.

“Wat wel een uitdaging zal zijn, is om onze manier van werken te laten matchen met die van anderen. Er zijn door corona heel veel individuele werkculturen ontstaan, het zal nodig zijn om deze terug samen te brengen/compatibel te maken.” (Een landelijke dienstverlener)

Een algemene bevinding over de bevroegde organisaties heen is dat organisaties, die al voor corona een goede mensgerichte aanpak hadden met aandacht voor de *work-life balance*, veel gemakkelijker overschakelden op het nieuwe digitale werken. Deze organisaties – of organisaties die de *work-life balance*, ook structureel willen inbouwen – zullen in de toekomst dan ook beter in staat zijn om hybride te werken op maat van hun werknemers. Bepaalde organisaties spreken dan ook van een ‘vermenselijking’ in het Vlaamse erfgoedveld, waarbij de **zorg voor het personeel en zijn mentale gezondheid centraler komt te staan**.

Alle organisaties benadrukken dat een volledige overschakeling naar het digitale niet gewenst is en erkennen het bestaan van schermmoeheid. Ze benadrukken het belang van fysiek contact tussen collega’s en informele ontmoetingen op de werkplek. Niemand overweegt dan ook een volledige digitale omslag. Men geeft namelijk aan dat dit contact nodig is om nieuwe medewerkers in te werken, de groepscohesie te onderhouden, het mentaal welbevinden te verbeteren, creatieve processen op te starten en brainstormsessies mogelijk te maken. Ondanks dat er ook veel meer aan vormingen kon worden deelgenomen, viel met het fysieke contact ook de mogelijkheid tot netwerken deels weg.

Een groeiende feedbackcultuur

Het viel onze gesprekspartners op dat het toenemende telewerk ook de nood aan feedback doet toenemen. Door het werken op afstand zijn medewerkers vaker onzeker over hun prestaties of hun manier van werken. Ze verwachten dan ook een zekere mate van terugkoppeling over en/of bevestiging van hun functioneren, niet enkel vanuit het management, maar ook van elkaar. Hier en daar kunnen we dan ook spreken van een groeiende of toegenomen feedbackcultuur, alhoewel dit ook nog gepaard gaat met zoeken en uitproberen.

“Sommige mensen geven we nu meer verantwoordelijkheid. Medewerkers geven ook feedback aan elkaar, maar dat moeten ze wel echt leren want dat is niet vanzelfsprekend. Dat is wel nodig om te voorkomen dat deze coachende rol uitsluitend bij de leidinggevendenden komt te liggen. Dat is immers vaak te zwaar.” (Een archief)

Op heel wat plekken leidde de verplichte omschakeling naar telewerk dus tot een zwaardere taak in *people management* voor de leidinggevendenden, maar eveneens ook tot een verhoogd vertrouwen in de werknemers. In bepaalde organisaties zullen medewerkers zelf hun agenda mogen inplannen en worden ze aangespoord om ook meer feedback te geven aan elkaar. Men stelde ook een groot verantwoordelijkheidsgevoel vast bij de werknemers en een hoge loyaliteit ten opzichte van de werkgever of organisatie. Vanuit dit gedeelde vertrouwen wenst men in de toekomst verder te werken. Het nieuwe werken met de nadruk op telewerk, individuele verantwoordelijkheid en vertrouwen vereist echter wel een aantal randvoorwaarden. Zo moet er gepaste (digitale) infrastructuur voorzien worden en moet er een goede (*cloud-based*) informatiehuishouding zijn zodat er een goede informatiedoorstroming en kennisverankering is.

Uit deze gesprekken kunnen we voorlopig niet afleiden dat er als gevolg van de pandemie een structureel nieuwe, andere of meer hybride manier van werken zit aan te komen. Daarvoor komt deze bevraging ook te vroeg: de pandemie is nog niet verdwenen en de organisaties hebben nog geen definitieve beslissingen genomen.

Crisismanagement laat zijn sporen na

De crisis zorgde ervoor dat de organisaties in ‘operationele’ modus moesten gaan. Dit ging ten koste van de strategie. Het kostte zeer veel inspanning om voortdurend aan te passen, nieuwe regels op te stellen en te volgen. In die zin was er **minder tijd voor de uitwerking van inhoudelijke thema’s**. Ook vergaderingen met het bestuur moesten digitaal verlopen. Dit werd allemaal geregeld, ook administratief en juridisch, maar op die manier blijven werken is niet aangewezen. Een complexer thema bespreken met een raad van bestuur blijft moeilijk. In meerdere erfgoedverenigingen, maar ook musea, was er intern bovendien een digitale kloof op te merken. Online vergaderingen houden en leiden is ook niet voor iedereen weggelegd en ook hierin zoekt men ondersteuning (o.a. rond inclusief leiderschap bij online vergaderen).

“Het crisismanagement was operationeel management, de inspanning is ongelooflijk groot en indrukwekkend geweest in een hele korte tijd. Musea hebben een omschakelkracht getoond waarvan wij niet wisten dat we die hadden in de erfgoedsector. Daar offer je natuurlijk ook iets voor op en dat is strategie.” (Een landelijk museum)

3.3.3 Publiekswerking

Door de pandemie viel de publiekswerking overal zo goed als volledig stil. Zij die zich binnen cultureel-erfgoedorganisaties bezighouden met publieks- en educatieve werking, en in het bijzonder met de specifieke doelgroepenwerking, moesten dus snel omschakelen en inzetten op alternatieve formats. Ook hier werd vaak gekozen voor (deels) digitale alternatieven zoals 360°-tentoonstellingen, wandelingen met QR-codes, online lezingen, podcasts, takeawayworkshops en nog vele andere.

Het digitale aanbod: een leerproces

Voor veel organisaties was het verzorgen van een digitaal aanbod een intern leertraject. Door corona kwam er wel tijd vrij om te experimenteren met deze digitale projecten.

Toch was de omschakeling naar een digitale omgeving voor de publiekswerking niet altijd vanzelfsprekend. In het begin van de pandemie zetten organisaties een afgelaste activiteit of een expositie integraal om naar een digitale versie. Dit had echter niet altijd het gewenste effect. De fysieke beleving is toch iets unieks en de verwachtingen van het publiek konden vaak niet worden ingelost met een digitale versie ervan. Een archief geeft hier het voorbeeld van een digitaal educatief pakket met een workshop voor kinderen, dat ondanks de sterke communicatie die men errond had gevoerd helemaal niet werd gedownload.

Ondertussen is er bij alle geïnterviewde organisaties het besef gekomen dat **het digitale niet louter een omzetting kan zijn van iets analogs**. Er dient steeds naar een meerwaarde te worden gezocht. Bovendien moet meer worden gedacht vanuit het digitale zelf, losstaand van het analoge aanbod. Men is het erover eens dat erfgoedorganisaties hun ‘digitale verhaalkracht’ moeten (leren) ontwikkelen.

Een digitale publiekswerking is dus echt iets anders dan de publiekswerking die we al langer kennen in erfgoedcontexten. Projecten waar veel budget en tijd in krapen bleken weinig tot geen publiek aan te trekken omdat ze niet altijd voldeden aan **de kwaliteitsstandaarden** van het digitale publiek met zijn specifieke verwachtingen en motivaties. Dit digitale publiek kreeg tijdens de pandemie trouwens ook te maken met een veel groter digitaal vrijetijdsaanbod waardoor het voor erfgoedspelers – ook met een goed product – **veel moeilijker was om op te vallen en de aandacht te trekken**. De nood aan erfgoedwerkers met een uitgesproken digitaal profiel dringt zich dus op. Hetzelfde geldt voor investeringen in een betere digitale infrastructuur (zie ook hoofdstuk 3.3.1 ‘Digitale versnelling’).

Experiment is belangrijk

Hoewel niet alles even geslaagd was, schatten de verschillende bevraagde organisaties de tijd die voor experiment werd genomen wel naar waarde. Men wil hier dan ook op blijven inzetten, zo ook op het ‘mogen mislukken’. Daarvoor is er nood aan **uitwisseling van goede (digitale) praktijken**. Experiment blijft heel belangrijk, ook na corona, en de gesprekspersonen hopen dan ook dat directies, besturen en overheden dit hoog op de agenda zullen laten staan.

“Een groot voordeel is dat je bij de experimenten de vraag naar het publieksbereik mocht loslaten. Het doel was om net activiteiten te organiseren voor individuen en kleine groepen. Je had ook ruimte voor participatief werken, experimenteren, samenwerkingen, enz. We werden voordien enorm naar het evenementiële geduwd, maar nu hadden we tijd voor kleine inhoudelijke projecten. Ik hoop dat dat in de toekomst ook zo blijft.” (Een lokaal museum)

De bevraagde organisaties zijn het er wel over eens dat er, ook wat betreft de experimenten inzake digitale publiekswerking, best wordt **ingezet op samenwerking**. Als individuele organisatie kan je immers niet alles zelf bedenken en uitwerken; zeker wanneer je de juiste competenties niet (voldoende) in huis hebt. Deze samenwerkingsverbanden zijn waardevol, maar ze vragen natuurlijk ook inspanningen en brengen soms ook een bijkomende kost met zich mee. Maar het voordeel van samenwerking is dat partners leren van elkaar en samen een groter draagvlak kunnen creëren bij publiek, eventuele subsidiënten en politiek.

Tijdens de pandemie werd trouwens niet enkel op het vlak van digitale publiekswerking naar vernieuwing gezocht. Het Stadsarchief van Leuven geeft aan dat er in de context van Erfgoeddag 2021 eveneens werd geëxperimenteerd met **activiteiten in de buitenlucht**. Een lokaal museum gaf ook aan dat het zijn tentoonstelling niet in het museum opstelde, maar in een grote etalage op de markt. Ook deze initiatieven zijn innovaties in de cultureel-erfgoedsector.

Publieksbereik

Zowat alle erfgoedorganisaties geven aan dat de coronapandemie een grote tot zeer grote impact heeft gehad op hun publiekswerking. Zeker het internationale publiek was tijdens de pandemie **de grote afwezige** (zie ook verder, 3.3.7 ‘Internationalisering’). Maar ook de inlandse participatie werd flink bemoeilijkt door alle beperkende maatregelen die samenvielen met de pandemie; zelfs na heropening van heel wat erfgoedinstellingen. Door het verplichte thuiswerk en de bijna-onmogelijkheid om veel te reizen **herontdekten heel wat mensen wel het lokale erfgoed**. Voor cultureel-erfgoedorganisaties bood dit de mogelijkheid om hierop in te spelen en een specifiek aanbod te ontwikkelen, zoals wandelingen met de ErfgoedApp.

Het is voor de bevroegde organisaties wel niet mogelijk om duidelijk aan te geven of ze via hun **digitale en/of alternatieve fysieke publieksactiviteiten een trouw dan wel een nieuw publiek** bereikten. Er zijn hoogstens indrukken. Zo viel het bij het ADVN, een archief dat werkt rond de Vlaamse beweging, op dat hun digitale activiteiten mensen uit heel Vlaanderen bereikten; terwijl de deelnemers voordien hoofdzakelijk uit Antwerpen (waar het archief gevestigd is) of omgeving kwamen. Andere organisaties – van erfgoedverenigingen tot musea – geven aan dat ze het gevoel hebben een jonger publiek bereikt te hebben, zeker ook omdat de toestroom van gezinnen met jonge kinderen groter was. Bepaalde organisaties zijn tijdens de pandemie dan ook sterk gaan inzetten op deze groep, omdat de scholen gesloten waren en kinderen thuis zaten bij hun thuiswerkende ouders. Ook het Red Star Line Museum richtte zich op de jongste bezoekers en liet hen zelf een bijdrage leveren aan het museum.

