

# Doorlichting Erfgoedhuis Zuid-Holland

4 juli 2018

*Eindrapportage*

Janine Mulder

Pablo Boorsma Mendoza

Frederique Uyterlinde

Annelies Dijkzeul

Luc Donners

**KWINK**  
GROEP

# Inhoud

1. Inleiding	2
1.1. Aanleiding	2
1.2. Onderzoeksaanpak	2
1.3. Leeswijzer	3
2. Organisatie Erfgoedhuis	3
2.1. Opdracht en positionering Erfgoedhuis	3
2.2. Relatie met provincie Zuid-Holland	5
2.3. Financiën	6
2.4. Interne organisatie	9
2.5. Activiteiten Erfgoedhuis	13
2.6. Samenwerkingspartners & doelgroepen	15
3. Externe ontwikkelingen	17
3.1. Factsheet externe ontwikkelingen	17
3.2. Omgang Erfgoedhuis met externe ontwikkelingen	19
4. Toekomstbestendigheid	20
Bijlage I: Gesprekspartners	24
Bijlage II: Literatuurlijst	25

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk zetten we kort de aanleiding en achtergrond van dit onderzoek uiteen. Vervolgens lichten we de onderzoeksvragen toe en beschrijven we de onderzoeksaanpak. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer.

## 1.1. Aanleiding

Erfgoedhuis Zuid-Holland (hierna: Erfgoedhuis) is de uitvoeringsinstelling op het gebied van cultureel erfgoed van de provincie Zuid-Holland. Het is een kennis- en netwerkpunt voor erfgoed in Zuid-Holland en ondersteunt de provincie, gemeenten, historische en archeologische verenigingen, musea en vrijwilligers bij erfgoedbeheer en -beleid en deskundigheidsbevordering. Daarnaast brengt Erfgoedhuis het verhaal van Zuid-Holland bij een zo breed mogelijk publiek onder de aandacht.

De provincie vindt het belangrijk dat Erfgoedhuis een toekomstbestendige organisatie is, dat personeel en middelen effectief en efficiënt worden ingezet en dat de activiteiten die Erfgoedhuis uitvoert aansluiten bij de vraag van partners en ontwikkelingen in het erfgoedveld. De provincie heeft KWINK groep gevraagd om een externe doorlichting uit te voeren van Erfgoedhuis.

## 1.2. Onderzoeksaanpak

Het doel van de doorlichting is te onderzoeken of Erfgoedhuis voldoende toekomstbestendig is, goed kan inspelen op de ontwikkelingen in de erfgoedsector, en personeel effectief en efficiënt wordt ingezet. In opdracht van de provincie kijken we in de doorlichting naar:

- De toekomstbestendigheid van het personeelsbeleid en de inrichting van de werkorganisatie.
- De effectiviteit, efficiëntie en innovativiteit van de activiteiten die Erfgoedhuis uitvoert.
- De kennis en kunde van Erfgoedhuis om te kunnen inspelen op externe ontwikkelingen.
- De aansluiting van Erfgoedhuis bij vragen van haar doelgroepen.
- De rol- en taakverdeling tussen de provincie en Erfgoedhuis.

We kijken naar de periode 2015 tot en met juni 2018. Het onderzoek heeft plaats gevonden in de periode maart tot en met juni 2018. Onderstaande tabel laat de gebruikte methoden zien. In de bijlagen is een overzicht van gesprekspartners en gebruikte literatuur te vinden.

Methode	Toelichting
Documentenanalyse	Beschikbare informatie over Erfgoedhuis is geanalyseerd om een feitelijk beeld te krijgen van Erfgoedhuis. Belangrijke bron was het klanttevredenheidsonderzoek dat Erfgoedhuis begin 2018 heeft laten uitvoeren onder vaste en potentiële klanten van gemeenten, musea en monumenteigenaren.
Inventarisatie externe ontwikkelingen	Op basis van een meta-analyse van documenten is een factsheet opgesteld met relevante externe ontwikkelingen in de erfgoedsector, wetgeving en samenleving. Daarnaast zijn in gesprekken externe ontwikkelingen opgehaald en is de factsheet aangevuld.
Zelfevaluatie	We hebben Erfgoedhuis middels een zelfevaluatie gevraagd een reconstructie op te stellen van de interne situatie en om vooruit te blikken op haar

	toekomstbestendigheid. Aan de hand van de zelfevaluatie zijn gesprekken gevoerd met zeven medewerkers en de Raad van Toezicht van Erfgoedhuis.
Interviews	Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met zeven medewerkers van de provincie Zuid-Holland en twaalf gesprekken met doelgroepen en samenwerkingspartners zoals Zuid-Hollands Landschap, Archeologiehuis, Erfgoedvereniging en overlegstructuren als Vereniging van Musea Zuid-Holland en Landelijk Overleg Steunpunten Nederland.

Tabel 1. Overzicht onderzoeksmethoden.

