



SYNTHE SERAPPORT VISITATIES AK

**Conclusies uit de evaluatieverslagen van
de 9 amateurkunstenorganisaties n.a.v. de
visitatie in 2019**



voor de organisatie. De visitatie werd opgevat als een wederzijdse dialoog tussen de organisatie en de visitatiecommissie, waarbij de focus zowel lag op troeven en successen als op pijnpunten.

In die zin formuleerde de visitatiecommissie zowel aanbevelingen, verbeter suggesties als sterktes in de evaluatieverslagen. Een aanbeveling drukt de urgentie om het aandachtspunt aan te pakken uit: de commissie beveelt de organisatie aan om een bepaald pijnpunt aan te pakken. De commissie vindt het in dat geval fundamenteel dat de organisatie gevolg geeft aan de aanbeveling en de werking op dat punt bijstuurt. Een verbeter suggestie is minder cruciaal, maar bedoeld om de werking van de organisatie nog te verbeteren. Het is voor de commissie in deze gevallen dus niet fundamenteel om gevolg te geven aan de verbeter suggestie, maar het kan een sterke meerwaarde zijn om dit wel te doen. Wanneer een organisatie uitblinkt op een bepaald aspect van de werking, formuleert de commissie een sterkte. Op die manier worden ook successen van de organisaties in de kijker gezet.

1.1.1 Gevolgen van de evaluatie voor de subsidiëring

Het uitvoeringsbesluit (artikel 6, eerste lid) bepaalt dat de evaluatie kan leiden tot negatieve vaststellingen. In dat geval moet de organisatie uiterlijk binnen een jaar na de ontvangst van het verslag van de administratie een rapport indienen waarin wordt aangetoond dat de uitvoering van haar beleid conform het goedgekeurde beleidsplan is en dat het beantwoordt aan de vaststellingen van de administratie. De regelgeving specificeert evenwel niet wat 'negatieve vaststellingen' exact inhoudt of in welke gevallen overgegaan wordt tot een evaluatie met negatieve vaststellingen. In het afsprakenkader werd bepaald dat 'negatieve vaststellingen' enkel mogelijk zijn wanneer de organisatie niet voldoet aan de erkenningsvoorwaarden (artikel 6 van het decreet). De administratie staat in geval van negatieve vaststellingen in voor de beoordeling van het remediëringsrapport. Als de administratie dit remediëringsrapport negatief beoordeelt, wordt het dossier voorgelegd aan de minister, die kan beslissen om de subsidiëring al dan niet vanaf 1 januari van het volgende jaar stop te zetten.

Geen enkele organisatie kreeg na de visitatie een evaluatie met negatieve vaststellingen.

Artikel 11, §1 van het decreet bepaalt daarnaast dat de Vlaamse Regering bij de toekenning van de subsidie-enveloppe voor de nieuwe beleidsperiode rekening houdt met de evaluatie van de werking van de organisatie gedurende de voorbije beleidsperiode. In het advies van de administratie aan de minister over de subsidie 2022-2026 wordt het evaluatieverslag dus opgenomen als bijlage.

1.2.2 Bezoek ter plaatse

Het bezoek ter plaatste werd gestructureerd aan de hand van de evaluatiecriteria zoals bepaald in het afsprakenkader (m.n. de aspecten van het beleidsplan, artikel 4, §2 van het uitvoeringsbesluit). Het bezoek startte met een intern overleg van de visitatiecommissie, waarvoor de voorbereidingen van de commissieleden als basis dienden. Tijdens het intern overleg werden de vragen overlopen en verdeeld. De organisatie kreeg nadien 20 minuten de tijd om een goede praktijk voor te stellen. Nadien werd in dialoog gegaan over de volledige werking aan de hand van de verschillende evaluatiecriteria. Na afloop van het gesprek vond er nog een intern afsluitend overleg plaats van de visitatiecommissie, waar voor elk criterium eventuele sterktes, verbeter suggesties of aanbevelingen bepaald werden.

1.2.3 Evaluatieverslag

Aan de hand van het **voorlopig evaluatieverslag**, dat na afloop van de bezoeken ter plaatse van elke cluster bezorgd wordt aan de organisatie, werden de bevindingen van de commissie meegedeeld. Het evaluatieverslag is geen weergave van het gesprek, maar geeft het oordeel van de commissie weer over de werking van de organisatie. Het verslag werd goedgekeurd door de commissieleden.