Maar zoals aangegeven blijft het bij indrukken, want over **de digitale bezoekers of participanten zijn weinig of geen gegevens** beschikbaar. De nood aan **structureel publieksonderzoek bij musea** in Vlaanderen is een oud zeer, en ook dat zet de crisis op scherp. Hier komt nog bij dat er over de ‘digitale bezoeker’ nog minder gegevens werden verzameld. Daar spelen zeker ook de GDPR-regels mee, die de privacy van online gebruikers waarborgen. Een bijkomende vraag is welke data zouden moeten verzameld worden en hoe. Als de focus minder zou komen te liggen op het aantal bezoekers en meer op de kwaliteitsvolle beleving en diepgang voor een bezoeker, dienen er andere **meetmethodes** te worden gebruikt. Voorlopig is het namelijk niet mogelijk om de volledige impact te achterhalen, omdat organisaties zich nog afvragen hoe digitale bezoekerscijfers moeten geïnterpreteerd worden. Het is mogelijk om bepaalde kwantitatieve gegevens te verzamelen, ook al zeggen die op zich niet altijd veel. Zo kan bijvoorbeeld worden nagegaan hoelang iemand online naar een filmpje keek of hoeveel keer een bepaalde app werd gedownload. Maar over de waardering van een kwalitatief onderzoek weten we dan nog niets. Het in kaart brengen van het onlinegebruik is met andere woorden nog een onontgonnen terrein waar wellicht nog heel wat stappen vooruitgezet kunnen worden.

Niet alleen had de covidpandemie een invloed op het individuele bezoek, maar ook, en vaak nog meer, ondervonden groepsbezoeken heel wat impact. Musea onderhouden doorgaans een bijzondere relatie met het **onderwijs**. Met het sluiten van de scholen én het stopzetten van de buitenschoolse activiteiten vielen deze schoolbezoeken stil, hetgeen ook grote gevolgen had voor de **gidsenwerking**. Dat is problematisch omdat musea een expliciete educatieve opdracht hebben en de relatie met het onderwijs dus essentieel is. Tijdens de pandemie heeft FARO om die reden ondersteuning geboden met de sessies rond digitaal gidsen. Ook hier zal het de vraag zijn hoe deze werking – vanaf september 2021 – terug op een geslaagde manier kan opgestart worden. Het groeiende digitale aanbod is voor scholen wel een lichtpunt. Het biedt andere mogelijkheden en opportuniteiten en kan in principe ook langer meegaan dan een tijdelijk, fysiek aanbod. Vanuit die optiek gaven een aantal erfgoedorganisaties aan dat ze ook wat betreft publiekswerking in de toekomst meer hybride zullen werken.

Kwetsbare groepen onder druk

Musea zijn bij uitstek ‘publieke’ instellingen, en de relatie met het publiek en de gemeenschappen is dan ook erg belangrijk. Door de pandemie viel de presentatiefunctie in de museumzalen stil en verloor het museum ook zijn ontmoetingsfunctie. Een belangrijk aspect van de museale werking is vandaag vaak het ‘veldwerk’, of het outreachwerk waarbij museummedewerkers de museummuren verlaten om activiteiten en projecten met buurtbewoners of lokale gemeenschappen op te zetten. Sommige musea hebben hiervoor wel degelijk inspanningen gedaan, zoals het Red Star Line Museum dat online met NT2-groepen bleef samenwerken en hen kon ondersteunen en begeleiden.

In het algemeen wordt echter vastgesteld dat cultureel-erfgoedorganisaties tijdens de pandemie de meer kwetsbare groepen als eerste verloren. Ook na de heropening van de musea blijft het moeilijk en is er een sterke daling in het aantal bezoekers met een kansentarifief. De organisaties zijn het erover eens dat het heractiveren van deze groepen geen eenvoudige taak zal zijn.

“Bij de kansengroepen is het echt maatwerk. Er zijn voor hen ook andere drempels bijgekomen. We hebben het gevoel dat we 2 à 3 jaar terug in de tijd gegaan zijn op dat vlak. Zolang je elkaar niet kan ontmoeten is dat heel moeilijk om verder uit te bouwen/in stand te houden.” (Een landelijk museum)

Het maatschappelijk belang van de erfgoedorganisatie opnieuw benadrukt

De andere kant van dit verhaal is dat sommige musea – vooral tijdens weekends en vakantieperiodes – toch nog veel bezoekers over de vloer kregen. Tijdens de pandemie en de lockdowns waren musea ongeveer de enige culturele vrijetijdspoten die mochten bezocht worden. Dit toont volgens de gesprekspersonen dus ook wel aan dat musea een belangrijke maatschappelijke rol opnemen en hebben opgenomen. Ook andere erfgoedorganisaties wezen op hun maatschappelijke relevantie. Erfgoedbibliotheken en ook veel archieven konden bijvoorbeeld vrij constant – op afspraak – open blijven omwille van hun statuut van ‘essentiële dienstverlener’. De organisaties wezen op het belang van lokale inbedding en de nood aan crosssectorale partnerschappen om zeker op lokaal of regionaal vlak een maatschappelijke meerwaarde te creëren.

“Musea werden tijdens corona als rustpunten gezien, mensen gingen ons echt opzoeken. We moesten onze maatschappelijke relevantie niet meer gaan verdedigen.” (Een landelijk museum)

Er was daarenboven een opvallende solidariteit tussen de musea en de bredere culturele sector, die niet kon heropstarten tijdens de lockdowns. Sommige musea zetten acties op om kunstenaars en gezelschappen te ondersteunen; zij het financieel, zij het door ruimte aan te bieden om op te treden. Musea deden dit in het verleden ook al, maar de pandemie heeft sommige doen inzien dat ze hier een trekkende rol zouden kunnen spelen. Een voorbeeld hiervan zijn de Musea Brugge met het ‘Mind The Artist’-initiatief. Ook het FOMU in Antwerpen en het S.M.A.K. in Gent nemen hierin het voortouw en lanceren oproepen naar het brede publiek om mee te investeren in kunstenaars.

3.3.4 Vrijwilligers en erfgoedgemeenschappen

De pandemie had een grote impact op het werken met vrijwilligers en (lokale) erfgoedgemeenschappen. Heel wat erfgoedorganisaties vragen zich af of ze die werking nog voluit zullen kunnen heropnemen zoals voorheen.

De digitale versnelling: niet voor iedereen haalbaar?

Vrijwilligers spelen een essentiële rol in heel wat cultureel-erfgoedorganisaties. Ze helpen bij de collectie- en erfgoedzorg, hebben onthaalfuncties of zijn betrokken bij educatieve activiteiten. Voor de vrijwilligers zelf is het museale werk een betekenisvolle tijdsbesteding en belangrijk voor de sociale contacten. De mate waarin vrijwilligerswerkingen binnen erfgoedorganisaties of lokale erfgoedverenigingen de COVID-19-pandemie zijn doorgekomen en de overschakeling naar een meer digitale manier van werken hebben kunnen maken, hangt enerzijds samen met de stappen die ze hieromtrent al hadden genomen voorafgaand aan de pandemie. Anderzijds was de mate waarin ze konden rekenen op (vaak technische) ondersteuning bepalend om de digitale omslag vlot te kunnen maken. Verschillende organisaties geven aan dat deze omschakeling zelden eenvoudig was en in bepaalde gevallen zelfs niet gelukt is. Het is dan ook een van de grote neveneffecten van de coronapandemie dat de **digitale kloof tussen erfgoedprofessionals en erfgoedvrijwilligers** – inzake kennis en competenties – zichtbaarder is geworden en zelfs vergroot is.

Erfgoedvrijwilligers behoren namelijk vaak tot de oudere leeftijdscategorieën van de bevolking. Omdat oudere mensen zeer kwetsbaar bleken te zijn tijdens de pandemie, werden er door de overheden strenge regels opgelegd. Op locatie werken werd verboden en de vrijwilligers zelf waren ook behoedzamer en bleven weg. Enkele vrijwilligerstaken konden wel een digitale invulling krijgen, maar toch bleek dit al te vaak geen volwaardige vervanging en werd er ingeboet aan kwaliteit. Binnen sommige erfgoedverenigingen is het nog steeds moeilijk om deze mensen opnieuw te activeren, omdat de angst voor besmetting en ziekte nog sterk aanwezig is.

Door een **combinatie van angst, covidmaatregelen en beperkte digitale competenties** is de vrijwilligerswerking bij veel organisaties en verenigingen dan ook volledig stilgevallen. In sommige organisaties konden vrijwilligers wel blijven voortwerken dankzij een attest. Maar op de meeste andere plekken was dat niet toegelaten, zoals bijvoorbeeld in Leuven. Het Stadsarchief werkt er doorgaans met 60 vrijwilligers (Itinera Nova) en deze activiteiten vielen volledig stil. Er zijn ook andere voorbeelden, maar toch is er de algemene bezorgdheid bij de erfgoedverenigingen en erfgoedcellen over de toekomst van de vrijwilligers- en vriendenwerkingen.

“Sommige gilden hebben ook gewoon afgehaakt, andere konden we heel moeilijk bereiken en nog andere – en dat is misschien het ergste – zijn slapende gilden geworden die hun werking volledig hebben opgezegd. Dit zat er al aan te komen, maar de pandemie heeft dit ontegensprekelijk nog versterkt. (...) Dat is dus eigenlijk een stukje erfgoed dat we zijn kwijtgeraakt, specifiek door de aard van de activiteit. Zulke zaken kan je digitaal onmogelijk opvangen.” (Een erfgoedvereniging)

Het probleem ligt dus niet louter bij het gebrek aan digitale competenties, maar ook bij de onmogelijkheid om bepaalde activiteiten (schietingen, dans, depotwerk, enz.) digitaal om te zetten.

De COVID-19-pandemie bracht een oud probleem binnen het lokaal verenigingsveld aan het licht, namelijk het gebrek aan interne diversiteit op het vlak van leeftijd, gender en achtergrond. De broodnodige vernieuwing en diversifiëring van leden en bestuur is er op vele plaatsen het voorbije decennium niet gekomen. Iets dat zich nu duidelijk laat voelen. Verenigingen met een grotere diversiteit aan (bestuurs)leden – voornamelijk op het vlak van leeftijd – toonden tijdens de pandemie een grotere veerkracht. Carnavalsverenigingen gingen zo bijvoorbeeld makkelijk zelf aan de slag met hun archieven en konden meer inzetten op het digitale dankzij de jongere leeftijd van hun leden. Andere organisaties geven ook aan dat ze nieuwe vrijwilligers hebben kunnen aantrekken, die vaak andere profielen hebben dan de traditionele vrijwilligers. Mogelijks hebben het wegvallen van andere activiteiten en hobby's, maar ook het thuiswerk en de tijdelijke werkloosheid in de samenleving hier een positieve invloed op gehad. Voor de jongere werkende bevolkingsgroep werd het wellicht mogelijk om zich meer dan vroeger met erfgoed bezig te houden. De verhoogde interesse voor of herontdekking van de eigen buurt en het lokale erfgoed speelt hierbij wellicht ook een rol.

Het archief CAVA heeft hier tijdens corona goed op ingespeeld met het project 'Doedat!'.

