



Vlaams
Parlement

ingediend op **1433** (2017-2018) – Nr. 1
21 december 2017 (2017-2018)

Verslag van de hoorzitting

namens de Commissie voor Buitenlands Beleid,
Europese Aangelegenheden, Internationale Samenwerking,
Toerisme en Onroerend Erfgoed
uitgebracht door Manuela Van Werde

over de werking van erfgoedorganisatie Herita

*Samenstelling van de Commissie voor Buitenlands Beleid, Europese Aangelegenheden,
Internationale Samenwerking, Toerisme en Onroerend Erfgoed:*

Voorzitter: Rik Daems.

Vaste leden:

Ingeborg De Meulemeester, Marc Hendrickx, Jan Van Esbroeck, Karl Vanlouwe, Karim Van Overmeire,
Manuela Van Werde;

Sabine de Bethune, Vera Jans, Ward Kennes, Johan Verstreken;

Rik Daems, Herman De Croo;

Tine Soens, Güler Turan;

Wouter Vanbesien.

Plaatsvervangers:

Cathy Coudyser, Danielle Godderis-T'Jonck, Andries Gryffroy, Sofie Joosen, Elke Sleurs,
Sabine Vermeulen;

Karin Brouwers, Griet Coppé, Joris Poschet, Valerie Taeldeman;

Jean-Jacques De Gucht, Marnic De Meulemeester;

Renaat Landuyt, Steve Vandenberghe;

Bart Caron.

Toegevoegde leden:

Stefaan Sintobin;

Christian Van Eyken.

INHOUD

1. Inleidende uiteenzetting.....	4
1.1. Proces	4
1.2. Draagvlak	4
1.3. Analyse.....	4
1.4. SWOT	5
1.5. Conclusies.....	5
1.6. Missie	5
1.7. Visie	6
1.8. Positionering bij oprichting, nu en in de toekomst	6
1.9. Tijdshorizon.....	7
1.10. De kerntaken: het DNA van Herita	7
1.11. Operationalisering	8
1.12. Financiering.....	8
1.13. Mijlpalen 2017 en nabije toekomst	9
2. Bespreking	9
2.1. Vragen en opmerkingen van de leden	9
2.2. Antwoorden van Margit Bal.....	11
2.3. Slotopmerkingen	13
Gebruikte afkortingen.....	14
Bijlagen: zie de dossierpagina van dit document op www.vlaamsparlement.be	

De Commissie voor Buitenlands Beleid, Europese Aangelegenheden, Internationale Samenwerking, Toerisme en Onroerend Erfgoed hield op 5 december 2017 een hoorzitting over de werking van erfgoedorganisatie Herita.

De powerpointpresentatie die voor de inleidende uiteenzetting werd gebruikt en de achteraf bezorgde nota Open Erfgoed zijn te vinden op de [dossierpagina](#) van dit document op www.vlaamsparlement.be.

1. Inleidende uiteenzetting

Margit Bal, algemeen directeur van Herita, herinnert eraan dat zij op een hoorzitting op 6 december 2016 (*Parl.St.* VI.Parl. 2016-17, nr. 1036/1), naar aanleiding van de commotie over de werking van Herita en de motie van het Vlaams Parlement dienaangaande (*Parl.St.* VI.Parl. 2016-17, nr. 908/2) hier al tekst en uitleg gaf. Vandaag stelt zij Herita 2.0 voor.

Daags na die hoorzitting stond op de blog van Vlaams volksvertegenwoordiger Manuela Van Werde dat Herita zichzelf moest hervormen, vernieuwen en opnieuw op scherp stellen: "Ze staan open voor andere spelers in het veld, zodat Herita opnieuw de aanjager van de sector wordt.". Dat was een heel positieve boodschap, want het geeft aan dat er nood is aan een Vlaamse onroerenderfgoedorganisatie. Herita heeft dan ook beslist dat momentum aan te grijpen om een toekomstgericht verhaal te schrijven.

1.1. Proces

Daartoe werd een strategisch proces doorlopen, begeleid door een externe consultant, Berenschot Nederland. Dat proces doorliep de geijkte stappen: er wordt vertrokken van een analyse, die tot een aantal conclusies leidt. Daaruit worden een missie en visie gedistilleerd, er worden doelstellingen geformuleerd, die vervolgens geïmplementeerd en geoperationaliseerd moeten worden. Last but not least moeten er financiële middelen zijn om dat allemaal waar te maken.

1.2. Draagvlak

Van meet af aan werd voor een participatief traject gekozen en er werd dus voor draagvlak gezorgd. Er werd gewerkt met een interne werkgroep die het proces heeft gestuurd en er was een denktank waaraan alle leden van de raad van bestuur hebben deelgenomen en bij momenten ook het agentschap. Uiteraard werd verantwoording afgelegd aan de algemene vergadering en er is ook een uitvoerige bevraging geweest van een aantal externe stakeholders.