Elke organisatie kreeg veertien dagen de tijd om een eventuele **reactie** te bezorgen op het voorlopig evaluatieverslag.

Na afloop van alle bezoeken ter plaatse (begin januari 2020) kwam de voltallige commissie bijeen om de ingediende reacties via peer review te bespreken. Tijdens deze vergadering bekeek de commissie of de organisatie voldoende argumenten bood om het verslag op bepaalde punten aan te passen. De peer review had op die manier ook tot doel om de kwaliteit van de verslagen te verhogen.

Na de peer review werd het **definitief evaluatieverslag** bezorgd aan de organisatie.



1.3 METHODIEK

Vooraleer de resultaten worden toegelicht, staan we kort stil bij de gehanteerde methodiek. Dit rapport is een synthese van de visitaties van de amateurkunstenorganisaties in 2019. De enige gehanteerde bronnen zijn de definitieve evaluatieverslagen van de negen amateurkunstenorganisaties. De evaluatieverslagen werden gescreend aan de hand van de thema's zoals vermeld onder 2.2. Voor elke organisatie werd het aantal sterktes, verbeter suggesties en/of aanbevelingen geteld (zie punt 2.1). Voor deze cijferanalyse gebruikten we ook de visitatieverslagen van 2015, om de vergelijking te kunnen maken met de situatie vijf jaar geleden.

De gebruikte methodiek is aldus een combinatie van een analyse van de scores (aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes) enerzijds, en een kwalitatieve inhoudsanalyse van de evaluatieverslagen anderzijds.



2 RESULTATEN VAN DE VISITATIES

In dit deel gaan we in op de resultaten van de visitaties, kwantitatief waar mogelijk, maar vooral ook kwalitatief. Wat zegt het aantal geformuleerde aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes? Is de sector erop vooruit gegaan ten opzichte van 5 jaar geleden? Wat leert de inhoud van de evaluatieverslagen ons over de werking van amateurkunstenorganisaties?

2.1 ENKELE CIJFERS

2.1.1 2015 versus 2019

Per organisatie werd het aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes geteld – zowel op basis van de visitatie in 2015 als de visitatie in 2019. Op die manier kan een voorzichtige analyse gemaakt worden over de evolutie van de kwaliteit van de werking van de organisaties. We benadrukken hierbij het woord ‘voorzichtig’: de resultaten moeten met voldoende nuance geïnterpreteerd worden. Het gaat immers om twee verschillende visitatiecommissies die niet volledig op dezelfde manier te werk gingen: aanbevelingen en verbeter suggesties uit de verslagen van 2015 staan dus niet altijd op dezelfde lijn als aanbevelingen en verbeter suggesties uit de verslagen van 2019. De vergelijking kan dus niet één op één gemaakt worden – bovendien is het inhoudelijke verhaal per organisatie steeds cruciaal om cijfers te interpreteren. Toch is het interessant om deze oefening te doen omdat het een aantal trends kan weergeven op een geaggregeerd niveau. Tabel 1 vat deze oefening samen en toont o.m. het gemiddeld aantal gegeven aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes in 2015 en 2019.

Globaal gezien, stellen we op basis van het aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes vast dat de sector erop vooruitgaat. Er werden in 2019 gemiddeld minder aanbevelingen en verbeter suggesties genoteerd en meer sterktes ten opzichte van 2015. Dat zou kunnen wijzen op het feit dat de kwaliteit van de werking van de organisaties globaal gezien is toegenomen (op basis van deze parameters).

Tabel 1: Aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes in 2015 en 2019.

	Aanbevelingen		Verbetersuggesties		Sterktes	
	2015	2019	2015	2019	2015	2019
Hoogste score	0	0	1	2	8	9
Gemiddelde	1	1	6	5	4	6
Laagste score	5	4	10	10	1	4

Tabel 1 toont ook het aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes van de hoogste en laagste score. De hoogste score is, voor elke categorie, de organisatie met het minste aantal aanbevelingen en verbeter suggesties en het meeste aantal sterktes. De laagste score is, voor elke categorie, de organisatie

met het meeste aantal aanbevelingen en verbeter suggesties en het minst aantal sterktes. Per categorie (aanbevelingen, verbeter suggesties, of sterktes) kan het dus telkens om een andere organisatie gaan. Alle organisaties situeren zich hiertussen.