“Doedat!’ is een applicatie van de Plantentuin in Meise, waarbij een erfgoedorganisatie scans van documenten kan aanbieden en waarna vrijwilligers die documenten van thuis uit kunnen beschrijven. Ze kunnen dat door een vastgelegd ontsluitingssjabloon voor de beschrijvingen te volgen. Toen corona losbarstte, hebben we snel een aantal pakketten klaargemaakt, omdat mensen nu eenmaal thuiszaten en er dus veel vrijwilligerspotentieel was.” (Een archief)

De sociale kost

Door de afwezigheid van vrijwilligers bleven niet alleen bepaalde taken binnen de werking van organisaties (zoals erfgoedcellen en -verenigingen, musea, archieven, erfgoedbibliotheken) liggen. Het had ook een zware **negatieve impact op het sociale aspect van het vrijwilligerswerk**. Voor veel vrijwilligers primeert bij dit soort werk de sociale omgang en de ontmoetingen. Sommigen zijn wellicht hun band met de organisatie waar ze werkten kwijt, maar dat is zeker niet bij elke vrijwilliger het geval. Bij de vriendenvereniging Salsa! van het Stadsarchief van Leuven zijn de leden bijvoorbeeld wel het lidgeld blijven betalen als steun.

“De mensen die zijn weggefallen, waren al aan het twijfelen. Corona heeft het voor hen makkelijker gemaakt om de beslissing te nemen. Andere vrijwilligers en gidsen staan te popelen om terug te komen.” (Een regionaal museum)

Sommige cultureel-erfgoedorganisaties en -verenigingen deden het voorbije anderhalf jaar dan ook heel wat moeite om de contacten met en tussen de vrijwilligers en lokale erfgoedgemeenschappen levendig te houden. Ze bleven hen informeren en contacteren, en probeerden hen op uiteenlopende manieren bij de organisatie en/of de vereniging te betrekken. Het zullen wellicht deze organisaties en verenigingen zijn die het minst gehavend uit de pandemie zullen komen en die hun (vrijwilligers)werking relatief snel weer op de sporen zullen hebben.

3.3.5 Collectiebeheer en -ontsluiting

Collectiebeheer en -ontsluiting is een essentiële schakel binnen de erfgoedwerking. Ook deze werking kwam tijdens de pandemie sterk onder druk te staan. Enerzijds bood de digitale omslag wellicht een aantal perspectieven voor de toekomst aan. Anderzijds was het fysiek werken met collecties vaak onmogelijk of veel moeilijker dan gewoonlijk.

Collectiebeleid: een tweespalt

De meeste collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisaties hebben de voorbije jaren al een zekere **ervaring opgebouwd met het digitaliseren van collecties**. De ene organisatie stond hier al verder mee dan de andere. Op het vlak van collectiebeheer en -ontsluiting zien we dan ook een duidelijke tweedeling in de antwoorden. Eerst en vooral zijn er de organisaties die voor hun collectieregistratie en digitalisering **afhankelijk zijn van vrijwilligers**; voornamelijk erfgoedcellen en erfgoedverenigingen. Zij hebben tijdens corona – ondanks dat er meer tijd en aandacht vrijkwam voor dit soort taken – een grote achterstand opgelopen. Dit komt doordat sommige behoud- en beheertaken niet van thuis uit konden uitgevoerd worden en omdat de fysieke aanwezigheid van hun vrijwilligers op locatie niet mogelijk was. Op sommige plaatsen is de collectieregistratie en digitalisering dan ook volledig stilgevallen.

Ook nu het verplichte telewerk grotendeels is afgeschaft, ervaren sommige van deze organisaties de moeilijkheid om hun oudere vrijwilligers terug te activeren (zie ook eerder, hoofdstuk ‘Vrijwilligers en erfgoedgemeenschappen’). Op andere plaatsen konden vrijwilligers wel digitaal aan de slag, maar niet op dezelfde snelheid als voor corona.

Vervolgens zijn er ook organisaties die voor hun collectieregistratie en digitalisering **op hun eigen (vaste) medewerkers steunen**. Bij deze organisaties is er sprake van een inhaalbeweging. Ze hebben heel wat tijd gestoken in het registreren van de collectie in digitale erfgoeddatabanken (zoals Erfgoedplus, Erfgoedinzicht en immaterieelerfgoed.be) en konden zelfs wat van de ‘digitale achterstand’ wegwerken. Een aantal erfgoedorganisaties wees ook op de verhoogde aandacht voor ‘digitaal erfgoed’ of *digital born heritage* die tijdens de pandemie ontstond, en stelde vragen over de wijze waarop dit kan gearchiveerd en opgeslagen worden.

“Tijdens de pandemie werd er meer ingezet op het verwerven en beheren van digitaal erfgoed. Dit stond al langer op onze radar, maar omdat we verplicht van thuis uit moesten werken en geen toegang hadden tot de fysieke collectie hebben we onze focus hierop kunnen leggen.” (Een archief)

Toch geven veel archieven ook aan dat de pandemie **een ongunstige impact** heeft gehad op de overdracht en verwerking van collecties en dat deze in dat opzicht een zekere achterstand heeft teweeggebracht. Het was tijdens de lockdowns namelijk moeilijker om met de collectie aan de slag te gaan, overdrachten werden uitgesteld en gesprekken om nieuwe collectiestukken te verwerven vielen stil.

Ondanks het gemengde beeld inzake collectiebeheer en -ontsluiting (voortgang vs. achterstand) wezen sommige organisaties er wel op dat ze van de coronaperiode gebruik hebben gemaakt om bepaalde **procedures te herzien** en te experimenteren met nieuwe of andere formats voor collectiebeheer en -ontsluiting. Zo wijst iemand op een toegenomen professionalisering, automatisering en standaardisering inzake collectiebeheer. Een tendens die in de toekomst enkel nog zal toenemen.

Naar een ander tentoonstellingsmodel?

We hadden het eerder al over de mogelijkheden en uitdagingen van digitale collectiepresentaties. Tijdens de covidpandemie gingen zowat alle collectiebeherende erfgoedinstellingen de digitale weg op of versnelden ze de weg die ze al ingeslagen waren. Vaak gebeurde dit een beetje *à l'improviste*; al doende zoeken naar wat werkt. Soms leverde dit mooie resultaten op, andere keren werd het een mislukking. Ook archieven zijn met hun rijke collectie digitaal naar buiten getreden.

Naast het toegenomen belang van het digitale won tijdens de pandemie ook de **vaste collectiepresentatie** aan belang. Musea zetten al decennialang in op de productie en presentatie van (vrij snel) wisselende, tijdelijke tentoonstellingen. Dit werd in het verleden al meermaals bekritiseerd, waarbij de kritiek werd geuit dat musea werden 'gereduceerd' tot tentoonstellingsmachines. Bovendien legde de focus op tijdelijke tentoonstellingen een enorme druk op mensen en middelen. Vaak tentoongestelde objecten krijgen ook sneller te kampen met problemen op het vlak van behoud & beheer. De eigen collectie dreigde omwille van het courante tentoonstellingsmodel soms ook wat op de achtergrond te verzeilen. Zij blijft echter de basis van waaruit iedere collectiebeherende organisatie dient te werken en waarop men kan terugvallen wanneer bruiklenen moeilijker verlopen. Dit werd duidelijk tijdens de coronaperiode. Het reguliere tentoonstellingsregime, met zijn nadruk op tijdelijke tentoonstellingen met doorgaans heel wat bruiklenen, viel tijdelijk stil. Heel wat organisaties benadrukten het feit dat er daardoor meer aandacht was voor de eigen collectie en de wijze waarop deze naar buiten wordt gebracht. De vraag is welke richting dit vraagstuk zal uitgaan in de jaren die volgen. Is er een moment gecreëerd om de manier van tentoonstellen fundamenteel te herzien? Of zal ook dit model zich herstellen na verloop van tijd?

“Musea zijn veel meer aandacht gaan besteden aan de eigen collectie. De collectiepresentatie is ook volledig herdacht. Het belang van de eigen collectie is nog maar eens een keer benadrukt.” (Een landelijk museum)

Door de coronamaatregelen zijn heel wat Vlaamse musea ook meegestapt in de mondiale trend *'bring your own device'* omdat het uitlenen van eigen audioguides minder veilig was (of als dusdanig gepercipieerd werd). Verschillende musea gaven aan dat ze dit gebruik ook na de pandemie zullen doorzetten. Andere musea hielden vast aan de traditionele audioguides die na gebruik telkens ontsmet werden.

3.3.6 Zakelijke modellen

Een aantal erfgoedorganisaties is zich tijdens de pandemie bewust geworden van de financieel precare situatie waarin ze doorgaans vertoeven. Ondanks het feit dat heel wat erfgoedorganisaties van subsidies kunnen genieten, blijkt dat de plotse opschorting van activiteiten onmiddellijk leidde tot een inkomstendaling (geen bezoekers of deelnemers aan betalende activiteiten, ledenaantallen nemen af ...), met alle gevolgen van dien. Ze pleiten dan ook voor alternatieve – lees meer robuuste – zakelijke modellen of financieringsmodellen. Maar op de vraag hoe die nieuwe zakelijke modellen er dan zouden moeten uitzien, bleven de meeste gesprekspartners het antwoord schuldig.

Inkomstenverlies ticketverkoop

Het is opmerkelijk dat een groot deel van de bevroegde organisaties aangaf **weinig negatieve financiële impact** gevoeld te hebben. Dit is het gevolg van het feit dat de meeste musea rechtstreeks en bijna volledig door overheden worden **gesubsidieerd**. Een erfgoedcel geeft bijvoorbeeld aan dat ze tijdig activiteiten kon afzeggen en budgetten kon verschuiven, waardoor er geen grote kosten geweest zijn. Dienstverlenende organisaties gaven ook aan dat er **kosten wegvielen** (onderhoud kantoren, vervoerskosten medewerkers, enz.) door **masaal thuiswerk**. Voor deze organisaties is er ook geen groot verlies geweest op het vlak van inkomsten.

Ook al lijkt het cultureel-erfgoedveld in Vlaanderen, dankzij de structurele overheidssteun, financieel niet zo hard getroffen te zijn als in het buitenland (zie boven, 'Internationale literatuurstudie'); toch gaven een aantal deelnemers van onze focusgroepen aan dat ze zich door de COVID-19-pandemie en het wegvallen van heel wat publieksinkomsten meer dan ooit realiseren dat ze een **fragiel financieel model** hebben. De erfgoedverenigingen zagen bijvoorbeeld een daling in hun inkomsten doordat ze minder lidgeld ontvingen of doordat hun betalende activiteiten wegvielen. Dit verschilt wel sterk van regio tot regio. Op sommige plaatsen **sprong de lokale overheid (deels) bij** door subsidies te geven op basis van vorige jaren of door de huur van gebouwen kwijt te schelden, terwijl dit op andere plaatsen niet het geval was.

Het zijn echter vooral de **landelijke erkende musea** die sterk afhankelijk zijn van ticketverkoop. Zij gaven dan ook aan dat ze **wél een directe impact** hebben ondervonden van de verschillende lockdowns in het land en het wegblijven van de buitenlandse bezoekers. Door de collectieve inspanningen hadden de musea in mei en december de kans om te heropenen (zie ook kaderstuk 'FARO en corona'), maar het aantal bezoekers werd beperkt. Bovendien bleef de toestroom van **buitenlandse toeristen** uit. Deze buitenlandse toeristen brengen doorgaans meer op doordat zij meer spenderen in de museumhoreca en -shop (zie ook verder, 3.3.7 'Internationalisering'). Enkele speelden hierop in door van hun museumshop een online shop te maken. De bevroegde organisaties hadden namelijk zelf al de analyse gemaakt dat de meest gezonde organisaties die organisaties zijn die verschillende financieringsbronnen hebben.