1.3. Analyse

Het proces startte met een interne en externe analyse. De interne analyse gebeurde door de onafhankelijke auditor Berenschot. Die bestudeerde de werking en aansturing van de organisatie en sprak met alle personeelsleden. De externe analyse gebeurde op basis van een uitvoerige enquête bij stakeholders uit de politieke, de socio-economische en de publieke tribune. Voorts werd er gezocht naar inspirerende voorbeelden: Vlaamse zusterorganisaties zoals FARO, Kempens Landschap en Natuurpunt, maar ook buitenlandse organisaties in het VK en Nederland. In de buurlanden bleek er geen enkele organisatie te vinden met hetzelfde takenpakket. Herita is dus een vrij unieke organisatie met een unieke opdracht.

1.4. SWOT

De analyse leverde een beeld op van de sterktes, de zwaktes, de kansen en de externe bedreigingen. Berenschot gebruikte daarvoor een model dat VS-generaal Schwarzkopf hanteerde bij operatie Desert Storm in Irak, vandaar het militaire taalgebruik. Een organisatie moet aanvallen op interne sterke punten die extern een kans bieden; interne zwaktes die kansen inhouden, moeten versterkt worden; sterktes die extern een bedreiging vormen, moeten worden verdedigd; bij zwaktes die extern bedreigd worden, is terugtrekking aangewezen.

Aanvallen

Het openmonumentennetwerk bleek een sterkte van Herita. Om dat nog te laten groeien, moet het middenveld gemobiliseerd, verbonden en versterkt worden via het netwerk.

Verdedigen

De positie die verdedigd moet worden, is de verbindingsrol die Herita speelt in de sector. Daartoe moet ze een volwaardige netwerkorganisatie worden. Ook moet ze een vorm van beleidsbeïnvloeding opzetten voor haar achterban. Voorts moet er kennis en expertise worden gedeeld met die achterban.

Versterken

Herita moet een reputatie opbouwen en dan vooral in de sector zelf, zodat ze haar rol als steunpunt ten volle kan waarmaken. Ze moet ook de financieringsmix trachten te verbreden en ze moet inzetten op het ontwikkelen, het beheren en, in een verder tijdsperspectief zelfs verwerven van sites.

Terugtrekken

Herita zal zich niet meer rechtstreeks richten tot het publiek, wat uiteraard niet wil zeggen dat ze geen draagvlak meer zal zoeken bij het publiek. Ze zal wel haar leden begeleiden en raad geven aan de sector bij het organiseren van ledenactiviteiten.

1.5. Conclusies

Uit de analyse bleek dat van Herita wordt verwacht dat drie kerntaken worden opgenomen: het creëren van een breed draagvlak voor erfgoed, het versterken en ondersteunen van het middenveld en het ontwikkelen en beheren van onroerendergoedsites. Eigenlijk waren dat ook al de kerntaken voordien, toch zijn er belangrijke verschillen met Herita 2.0. De aanpak verschuift van het micro- naar het macroniveau, bijvoorbeeld van sitebeheer naar siteontwikkeling. Rond Openmonumentendag, het grote evenement om draagvlak te creëren, worden er satellieten uitgebouwd. Voor haar steunpuntfunctie zal Herita veel meer inzetten op generieke productontwikkeling, zoals ook FARO dat doet. Herita zal meer openstaan voor samenwerking en allianties. De andere focus noodzaakt Herita ook tot een nieuw financieel model, met een aparte cel en een aparte PnL voor siteontwikkeling. Gezien de talrijke voorbije en komende veranderingen, zorgt Herita er tot slot ook voor dat haar personeel goed omringd en ondersteund wordt, zodat het dat alles goed doorstaat.

1.6. Missie

Uit de analyse en conclusies werden vervolgens de missie en de visie gedistilleerd. De missie beschrijft de bestaansreden van de organisatie: Herita 2.0 versterkt en stimuleert het draagvlak voor erfgoed in Vlaanderen, brengt

erfgoedactoren samen, ontwikkelt erfgoed en engageert het brede publiek. Het zet ervaringen op het gebied van ontwikkeling, beheer en ontsluiting van onroerend erfgoed om in expertise, ter ondersteuning en versterking van de sector. In alles wat ze doet werkt ze samen met andere partijen om kennis te bundelen en de slagkracht van de sector te vergroten. Herita richt zich voortaan tot het brede publiek, terwijl het voorheen meer gefocust was op bepaalde doelgroepen zoals gezinnen met kinderen. Breder dan voorheen het Forum voor Erfgoedverenigingen tracht ze nu alle erfgoedactoren samen te brengen. Siteontwikkeling is dan weer een volledig nieuwe activiteit. Ook Erfgoed Vlaanderen deed dat trouwens niet.