De drie organisaties die in 2019 het best uit de evaluatie kwamen – op basis van het aantal sterktes, aanbevelingen en verbeter suggesties – zijn de organisaties die in 2015 tot de groep met de meeste aanbevelingen, verbeter suggesties en het minst aantal sterktes behoorden. Opvallend is dat die organisaties tijdens het bezoek in 2019 aangeven dat de visitatie van 2015 een echt kantelpunt geweest is om de werking drastisch bij te sturen.

De organisaties die in 2015 het beste scoorden, scoren vandaag nog steeds goed.

Als we de gemiddelde scores vergelijken tussen 2015 en 2019, dan valt op dat de aantallen dicht bij elkaar liggen. Zo werd er zowel in 2015 als in 2019 gemiddeld één aanbeveling gegeven door de visitatie commissie. Ook het aantal verbeter suggesties en het aantal sterktes verschilt niet erg tussen beide visitatie jaren.

2.1.2 Aandachtspunten en sterktes naar thema

Wat zijn de grootste werkpunten voor de organisaties? Waarop scoren de organisaties het best? Het is interessant om ook op inhoudelijk vlak de aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes te tellen naar 'thema'. Deze thema's worden bepaald aan de hand van de evaluatiecriteria (waardoor sommige thema's meerdere criteria bevatten). Het gaat om de volgende thema's: (1) publieksbeleid, participatie en diversiteit, (2) artistiek en educatief aanbod, (3) communicatiebeleid, (4) informatieverwerking, (5) innovatie, (6) samenwerking en internationalisering, (7) talentontwikkeling en disciplines, (8) zakelijk beleid en goed bestuur. Deze thema's worden onder 2.2. uitgebreid besproken.

Tabel 2 toont het totale aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes per thema. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat thema 1, 2, 6, 7 en 8 meerdere evaluatiecriteria omvatten. In de tabel wordt bij deze thema's het aantal onderliggende criteria vermeld, om de interpretatie te vereenvoudigen.

Tabel 2: Aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes opgesplitst per thema.

	Aanbevelingen	Verbetersuggesties	Sterktes
1. Publieksbeleid, participatie en diversiteit <i>(3 onderliggende criteria)</i>	6	13	6
2. Artistiek en educatief aanbod <i>(2 onderliggende criteria)</i>	2	7	15
3. Communicatiebeleid	0	6	7
4. Informatieverwerking	0	2	3
5. Innovatie	0	0	6
6. Samenwerking en internationalisering <i>(2 onderliggende criteria)</i>	2	4	6
7. Talentontwikkeling en uitingsvormen <i>(2 onderliggende criteria)</i>	0	1	4
8. Zakelijk beleid <i>(2 onderliggende criteria)</i>	2	14	11

Een eerste analyse van deze cijfers leert ons dat er voor verschillende organisaties nog werk aan de winkel is op het vlak van publieksbeleid, participatie en diversiteit. Voor dit thema worden in totaal 6 aanbevelingen en 13 verbeter suggesties geteld, ten opzichte van 6 sterktes. We moeten echter voorzichtig omgaan met deze cijfers: dit thema omvat immers 3 evaluatiecriteria. Toch geeft dit al een eerste beeld dat bevestigd wordt in de inhoudelijke analyse (cfr. 2.2.1): de omgang met diversiteit en interculturaliteit blijkt een werkpunt te zijn voor verschillende organisaties.

Wat het educatief en artistiek aanbod betreft (vormingen, activiteiten, evenementen, ondersteuning) blijkt dat de organisaties het over het algemeen zeer goed doen. Er werden maar liefst 15 sterktes genoteerd tegenover 7 verbeter suggesties en 2 aanbevelingen. De tabel geeft dan weer geen eenduidig beeld over het zakelijk beleid (IKZ, professionalisering, financieel beleid, enz.): enerzijds 11 sterktes en anderzijds 14 verbeter suggesties. De inhoudelijke analyse zal hier meer duidelijkheid brengen (cfr. 2.2.8).

Een aantal thema's springt eruit wat betreft geen enkele aanbeveling en een beperkt aantal verbeter suggesties. Dat wil zeggen dat de organisaties ook op vlak van deze punten goed werk leveren. Het gaat om het communicatiebeleid, informatieverwerking, innovatie en talentontwikkeling.