Op de vraag of er nieuwe zakelijke modellen zijn ontwikkeld tijdens de crisis, of dat hier kiemen voor zijn ontstaan, wordt unaniem negatief geantwoord. Hoe dan ook, deze situatie zorgde voor een groot verlies aan bezoekers én dus ook aan eigen inkomsten in 2020 en 2021. De musea zijn dan ook zeer dankbaar dat de Vlaamse overheid een noodfonds in het leven riep om de schade enigszins te beperken. Maar de vraag is nu hoe alles zal evolueren.

Wellicht zullen de organisaties in de toekomst steeds meer zoeken naar aanvullende verdienmodellen, maar voorlopig zijn zij vooral **vragende partij naar goed werkende modellen toegespitst op hun sector**. Er bestaat ook geen kant-en-klare oplossing die voor de hele sector geldt. Iedere erfgoedorganisatie moet hierbij vertrekken vanuit haar specifieke context, geschiedenis, werking en verhaal. Hier en daar wordt geëxperimenteerd met betalende dienstverlening, maar ook hier dient men bescheiden en voorzichtig te zijn. Doorgaans werkt men voor organisaties en verenigingen die het financieel niet breed hebben. Het mag de reguliere werking ook niet overschaduwen. Het is voor cultureel-erfgoedorganisaties niet zo evident om extra inkomsten te genereren of alternatieve zakelijke modellen op te zetten. En als er al bijkomende financiering kan/zal gevonden worden, dan zal deze wellicht maar een fractie van het werkingsbudget vertegenwoordigen. Een landelijk museum heeft alvast plannen om via de website kleine bedragen te vragen aan bezoekers om de museumwerking te ondersteunen (crowdfunding-idee):

“Wij gaan onderzoeken of het mogelijk is om kleine bedragen te schenken. Indien een ticket terugbetaald dient te worden, zouden wij ook kunnen vragen of de bezoeker dat bedrag echt terug wil, of dat het museum het zou mogen gebruiken voor een bepaald project. Dat zal bij kleine bedragen blijven; een vaste sponsor blijft onontbeerlijk. Maar voor de betrokkenheid van het publiek is dit wel belangrijk.” (Een landelijk museum)

De weg naar het museum: online reserveren en betalen

Door collectieve inspanningen kon de museumsector vrij snel heropenen (zie kaderstuk 'FARO en corona'). Een voorwaarde om veilig te openen was dat **reservatie per tijdslot** mogelijk moest zijn. Heel wat musea waren al langer aan het nadenken over de mogelijkheid van een online ticketing- en reservatiesysteem. Slechts enkele hadden dit al. Deze crisis maakte dit urgent, waardoor er zeer veel musea mee aan de slag gegaan zijn. Nu het reserveren niet meer verplicht is, denken veel musea erover om **dit systeem toch te behouden**. Mits goedkeuring van de bezoekers, is het ook mogelijk om op deze manier gegevens over bezoekers bij te houden, hetgeen de musea in staat stelt om na te gaan wie hun publiek is.

“Mensen zijn hier nu goed vertrouwd mee dus dit zal blijven na corona, mogelijks zullen mensen dat zelfs blijven verwachten. Ze krijgen ook een welkomstmail en na een week sturen we een vraag naar feedback. Het voordeel van e-ticketing is dat je gegevens verzamelt die je nadien kan inzetten voor e-marketing.” (Een regionaal museum)

Er is ook een evolutie in de richting van **cashloos betalen**. Ook dat is een trend waarvan men veronderstelt dat hij zich zal doorzetten. Een verandering in de verkoopfunctie van het museum zou een positief effect kunnen hebben op de onthaalfunctie. Daarbij zou dan sterker op ontmoeting en gastvrijheid kunnen worden ingezet.

Aarzelingen bij relatie met sponsors

Musea werken vaak met sponsors wanneer ze tentoonstellingen opzetten. Voor tijdelijke tentoonstellingen gaat het vaak om tijdelijke sponsoring. Door het stilvallen van tentoonstellingen en de moeilijkheden om vooruit te plannen, was het voor veel musea ook erg moeilijk om goede **relaties met sponsors, vriendenwerkingen en mecenaatsverenigingen te onderhouden**. Het opzetten van sponsorrelaties is steeds een intensief proces, maar de musea zien dit nu als een grotere uitdaging dan voor corona. Een museum dat structurele private partnerships met bedrijven onderhoudt geeft dan weer aan dit partnership in stand te hebben gehouden tijdens de crisis. De musea merken in de zomerperiode van 2021 wel een toenemende vraag naar teambuildingactiviteiten van bedrijven voor het najaar. Dit geeft hoop, en misschien ook wel de mogelijkheid om nieuwe *corporate sponsors* aan te trekken.

Grootschalige sponsoring door een groot publiek, zoals *crowdfunding* of *friendraising*, vereist doorgaans heel veel tijd en moeite. Bovendien kan men dit niet vaak herhalen en staan sommige lokale besturen hier niet voor open.

Daarnaast is het zo dat traditionele sponsors van musea of lokale erfgoedverenigingen afhaakten of dreigen af te haken omwille van de pandemie. Ook zij moesten delen in de financiële klappen en zetten hun sponsoringactiviteiten (tijdelijk) *on hold*.

Impact op planning, uitvoering van beheersovereenkomsten en begroting

De crisissituatie heeft ervoor gezorgd dat de inhoudelijke planning van cultureel-erfgoedorganisaties grondig werd verstoord. Tentoonstellingen moesten worden stilgelegd en/of de productie van nieuwe projecten werd uitgesteld of **liep vertraging op**. Werk achter de schermen zoals collectiezorg werd soms ook vertraagd omwille van het verplichte telewerk en de beperkte toegang tot de collecties. Dit zorgde op verschillende plekken voor problemen in de depots, zoals bv. een overlast aan insecten.

Niet alleen heeft deze situatie een impact op de plannen, maar ook op de uitvoering van de afspraken zoals vastgelegd in de beheersovereenkomsten met de (Vlaamse) overheid. De gesprekspersonen zijn dan ook bezorgd over de evaluaties door het departement CJM en hopen op het nodige begrip. Er bestaat namelijk de vrees voor het inkrimpen van subsidies op langere termijn, omwille van de impact van de pandemie op de Vlaamse begroting.

Het online aanbod: gratis of betalend?

De omschakeling naar een digitaal aanbod doet weer vragen rijzen over de mogelijkheden van een verdienmodel voor digitale content. De conclusie is evenwel dat gebruikers een gratis aanbod verwachten en dus **weinig tot geen betalingsbereidheid tonen**. Dit is een gekend pijnpunt, en dit is niet veranderd door de pandemie. Bovendien is het aanbod zo groot dat de content al echt een (artistieke) meerwaarde moet hebben vooraleer er betalingsbereidheid is.

“Door het opendatabeleid moeten wij al heel veel gratis weggeven. Er zijn dus anderen die winst maken met ons materiaal. Voor ons is het digitale aanbod dan ook heel vaak gratis, omdat er gewoon geen betalingsbereidheid is.” (Een landelijk museum)

In het buitenland ligt de betalingsbereidheid voor digitale content anders. Een goed voorbeeld is de internationale webinarreeks die ontwikkeld wordt door de Nederlandse Vereniging Rembrandt in samenwerking met de School of Life (gestart door Alain de Botton). Deze reeks haalt 3.000 tot 4.000 deelnemers, die hier wel degelijk voor betalen. Maar zolang de online activiteiten mikken op een Nederlandstalig, binnenlands en alleszins kleiner publiek, zien de respondenten hier geen verdienmodel in.

3.3.7 Internationalisering

De pandemie heeft op het vlak van internationalisering zeker een invloed gehad. Doordat er een mondiale tendens was om meer digitaal te werken, werd het ook eenvoudiger en goedkoper om aan internationale conferenties of lezingen deel te nemen. Bepaalde gebruikers die in het buitenland al goed ingeburgerd zijn hebben door corona ook hier voet aan wal gekregen, zoals het principe van *‘bring your own device’*. Toch waren er ook nadelen op het vlak van internationalisering, zeker wat betreft de publiekswerking.

Het internationale publiek bleef weg

De impact van de pandemie op het presenteren is zeer groot. Zeker als het gaat om tentoonstellingen met internationale bruiklenen en/of gericht op een internationaal publiek. Door de lockdowns en de beperkingen op internationale reizen waren de musea dit publiek dan ook meteen kwijt. Ondanks het feit dat de afwezigheid van het internationale publiek deels opgevangen kon worden door een stijging van het lokale bezoekersaantal, had dit wel grote gevolgen voor grote landelijke musea, die traditioneel gezien een sterk internationaal publiek hebben. De pandemie heeft **de discussie rond grote tijdelijke tentoonstellingen** ook opnieuw doen oplaaien. Men vraagt zich af hoe deze nog te verantwoorden zijn. Een landelijk museum geeft aan dat de internationale toeristen voornamelijk komen voor de vaste collecties, andere betwisten dit door te zeggen dat de grote thematische of overzichtstentoonstellingen ook zeker zorgen voor internationale bezoekers. Toch zijn er stemmen die het belang ervan onderstrepen, omdat de grote ‘blockbusters’ nodig zijn om het lokale publiek naar de eigen collectie te leiden.

“Het grootste deel van onze toeristen zijn internationaal, zij komen ook voor onze vaste collecties. Als we nieuw publiek willen werven, ook nationaal, moeten we wel tentoonstellingen bouwen.” (Een landelijk museum)

Deze musea merkten dan ook een causaal verband op tussen een dalend internationaal publiek en een daling in de eigen inkomsten. Dat is ook niet verwonderlijk, aangezien internationale bezoekers het volledige tarief betalen en niet genieten van kortingen, meer kopen in de museumshop en ook meer bestellen in de museum-horeca. Dit legt het paradoxale karakter van internationaal toerisme bloot: enerzijds is het ongewenst, anderzijds is het broodnodig.

“Ik zou willen dat het relanceplan het internationale toerisme terug kan aanwakkeren en er tegelijkertijd rekening wordt gehouden met het lokale publiek.” (Een regionaal museum)

Over verschillende subsectoren heen is er een wens om deze **internationale werking verder uit te bouwen**. Een landelijke dienstverlener gaf ook aan dat internationaal werken een groot voordeel heeft op financieel vlak. In het buitenland is het namelijk eenvoudiger om betalende dienstverlening te bieden, iets wat in eigen land vaak moeilijker loopt.

De wereld in de huiskamer

Door de coronapandemie is er op wereldschaal een grote vertrouwdsheid gekomen op het vlak van digitaal vergaderen. Dit maakt het ook mogelijk om **eenvoudiger congressen, vormingen, workshops en webinars bij te wonen of te organiseren**. Op deze manier kon er toch aan internationale publiekswerking gedaan worden en is het eenvoudiger, goedkoper en meer ecologisch verantwoord om via een digitale weg te (laten) participeren. Het voordeel beperkte zich niet alleen tot de publiekswerking. Immaterieel-erfgoedorganisaties gaven ook aan dat projecten met Europese of internationale partners floreerden. Door deze digitale internationale activiteiten werden de drempels ook kleiner om internationaal te netwerken, samen te werken of ervaringen te delen.

Wat in ‘normale’ omstandigheden een workshop zou zijn met een klein lokaal publieksbereik, kon tijdens corona makkelijk de interesse wekken van enkele honderden personen.