### 1.3. Leeswijzer

In het hoofdstuk 2 staat de organisatie van Erfgoedhuis centraal. We starten met de opdracht en positionering van Erfgoedhuis (2.1) en de relatie met de provincie Zuid-Holland (2.2). Vervolgens gaan we in op de financiën (2.3), inrichting organisatie (2.4), activiteiten (2.5) en samenwerking (2.6).

Hoofdstuk 3 beschrijft de belangrijkste externe ontwikkelingen die betrekking hebben op de werkzaamheden van Erfgoedhuis. Daarna wordt stil gestaan bij de manier waarop Erfgoedhuis omgaat met deze ontwikkelingen.

Hoofdstuk 4 bevat een samenvatting met een toelichting op de toekomstbestendigheid van Erfgoedhuis. Tenslotte bevat bijlage 1 een overzicht van gesprekspartners en in bijlage 2 is een lijst met geraadpleegde documenten te vinden.

<sup>1</sup> Provincie Zuid-Holland (2017). *Beleid Erfgoedhuis: Eén logisch denkraam*.

## 2. Organisatie Erfgoedhuis

### 2.1. Opdracht en positionering Erfgoedhuis

#### Feiten

De provincie Zuid-Holland wil erfgoed en landschappen met grote cultuurhistorische waarde behouden door deze te beschermen, beleefbaar te maken en de benutting ervan te faciliteren zodat dit bijdraagt aan een aantrekkelijke leefomgeving en een aantrekkelijk vestigingsklimaat.<sup>1</sup>

Het hoofddoel van de provincie ten aanzien van het beleid van Erfgoedhuis is: *Behoud cultureel erfgoed door beschermen, benutten en beleefbaar maken*. Zuid-Hollands cultureel erfgoed wordt gepresenteerd en toegankelijk gemaakt door:

- Beschermen van erfgoed en archeologie;
- Restauratie en herbestemming rijksmonumenten;
- Ontwikkeling en versterken van de erfgoedlijnen;
- Toegankelijk maken van archeologie vondsten;
- Bekend maken van erfgoed en archeologie.<sup>2</sup>

Erfgoedhuis ontvangt jaarlijks een boekjaarsubsidie om activiteiten uit te voeren die bijdragen aan de beleidsdoelen van de provincie Zuid-Holland op het gebied van erfgoed. De provincie Zuid-Holland maakt niet expliciet in haar beleid wat de rol van Erfgoedhuis is. Ook is er geen document waarin expliciet staat beschreven waarom zij kiest voor het verstrekken van een boekjaarsubsidie aan Erfgoedhuis.

Erfgoedhuis ziet zichzelf als een provinciaal expertise- en servicecentrum dat het cultuurbeleid van de provincie Zuid-Holland uitvoert. Erfgoedhuis zorgt ervoor dat op provinciale schaal en met steun van provincie Zuid-Holland monumentale

<sup>2</sup> Provincie Zuid-Holland (2017). *Beleid Erfgoedhuis: Eén logisch denkraam*.

gebouwen, collecties, historisch landschap, mobiel erfgoed en geschiedenis in Zuid-Holland behouden, benut en beleefd kunnen worden. Daartoe biedt Erfgoedhuis specifiek op doelgroepen toegesneden diensten voor een beter behoud en gebruik van Erfgoed. Erfgoedhuis werkt daarbij samen met verwante provinciale organisaties op het terrein van onder meer landschap, kunst en toerisme.<sup>3</sup>

Erfgoedhuis heeft als missie: *Samen erfgoed behouden, benutten en beleven.*<sup>4</sup> Erfgoedhuis zet zich in voor het behouden, benutten en beleven van het cultureel erfgoed van Zuid-Holland. Hiertoe behoren molens, landgoederen, forten, kerken, boerderijen en bunkers, maar ook cultuurlandschappen, archeologie, trekvaarten, tradities en verhalen. Visie van Erfgoedhuis is: *Erfgoed versterken door het bieden van ondersteuning, draagvlak creëren voor beheer en behoud en het Verhaal van Zuid-Holland vertellen aan alle inwoners en bezoekers van de provincie.*<sup>5</sup>

In het Beleidsplan 2017-2020 'Erfgoed inspireert' staan de activiteiten die Erfgoedhuis uitvoert. Ze formuleert twaalf doelen die zijn verdeeld in vier type werkzaamheden: partner van de provincie, kansen voor erfgoed, monumentenwacht en een sterk Erfgoedhuis. Voor de periode 2017-2020 formuleert Erfgoedhuis tien prioriteiten bij de verschillende activiteiten die ze uitvoert onder de vier type werkzaamheden. Zo noemt Erfgoedhuis bijvoorbeeld als prioriteit bij partner van de provincie: *Het bijzondere archeologische verleden van Zuid-Holland onder de aandacht brengen en beleefbaar maken, samen met onze archeologische partners.* Bij kansen voor erfgoed noemt Erfgoedhuis als prioriteit: *Het versterken van het Zuid-Hollandse erfgoedveld door deskundigheidsbevordering van erfgoedvrijwilligers.*<sup>6</sup>