2.2 ENKELE THEMA'S UITGELICHT

Hieronder gaan we dieper in op de verschillende thema's die de werking van de organisaties omvatten. We vertrekken vanuit de cijfers (aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes) en gaan dan dieper in op de concrete inhoud van de verslagen. Wat stellen we vast bij elk thema? Zijn er opvallende trends waar te nemen? We citeren uit de verslagen maar doen dit steeds anoniem: er worden geen namen van organisaties vermeld.



de werking van de organisatie, wat zich uit in de kwaliteit en professionaliteit van de vormingen. De commissie meent dat het vormingsaanbod een duidelijke kracht en vitrine is van de organisatie.”

De 2 genoteerde aanbevelingen gaan over het ontbreken van een transparant prijzenbeleid in geval van één organisatie, en over de aandacht voor de landelijke spreiding van de activiteiten in een ander geval. Een helder prijzenbeleid is belangrijk om kansengroepen te bereiken en vormt onderdeel van een proactief publieksbeleid met aandacht voor diversiteit en interculturaliteit. De opmerking houdt dus ook verband met de criteria over participatie, publieksbeleid en diversiteit. De landelijke spreiding van de activiteiten is anderzijds een belangrijk erkenningscriterium, dat bij één organisatie in het gevaar kwam door een interne transitieperiode. Met de aanbeveling wijst de commissie op het belang van de erkenningscriteria voor de subsidiëring van de organisaties. Het ontbreken van een degelijke landelijke spreiding had in dit geval echter een duidelijke oorzaak (m.n. een interne crisis- en transitieperiode), waardoor de commissie het niet nodig achtte om tot ‘negatieve vaststellingen’ over te gaan en vertrouwen heeft in de organisatie om hier de nodige aandacht aan te besteden.

We kunnen besluiten dat de amateurkunstenorganisaties over het algemeen een sterke ondersteuning voorzien, wat zich uit in een sterk vormingsaanbod (zowel artistiek als zakelijk/organisatorisch) en waardevolle projecten en evenementen. De kunstbeoefenaar staat centraal binnen dit hele verhaal. De organisaties staan bekend om een aantal originele projecten met een groot publieksbereik, en zorgen op die manier tevens voor positieve beeldvorming van de eigen kunstdiscipline.

2.2.3 Communicatiebeleid

Het communicatiebeleid werd beoordeeld door de visitatiecommissie aan de hand van één evaluatiecriterium (3°), m.n. ‘de communicatie met de kunstbeoefenaars en de geïnteresseerde burger’. Op basis van de cijfers in tabel 2, blijken de organisaties het relatief goed te doen als het gaat over communicatie. Er worden 7 sterktes genoteerd ten opzichte van slechts 6 verbeteruggesties en geen enkele aanbeveling.

Amateurkunstenorganisaties hanteren doorgaans een uitgebreide communicatiemix (nieuwsbrieven, tijdschrift, website, sociale media, campagnes, enz.), zo blijkt uit de evaluatieverslagen. Het valt op dat verschillende organisaties in de afgelopen periode ingezet hebben op vernieuwing en verjonging van hun communicatie, onder meer door middel van een nieuwe huisstijl, nieuwe website, communicatie via sociale media, aandacht voor community-vorming en bottom-up communicatie. Er werd ook grondig nagedacht over de relevantie van een papieren tijdschrift. Voor sommige organisaties betekende dit dat het papieren tijdschrift afgeschaft werd, voor andere werd er net aan vastgehouden (belangrijk in bepaalde disciplines bv. schrijven, beeldende kunst). Het opzetten van communicatiecampagnes per project en per doelgroep vormt geen uitzondering. Sommige organisaties hebben een aparte communicatieverantwoordelijke in dienst. Het communicatiebeleid blijkt dus over het algemeen een



sterkte te zijn van de amateurkunstenorganisaties: men slaagt er goed in om de werking bekend te maken voor een breed publiek, er worden originele campagnes opgezet en de kunstdisciplines worden op een toegankelijke manier in de kijker gezet.