Internationaal digitaal koerieren: een duurzame doorbraak

Op het vlak van (internationale) bruiklenen en koerieren van collectiestukken werd het **‘taboe’ van het digitaal koerieren doorbroken**. Als een werk in bruikleen wordt gegeven, wordt er steeds een conditierapport opgesteld én wordt het werk op reis begeleid door een museummedewerker. Het ‘digitaal bruiklenen’ bestond al langer maar er was – volgens de museumdirecteuren die we spraken – een grote aarzeling om dit in de praktijk te brengen. De pandemie heeft ervoor gezorgd dat deze internationale standaardpraktijk doorbroken werd.

“De overdreven koerierwerking waar ik me al dertig jaar tegen verzet blijkt ineens niet meer nodig te zijn. Nu kunnen conditiechecks en koeriers digitaal gebeuren/werken.” (Een landelijk museum)

Het hele proces wordt nu via het scherm opgevolgd. Ook voor de opmaak van conditierapporten hoefde er geen museummedewerker meer mee te gaan. Een erfgoedbibliotheek geeft ook aan dat deze nieuwe tendens financiële gevolgen heeft: het drukt de kosten omdat er geen koerier meer betaald moet worden. Dit is dus een trend die men verder wil exploreren en doorvoeren na corona. Het is in de nasleep van de pandemie belangrijk dat de sector gebruikmaakt van dit momentum, samenwerkt en procedures uitwerkt om dit te realiseren.

4. UITDAGINGEN IN EEN POSTCORONATIJDPERK

4.1 Een momentum

De COVID-19-pandemie onder controle krijgen is wereldwijd een van de grootste uitdagingen van de laatste jaren. Ook de cultureel-erfgoedsector deelde in de klappen. Dat bleek zowel uit de verkenning van de internationale literatuur als uit ons eigen onderzoek over de impact van de crisis op de cultureel-erfgoedsector in Vlaanderen en Brussel.

Een doel van deze onderzoeksopdracht was om een beeld te geven van de impact die de crisis op de sector heeft. Dit is een momentopname (juli 2021): om de impact en gevolgen op langere termijn te kennen, zouden we deze opdracht over een jaar of langer moeten hernemen. Een ander doel was om te bekijken of de crisis ook tot innovaties heeft geleid, of dat er misschien kiemen tot innovatie zijn gelegd. We hebben in dit rapport ‘betekenisvolle erfgoedpraktijken’ gedetecteerd, maar in feite blijft het ook nog vrij vroeg om echt te besluiten dat deze op langere termijn duurzaam en innovatief zullen zijn. Bovendien, hoewel de vooruitzichten hoopgevend zijn, bepaalt de pandemie momenteel nog steeds het maatschappelijke leven.

Deze kanttekeningen niet te na gesproken konden we toch vaststellen dat de pandemie enkele veranderingen op gang heeft gebracht. Al is het misschien beter om te stellen dat de pandemie bepaalde transities, die al bezig waren, heeft versneld en/of er de urgentie van heeft aangetoond. Dat blijkt ook uit de uitdagingen die we hieronder tot besluit van deze onderzoeksopdracht formuleren. Zijn deze uitdagingen nieuw? Eigenlijk niet: ze zijn stuk voor stuk al weleens eerder beschreven. Het grote verschil is natuurlijk dat deze crisis de samenleving, beleidsmakers én de cultureel-erfgoedsector met de neus op de feiten duwt. Nu is het *het moment* om deze uitdagingen niet alleen te detecteren, maar om er écht mee aan de slag te gaan en er werk van te maken. Een overzicht.

4.2 De maatschappelijke uitdaging

De crisis bracht talrijke gezondheids-, sociale en maatschappelijke problemen met zich mee. Het gedwongen isolement zorgde bijvoorbeeld voor een toenemende eenzaamheid en psychische problemen. Voor mensen die kleinbehuisd en/of minder goed digitaal uitgerust waren, creëerde het verplichte thuiswerk problemen. Voor kinderen en jongeren in kwetsbare thuissituaties was de sluiting van de scholen geen goede zaak.

Maatschappelijke ongelijkheden bestonden natuurlijk al, maar corona zorgde er wel degelijk voor dat de *gekende en bestaande maatschappelijke ongelijkheden* werden versterkt en soms uitvergroot.²⁷ De uitdaging is nu hoe we hiermee zullen omgaan.

Opvallend is dat tijdens de pandemie en de opeenvolgende lockdowns bleek dat cultuur en cultureel erfgoed in het bijzonder wel degelijk **bijdragen tot het welzijn en het welbehagen van burgers en gemeenschappen**. De musea gebruikten deze argumentatie dan ook om een heropening te bepleiten in 2020, eerst met het zevenpuntenplan en vervolgens met het tienpuntenplan. Ook andere erfgoedorganisaties zoals archieven, erfgoedbibliotheken, erfgoedverenigingen en erfgoedcellen hebben tijdens deze crisis eens te meer beseft hoe groot de maatschappelijke rol van cultuur en erfgoed is en kan zijn.

²⁷ <https://faro.be/blogs/faro/met-de-open-toe-open-toe-aanpak-de-rek-er-stilaan-uit>

Reflecties over het belang van participatie met burgers en erfgoedgemeenschappen, maar ook over het gebruik en het delen van **publieke ruimtes** tijdens een crisis, zijn daardoor hoger op de agenda's gekomen.

De cultureel-erfgoedsector toonde een **grote solidariteit** met de samenleving en nam een grote verantwoordelijkheid op. In tijden waar contacten verloren gingen en overleg moeilijker werd, vonden erfgoedmedewerkers elkaar snel terug, waardoor ze met één stem naar buiten konden komen en het bewijs waren van veerkracht in de Vlaamse cultureel-erfgoedsector.

De rol van FARO en andere **dienstverleners** mag hierbij dan ook niet vergeten worden. Het ongeziene Museumoverleg XL bracht landelijke, regionale, lokale en niet-ingedeelde musea digitaal rechtstreeks bij elkaar en bewees dat de **netwerken** allesbehalve stilgevallen zijn. Ook de sectorguids en de puntenplannen konden internationaal op bewondering rekenen en golden als een voorbeeld voor de erfgoedsector in de buurlanden. FARO en de andere dienstverleners voorzagen de sector op deze manier van een stevige ruggengraat, waardoor de erfgoedorganisaties weerstand konden bieden aan de pandemie.

4.3 De digitale uitdaging

De cultureel-erfgoedsector werkt al jaren aan zijn 'digitale transitie'. Ter illustratie, in 2010 organiseerde FARO i.s.m. het departement CJM de studiedag 'Musea in een digitale cultuur'.²⁸ Professor Ross Parry, expert in digitaal erfgoed, was keynotespreker. In het verslag werden uitdagingen geformuleerd, zoals het belang van de ontwikkeling van een digitale visie en van digitale competenties. Ook werd er aandacht gevraagd voor een *state of the art* digitale infrastructuur, en voldoende middelen om in dit proces te investeren.

Het belang van de digitale transitie door overheden wordt vandaag erkend, en er zijn wel degelijk inhaalbewegingen opgestart, bijvoorbeeld op het vlak van digitalisering en digitale collectieregistratie. Maar toch, we zijn elf jaar verder en het is confronterend om te merken dat **nog steeds dezelfde uitdagingen** worden geformuleerd.²⁹

De pandemie heeft het voorbije anderhalf jaar evenwel duidelijk gemaakt dat er **niet langer kan gedraald worden**. Het verplichte telewerk dwong elke professionele cultureel-erfgoedorganisatie tot een digitale wending. Dit zorgde bij veel organisaties voor een aardverschuiving: met de introductie van een digitale vergadercultuur, de ontwikkeling van digitale vormingen en webinars en de productie van digitale tentoonstellingen en andere digitale content. Uit ons onderzoek bleek dat dit onder meer een winst betekent op het vlak van permanente vorming, waarbij de blik ook veel meer dan vroeger op het buitenland gericht werd. Voor sommige organisaties die met documentair erfgoed bezig zijn, zoals erfgoedbibliotheken en archieven, kwam er tijd vrij om te digitaliseren of aan de slag te gaan met *digital born* erfgoed. In die zin was deze periode voor sommige spelers eerder een **digitale 'versnelling'** dan een 'omslag'. Organisaties hebben deze periode ook vaak aangegrepen om te beginnen experimenteren met digitale publieksactiviteiten. Ze hebben daarbij vaak vastgesteld dat het een kunst is om dit in de vingers te krijgen, en dat het een proces is van vallen en opstaan. Zo blijkt dat het publiek hier niet per se op zit te wachten, en dat er extra op marketing en communicatie moet worden ingezet.

De pandemie heeft duidelijk gemaakt dat een vorm van digitale werking noodzakelijk en **onomkeerbaar** is. Ook dat stelt de cultureel-erfgoedsector, het beleid en de samenleving voor uitdagingen.

²⁸ <https://faro.be/blogs/olga-van-oost/musea-in-een-digitale-cultuur-verslag>

²⁹ Er zijn uiteraard uitzonderingen, zoals het Rijksmuseum in Amsterdam dat al langer een digitale strategie heeft ontwikkeld. Zie: <https://faro.be/blogs/olga-van-oost/visie-digitale-strategie-van-het-rijksmuseum>. In Vlaanderen maakte FARO in 2017 een blogreeks over 'het digitale museum'. Zie: <https://faro.be/blogs/olga-van-oost/het-digitale-museum-m-leuven>

Uit het onderzoek blijken sterke noden op het vlak van **digitale infrastructuur en de ontwikkeling van digitale competenties en deskundigheid van personeel**. Er wordt nog te vaak en verkeerdelijk van uitgegaan dat bij een digitale omslag een ‘overzetting’ van iets analogoos naar iets digitaals wordt bedoeld. De sleutel ligt er echter in om op een andere, digitale manier te beginnen denken. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor het ontvangen van de bezoekers. Onder de erfenis van corona kunnen we namelijk ook het werken met tijdsloten, digitaal reserveren, digitaal betalen en de shift naar ‘bring your own device’ rekenen. Dit kan er op termijn voor zorgen dat de onthaalfuncties binnen cultureel-erfgoedorganisaties helemaal herdacht kunnen worden. En het biedt nieuwe mogelijkheden op het vlak van marketing en doelgroepenwerking.

Belangrijk daarbij is om ruimte te creëren voor experiment. Technologische ontwikkelingen en innovaties gebeuren steeds via een iteratief proces van *trial & error*. Dit betekent dat er ook ruimte moet zijn voor ‘mislukking’, want niet elk project zal succesvol zijn. Toch zal het een uitdaging zijn voor cultureel-erfgoedorganisaties om steeds te waken over de kwaliteit van hun digitale content en de maatschappelijke verwachtingen hieromtrent.