Erfgoedhuis stelt jaarlijks een werkplan op voor de provincie Zuid-Holland waarin zij haar activiteiten en bijbehorende doelen voor het aankomende jaar beschrijft. Daarnaast formuleert Erfgoedhuis jaarlijks een aantal accenten in het werkplan behorende bij de boekjaarsubsidie. Zo noemt Erfgoedhuis in het werkplan 2018 bijvoorbeeld dat ze vrijwilligers ondersteunt op het vlak van deskundigheidsbevordering en dat ze gemeenten aanmoedigt en adviseert bij de implementatie van de Omgevingswet.

### Percepties

Erfgoedhuis geeft aan dat zij in het Beleidsplan 2017-2020 de missie, visie en doelstellingen op hoofdlijnen beschrijft. Dit vertaalt zij door in het jaarplan. Voor de provincie Zuid-Holland maakt zij een werkplan waarbij ze aansluit bij de doelstellingen van de provincie.

Erfgoedhuis ziet zichzelf als provinciaal expertise- en servicecentrum. De beelden van medewerkers van de provincie Zuid-Holland lopen uiteen, net als de beelden van samenwerkingspartners en doelgroepen. Erfgoedhuis wordt door sommigen gezien als de uitvoeringsorganisatie van de provincie, anderen zien Erfgoedhuis als een kennisinstituut en weer anderen noemen haar een ondersteuningsorganisatie voor gemeenten en museale instellingen. Gesprekspartners noemen vaak meerdere rollen die Erfgoedhuis vervult. Erfgoedhuis geeft aan dat ze geen eenduidige rol heeft waardoor het logisch is dat de beelden van gesprekspartners en doelgroepen uiteen lopen.

<sup>3</sup> Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Jaarrekening 2017*.

<sup>4</sup> Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Beleidsplan 2017-2020: Erfgoed Inspireert*.

<sup>5</sup> Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Beleidsplan 2017-2020: Erfgoed Inspireert*.

<sup>6</sup> Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Beleidsplan 2017-2020: Erfgoed Inspireert*.

Erfgoedhuis vervult volgens gesprekspartners activiteiten voor verschillende doelgroepen vanuit verschillende rollen en taken. Ook uit het klanttevredenheidsonderzoek komt naar voren dat de positionering van Erfgoedhuis niet helder is. Het is voor samenwerkingspartners en doelgroepen niet altijd duidelijk hoe Erfgoedhuis zich verhoudt tot de provincie of andere organisaties zoals de Vereniging van Musea Zuid-Holland. Dit zorgt voor onduidelijkheid voor welke zaken Erfgoedhuis benaderd kan worden.

#### Wat valt op?

- Er is geen eenduidig beeld over de rol van Erfgoedhuis in het erfgoedveld.
- De provincie maakt niet expliciet in haar beleid wat de rol van Erfgoedhuis is en waarom zij kiest voor het verstrekken van een boekjaarsubsidie aan Erfgoedhuis.
- In de werkplannen van Erfgoedhuis wordt geen doorvertaling gemaakt van activiteiten en doelstellingen vanuit de missie en visie van Erfgoedhuis naar activiteiten en doelstellingen.

## 2.2. Relatie met provincie Zuid-Holland

### Feiten

Erfgoedhuis ontvangt subsidie op basis van het jaarlijkse werkplan met daarin de voorgenomen activiteiten en een bijbehorende begroting. Deze sluiten aan bij een denkraam dat de provincie heeft opgesteld bij de boekjaarsubsidie van Erfgoedhuis, met daarin doelen, activiteiten en verwachte activiteiten.<sup>7</sup> Het werkplan en de begroting dient Erfgoedhuis voor 1 oktober voor het volgende jaar in bij de provincie Zuid-Holland. In het werkplan staan activiteiten genoemd

<sup>7</sup> Provincie Zuid-Holland (2017). *Beleid erfgoedlijnen: Eén logisch denkraam*.

<sup>8</sup> Een erfgoedlijn bestaat uit verschillende geografische punten binnen de provincie Zuid-Holland met een gemeenschappelijk historisch verhaal. De provincie Zuid-Holland maakt de geschiedenis en het

en bijbehorende uren en/of budget vanuit de boekjaarsubsidie. Daarnaast voert Erfgoedhuis ook betaalde opdrachten uit voor de provincie Zuid-Holland.

De relatie tussen Erfgoedhuis en de provincie Zuid-Holland is niet uitgewerkt in documenten of vastgelegd in een samenwerkingsprotocol. Wel zijn er formele regels die vaststaan rondom de indiening en verantwoording van subsidies.