Welke werkpunten zijn er dan op het vlak van communicatie? De verbeter suggesties blijken in verschillende gevallen over voldoende aandacht voor branding van het 'moedermerk' te gaan. In deze gevallen moedigt de commissie aan om te waken over versnippering van de communicatie (bv. veel aparte projectwebsites) en om de link tussen projecten – die vaak een merk aan sich zijn – en de organisatie voldoende te bewaken. Die link is er niet altijd, soms staan projecten teveel op zichzelf. Een andere verbeter suggestie gaat over de diversiteit van de beeldvorming, die in het geval van één specifieke organisatie nog te wit en te mannelijk is. Deze opmerking houdt ook verband met het ontbreken van een proactief diversiteitsbeleid.

2.2.4 Informatieverwerking

Het Amateurkunstendecreet bepaalt dat organisaties verplicht een informatieverwerking voor de doelgroep opbouwen, al dan niet met inbegrip van een documentatiecentrum of bibliotheek. Aan de hand van dit criterium¹ beoordeelt de commissie de manier waarop de organisatie dit doet. Concreet gaat het om het ter beschikking stellen van informatie en advies aan kunstbeoefenaars ten voordele van hun artistieke praktijk, eventueel door middel van een documentatiecentrum of zelfs een bibliotheek. In totaal werden er drie sterktes en twee verbeter suggesties gegeven: de commissie had dus weinig tot zelfs geen opmerkingen op de informatieverwerking van de organisaties.

Voor de beoefening van sommige disciplines is de mogelijkheid tot raadpleging of ontleening van werken (bv. toneelteksten, partituren) onontbeerlijk. Het ontplooien van een bibliotheekwerking is dan een belangrijke taak van de amateurkunstenorganisatie. Een aspect dat naar voor komt uit de evaluatieverslagen, is de complexiteit van de wetgeving rond auteurs- en leenrecht, en de verwarring die hierdoor ontstaat over het betalen van een leenvergoeding. Organisaties blijken hieromtrent met heel wat vragen te zitten en durven in sommige gevallen de bibliotheekwerking niet verder uitbouwen omwille van de complexe wetgeving. Uit de verslagen blijkt de intentie van de administratie om deze problematiek verder uit te zoeken en helderheid te scheppen voor de organisaties. In het najaar van 2020 werden hierrond enkele vergaderingen georganiseerd met de belangenbehartiger en de betrokken organisaties om gezamenlijk tot een oplossing te komen. Dit traject wordt verdergezet in 2021.

¹ Evaluatiecriterium 15°: 'De manier waarop de organisatie een informatieverwerking voor de doelgroep opbouwt, al dan niet met inbegrip van een documentatiecentrum of bibliotheek.'

2.2.6 Samenwerking en internationalisering

Dit thema werd beoordeeld door de visitatiecommissie aan de hand van de volgende evaluatiecriteria:

- De samenwerking met het forum² voor de disciplineoverschrijdende materies, de samenwerkingsprojecten, de samenwerking met aanverwante sectoren (evaluatiecriterium 8°).
- De wijze waarop de organisatie zich in internationale netwerken engageert en profileert (evaluatiecriterium 13°).

Wat de samenwerking met het Forum voor Amateurkunsten betreft, spreekt het voor zich dat dit niet meer expliciet geëvalueerd werd aangezien deze organisatie ophield met bestaan vanaf 2019. Uit de verslagen valt wel op dat zo goed als alle amateurkunstenorganisaties bezorgd zijn over de gevolgen van de ontbinding van het Forum. De organisaties vinden het belangrijk dat de gemeenschappelijke aspecten van amateurkunstbeoefening nog steeds belicht worden, maar door het wegvallen van het Forum ontstaat er op dit vlak een leemte. De opvolger, het Steunpunt voor Bovenlokale Cultuur OP/TIL, heeft immers een transversale opdracht die verder gaat dan louter de ondersteuning van de amateurkunsten. De organisaties geven anderzijds wel aan dat de taak van belangenbehartiging goed overgenomen wordt door De Federatie.

Tabel 5: het aantal aanbevelingen, verbetersuggesties en sterktes voor thema 6, opgesplitst naar onderliggende criteria.