4.4 De organisatorische uitdaging

Nu werken op locatie terug een mogelijkheid is, wagen cultureel-erfgoedorganisaties zich aan het vraagstuk hoe ze het werk verder zullen organiseren. De pandemie dwong het merendeel van de erfgoedmedewerkers om de overstap te maken naar telewerk, waardoor men ondertussen een goed zicht heeft op de voor- en nadelen van deze digitale manier van werken. Op basis van de bevindingen in dit rapport kan gesteld worden dat **hybride werken** dominant zal worden na de pandemie. Organisaties zullen steeds nagaan of bepaalde werktypes, vergaderingen of gesprekken met doelgroepen fysiek en/of digitaal zullen doorgaan. Het is echter afwachten om te zien of de cultureel-erfgoedsector deze werkwijze effectief zal hanteren wanneer alles terug normaliseert. Sommige organisaties overwegen ook flexwerk zolang dit de interne cohesie niet in gevaar brengt. Tijdens de pandemie en als gevolg van het vele thuiswerken zijn er veel verschillende werkculturen ontstaan. Het zal voor de cultureel-erfgoedorganisaties dan ook een uitdaging zijn om deze **verschillende werkculturen van hun medewerkers terug compatibel te maken**. Vast staat wel dat heel wat organisaties ook in de post-covidperiode meer aandacht willen blijven schenken aan het ‘menselijke’ karakter van werk, met zijn nadruk op een goede *work-life balance* en gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect.

Omdat er nog steeds een grote onzekerheid is voor de toekomst, blijven organisaties grote evenementen voor zich uitschuiven. Organisaties wachten op toekomstperspectief en duidelijkheid wanneer ze deze werking op een veilige manier terug ten volle kunnen opstarten. Ook in de toekomst zullen cultureel-erfgoedorganisaties er dus **alles moeten aan doen om zich te profileren als veilige en betrouwbare partners en organisaties**, zowel naar buitenstaanders als naar hun eigen medewerkers.

4.5 De uitdaging voor de publieks- en vrijwilligerswerking

Aangezien de publieks- en vrijwilligerswerking tijdens de pandemie rake klappen kregen, is het niet te verwonderen dat er zich hier enkele specifieke uitdagingen stellen. Wat betreft de bredere publiekswerking situeert de voornaamste uitdaging zich op het vlak van **het terughalen van het vertrouwde publiek** en het bestendigen van de **band met het nieuwe publiek**. Door de tijdelijke sluiting van musea, archieven en erfgoedbibliotheken en ondanks de relatief snelle, zij het gedeeltelijke, heropening van deze cultureel-erfgoedorganisaties verloren ze tijdens de pandemie een aanzienlijk deel van hun vertrouwde publiek. Soms was dit door angst voor besmetting, maar evengoed was dit omwille van het feit dat (verre) reizen of verplaatsingen ontmoedigd werden of onmogelijk waren. Het terugwinnen van dit publiek belooft een werk van lange adem te worden. Vooral wat betreft de kwetsbare groepen zal dit niet eenvoudig zijn. Heel wat organisaties hebben het gevoel dat hun inspanningen van de afgelopen jaren op dit vlak verloren zijn gegaan. De vraag is nu **of en hoe ze deze kwetsbare groepen opnieuw tot bij hen zullen krijgen**.

Tegelijkertijd kwamen cultureel-erfgoedorganisaties tijdens de pandemie en na de (gedeeltelijke) heropening in beeld als veilige, publiek toegankelijke vrijetijdsbestedingen. De **maatschappelijke relevantie** van en waardering voor erfgoedorganisaties kwam dan ook centraal te staan. Hierdoor bereikten musea meer bezoekers zoals jongeren, families met jonge kinderen ... Groepen die voordien de weg naar het museum veel moeilijker vonden. Het zal een uitdaging zijn om dit nieuw gewonnen publiek te behouden.

Tijdens de pandemie is het publiek bovendien meer gewend geraakt aan digitale content. Ook hiermee bereikten heel wat cultureel-erfgoedorganisaties wellicht deels een nieuw publiek. Het zal na corona dan ook essentieel zijn om te blijven investeren in een kwalitatief online aanbod en dito publiekswerking. De cultureel-erfgoedsector zal zich **blijvend moeten inspannen om gedigitaliseerd materiaal op een aantrekkelijke en toegankelijke manier te verbinden met een sterk narratief**. Bij sommige organisaties leeft de vrees dat het ene publiek het andere zal 'opeten', terwijl ze idealiter complementair zijn. Door een gebrekkige datamonitoring heeft men hier momenteel weinig zicht op. **Er is dan ook nood aan een betere bezoekersregistratie en datamonitoring; evenals aan structureel ingebedde vormen van publieksonderzoek** voor zowel de fysieke bezoekers als de digitale gebruikers.

Wat betreft de **vrijwilligerswerkingen en de lokale erfgoedverenigingen** stelt zich een gelijkaardige uitdaging. Vrijwilligers werden voor corona vaak ingezet voor een breed spectrum aan ondersteunende taken (gidsen, registreren, depotwerk, enz.) binnen cultureel-erfgoedorganisaties. Zij zijn dan ook een essentiële schakel in de erfgoedwerking, maar moesten hun werk verplicht staken tijdens de pandemie. De organisaties zijn momenteel erg bezorgd omdat blijkt dat de vrijwilligers niet of slechts in beperkte mate terugkomen. Erfgoedverenigingen wijzen op een gelijkaardig probleem. Veel verenigingen zijn nu namelijk slapende waardoor de echte impact van corona niet zichtbaar is, maar ook bij hen heerst de vrees dat ze (een deel van) hun actieve leden en vrijwilligers zullen verliezen.

De impact hiervan op lange termijn voor het lokale Vlaamse erfgoedveld is momenteel nog niet duidelijk, maar zou wel eens groot kunnen zijn. Er is dan ook een **grote vraag naar effectieve en werkbare strategieën om vrijwillige erfgoedmedewerkers opnieuw te activeren en om het lokale verenigingsleven te promoten**. Bovendien blijft de uitdaging die we reeds een decennium geleden formuleerden³⁰ vandaag even relevant: **hoe kunnen lokale erfgoedverenigingen hun bestuur en ledenbestand diversifiëren?** Verenigingen die diverser zijn, en daardoor steunen op een bredere maatschappelijke basis, zijn veerkrachtiger.

4.6 De uitdaging voor collectiebeheer en -ontsluiting

De lockdowns tijdens de pandemie zorgden ervoor dat de fysieke toegang tot de collecties bemoeilijkt werd en soms zelfs onmogelijk was. Uit de focusgroepen bleek bij sommige organisaties de toename van het aantal calamiteiten. Om dit te voorkomen is regelmatige controle van de depots en de daar aanwezige collecties essentieel. Het risico is reëel dat het aantal calamiteiten in de toekomst nog zal toenemen.³¹ Deze pandemie (maar ook andere natuurrampen zoals de overstromingen van juli 2021) verplichtte collectiebeherende organisaties dan ook om **sterker in te zetten op calamiteitenplanning en -beheersing**.

Vraag hierbij is in welke mate dit op een meer geautomatiseerde en/of meer digitale wijze kan gebeuren. Veel organisaties zijn momenteel immers niet in staat om hun infrastructuur en collecties vanop afstand te monitoren. Andere organisaties echter namen de pandemie te baat om een taboe zoals **digitale conditierapportering en digitaal koerieren** te doorbreken.

³⁰ <https://www.faro.be/publicaties/nabij-verenigd-en-meegerekend-cultureel-erfgoedverenigingen-vlaanderen-2010-2011-0>

³¹ Zie hiervoor bijvoorbeeld de analyse die FARO in 2020 maakte rond verhoogd risicomanagement voor cultureel-erfgoedcollecties, in het kader van de Strategische Visienota Cultureel Erfgoed.

Ook op het vlak van **onderzoek en de bredere collectieontsluiting** biedt een toegenomen digitalisering kansen. Niet alleen kunnen er meer collectiestukken voor een breder publiek (vanop afstand) ontsloten worden. Door kwetsbare stukken digitaal te ontsluiten, moeten ze minder vaak fysiek geconsulteerd worden, wat hun levensduur ten goede zal komen.

Uit ons onderzoek blijkt wel dat het gebruik van **uniforme procedures en standaarden** en de duurzame (en vaak kostelijke) **opslag en ontsluiting van de gedigitaliseerde collecties** zorgen blijven baren. Een groot deel van de collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisaties werkt bovendien in Vlaanderen samen met vrijwilligers om de digitalisering en (digitale) collectieregistratie op een gestaag tempo uit te voeren. De uitvoering van deze taken is problematisch geworden door de stilgevallen vrijwilligerswerking én het gebrek aan professioneel personeel in het algemeen.

Hiermee raken we aan een kernprobleem dat door de sector wordt benadrukt: het gebrek aan middelen, personeel én tijd om de basiswerking te garanderen. De druk wordt nog groter wanneer de ontwikkeling van een digitale werking steeds urgenter wordt. De **digitale werking vervangt de reguliere immers niet** maar komt er als een extra laag bovenop, net als het domein van *digital born heritage* trouwens.

4.7 De zakelijke uitdaging

Ondanks het feit dat de cultureel-erfgoedsector in Vlaanderen een grote impact voelde van de coronapandemie, werd de financiële schade beperkt dankzij het vangnet van de verschillende overheden. Wanneer de vergelijking wordt gemaakt met landen waar de erfgoedsector minder overheidssteun krijgt, zien we dat de impact daar nog vele malen groter was. Het is dus mede **dankzij overheidssteun (zowel via de reguliere subsidies als via de bijkomende noodfondsen en noodmaatregelen) dat de sector deze moeilijke periode heeft kunnen overleven**. Uit het onderzoek dat we in een eerder hoofdstuk aanhaalden blijkt dat dit wereldwijd het geval is: in landen waar het erfgoedveld kon rekenen op actieve overheidssteun werd de financiële impact van de pandemie als minder erg ervaren.

Dit bewijst enerzijds opnieuw het **belang van een sterke overheid**, een besef dat sterk leeft in het Vlaamse cultureel-erfgoedveld. Anderzijds blijkt ook dat door de overheid gesteunde erfgoedorganisaties minder snel geneigd zijn om alternatieve zakelijke modellen te verkennen of om actief op zoek te gaan naar aanvullende financiering, hoewel ze het belang ervan wel inzien. Gezien de crisissituatie en de eerder operationele modus waar organisaties in geduwd werden tijdens de pandemie, bleek het bovendien niet meteen een gepaste periode om alternatieve en/of innovatieve financieringsmodellen te verkennen.

De **vraag naar aanvullende financiering of nieuwe zakelijke modellen is overigens evenmin verre van nieuw**.³² Initiatieven die in het verleden werden ondernomen wijzen erop dat dit een heel moeilijk vraagstuk is voor de cultureel-erfgoedsector. De meeste organisaties beschikken niet over de noodzakelijke competenties om hier actief op in te zetten. Bovendien is het zo dat de weinige alternatieve financieringsbronnen die ze zien en waar ze al mee geëxperimenteerd hebben procentueel vaak bitter weinig opbrengen ten opzichte van de totale werkingskost. Maar dit neemt niet weg dat de sector wel degelijk vragende partij is om hier in de toekomst verder over na te denken. Dat werd ook tijdens deze onderzoeksopdracht bevestigd.

³² Zie: <https://faro.be/blogs/jeroen-walterus/na-het-witboek-nu-de-conceptnota-aanvullende-financiering>

Daarin zien we veel vragen over **digitale verdienmodellen**. Het idee leeft sterk (en wordt in de praktijk vaak bevestigd) dat de online gebruiker niet wenst te betalen voor het digitale aanbod, tenzij het om iets exclusiefs gaat. Er wordt geëxperimenteerd, zoals wanneer aan gebruikers wordt gevraagd om een klein extra bedrag te storten wanneer ze online een ticket boeken. Maar deze acties zijn eerder manieren om de band met het publiek aan te halen dan dat ze aanzienlijke bijkomende inkomsten (zullen) opleveren.