1.7. Visie

In de visie wordt aangegeven waar een organisatie voor gaat, hoe de toekomst eruit ziet en welke rol de organisatie daarin speelt. De visie van Herita luidt: "In 2025 heeft Vlaanderen een bloeiende erfgoedsector waarbinnen professionelen, vrijwilligers en organisaties op het terrein van onroerend, roerend en immaterieel erfgoed structureel samenwerken en elkaar aanvullen en versterken. De erfgoedsector organiseert een Open Erfgoeddag, voor zowel roerend als onroerend erfgoed. Dit jaarlijkse evenement trekt meer dan 500.000 bezoekers. Via digitale media vindt het brede publiek gemakkelijk de weg naar erfgoedsites en -evenementen, zowel op Open Erfgoeddag, als door het jaar heen. Herita participeert aan een betaalde cultuurjaarkaart die het publiek ongelimiteerd toegang verschaft tot monumenten. Een deel van de jaarlijkse fee vloeit terug naar de deelnemende onroerenderfgoedbeheerders. Herita heeft structurele samenwerkingsovereenkomsten met strategische partners om het draagvlak voor erfgoed verder te maximaliseren.

Herita is in 2025 een kennis- en expertisecentrum voor onroerend erfgoed dat gekend en erkend wordt door het middenveld in de sector en door overheden. Bezitters, beheerders en verenigingen van onroerend erfgoed weten Herita te vinden en zijn dermate tevreden over de dienstverlening die zij van Herita ontvangen, dat zij ook bereid zijn hiervoor te betalen. Herita werkt op dit terrein samen met andere erfgoedkenniscentra in Vlaanderen en daarbuiten.

Om de eigen sites optimale aandacht te kunnen geven worden zij in een aparte eenheid ('competence center') van Herita ontwikkeld en beheerd. Herita werkt hierbinnen structureel en projectmatig samen met strategische partners op het gebied van financiering, ontwikkeling, beheer en ontsluiting van onroerend erfgoed. Het ontwikkelen van nieuwe sites en het overdragen van (uit)ontwikkelde sites vormen een onderdeel van het hoofdproces van deze afdeling. De kennis en expertise die in deze afdeling wordt opgebouwd wordt omgezet in kennisproducten voor het middenveld in de sector."

1.8. Positionering bij oprichting, nu en in de toekomst

Bij de oprichting was het eigenlijk al de bedoeling dat Herita de drie vermelde kerntaken zou opnemen. De positionering onder Herita 1.0 was dat het vergroten van het draagvlak de corebusiness vormde, met de ledenwerking en Openmonumentendag. Het sitebeheer en het versterken van het middenveld waren meer naar de periferie opgeschoven. De positionering van vandaag en in de toekomst, is het omarmen van de drie kerntaken, waarop evenwaardig wordt gefocust. Op de dia die dit visueel weergeeft zijn een aantal partners vermeld waarmee wordt samengewerkt: het Agentschap Onroerend Erfgoed, het Davidsfonds, FARO, TVL, Monumentenwacht, de PMV enzovoort.

1.9. Tijdshorizon

De visie geldt voor de langere termijn (2025), de strategie en de daarop gebaseerde strategische doelstellingen zijn voor de kortere termijn, namelijk van 2017 tot 2021.

1.10. De kerntaken: het DNA van Herita

Draagvlak creëren voor erfgoed in Vlaanderen

Voor de eerste kerntaak blijft de Openmonumentendag het speerpunt. Volgend jaar is een jubileum, met de dertigste editie. Doel is de bezoekersaantallen te laten groeien tot ongeveer 500.000. Daartoe zal Herita zich richten tot een bredere doelgroep met onder andere vijftigplussers, gezinnen, jongeren en nieuwe Vlamingen. Daarvoor zal het ook samenwerken met partners. De organisatie streeft voorts naar een kwalitatief aanbod van monumenten gediversifieerd naar typologie, geografische spreiding en exemplarische ontsluiting. Door de samenwerking met het Vlaams Architectuurinstituut heeft Herita nu al andere accenten in het aanbod kunnen leggen.

De Openmonumentendag is al het jaarlijkse evenement voor de promotie van onroerend erfgoed. Herita blijft de publiekscampagne coördineren, in samenwerking met de lokale organisatoren. Nu al lopen de voorbereidingen voor volgend jaar, met de provincies en met de kunststeden. Volgend jaar zal Herita ook een betrouwbaar meetinstrument ontwikkelen in samenwerking met een academische partner. Draagvlak wordt ook vergroot door goede praktijken te promoten, onder meer voor siteontwikkeling. Dat moet een klimaat scheppen wat meer donateurs en vrijwilligers aantrekt. In 2019 komt er ook een toolkit voor organisaties voor de uitbreiding of retentie van hun vrijwilligers.

Waar het lidmaatschap nu nog gratis is, wil Herita overschakelen naar een betalende Openmonumentenkaart. Dat maakt dat leden geëngageerder zullen zijn, bij een gratis lidmaatschap blijkt de drempel te laag te zijn. Tegenover de betaling staat dan wel een attractief aanbod.

Versterken en ondersteunen van het middenveld

Herita schakelt voor het draagvlak van het rechtstreeks bereik van het publiek naar het bereik van het grote publiek via het middenveld. In marketingjargon gesteld, wordt er overgeschakeld van een B2C- naar een B2B2C-aanpak: door de poort van de sector zal het publiek worden bereikt.