Erfgoedhuis en de provincie Zuid-Holland hebben contact met elkaar over welke activiteiten onderdeel dienen te zijn van het werkplan. Tussen de provincie Zuid-Holland en Erfgoedhuis zijn de volgende overlegstructuren:

- Er is een accounthouder bij de provincie Zuid-Holland die de contacten met Erfgoedhuis onderhoudt. Eenmaal per zes weken is er overleg tussen het Bureauhoofd Cultuur en Vrije Tijd en de accounthouder van de provincie met de directeur van Erfgoedhuis en het afdelingshoofd Erfgoed & Ruimte van Erfgoedhuis.
- Jaarlijks vindt een bestuurlijk overleg plaats met de voorzitter van de Raad van Toezicht, de directeur van Erfgoedhuis en de gedeputeerde van de provincie Zuid-Holland.
- De projectleiders van de provinciale Erfgoedlijnen hebben contact met medewerkers van Erfgoedhuis over de ondersteuning van Erfgoedhuis bij de Erfgoedlijnen.<sup>8</sup>
- De medewerker PR en Communicatie stemt met de medewerker communicatie van de Erfgoedlijnen af over de communicatie-uitingen rondom de Erfgoedlijnen.
- Daarnaast is gedurende het jaar doorlopend contact tussen medewerkers van Erfgoedhuis en medewerkers van de provincie Zuid-Holland.

erfgoed van de regio zichtbaar door het ontwikkelen van activiteiten en projecten rondom zeven erfgoedlijnen. Erfgoedhuis werkt samen met de provincie om de uitvoering van erfgoedlijnen te ondersteunen op praktisch en inhoudelijk niveau.

## Percepties

In de gespreken met medewerkers van Erfgoedhuis en provincie Zuid-Holland over de relatie worden positieve punten genoemd, samen met een aantal frictiepunten. Zo worden de contacten rondom de ondersteuning van de Erfgoedlijnen als positief gezien. Verbeteringen zijn mogelijk in het tijdig reageren op verzoeken en het informeren van elkaar als het gaat om politiek-bestuurlijke zaken. De afstemming gaat veelal over praktische zaken en zou meer strategisch ingestoken kunnen worden. Daarnaast uitten Erfgoedhuis en een aantal medewerkers van de provincie de wens om te werken vanuit een meer gelijkwaardige relatie tussen Erfgoedhuis en provincie Zuid-Holland. De provincie Zuid-Holland geeft aan dat het belangrijk is om in de samenwerking bewust te zijn van elkaars positie. Dat betekent dat Erfgoedhuis in sommige opzichten enkel activiteiten voor de provincie Zuid-Holland dient uit te voeren.

Erfgoedhuis heeft als wens minder als uitvoeringsorganisatie te worden gezien door de provincie Zuid-Holland en meer als inhoudelijk expert. Erfgoedhuis voelt nu weinig ruimte om eigen invulling te geven aan projecten of doelen en inhoudelijke kennis te delen met de provincie. De provincie Zuid-Holland wil graag dat Erfgoedhuis een focus en visie bepaalt en meer proactief optreedt richting het Erfgoedveld. Ook ziet zij graag dat Erfgoedhuis meer creativiteit, kennis en bestuurlijke sensitiviteit gebruikt bij de uitvoering van activiteiten.

In de praktijk zijn zeer gedetailleerde afspraken gemaakt over de verantwoording van Erfgoedhuis richting de provincie. De provincie geeft aan dat de Provinciale Staten een uitgebreide verantwoording verwachten over de ingezette middelen en behaalde resultaten. Erfgoedhuis geeft aan dat door de provincie aan de voorkant wordt gestuurd op doelstellingen, maar dat de verantwoording zich vooral richt op uitgevoerde activiteiten. Zij geeft aan intern actief bezig te zijn

<sup>9</sup> Provincie Zuid-Holland (2017). *Verlening begroting-boekjaarsubsidie 2017*.

<sup>10</sup> In het Hoofdlijnenakkoord 2015-2019 van de provincie Zuid-Holland staat opgenomen: Alle budgetten volgen de nullijn en worden niet voor inflatie gecorrigeerd. Prijsontwikkelingen moeten dus binnen de betreffende doelen en programma's worden opgevangen. Indien de inflatie

met sturing op kwaliteit. Een voorbeeld dat zij noemt is dat Erfgoedhuis op eigen initiatief de Governance Code Cultuur onderschrijft. Dit houdt in dat Erfgoedhuis in de toekomst de provincie meer inzicht kan geven over onder meer de kwaliteit van bestuur en toezicht, de meting van klanttevredenheid en de transparantie over geleverde prestaties.

### Wat valt op?

- De relatie tussen Erfgoedhuis en de provincie Zuid-Holland is niet formeel uitgewerkt.
- Er is frequent contact tussen de provincie en Erfgoedhuis. Opvallend is dat het Bureauhoofd Cultuur en Vrije Tijd aansluit en dat het contact niet over wordt gelaten aan de accounthouder.
- Verbeterpunten voor de samenwerking zijn te vinden in het bieden van ruimte aan Erfgoedhuis om ook inhoudelijke kennis en een visie te delen met de provincie en voor Erfgoedhuis het inzetten van creativiteit, kennis en bestuurlijke sensitiviteit bij de uitvoering van activiteiten.