Doordat heel wat organisaties de principes van ‘open data’ huldigen, zijn ze bovendien niet geneigd om nu of in de toekomst geld te vragen voor hetgeen ze digitaal aanbieden. Daarenboven kwam het ganse ‘sponsor-model’ tijdens de pandemie op losse schroeven te staan omdat de organisaties nauwelijks return konden bieden, of omdat de traditionele sponsors zelf de financiële impact van de crisis moesten ondergaan. Het blijft dus een **uitdaging om na te gaan hoe en in welke mate cultureel-erfgoedorganisaties naast hun reguliere subsidiëring duurzame financiële inkomstenbronnen kunnen aanboren**.

4.8 De internationale uitdaging

De voornaamste uitdaging op internationaal vlak is momenteel wellicht deze van **de buitenlandse promotie van Vlaanderen en Brussel als een bijzondere en veilige (erfgoed)bestemming**. Heel wat Vlaamse cultureel-erfgoedorganisaties voelen enerzijds immers de impact van het imploderen van het buitenlands toerisme door corona. Zeker in de zogenaamde kunststeden, waar men traditioneel heel wat buitenlandse bezoekers mag verwelkomen, maar evengoed in de Westhoek met zijn oorlogsverleden vreest men dat het nog even zal duren vooraleer het toerisme zich volledig heeft hersteld. En alhoewel de crisisperiode aanleiding gaf tot bezinning over het vaak weinig duurzame toeristische model, leeft de overtuiging dat men de internationale bezoekers nodig heeft voor het leefbaar houden van de eigen organisatie.

Anderzijds is het ook wel zo dat een aantal cultureel-erfgoedorganisaties zich weer meer gingen richten op de lokale bevolking. Zij herontdekte vaak het lokale erfgoed en kon de verloren buitenlandse toeristen compenseren. Bovendien werd het vaak strakke tentoonstellingsritme door de pandemie zowat overal gedwongen losgelaten. Los van de gekende discussies over de voor- en nadelen van huidige tentoonstellingsmodellen (met nadruk op tijdelijke thematische of grote (monografische) overzichtstentoonstellingen waarvoor werken van over de hele wereld worden overgevoerd), kwam de focus hierdoor weer meer te liggen op de eigen collectie als fundament voor elke erfgoedwerking. Heel wat organisaties ervoeren dit als een verademing. De uitdaging in de toekomst zal dan ook zijn om een **gezond evenwicht te vinden tussen het internationale en het lokale toerisme, de vaste collectiepresentatie en de tijdelijke tentoonstelling**. Het is een delicaat evenwicht, nodig om het ecosysteem van het Vlaamse cultureel-erfgoedveld levendig en gezond te houden.

Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat de pandemie een **verhoogde nationale en internationale solidariteit en samenwerking binnen het erfgoedveld** heeft teweeggebracht. Aangezien de pandemie een wereldwijde crisis was, die alle erfgoedspelers wereldwijd trof en nog steeds treft, kwam er al vlug een internationale beweging op gang om de impact van de pandemie op het erfgoedveld wereldwijd in kaart te brengen. Naast deze mapping grepen organisaties dit moment aan om van elkaar te leren, én om samen na te denken hoe ze met deze impact kunnen omgaan. Internationale, nationale, regionale én lokale koepel- en sectororganisaties vonden elkaar meer dan ooit tijdens deze crisis. In Vlaanderen leidde dit o.a. tot de creatie van het digitale Museumoverleg XL en mochten vertegenwoordigers van Belgische musea aan de Franse senaat uitleggen hoe ze door samenwerking en intensief overleg de musea konden heropenen tijdens de pandemie.

Deze verhoogde internationale en nationale samenwerking, netwerking en solidariteit kwam er vanuit de **fundamentele vaststelling dat cultuur in het algemeen en erfgoed in het bijzonder ertoe doen**. Dat is het voorbije anderhalf jaar meer dan ooit duidelijk geworden. Dat is misschien nog de belangrijkste les die deze crisis ons leert. De vraag – of uitdaging – zal nu zijn om de **waarde en (maatschappelijke) relevantie van cultureel erfgoed te blijven erkennen en koesteren**, ook tijdens de jaren die volgen.

5. BIJLAGEN

5.1 Overzicht en agenda focusgroepen

Datum	Subsector	Externe deelnemers
22.06.2021	Musea (regionaal)	Liesbeth Inghelram (Bakkerijmuseum), Sandrin Coorevits (Musea Ieper), Steven Vandenbussche (Passchendaele), Thomas Ameye (KOERS), Sofie Wilder (Musea Turnhout)
24.06.2021	Erfgoedverenigingen	Eva Wuyts (Histories), Bart Blomme (Vriendenkring Ize-gemse Musea, West-Vlaamse Gidsenkring afdeling Mandeldal, Heemkunde West-Vlaanderen), Jeroen Bellings (FEN), Patrick Anthoni (Heemkunde Gouw Antwerpen, Heemkundige Kring Scilla), Etienne Van de Kauter (Histories, Familiekunde Vlaan-deren), Harry Vanderhenst (Hoge Gilde raad der Kempen)
25.06.2021	Immaterieel erfgoed	Veerle Wallebroek (CEMPER), Jorijn Neyrinck (Werkplaats immaterieel erfgoed)
28.06.2021	Musea (lokaal en niet-ingedeeld)	Leen Heyvaert (Lokeren), Jürgen Vanhoutte (Tienen), Hildegard Vandevelde (Snijders&Rockoxhuis), Dimitri Beeckman (Dendermonde), Griet Van Opstal (Lier)
29.06.2021	Erfgoedcellen	Tijs De Schacht (erfgoed zuidwest), Sofie De Veirman (Erf-goedcel Land van Dendermonde), Jan Pandelaers (Erfgoed Voorkepen), Stijn Marinus (Erfgoed Noorderkempen)
30.06.2021	Musea (landelijk) Sessie I	Lies Buyse (Musea en Erfgoed Stad Antwerpen), Patrick Allegaert (Museum Dr. Guislain), Sarah Bastien (AGB Kunsten en Design Gent)
7.07.2021	Archieven en erfgoedbibliotheken	David Coppoolse (Vlaamse Erfgoedbibliotheken), An Renard (Erfgoedbibliotheek Hendrik Conscience), Frank Scheelings (CAVA), Ann Mares (ADV N, Archiefpunt), Laure Messiaen (Archiefpunt), Rebecca Gysen (Stadsarchief Leuven)
9.07.2021	Musea (landelijk) Sessie II	Manfred Sellink (MSK Gent), Elviera Velghe (Musea Brugge)

5.2 Overzicht en agenda interviews

Datum	Organisatie	Geïnterviewde	Goede praktijk
11.06.2021	FARO (intern)	Mieke Van Doorselaer	Sessies digitaal gidsen
18.06.2021	FARO (intern)	Bram Wiercx	ErfgoedApp
29.06.2021	Red Star Line Museum	Laura Pyl	Kinderbestuur en digitale workshops
30.06.2021	Cultuurregio Pajottenland & Zennevallei	Hilke Arijs	Iedereen Wiki
1.07.2021	Liberas	Peter Laroy	Liberas Stories
1.07.2021	De Reuzen vzw	Koen Lamberts	Alternatieve stoet
2.07.2021	MSK Gent	Bart Ooghe	360° expositie
5.07.2021	FEN	Jeroen Bellings	Archivering
6.07.2021	CAG	Femke Paulussen	Digital expo

5.3 Gespreksleidraad focusgroepen

Inleiding en verwelkoming (te parafraseren)

In het kader van het Relanceplan Cultuur van minister Jambon kregen de sectorale steunpunten (Kunstenpunt, Socius, FARO) i.s.m. Cultuurloket de opdracht om mee te werken aan het project ‘Cultuur na corona’. FARO is verantwoordelijk voor het ‘Traject erfgoed’. Dit is een kortlopende opdracht, die in mei begon en eind juli moet worden afgerond. Leonard Adriaen is tijdelijk als projectmedewerker aangeworven om dit traject mee op te volgen en te ondersteunen. De coördinatie gebeurt door Alexander Vander Stichele en Saidja Steenhuyzen van FARO.

Concreet heeft FARO de opdracht om op zoek te gaan naar goede praktijken die tijdens de coronacrisis zijn ontstaan of tot volle bloei zijn gekomen. Zo kunnen we bijvoorbeeld denken aan de vele digitale initiatieven óf nieuwe manieren om het publiek te benaderen en te laten participeren. Maar dit is ook een moment om aandacht te vragen voor de impact die de pandemie had en nog steeds heeft op onze sector, zowel op korte als op langere termijn. In de nodenbevraging van FARO (eerste helft van 2021) hebben we hierover een set vragen opgenomen, en die data zullen we uiteraard verwerken in het rapport.

In een aantal focusgroepgesprekken met ‘sleutelfiguren’ uit de verschillende deelsectoren willen we deze aspecten nog verder bevragen en uitdiepen. De erfgoedcellen/regionale musea/lokale vrijwilligersverenigingen/... (kiezen naargelang focusgroep) vormen natuurlijk een relevante deelsector binnen het Vlaamse cultureel-erfgoedveld. We zijn dan ook heel blij om jullie hier vandaag digitaal te mogen verwelkomen. We willen jullie alvast bedanken voor de tijd die jullie vandaag vrijmaken om samen met ons na te denken over de impact en mogelijke opportuniteiten van de COVID-19-pandemie die, laat het ons hopen, nu echt wel op haar laatste benen lijkt te lopen.

We zullen zo meteen beginnen met een korte kennismakingsronde. Daarna zal Leonard Adriaen, die tijdelijk bij FARO tewerkgesteld is op het ‘Cultuur na corona’-traject, een beknopt overzicht geven van de bevindingen omtrent de impact van COVID-19 uit de FARO-nodenbevraging die de afgelopen maanden liep. We zullen deze bevindingen als opstap nemen naar het eigenlijke focusgroepgesprek.

Vooraleer te beginnen nog twee belangrijke zaken:

- › Met het oog op het verwerken van de bevindingen uit deze en andere focusgroepen willen we het gesprek graag opnemen. Nadat de gegevens zijn verwerkt en het rapport is opgeleverd worden de opnames gewist. Gaat iemand van jullie hier niet mee akkoord?
- › De bedoeling van een focusgroep is om meer in de diepte te gaan en om jullie allemaal aan het woord te laten. Ieders mening en inzichten zijn belangrijk. Digitaal is het natuurlijk anders werken dan tijdens een fysieke bijeenkomst. Mag ik jullie dan ook vragen om telkens het handje te gebruiken indien je een bijdrage wil leveren aan de discussie? Zo vermijden we digitale spraakverwarring. Ook de chatfunctie kan/mag gebruikt worden om iets toe te voegen aan het gesprek.

Start gesprek

Kunnen jullie jezelf kort even voorstellen? Wie ben je en in welke erfgoedorganisatie ben je actief?

Algemene impact COVID-19-pandemie

Zoals daarnet al aangegeven zullen we dit focusgroepgesprek starten met een kort overzicht van de belangrijkste bevindingen uit de FARO-nodenbevraging. Tijdens deze bevraging, die we zowel uitvoerden op organisatieniveau als bij individuele erfgoedwerkers, peilden we telkens naar de impact van de pandemie op het reguliere erfgoedwerk en de opportuniteiten die hier mogelijks toch mee gepaard gaan. Leonard zal deze bevindingen kort presenteren. Ze vormen de aanzet voor ons verdere gesprek.