Voor het versterken en ondersteunen van het middenveld zijn een aantal krachtlijnen en acties gedefinieerd. De Openmonumentenkaart is daar een belangrijke trigger. Voorts denkt Herita ook aan een kwaliteitslabel voor erfgoedorganisaties. Het zal een uitgebreid aanbod ontwikkelen van publicaties, studies en congressen. Ook met diensten zal Herita het middenveld versterken: projectrekeningen, digitaal eerstelijnsadvies via een onlineplatform, en betalend gespecialiseerd advies ad hoc, zonder marktverstoring te werken. Netwerking wordt georganiseerd in regionale netwerkbijeenkomsten waarop de relevante actoren afkomen.

Herita wil ook deelachtig zijn aan het beleid. Daartoe heeft het structureel overleg met het Agentschap Onroerend Erfgoed en met de minister. Herita is voorts uiteraard lid van tal van nationale en internationale organisaties. In voorbereiding van de verkiezingen stelt ze verkiezingsmemoranda op.

Ontwikkelen en beheren van onroerendergoedsites

Voor de derde kerntaak heeft Herita enkele gerichte doelstellingen ontwikkeld voor 2021. Vooreerst wil het dat de exploitatie van de sites in eigen beheer een acceptabele inkomstenstroom genereert. Voorts moet Herita het referentiepunt in Vlaanderen worden op het gebied van siteontwikkeling met zowel een maatschappelijk als een economisch oogmerk. Herita wil ook een volwaardige partner zijn voor de ontwikkeling van sites in samenwerking met gevestigde actoren zoals de PMV en Natuurinvest. Tot slot moeten drie van de twaalf eigen sites tegen 2011 geoptimaliseerd zijn.

In het verleden werd er nauwelijks aan siteontwikkeling gedaan. Er is heel fragmentair gerestaureerd, er is in exploitatie gegeven en aan beheer gedaan, maar alles gebeurde vanuit de losse pols. Herita gaat nu voor conceptuele totaalontwikkelingen met een visie en een omvattende, geïntegreerde aanpak. In een voortraject worden de mogelijkheden en kansen van de site gescreend en een beheersplan opgesteld. Op basis van een witboek wordt de ontwikkeling dan aanbesteed. Daarna volgen het beheer en de uitbating die voortdurend geoptimaliseerd worden, zowel kwantitatief als kwalitatief. Voor het Fort Napoleon, het Paleis op de Meir en de abdijsite van Herkenrode heeft Herita al exploitanten, het houdt zelf wel de regie strak in handen. In de plannen op de langere termijn, voor de periode tot 2025, is Herita gestart met de 'opkuis' van het kasteel van Horst. Wel al in het voortraject zitten de tramsite Schepdaal, De Wolsack en het kasteel Beauvoorde. De grote uitdaging en tevens de specificiteit van erfgoedontwikkeling is het verzoenen van de economische en erfgoedwaarde met de maatschappelijke return.

1.11. Operationalisering

Zoals al gemeld, is er een zorgtraject voor het personeel en een goede omkadering. Daarbij wordt maximaal ingezet op de talenten van de mensen, de samenstelling van nieuwe takenpakketten en nieuwe competenties. Zo worden onder meer een programma-, een sector- en een projectontwikkelaar gerekruteerd. Waar nodig wordt ook met freelancecapaciteit gewerkt en er wordt voor extra ondersteuning van de eigen mensen gezorgd.

1.12. Financiering

Om alle plannen te kunnen realiseren, is er uiteraard geld nodig. Herita heeft een samenwerkingsovereenkomst met de Vlaamse overheid, waaraan een jaarlijkse werkingssubsidie gekoppeld is. Er werd 250.000 euro extra gevraagd en gekregen om een digitaal platform te ontwikkelen in 2018. Daarnaast wordt ook alternatieve financiering gezocht, via crowdfunding en het aantrekken van privaat kapitaal. Tot slot zijn er ook premies en andere middelen voor siteontwikkeling.

Afhankelijk van onder meer de financiële mogelijkheden kan er voor een maximaal scenario gegaan worden, met een totaalontwikkeling van concept tot exploitatie, of voor een minimaal scenario, met optimalisatie of zelfs consolidatie om erger te voorkomen. Consolidatie en optimalisatie zijn mogelijk met de bestaande middelen. Voor een totaalontwikkeling is er uiteraard meer nodig. Het is dan de taak van Herita om investeringsbehoeften in kaart te brengen en te zoeken naar maximale financieringsbronnen via diverse actoren. Als dat onvoldoende blijkt, zijn bijkomende financiële hefbomen noodzakelijk. Die kunnen komen via het beleid: de forfaitaire premie van 80 percent, cofinanciering, renteloze voorfinanciering via de Erfgoedkluis, meerjarenfinanciering, cultuurgooderen opnemen in beschermingsbesluiten enzovoort. Een tweede mogelijkheid is via het eigenaarschap. Zo wordt in de erfpachtovereenkomst over de site van Schepdaal

bepaald dat de eigenaar, zijnde De Lijn, het restaandeel afdekt. Die financieringsmogelijkheden moeten per geval bekeken worden.