## 2.3. Financiën

### Feiten

Erfgoedhuis ontvangt jaarlijks een boekjaarsubsidie van de provincie Zuid-Holland. De financiering van de provincie Zuid-Holland is jaarlijks €1,6 miljoen en dit bedrag is de afgelopen jaren gelijk gebleven. Het totale subsidiebedrag is opgebouwd uit €338.000 aan materiaalbudget en €1.337.273 aan boekjaaruren.<sup>9</sup> De boekjaarsubsidie wordt niet geïndexeerd op loon- en prijsontwikkelingen.<sup>10</sup> Andere inkomsten van Erfgoedhuis komen van inspecties van de

(substantieel) hoger wordt dan tot op heden voorzien, dient dit te worden opgevangen binnen de ontwikkeling van het accres van het provinciefonds. In alle andere gevallen zal tot een integrale afweging binnen het financieel kader worden overgegaan.

Monumentenwacht en uit overige opbrengsten. De overige opbrengsten van Erfgoedhuis bestaan voor een groot deel uit projectsubsidies van de provincie Zuid-Holland (veelal gerelateerd aan erfgoedlijnen) en bijdragen van gemeenten en fondsen (zie tabel 2).

	2015	2016	2017
<b>Baten</b>	€2.857.762	€3.124.571	€2.919.569
Boekjaarsubsidie	€1.675.273	€1.675.272	€1.675.273
Opbrengsten inspecties	€621.650	€546.090	€649.234
Cursussen en activiteiten	€1.136	€0	€0
Overige opbrengsten	€559.703	€903.209	€595.062
<b>Lasten</b>	€2.743.261	€3.047.397	€3.132.387
<b>Saldo</b>	€114.501	€77.174	-€212.818

Tabel 2. Baten en lasten Erfgoedhuis 2015-2017 (Bron: Jaarrekeningen 2015-2017).

Een verklaring voor het negatieve saldo in 2017 is deels te vinden in de hoger uitgevallen personeelskosten met €140.000,-. In de loop van 2017 is een onderhandelaarsakkoord cao provincie bereikt wat consequenties heeft voor de salarissen van Erfgoedhuis medewerkers (2% salarisverhoging en eenmalige bruto uitkering van €500 naar rato dienstverband). Daarnaast is in de cao opgenomen dat er een persoonlijk ontwikkelbudget (POB) moet zijn per medewerker vanaf 2018. De hogere personeelskosten zijn structureel. De nieuwe cao zorgt ervoor dat de personeelskosten in 2018 ook gaan stijgen. Daarnaast waren er nog een aantal incidentele kosten. Door langdurig ziekte en vertrek van

<sup>11</sup> Erfgoedhuis (2017). Jaarrekening 2016.

een aantal medewerkers is er een paar maanden overlap geweest in personeelskosten. De systematiek van vakantietoelage berekening is veranderd waardoor in de jaarrekening 2017 eenmalig negentien maanden als kosten zijn verantwoord. Als laatste is eenmalig als noodzakelijke verplichting aanvullend pensioen van een werknemer aangegaan. Het negatieve saldo in 2017 wordt opgevangen door middel van de reserves van Erfgoedhuis. Eind 2016 waren de bestemmingsreserves €1.049.640 en de algemene reserve €1.212.391.<sup>11</sup>

Erfgoedhuis is voor meer dan 57% van haar financiering afhankelijk van de provincie Zuid-Holland. Dit aandeel is hoger dan 57% omdat ook een deel van de overige opbrengsten bestaat uit projectsubsidies van de provincie Zuid-Holland. De uitsplitsing van de overige opbrengsten naar oorsprong over volgen in tabel 3.

Overige opbrengsten	2015	2016	2017
Markt Erfgoed & Beleving	€41.178	€131.180	€39.172
Markt Erfgoed & Ruimte	€58.740	€38.139	€36.273
Projecten gefinancierd PZH	€345.020	€603.766	€365.297
Projecten gefinancierd door anderen (RCE, Rijk en fondsen)	€103.020	€106.336	€135.251
Overig	€11.745	€23.788	€19.070
<b>Totaal</b>	<b>€559.703</b>	<b>€903.209</b>	<b>€595.062<sup>12</sup></b>

Tabel 3. Uitsplitsing overige opbrengsten Erfgoedhuis 2015-2017 (Bron: aangeleverd door Erfgoedhuis op basis van interne gegevens).

<sup>12</sup> Het totaalbedrag is €595.063,- bij het optellen van alle losse opbrengsten. Dit valt te verklaren door de afronding van bedragen.