Thema 6	Aanbevelingen	Verbetersuggesties	Sterktes
- Samenwerkingsprojecten, samenwerking met aanverwante sectoren en organisaties	0	3	3
- Internationalisering (o.a. deelname aan internationale netwerken)	2	1	3
TOTAAL	2	4	6

In vergelijking met andere thema's, worden er relatief weinig aanbevelingen, verbetersuggesties en sterktes gegeven op dit thema. We kunnen besluiten dat amateurkunstenorganisaties globaal gezien goed **samenwerken met organisaties uit aanverwante sectoren** en voldoende samenwerkingsprojecten opzetten, er worden immers geen aanbevelingen gegeven op dit evaluatiecriterium. De verbetersuggesties gaan over het waken over de duurzaamheid van samenwerkingsverbanden, de aanmoediging om nog meer inhoudelijke samenwerkingsverbanden aan te gaan en de nood om nog meer in te zetten op sectoroverschrijdende partnerschappen en op zoek te gaan naar minder voor de hand liggende partners. In deze gevallen is er dus wel verbetering mogelijk als het gaat over samenwerking. Voor één organisatie valt het de commissie op dat men erin geslaagd is om een duurzame samenwerking uit te bouwen met het deeltijds kunstonderwijs, wat geen sinecure blijkt te zijn in andere gevallen. De commissie benoemt dit dan ook als een sterkte: *“Organisatie XX heeft een sterke samenwerking uitgebouwd met het DKO, wat de werking van XX versterkt en het doelpubliek vergroot. De commissie vindt dit een absolute sterkte van de organisatie, en moedigt haar aan om dit nog meer in de verf te zetten in de voortgangsrapportering.”* We halen dit specifieke voorbeeld aan omdat uit de analyse van de verslagen

² Het Forum voor Amateurkunsten, tot en met 2018 het steunpunt en de belangenbehartiger van de amateurkunstensector.

blijkt dat het DKO niet altijd een even gemakkelijke partner is, veel hangt af van de goodwill van de verschillende afzonderlijke academies. Het is voor de amateurkunstenorganisaties daardoor niet gemakkelijk om een duurzame relatie met het DKO op te bouwen. Het kan een interessante piste zijn voor de organisaties om de koppen bij elkaar te steken en hierover (en eventueel ook op andere vlakken) van elkaar te leren.

Kijken we vervolgens naar de **wijze waarop de organisaties zich in internationale netwerken engageren en internationale samenwerkingsverbanden aangaan**, dan schetsen de evaluatieverslagen een meer divers beeld. Enerzijds is er een aantal organisaties dat uitblinkt op het vlak van internationalisering en waarbij de internationale participatie in netwerken in het DNA van de organisatie zit. Deze organisaties spelen vaak een voortrekkersrol binnen de internationale netwerken waarin ze zetelen. Een voorbeeld van een geformuleerde sterkte door de commissie verduidelijkt: *“Organisatie XX is ingebed binnen internationale netwerken rond haar discipline en neemt daarin bovendien een voortrekkersrol op. De organisatie gebruikt deze netwerken om haar werking te versterken.”* Een andere sterkte luidt als volgt: *“Internationalisering en internationale uitwisseling zitten in het DNA van organisatie XX. De internationale netwerken geven zuurstof aan de werking van XX. De commissie vindt het sterk dat de organisatie zich zo sterk internationaal profileert.”*

Anderzijds zijn er organisaties waarvan de deelname aan internationale netwerken en de internationalisering beperkt tot zelfs onbestaande blijken te zijn. De twee aanbevelingen wijzen hierop. In beide gevallen wordt de organisatie aanbevolen om een internationale werking te ontplooien en zich te profileren in internationale netwerken. De commissie wijst er daarbij op dat ‘het ontplooien van een internationale werking’ een erkenningsvoorwaarde is binnen het decreet³. Dat wil zeggen dat organisaties te allen tijde aan deze voorwaarden moeten voldoen om gesubsidieerd te kunnen worden op basis van het Amateurkunstendecreet. Door een aanbeveling te formuleren, wijst de commissie op de urgentie en het belang van internationalisering. Bij een derde organisatie wordt een verbeteringsuggestie geformuleerd over dit criterium: deze organisatie zette tot nu toe vooral in op de internationalisering van de Vlaamse werking (o.m. door de organisatie van internationale projecten in Vlaanderen), maar participeerde nog te weinig aan internationale netwerken.

We kunnen besluiten dat amateurkunstenorganisaties over het algemeen goed samenwerken met andere organisaties, aanverwante sectoren en voldoende samenwerkingsprojecten opzetten. De samenwerking op internationaal niveau is voor sommige organisaties nog te beperkt, waar andere organisaties hier net een voortrekkersrol in opnemen. Ook hier kan het interessant zijn om als organisaties van elkaar te leren en ervaringen uit te wisselen.