1.13. Mijlpalen 2017 en nabije toekomst

Als mijlpalen van 2017 somt de spreekster op: de feestelijke opening van de Hofkamer, de geslaagde eerste samenwerking met het Vlaams Architectuurinstituut voor Openmonumentendag; de lancering van het Europese Erfgoedjaar, in samenwerking met FARO, het agentschap en het departement Cultuur. Volgende week zal het nieuwe addendum aan de samenwerkingsovereenkomst met de Vlaamse Regering worden afgerond. Herita heeft een uitgebreide 'letter of intent' met de PMV, wat nog zal worden verfijnd in een samenwerkingsovereenkomst.

Voor 2018 staan volgende mijlpalen op het programma: de exploitatie van het Fort, dertig jaar Openmonumentendag, de uitreiking van de eerste monumentenkaart en events naar aanleiding van het Europese Erfgoedjaar.

2. Bespreking

2.1. Vragen en opmerkingen van de leden

Herman De Croo vraagt het statuut, de personeelsbezetting en de begroting, met een overzicht van de uitgaven en inkomsten.

Sabine de Bethune vindt dat met een strategisch plan, dat gedragen wordt door het team en dat tegemoetkomt aan de opmerkingen van het beleid en van de sector, al een hele stap vooruit werd gezet. Ze vindt het een hele uitdaging dat Herita drie uiteenlopende kerntaken voor zichzelf ziet. Heeft het daar voldoende mankracht en financiële middelen voor? Hoe zullen de resultaten gemeten en geëvalueerd worden? Heeft Herita nu wel de juiste positie ten opzichte van de Vlaamse Erfgoedkluis en wat is haar impact op het beheer van die Erfgoedkluis? Zou Herita ook als promotor van archeologie kunnen optreden, zoals in de hoorzitting over archeologie van 7 november 2017 (*Parl.St.* VI.Parl. 2017-18, nr. 1391/1) geopperd is?

Bart Caron wil de fundamentele koerswijziging bij Herita alle kansen geven. Hij is vooral tevreden dat men het middenveld, de beste ambassadeur voor erfgoed, wil versterken en zorg wil dragen voor de sites. Op het vlak van bouwkunde, erfgoedwaarde en exploitatie is er op heel wat sites nog flink wat werk te verzetten. De Vlaamse overheid moet voor die referentiesites het goede voorbeeld geven. Dat de erfgoedorganisatie de samenleving wil mobiliseren om aandacht te hebben voor onroerend erfgoed, kan de spreker alleen maar toejuichen.

De financiering baart hem wel wat zorgen. Daarom vindt hij het een goede zaak dat de Openmonumentenkaart betalend wordt. Met de andere commissieleden wil hij gerust afspreken niet te proberen de National Trust naar de kroon te steken. Herita is anders, in de erfgoedzorg wordt bijvoorbeeld meer publiek geld geïnvesteerd en ook daar mag Vlaanderen trots op zijn. Hij hoopt dat de zoektocht naar alternatieve vormen van financiering, die niet gemakkelijk is voor erfgoed, zal lukken. Ook herbestemming en commercialisering zijn grote uitdagingen.

Het lid vraagt voorts wat precies wordt bedoeld met participeren aan een betalende cultuurjaarkaart. Zal Herita proberen zoveel mogelijk aan te sluiten bij wat bestaat? De Openmonumentenkaart zal maar een succes zijn als er voldoende goede en vlot toegankelijke monumenten zijn. De vraag is hoe er meer monumenten, private en publieke, in het netwerk kunnen worden

ingeschakeld. Een vrij volledig aanbod maakt het aantrekkelijk voor het publiek, verbindt sites met elkaar, maakt de link tussen de begrippen 'monument' en 'erfgoed' en versterkt het draagvlak.

Herita alleen kan onmogelijk voldoende geld hebben om sites te ontwikkelen en te onderhouden. Het is goed dat wie het zakelijke recht heeft, mee financiert. Net zomin als Herita aannemer moet zijn, moet het financier zijn. Ziet de Vlaamse overheid het zitten om, als houder van zakelijke rechten, bij te springen? Herita moet niet alle open monumenten beheren, exploiteren of zelfs maar laten exploiteren. Ze kan de sites laten exploiteren door vzw's, restaurateurs enzovoort, maar ze kan ook sites overdragen aan andere rechtenhouders, zo die de erfgoedkwaliteiten overeind houden. Staat Herita daarvoor open? Kan er wat meer toelichting worden gegeven bij het addendum bij de samenwerkingsovereenkomst? Bevat dat aspecten van sitebeheer, regels over het middenveld?