Geef schets op basis van FARO-nodenbevraging

1. Kunnen jullie zich herkennen in deze bevindingen?

- › Wat valt jullie het meeste op?
- › Waar zien jullie de voornaamste uitdaging(en) voor de toekomst?
 - In het algemeen
 - Specifiek als erfgoedorganisatie/erfgoedwerking
- › Waar zien jullie de voornaamste kansen voor de toekomst?
 - In het algemeen
 - Specifiek als erfgoedorganisatie/erfgoedwerking

2. Zijn er specifiek voor jullie deelsector zaken die in het overzicht niet of te weinig aan bod kwamen? Of zijn er bepaalde zaken die binnen jullie deelsector minder van tel zijn?

We hebben zonet al een aantal zaken besproken die relevant zijn voor de toekomst. In wat volgt willen we nog een aantal domeinen of thema's diepgaand verkennen.

[Per thema is het belangrijk zaken die reeds vermeld zijn opnieuw aan te halen en verder uit te diepen aan de hand van de vragen.]

Digitale omslag

Als eerste willen we inzoomen op de digitale omslag. Uit onze bevindingen blijkt dat er de voorbije maanden sprake was van een sterke digitale omslag in het Vlaamse erfgoedveld en dat er een versnelling plaatsvond op het vlak van digitaliseren en/of het digitale werken.

1. Op welke vlakken zien jullie de digitale omslag en/of versnelling het sterkst optreden?

- › Bijvoorbeeld: organisatorische (interne) werking, ticketing- en reservatiesysteem, publiekswerking, collectiebeheer/ontsluiting
- › Hoe uit zich dit concreet? Kennen jullie specifieke voorbeelden?
 - In de eigen organisatie of daarbuiten
- › Wat zien jullie als de voornaamste voordelen van digitaliseren en (meer) digitaal werken?
 - In het algemeen
 - Specifiek als erfgoedorganisatie / op het vlak van de erfgoedwerking
- › Zijn er volgens jullie ook nadelen of valkuilen aan de digitale omslag verbonden?
 - In het algemeen
 - Specifiek als erfgoedorganisatie / op het vlak van de erfgoedwerking
- › Hoe zien jullie dit evolueren?
 - In het algemeen
 - Specifiek voor jullie deelsector

2. Kennen jullie nieuwe digitale initiatieven die ook na corona (zouden moeten) blijven voortbestaan?

- › Concrete voorbeelden. Eigen organisatie of daarbuiten.
- › Waarom? Waar ligt hun meerwaarde?
- › Aan welke huidige knelpunten of moeilijkheden binnen jullie deelsector komen ze tegemoet?

Interne organisatie

De COVID-19-pandemie vroeg heel wat van cultureel-erfgoedorganisaties. Zo moest de reguliere werking zo goed als overal nogal radicaal omgegooid worden. Bepaalde zaken konden en/of mochten niet meer of moesten anders aangepakt worden. En ook het personeel schakelde grotendeels over op telewerk. Dit alles had een grote impact op de interne organisatie en aansturing. Op basis van de reacties op onze nodenbevraging leren we dat dit vaak verre van evident was en wellicht nog steeds is.

1. Wat leert deze bruuske omslag in de manier van werken, organiseren en aansturen jullie over de veerkracht van jullie organisaties/instellingen?

2. Wat zijn de voornaamste zaken die jullie meenemen naar de toekomst inzake de wijze waarop jullie instellingen/organisaties functioneren of zouden moeten functioneren?

- › Nieuwe inzichten, praktijken of werkwijzen?
 - Wat? Waar gaat het over?
 - Waarom? Welke nood lenigen ze of aan welke behoefte komen ze tegemoet?

- › Hoe deze duurzaam inbedden in de organisatie?
 - Welke randvoorwaarden moeten vervuld zijn?
 - Waar ontbreekt het momenteel nog aan?
- › Wat zijn mogelijke obstakels, belemmeringen of weerstanden?

Zakelijke modellen

Uit onze nodenbevraging blijkt ook dat een aantal erfgoedorganisaties zich de voorbije maanden pijnlijk bewust werden van de financieel precaire situatie waarin ze doorgaans vertoeven. Ondanks het feit dat heel wat erfgoedorganisaties van subsidies kunnen genieten, blijkt dat de plotse opschorting van activiteiten onmiddellijk leidt tot een daling in inkomsten (geen bezoekers of deelnemers aan betalende activiteiten, ledenaantallen nemen af...), met alle gevolgen van dien. Ze pleiten dan ook voor alternatieve – lees meer robuuste – zakelijke modellen of financieringsmodellen.

1. Kunnen jullie zich herkennen in deze vaststelling?

- › Waarom wel/niet?
- › Concrete voorbeelden?
- › Afhankelijk per deelsector of algemeen gedeeld?

2. Zagen jullie binnen jullie deelsector tijdens de COVID-19-pandemie alternatieve zakelijke of financieringsmodellen tot stand komen?

- › Concrete voorbeelden?
- › Veelbelovend of niet? Kunnen ze op termijn een verschil maken?
- › Hoe dergelijke initiatieven verder uitwerken en verduurzamen?
 - Welke randvoorwaarden moeten vervuld zijn?
 - Waar ontbreekt het momenteel nog aan?
- › Wat zijn mogelijke obstakels, belemmeringen of weerstanden?

Collectiebeheer en -ontsluiting

Centraal in de werking van cultureel-erfgoedorganisaties staat het werken met cultureel erfgoed. Collectiebeheer en -ontsluiting is hierbij een essentiële schakel. Ook deze werking kwam de voorbije maanden onder druk te staan. Enerzijds bood de digitale omslag wellicht een aantal perspectieven en toekomstpaden aan. Anderzijds was het fysiek werken met, bij en op de collectie vaak onmogelijk of veel moeilijker dan gewoonlijk.

1. Welke impact heeft de COVID-19-pandemie gehad op het collectiebeheer en de ontsluiting ervan binnen jullie deelsector?

- › Negatieve impact?
- › Positieve impact?
- › Digitaal vs. fysiek werken met en op collecties
- › Telewerken vs. on-site werken

2. Wat zijn de voornaamste zaken die jullie meenemen naar de toekomst inzake de wijze waarop erfgoedcollecties beheerd en ontsloten kunnen/moeten worden?

- › Nieuwe inzichten, praktijken of werkwijzen?
 - Wat? Waar gaat het over?
 - Waarom? Welke nood lenigen ze of aan welke behoefte(n) komen ze tegemoet?
- › Hoe deze duurzaam inbedden in de organisatie?
 - Welke randvoorwaarden moeten vervuld zijn?
 - Waar ontbreekt het momenteel nog aan?
- › Wat zijn mogelijke obstakels, belemmeringen of weerstanden?

Publiekswerking

Wanneer we het hebben over het ontsluiten van het erfgoed naar een breder publiek, dan denken we onmiddellijk aan publiekswerking. Door de (gedeeltelijke) sluiting van veel organisaties kwam die zo goed als overal op een laag pitje te staan. Tegelijkertijd verkenden heel wat erfgoedorganisaties alternatieve mogelijkheden om hun publiek(en) te bereiken.

1. Zagen jullie tijdens de pandemie een omslag in de wijze waarop erfgoedinstellingen en -organisaties hun publiek(en) proberen te bereiken en te betrekken?

- › Goede voorbeelden of praktijken?
- › Uit eigen organisatie of daarbuiten?
 - Wat? Waar gaat het over?
 - Waarom? Welke nood lenigen ze of aan welke behoefte(n) komen ze tegemoet?
 - Waarin ligt hun kracht? Andere manier om het publiek te bereiken en betrekken?
 - Wordt het reguliere publiek ermee bereikt? Waarom wel/niet?
 - Bereiken ze ook nieuw of ander publiek? Waarom wel/niet?
 - Wat zijn de kritische succesfactoren?

2. Hoe duurzaam zijn deze nieuwe of alternatieve vormen van publiekswerking volgens jullie?

- › Noodoplossingen of potentieel voor de toekomst?
 - Waarom?
 - Wat is de meerwaarde op langere termijn?
- › Hoe deze duurzaam inbedden in de organisatie?
 - Welke randvoorwaarden moeten vervuld zijn?
 - Waar ontbreekt het momenteel nog aan?
- › Wat zijn mogelijke obstakels, belemmeringen of weerstanden?

Vrijwilligers en erfgoedgemeenschappen

Een laatste thema dat we samen met jullie wat verder willen uitwerken gaat over het betrekken van vrijwilligers en (lokale) erfgoedgemeenschappen. Uit onze nodenbevraging blijkt immers duidelijk dat de impact van de pandemie op het werken met vrijwilligers en (lokale) erfgoedgemeenschappen niet te onderschatten is. Heel wat erfgoedorganisaties vragen zich af of ze die werking nog volop zullen kunnen heropnemen zoals voorheen.

1. Hoe zien jullie de werking met en ten aanzien van vrijwilligers en (lokale) erfgoedgemeenschappen evolueren na de pandemie?

- › Positief of negatief? Waarom?
- › Wat zijn de voornaamste uitdagingen?
- › Hoe deze uitdagingen aangaan en tot een goed einde brengen?

2. Zagen jullie tijdens de pandemie een omslag in de wijze waarop erfgoedinstellingen en -organisaties hun vrijwilligers en (lokale) erfgoedgemeenschappen proberen te bereiken en te betrekken?

- › Goede voorbeelden of praktijken?
- › Uit eigen organisatie of daarbuiten?
 - Wat? Waar gaat het over?
 - Waarom? Welke nood lenigen ze of aan welke behoefte(n) komen ze tegemoet?
 - Waarin ligt hun kracht? Andere manier om de doelgroep te bereiken en betrekken?
 - Wat zijn de kritische succesfactoren?

3. Hoe duurzaam zijn deze nieuwe of alternatieve vormen van werking voor vrijwilligers en (lokale) erfgoedgemeenschappen?

- › Noodoplossingen of potentieel voor de toekomst?
 - Waarom?
 - Wat is de meerwaarde op langere termijn?
- › Hoe deze duurzaam inbedden in de organisatie?
 - Welke randvoorwaarden moeten vervuld zijn?
 - Waar ontbreekt het momenteel nog aan?
- › Wat zijn mogelijke obstakels, belemmeringen of weerstanden?

4. Wat met freelancers en tijdelijke werkrachten?

Ten slotte

We hebben tijdens dit gesprek al heel wat zaken besproken. We hadden het over moeilijkheden, gevaren en struikelblokken; maar evengoed over mogelijkheden en kansen. Laat ons ter afsluiting nog even een round-up maken. Denk voor jezelf nog even na over volgende vragen:

1. Wat denk je dat we als sector geleerd hebben tijdens deze pandemie?
2. Hoe moeten we hier als sector mee omgaan zodat we op termijn versterkt uit deze crisis kunnen komen?

Indien je het wat te abstract vindt om te denken vanuit de deelsector van het erfgoedveld waarin je actief bent, dan mag je deze vragen gerust ook beantwoorden vanuit je eigen persoonlijke ervaring.

- › Rondje van de tafel. Iedereen laten antwoorden.
- › Nogmaals bedanken voor deelname. Vragen of er nog afsluitende opmerkingen of reacties zijn.
- › Afsluiten.

COLOFON

AUTEUR

Leonard Adriaen, Alexander Vander Stichele, Olga Van Oost, Saidja Steenhuyzen

TEKSTREDACTIE

Roel Daenen, Birgit Geudens, Olga Van Oost, Annemie Vanthienen

VORMGEVING

Silke Theuwissen

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

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

WETTELIJK DEPOT

D/2021/11.524/11

Brussel, september 2021



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