³ De erkenningsvoorwaarden zijn opgesomd in artikel 6 van het decreet van 22 december 2000 betreffende de amateurkunsten.

talentontwikkeling. De commissie meent dat dit een kracht is van de organisatie, waardoor XX een unieke plaats inneemt binnen de muzieksector. (...)

De focus op talentontwikkeling is in elke organisatie aanwezig en er wordt nog meer op ingezet sinds de organisaties bijkomende middelen ontvangen voor de opdracht talentontwikkeling (trapsgewijs uitgerold vanaf 2018). Door middel van opleidingen, het geven van feedback, het bieden van podiumkansen, de organisatie van wedstrijden en toonmomenten, samenwerking met professionele kunstenaars enz. stimuleren de organisaties in brede zin de bevordering van de kwaliteit van de artistieke praktijk van de kunstbeoefenaars en worden de talenten van kunstenaars verder ontwikkeld. Tijdens de gesprekken wordt echter benadrukt dat ook het spelplezier centraal staat, er moet niet altijd gestreefd worden naar excellentie. De kunstbeoefening omwille van het plezier en sociale interacties vormen immers ook een belangrijk aspect van de amateurkunsten. Beide aspecten (talentontwikkeling en spelplezier) moeten dus hand in hand gaan.

2.2.8 Zakelijk beleid

Het zakelijk beleid omvat verschillende aspecten: het gaat zowel om het financieel beleid, de aandacht voor professionalisering, VTO-beleid, personeelsbeleid, integrale kwaliteitszorg als de aandacht voor goed bestuur en vrijwilligersbeleid. Tijdens de visitaties werd het zakelijk beleid besproken en beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- De wijze waarop de organisatie aan kwaliteitszorg doet en specifieke aandacht heeft voor de tevredenheid van de kunstbeoefenaars en de geïnteresseerde burgers over de werking van de organisatie (evaluatiecriterium 5°).
- De financiële middelen die worden ingezet voor de werking, het personeel en de infrastructuur van de organisatie (evaluatiecriterium 1°).

Afgaande op de cijfers uit tabel 2 van het aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes, kunnen we geen eenduidige conclusies trekken. Er is een opvallend hoog aantal sterktes (11), maar daar tegenover staan ook 2 aanbevelingen en 14 verbeter suggesties. Tabel 7 splitst op naar onderliggende criteria:

Tabel 7: het aantal aanbevelingen, verbeter suggesties en sterktes voor thema 8, opgesplitst naar onderliggende criteria.

Thema 8	Aanbevelingen	Verbetersuggesties	Sterktes
- Integrale kwaliteitszorg	0	8	7
- Financiële middelen (financieel en zakelijk beleid)	2	6	4
TOTAAL	2	14	11

Wat **integrale kwaliteitszorg** betreft, stellen we vast dat de commissie zowel opmerkingen heeft (8 verbeter suggesties), maar ook lovend is (7 sterktes) voor de organisaties op bepaalde vlakken. Verschillende organisaties worden aangemoedigd om te waken over de helderheid en de kwaliteit van de rapportering. De voortgangsrapporten zijn al te vaak een opsomming van activiteiten en projecten,

Andere organisaties worden dan weer geprezen om hun aandacht voor integrale kwaliteitszorg. Bijvoorbeeld: *“Organisatie XX is kritisch reflectief en hecht veel belang aan kwaliteitszorg op verschillende niveaus, zowel binnen de dagdagelijkse werking (...) als op overkoepelend, strategisch niveau. De sterke visie die de organisatie op de verschillende onderdelen van haar werking heeft en waarmee ze beslissingen motiveert, illustreert dit.”*

Het is opvallend dat verschillende organisaties een organisatietraject doorliepen of aan het doorlopen waren op het moment van de visitatie, vaak onder begeleiding van een externe expert. Doel van deze trajecten was om de werking kritisch in vraag te stellen en te optimaliseren waar nodig. Hieruit kunnen we besluiten dat de organisaties steeds zoekende zijn om de werking te verbeteren en te evolueren. De commissie is telkens ook lovend over deze trajecten, zoals onderstaande sterktes aantonen:

“De commissie waardeert de manier waarop organisatie XX het hervormingstraject heeft aangepakt. Dit was een bottom-up, gedragen verhaal. De keuze voor een externe procesbegeleider heeft bovendien zijn vruchten afgeworpen. De commissie hoopt dat dit traject de verwachte resultaten oplevert en XX stimuleert in de mooie weg die ze aflegt.”