Tine Soens is verheugd over de focus op draagvlakversterking. Dat het draagvlak sterker moet, kwam ook aan bod in de recente hoorzitting over archeologie. Ze vraagt wat meer informatie over de betaalde openmonumentenkaart of cultuurjaarkaart. Welke partners zijn erbij betrokken? Ook dit lid waarschuwt ervoor Herita te vergelijken met The National Trust, iets wat gedoemd is tot teleurstelling. Volgens de al vermelde motie moet Herita met het partnernetwerk bijkomende expertise verwerven over educatie, de interpretatie van erfgoed enzovoort. Zijn daar plannen voor?

Jean-Jacques De Gucht dankt Herita voor het haalbare voorstel dat hier werd toegelicht. Hoe verloopt de communicatie tussen Herita en het agentschap? Welke bijsturingen van het actieplan vroeg het agentschap? En welke daarvan zijn doorgevoerd? Herita deelde haar kennis over publiekswerking met het agentschap bij de erkenning van open erfgoed. Hij vraagt daar wat meer uitleg over. Heeft Herita daarbij een voordeel? Op welke manier beperken de huidige regelgeving of adviezen van het agentschap de mogelijkheden van Herita om meer in te zetten op exploitatieopbrengsten? Zijn er nog extra winsten mogelijk zonder afbreuk te doen aan de erfgoedsites? Musea hebben een beperkte ruimte. Is het mogelijk om hedendaagse of andere kunst in de erfgoedsites tentoon te stellen die de site en dus ook de bezoeker een meerwaarde bieden? Dat zou het mogelijk maken de rijke collecties die nu in kelders zijn ondergebracht, te ontsluiten. Werd een dergelijke samenwerking al onderzocht?

Welke inspiratie heeft Herita het voorbije jaar uit het buitenland gehaald? De Britse National Trust staat dan wel volledig buiten de overheid, maar heeft niettemin verregaande mogelijkheden om in te grijpen, onder andere in de ruimtelijke ordening. Dat zou hier, waar het de gewoonte is dat de overheid zich zoveel mogelijk mengt, ondenkbaar zijn. Een delegatie van deze commissie bezocht bij een recent werkbezoek niet alleen de National Trust, maar ook de National Churches Trust. Het lid zou het een goed idee vinden als Herita ook de herbestemming en bescherming van het religieus erfgoed onder haar hoede nam. Hoe denkt de spreker daarover?

Hoe zit het met het beheersplan van het Kasteel van Horst? Wanneer zijn de resultaten van het stabiliteitsonderzoek er? Wie voert dat onderzoek uit, is dat het Agentschap Onroerend Erfgoed? Kan er op andere premies een beroep gedaan worden buiten de gewone restauratiepremie? In de al vermelde motie, werd onder meer gevraagd de lokale vrijwilligers als belangrijke actoren meer te betrekken in het bestuur van Herita. Hoe verloopt de samenwerking met de vrijwilligers? Werden er al bijsturingen aangebracht? Wat zijn de mogelijke obstakels? Welke expertise haalde Herita in huis om de omslag/doorstart te ondersteunen? Open Vld ziet zowel bottom-up als gewestelijk veel synergiemogelijkheden met cultuur en toerisme. Gaat het nieuwe Herita daarnaar op zoek? Welke mogelijkheden ziet

Herita in het Europese jaar van het culturele erfgoed om het draagvlak voor onroerend erfgoed te vergroten? Hoe evalueert het de Vlaamse aanpak momenteel? Welke bijdrage kan het zelf leveren? Gebeurt er op dit moment veel bottom-up? Denkt Herita voordeel te halen uit de federale maatregel rond 500 euro onbelast bijverdienen?

Manuela Van Werde spreekt haar waardering uit voor het uitgestippelde traject en de zware opdracht die nog rest, hoewel haar partij liever een wat kortere termijn had gezien. Wat is er concreet al gebeurd in het Fort Napoleon, het Paleis op de Meir en de abdijsite van Herkenrode? De aparte afdeling voor sitebeheer is een goede zaak. Hoeveel personeelsleden telt die? Zijn dat er voldoende? Ook zij vraagt wat meer verduidelijking over het addendum bij de samenwerkingsovereenkomst.

Rik Daems las in het jaarverslag dat het ledenaantal van Herita op één jaar bijna verdubbeld is. Hoe is dat gelukt? Zal die trend zich doorzetten? Welke invloed zal het betalend lidmaatschap op dat aantal hebben? Zal er ook een invloed zijn op het draagvlak? Volgens het contract met de Vlaamse overheid moet Herita naar 50.000 leden, nu zijn het er 40.000 niet-betalende. Op iets meer dan een jaar gaat Herita van veertig naar 120 partners. Zijn dat partners van een andere soort? Volgens het contract moet Herita tweehonderd partners hebben tegen 2019. Over het personeelsaantal laat hij zich niet uit, het volstaat dat het er genoeg zijn om de taken te vervullen, zonder overtal.