In het beleidsplan 2017-2020 is de ambitie opgenomen om de financieringsmix te verbreden middels het intensiveren van fondsenwervingsactiviteiten en door meer in opdracht te werken voor gemeenten, musea en andere erfgoedinstellingen. Daarnaast wordt ingezet op een stijging van het aantal inspecties en opdrachten van de Monumentenwacht. Voor gemeenten wordt deze ambitie specifiek gemaakt, namelijk het aantal betaalde opdrachten voor gemeenten in vier jaar te laten groeien met 30% ten opzichte van 2016.

De ambitie van Erfgoedhuis komt voort uit de resultaten van een bedrijfsscan die Berenschot in 2016 heeft uitgevoerd. Eén van de conclusies was dat het noodzakelijk is om de financiering te verbreden, omdat de organisatie nog te afhankelijk is van een klein aantal financiers.<sup>13</sup>

Om deze ambitie te realiseren heeft Erfgoedhuis intern twee werkgroepen opgericht. Er is een werkgroep 'Betaalde opdrachten gemeenten' en werkgroep 'Betaalde opdrachten musea'. Vier tot vijf medewerkers van Erfgoedhuis hebben in 2016 de cursus 'Wijzer Werven' gevolgd. Daarnaast is in 2017 een fondsenwerver in dienst genomen die in 2018 weer uit dienst zal gaan vanwege de structurele stijging van personeelskosten. De opbrengsten van de inzet van een fondsenwerver zijn vooralsnog beperkt.

### Percepties

De ambitie voor verbreding van de financieringsmix lijkt in gesprekken met de provincie en Erfgoedhuis voort te komen uit de wens van de provincie om Erfgoedhuis minder afhankelijk te maken van de provinciale subsidie. Erfgoedhuis ziet zelf ook een inhoudelijke noodzaak om financiering te vinden voor zaken die in de optiek van Erfgoedhuis noodzakelijk zijn om het erfgoedveld goed te bedienen. Dit betreft vaak zaken die niet in de provinciale opdracht zitten zoals uitgebreide ondersteuning van musea. Erfgoedhuis geeft aan dat veel

steunfuncties van provincies een deel van hun inkomsten genereren op de markt en dat ook cultureel ondernemerschap een bekend fenomeen is. Met deze verbreding van financiering willen ze een positieve bijdrage leveren aan de verzakelijking en toekomstbestendigheid van de steunfuncties.

Binnen de organisatie van Erfgoedhuis bestaan twijfels over de haalbaarheid en snelheid van de ambitie om de financieringsmix te verbreden. Medewerkers geven aan dat er geen ruimte is in het huidige takenpakket. Ook vraagt deze andere manier van werken om nieuwe competenties. Erfgoedhuis wil huidige medewerkers de kans geven om de benodigde competenties te ontwikkelen. De nieuwe manier van werken (nieuwe opdrachten acquireren) is nog niet geïntegreerd in de huidige werkwijze. Erfgoedhuis geeft daarbij aan dat deze ambitie in de periode 2017-2020 uitgevoerd dient te worden en dat er nog drie jaar is om dit doel te behalen.

Een groot deel van de samenwerkingspartners van Erfgoedhuis geeft aan twijfels te hebben over de wens van Erfgoedhuis om meer betaalde opdrachten te verwerven. Ze vragen zich af of een organisatie met een publieke taak zoals die van Erfgoedhuis wel inkomsten uit de markt zou moeten halen (en daarmee een hybride organisatie zou worden). Gesprekspartners waarschuwen dat het beeld kan ontstaan dat Erfgoedhuis een commerciële partij is en daarmee haar onafhankelijke positie verliest.

#### Wat valt op?

- De ambitie van Erfgoedhuis om de financieringsmix te verbreden stuit extern op weerstand. Ook bij de interne organisatie zijn twijfels over deze wens en is weerstand tegen het proces en de druk die deze ambitie met zich meebrengt.

<sup>13</sup> Berenschot (2016). *Bedrijfsscan Erfgoedhuis Zuid-Holland. Rapportage voor het programma Wijzer Werven.*

## 2.4. Interne organisatie

Deze paragraaf kent een andere opzet. In gesprekken met samenwerkingspartners en doelgroepen zijn zeer beperkt percepties opgehaald over de interne organisatie. De percepties van Erfgoedhuis en de provincie Zuid-Holland zijn toegevoegd aan de feiten.