“De commissie vindt het sterk dat organisatie XX kritisch reflecteert over de eigen werking. Dit doet ze onder meer door het doorlopen van verschillende interne trajecten onder externe begeleiding.”

De amateurkunstenorganisaties hebben doorgaans een klein personeelsteam (afhankelijk van de grootte van de organisatie) dat aangevuld wordt met vrijwilligers, stagiairs en freelancers. De organisaties hebben aandacht voor het **personeelsbeleid** en het welzijn van de medewerkers (o.m. mogelijkheid tot thuiswerk, flexibel ouderschapsverlof, vormingen, regelmatige gesprekken, teambuildings enz.) Een hoge werkdruk blijkt in veel organisaties eerder de regel dan de uitzondering te zijn. Het welzijn van de medewerkers primeert daardoor binnen het personeelsbeleid: men probeert flexibel te zijn om de hoge werkdruk op te vangen. Sommige organisaties denken na over alternatieve hiërarchische structuren, bv. door te werken met zelfsturende teams of de evolutie naar een cirkelstructuur. Het vrijwilligersbeleid is in de meeste amateurkunstenorganisaties goed uitgewerkt.

Wat het **financieel beleid** betreft, stellen we vast dat de commissie hier slechts in enkele gevallen opmerkingen over had. Doorgaans zijn de amateurkunstenorganisaties gezonde organisaties met een degelijk financieel beleid. In één geval heeft de commissie enkele fundamentele opmerkingen over de opvolging en transparantie, en formuleert ze twee aanbevelingen.

Tot slot boog de visitatiecommissie zich ook over de bestuursorganen en de aandacht voor **goed bestuur** binnen de organisaties. Samenhangend met de interne organisatietrajecten zoals hierboven vermeld, werden er in verschillende organisaties bestuurlijke hervormingen doorgevoerd om de werking van de

////////////////////////////////////

bestuursorganen te optimaliseren. Dat leidde in enkele gevallen tot een serieuze afslanking van de bestuursorganen en een betere rolverdeling tussen raad van bestuur en directie. Zorgen voor verjonging en meer diversiteit in het bestuur waren vaak aandachtspunten binnen deze trajecten. Toch blijkt dit nog niet in elke organisatie een evidentie te zijn, zoals de volgende aanbevelingen (bij het criterium diversiteit) aantonen:

“De commissie beveelt organisatie XX aan om de kans van de hervorming van de raad van bestuur met beide handen te grijpen en een meer diverse raad van bestuur samen te stellen. Een meer evenwichtige man-vrouwverhouding is daarbij een minimale vereiste. Maar ook leeftijd en achtergrond zijn belangrijke factoren (...).”

“De commissie beveelt organisatie XX aan om grondige inspanningen te leveren inzake een meer diverse samenstelling van de bestuursorganen. Daarbij is een evenwichtige man-vrouwverhouding absoluut prioritair, maar er is ook aandacht nodig voor meer etnisch-culturele diversiteit binnen het bestuur.”



vallen er geen eenduidige conclusies te trekken: sommige organisaties hebben een voorbeeldwerking op deze vlakken, anderen moeten nog een versnelling hoger schakelen.

Voor al deze aandachtspunten geldt dat er steeds ook één of meerdere organisaties zijn die goede praktijken initiëren en daarvoor door de commissie geprezen worden. Het lijkt dus aangewezen om intervisie te organiseren tussen de organisaties om goede praktijken, ervaringen, etc. uit te wisselen en van elkaar te leren.

We kunnen besluiten dat de negen amateurkunstenorganisaties uitgegroeid zijn tot sterke organisaties met een innovatieve werking waarin de kunstbeoefenaar centraal staat. In de brede amateurkunstensector spelen zij een belangrijke rol inzake de ondersteuning en de talentontwikkeling van amateurkunstenaars, de stimulans tot doorgroei naar het professionele veld maar evenzeer inzake promotie van de disciplines en het in de kijker zetten van de maatschappelijke meerwaarde die kunstzinnige vrijetijdsbeoefening teweegbrengt. Elke organisatie blinkt uit op een aantal vlakken en heeft zijn eigen aandachtspunten om aan te werken, die door middel van de visitatie onderzocht werden.