Een niet onaanzienlijk deel van de omzet van Herita – die met 5 miljoen euro toch niet klein is – moet komen uit externe financiering. Een deel komt van de Vlaamse overheid, maar een ander deel moet altijd worden waargemaakt. Hoe stabiel zijn die inkomsten als financieringsbron? Hij vindt trouwens dat Herita, op Vlaamse schaal dan, niet hoeft onder te doen voor de National Trust. Op een actief van 34 miljoen euro zit 32 miljoen euro in leasing en soortgelijke dingen. Wat is daarvan de verklaring?

Hoe denkt Herita betalende leden te werven en te behouden? Welke middenveldorganisaties zijn geschikt om mee samen te werken? Er is daar wel wat competitie, is dat echte rivaliteit? Hoe ziet en koestert Herita de relatie tussen onroerend erfgoed en het roerend en immaterieel erfgoed, met het oog op een soort meervoudig gebruik van het onroerend erfgoed, de gebouwen, voor ander erfgoed?

Herita werkt samen met de PMV, een investeringsfonds dat relatief onafhankelijk van de Vlaamse overheid functioneert. Is dat een opstap naar de 'social corporate market'? Hij vermoedt dat die eerder geïnteresseerd is in het roerend en immaterieel dan het onroerend erfgoed. Welke acties werden al ondernomen voor crowdfunding? Is de fiscale aftrek van giften en legaten aan Herita mogelijk? Zo neen, hoe kunnen ze wel op de lijst van de minister van Financiën terechtkomen? Voor siteontwikkeling suggereert hij een formule van taxshelter per site te onderzoeken. Mogelijk past dat in de Vlaamse personenbelasting.

2.2. Antwoorden van Margit Bal

Margit Bal zegt dat Herita een gewone autonome vzw is, zonder decretale verankering. Herita maakt zelfstandig haar begroting en dient die in bij het Agentschap Onroerend Erfgoed. De Inspectie van Financiën keurt die begroting goed. Op grond daarvan stelt Herita een actieplan op, waarop de dotatie gebaseerd wordt. Die dotatie wordt uitbetaald in schijven: de helft in maart-april, waarna een tussentijdse evaluatie volgt, die als basis dient voor de uitbetaling van de volgende schijf van 30 percent. De laatste 20 percent volgt dan bij de indiening van het jaarverslag. Herita heeft een PnL-statement van ongeveer 5 miljoen euro. Volgens de nieuwe samenwerkingsovereenkomst bedraagt de

dotatie ongeveer 2,5 miljoen euro. De grootste inkomenspost zijn de vergoedingen uit exploitatie van om en bij 1 miljoen euro. Daarnaast heeft de organisatie nog inkomsten uit toegangsgelden en andere betalende activiteiten. De betalende ledenkaart zal voor bijkomende inkomsten op die post zorgen.

Een belangrijk financieel doel is dat Herita 18 percent van haar inkomsten zelf moet genereren en dat percentage moet deze regeerperiode nog stijgen met 2 percent. Overheidsdotaties zijn altijd een onzekere factor, want dat hangt ook samen met de politieke meerderheid en met de budgettaire situatie. Daarom is het zeker nodig de exploitatie te optimaliseren. Daarover lopen stevige onderhandelingen, niet alleen om de inkomsten te verbeteren, maar ook om de visibiliteit te vergroten. In Herkenrode is het de bedoeling tot een eenvoudiger juridische structuur te komen. Uiteraard moeten er ook inkomsten komen uit de betalende Openmonumentenkaart. Herita moet geen winst boeken maar streeft naar een begroting in evenwicht, hoewel het in goede jaren, zoals vorig jaar toen het een grote gift kreeg, geld opzijzet. Kortom, de financiering is inderdaad een risicofactor. Het komt erop aan de eigen inkomsten te vergroten en de afhankelijkheid van overheidsinkomsten te verkleinen. Dat zal echter wel enkele jaren vergen.

Herita is gemachtigd om fiscale attesten af te leveren. In verkiezingsmemoranda werd al gepleit voor een taxshelter. Herita hoopt dat zoiets, naar analogie van de podiumkunsten, ook voor onroerend erfgoed kan.

Herita stelt 25 mensen tewerk. De middelen volstaan om de organisatie gaande te houden, om de activiteiten uit te rollen. Voor siteontwikkeling zijn de bedragen echter van een andere grootteorde. Wat nodig is, varieert echter sterk van site tot site. Als er moet worden bijgepast, dan vindt Herita dat de eigenaar dat moet doen. In de samenwerkingsovereenkomst staan er dit keer wel stevige kritische prestatie-indicatoren, die kwantitatief en kwalitatief meetbaar zijn. Als die KPI's niet gehaald worden, komt de financiering in het gedrang. Eén keer per kwartaal overlegt Herita met het agentschap. Daarbij worden alle activiteiten en ook eventuele urgenties overlopen.