### *Inrichting organisatie*

De organisatie is verdeeld in vier afdelingen:

- **Intersectoraal** (3,86 fte): Omvat de interne organisatie van Erfgoedhuis waaronder financiële zaken, personeel & organisatie, PR & communicatie, fondsenwerver, de managementassistent en de receptie.
- **Erfgoed & Ruimte** (3,94 fte): Deze afdeling richt zich voornamelijk op onroerend erfgoed en aanhangende wetmatige en beleidsmatige thema's. Het bevat het Provinciaal Steunpunt Monumenten en Archeologie (PSMA). De afdeling Erfgoed & Ruimte is verantwoordelijk voor de uitvoering van drie erfgoedlijnen.
- **Erfgoed & Beleving** (5,22 fte): Deze afdeling richt zich op de immateriële beleving van erfgoed. Hieronder vallen onder meer erfgoededucatie en de begeleiding van vrijwilligers. De afdeling vormt het aanspreekpunt voor museale instellingen, historische verenigingen en archieven. De afdeling Erfgoed & Beleving is het verantwoordelijk voor de uitvoering van vier erfgoedlijnen.
- **Monumentenwacht** (9,42 fte): De Monumentenwacht richt zich op het beheer en onderhoud van monumenten en andere historische gebouwen, door eigenaren en beheerders onafhankelijk advies en periodieke inspecties te verlenen. De Monumentenwacht fungeert als een 'eigen organisatie' binnen Erfgoedhuis. De afdeling heeft een eigen doelgroep en website. Verder genereert de Monumentenwacht de eigen inkomsten,

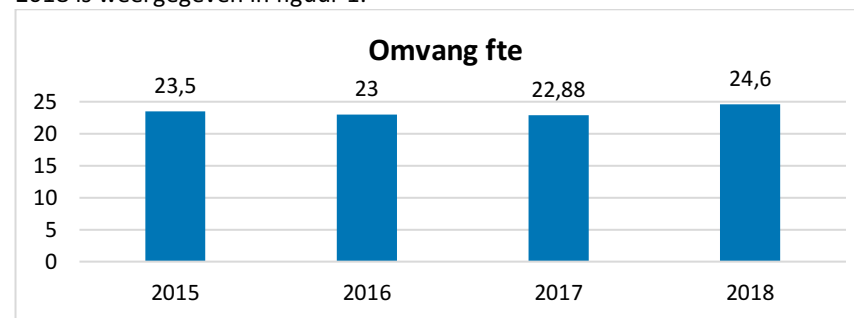
<sup>14</sup> Datum: 31 december 2017.

afgezien van een subsidie voor beheerkosten die wordt gebruikt om de tarieven te verlagen. Monumentenwachters werken met name in het veld en zijn weinig in het pand van Erfgoedhuis aanwezig.

Deze inrichting van de organisatie is historisch gegroeid. De afdelingen zijn ingericht in afstemming op de verschillende werkvelden en de daarmee samenhangende expertise. De secretariaatsfuncties zijn verdeeld over de afdelingen.

### *Mobiliteit*

Erfgoedhuis heeft 29 medewerkers (24,6 FTE), waarvan 12 fulltime medewerkers en 17 parttime medewerkers.<sup>14</sup> Er is sprake van een volledige bezetting van het aantal beschikbare fte's. Een overzicht van de omvang fte in de periode 2015-2018 is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Omvang fte Erfgoedhuis. (Bron: Memo Personeelsbeleid EGH 2018-2020).

De in- en uitstroom in de periode 2015 tot en met 2017 was als volgt:

- In 2015 zijn twee nieuwe medewerkers aangenomen, twee medewerkers doorgestroomd naar de functie van afdelingshoofd en is één persoon uitgestroomd door pensioen.

- In 2016 is een consultant erfgoededucatie vertrokken en een nieuwe consultant aangenomen.
- In 2017 zijn zes nieuwe medewerkers aangenomen: fondsenwerver, controller, consultant, projectmedewerker, management assistent, en medewerker secretariaat.
- In 2018 zullen vijf medewerkers uitstromen. Een Monumentenwachter heeft afscheid genomen en de directeur-bestuurder, fondsenwerver, medewerker PR & Communicatie en Erfgoedtalent vertrekken dit jaar. Voor het Erfgoedtalent is reeds een nieuwe medewerker aangenomen. Voor de andere functies is Erfgoedhuis op zoek naar vervanging. Alleen de functie van Fondsenwerver wordt niet opnieuw ingevuld.
- De komende vijf jaren stromen naar verwachting in totaal drie tot vier medewerkers uit vanwege pensionering.

Verticale doorstroom binnen Erfgoedhuis vindt zeer beperkt plaats vanwege de omvang van de organisatie. Er is ruimte voor horizontale roulatie maar dit vindt in de praktijk beperkt plaats. Takenpakketten van medewerkers worden soms gewisseld wat door medewerkers als positief wordt ervaren. Erfgoedhuis geeft aan dat er voornamelijk experts werken, hetgeen betekent dat er een andere dynamiek is in vergelijking met andere typen organisaties.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 49 jaar.<sup>15</sup> Nieuwe tijdelijke medewerkers komen de afgelopen drie jaar binnen via het programma Erfgoedtalent. Jonge afgestudeerde talenten werken op tijdelijke basis bij Erfgoedhuis. Dit biedt hen de kans ervaring op te doen en een netwerk op te bouwen binnen de erfgoedsector. Anderzijds brengen zij nieuwe inzichten en actuele kennis in de organisatie.<sup>16</sup> Een van de Erfgoedtalenten is nu werkzaam via een tijdelijk contract bij Erfgoedhuis. Erfgoedhuis heeft de afgelopen twee jaar vijf stagiairs in dienst gehad van HBO en WO niveau. Erfgoedhuis wil graag ruimte

<sup>15</sup> Datum: 1 januari 2018.

creëren om meer stagiair(e)s te kunnen aannemen. Zo is Erfgoedhuis in gesprek met scholen en partnerorganisaties voor de uitwisseling van stagiairs.