De exploitatieopbrengsten hangen samen met de manier waarop een site ontwikkeld wordt. Zo kan het Kasteel van Horst enkel ontwikkeld worden als het een deels publieke en deels private bestemming krijgt. Om daarvoor een label onroerend erfgoed te krijgen, is een paradigmashift van de beoordelaars nodig, waarbij maatschappelijke ontwikkelingen, multifunctioneel gebruik en duurzaamheid mee in rekening worden gebracht. Dan zou het meteen mogelijk worden om in bepaalde monumenten roerende collecties tentoon te stellen. Enkele maanden geleden heeft Herita overigens een nota aan het agentschap bezorgd over een pragmatische aanpak van Open Erfgoed.

Voorheen waren zowel Herita als de PMV vaste participanten van de Vlaamse Erfgoedkluis. Die nv is door een rationaliseringsoperatie in de participatiemaatschappij ontbonden. Om de vinger aan de pols te houden, zal zij als vertegenwoordiger van Herita deel blijven uitmaken van het investeringscomité. Zo hoopt zij voor de eigen sites, die de moeilijkste van de moeilijkste zijn, samen met de PMV en de Erfgoedkluis stappen vooruit te zetten.

Herita heeft een gevulde agenda, de spreekster kan dus geen grote beloften doen om ook mee te zorgen voor het vergroten van het draagvlak van archeologie. Wel ziet zij bepaalde accenten in congressen en studiedagen als haalbaar. Het Europees jaar biedt kansen voor dergelijke accentverschuiving in de reguliere activiteiten.

Het moet zeker de bedoeling zijn om de Cultuurpas, de Museumkaart en de Openmonumentenkaart te fuseren. Dat zal een gefaseerde aanpak vergen. Herita is goed op weg naar 50.000 leden, dat zijn gezinsleden. Herita mikt op een omschakeling van 5000 daarvan naar een betalend lidmaatschap. Dat volume is nodig om aan te sluiten bij andere initiatieven. Met Publiq zijn er trouwens al gesprekken. Idealiter krijgt een cultuurparticipant een menukaart waarbij hij uit de diverse cultuurbelevingen kan kiezen. In die beleving is er uiteraard geen onderscheid tussen roerend, onroerend en immaterieel cultureel erfgoed. Mensen mobiliseer je met de kwaliteit van het aanbod. Dat wordt nog op punt gesteld. Voorts zijn de partners daarvoor belangrijk. Deze week zet Herita haar 200ste partner in de bloemetjes. Wat hen lokt, is dat ze er financieel beter van worden. Eens een bepaalde kritische massa bereikt, is het gemakkelijker om andere partners over de streep te halen. Netwerkbijeenkomsten en diensten voor die doelgroep zijn andere wervingsinstrumenten.

Herita heeft een enquête gehouden bij de vrijwilligers om sterktes en zwaktes te bepalen. Er is ondertussen een nieuwe sectorontwikkelaar die werkt op de site van Kasteel Beauvoorde, de enige site die Herita zelf nog exploiteert en die haar best practice moet zijn. Er is een hoofd Sectorontwikkeling, die zes jaar bij Publiq mee heeft gewerkt om de Cultuurkaart in de markt te plaatsen. In januari start een burgerlijk ingenieur-architect bij de cel Patrimoniumbeheer. Bij de afdeling Siteontwikkeling werken drie technische medewerkers, een administratieve kracht, twee projectleiders en een diensthoofd, en daar komt dus nog een projectontwikkelaar bij. Voorts werkt Herita met freelancemedewerkers, die deskundig zijn in een specifiek vakgebied en voor een bepaalde periode kunnen worden ingeschakeld voor een project.

Wat tot slot het addendum betreft, zegt de spreekster dat er in het vorige addendum maar drie KPI's waren bepaald: het aantal leden, het aantal partners en 12,5 percent eigen inkomsten. Nu zijn er per kerntaak ook subdoelstellingen, kwantitatief en kwalitatief. Voor de monumentenkaart is het doel bijvoorbeeld 5000 betalende leden. Zoals gezegd, moet Herita 18 percent van de inkomsten zelf genereren en dat percentage moet deze regeerperiode nog stijgen met 2 percent per jaar tot uiteindelijk 22 percent. Drie sites moeten worden geoptimaliseerd, daarvoor zijn er deelacties met tijdspad. De uiteindelijke beoordeling zal een vergelijking van de resultaten met de acties inhouden.

2.3. Slotopmerkingen

Rik Daems, voorzitter, stelt voor om de verhouding tussen roerend, onroerend en immaterieel erfgoed nog nader te bespreken. De commissie kan dan desgevallend beslissen, bij voorkeur los van verkiezingsprogramma's en partijpolitieke overwegingen, om een initiatief voor de taxshelter te nemen.

Rik DAEMS,
voorzitter

Manuela VAN WERDE,
verslaggever

Gebruikte afkortingen

B2B	Business-to-Business
B2C	Business to Consumer
DNA	desoxyribonucleic acid
FARO	Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed
KPI	key performance indicator
nv	naamloze vennootschap
PMV	ParticipatieMaatschappij Vlaanderen
PnL	Profit and Loss
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
TVL	Toerisme Vlaanderen
VK	Verenigd Koninkrijk
VS	Verenigde Staten
vzw	vereniging zonder winstoogmerk