#### Ziekteverzuim

Onderstaande tabel laat het ziekteverzuim zien in de periode 2015-2017. In 2016 is het ziekteverzuimpercentage opgelopen vanwege langdurig verzuim van één medewerker. De gemiddelde verzuimduur is sterk afgenomen in 2016 en 2017 ten opzichte van 2015. Ook in 2017 was een langdurig verzuim de belangrijkste oorzaak van het ziekteverzuimpercentage. De werkdruk wordt door medewerkers als hoog ervaren. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor het gemiddelde ziekmeldingsfrequentie.

	2015	2016	2017
Ziekteverzuimpercentage	2,26%	4,99%	5,38%
Langdurig verzuim	1,41%	3,99%	3,63%
Gemiddelde ziekmeldingsfrequentie (aantal keren)	0,38	1,42	2,00
Gemiddelde verzuimduur (aantal dagen)	37,57	10,89	14,54

Tabel 4. Ziekteverzuim per jaar Erfgoedhuis (Bron: Memo Personeelsbeleid EGH 2018-2020).

#### Personeelsbeleid

Een van de prioriteiten die Erfgoedhuis noemt in haar beleidsplan is het innoveren van het personeelsbeleid. Uitgangspunt hierbij is dat elke medewerker zich blijft ontwikkelen en een duurzame bijdrage levert aan de dienstverlening van Erfgoedhuis. Erfgoedhuis noemt in haar beleidsplan 2017-2020 dat Erfgoedhuis in kaart brengt welke kennis en kunde in huis zijn, waar de

<sup>16</sup> Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Beleidsplan 2017-2020: Erfgoed Inspireert.*

voorkeuren van medewerkers liggen en welke expertise extern ingeschakeld kan worden.<sup>17</sup>

De interne organisatie is de laatste jaren gericht geweest op de mogelijke samenwerking met het Zuid-Hollands Landschap en het Landschapsbeheer. Daar is veel tijd en energie in gaan zitten. Dit heeft ervoor gezorgd dat minder aandacht is besteed aan andere aspecten van de organisatie. Er zijn functiebeschrijvingen beschikbaar van alle functies, die zijn vastgesteld op 4 juli 2007. Het functiegebouw en functieomschrijvingen moeten uiterlijk voor 1 januari 2020 zijn geactualiseerd vanwege de deadline in de cao. Erfgoedhuis beoogt dit eerder te realiseren, maar is hier nog niet mee gestart.

Er zijn voor medewerkers van Erfgoedhuis competenties geformuleerd en gekoppeld aan de verschillende functies. Competenties die voor alle medewerkers gelden zijn: effectieve communicatie, flexibiliteit en plannen en organiseren. In 2017 is invulling gegeven aan competentieprofielen als hulpmiddel voor het functioneringsgesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Sinds 2017 kent Erfgoedhuis de functie van Fondsenwerver. Met de vervulling van de functie heeft Erfgoedhuis zich ten doel gesteld om de financieringsmix te verbreden. In 2018 zal de medewerker Fondsenwerver vertrekken en wordt de functie niet opnieuw ingevuld vanwege structurele hogere personeelskosten (zie ook paragraaf 2.3).

De medewerkers van de afdelingen Erfgoed & Ruimte en Erfgoed & Beleving werken 70% van hun tijd aan opdrachten voor de provincie uit de boekjaarsubsidie. De overige 30% is beschikbaar voor andere activiteiten. Afdelingshoofden werken ook mee in de uitvoering. Voor de Monumentwacht

geldt dat het afdelingshoofd 50% van zijn tijd besteedt aan leidinggeven. Voor de andere afdelingen ligt dit tussen de 20 en 35%.

#### *Werkwijze medewerkers*

In het pand van Erfgoedhuis zijn de afdelingen fysiek van elkaar gescheiden en er is nog weinig uitwisseling tussen mensen van verschillende afdelingen. Erfgoedhuis geeft aan dat in toenemende mate sprake is van afdeling overschrijdend werken, met name op het terrein van netwerkbijkomsten en projecten. De medewerkers van deze afdelingen zijn gewend om vanuit hun kerntaken veelal individueel en vanuit de inhoud te werken. Deze expertise wordt gewaardeerd bij activiteiten die worden uitgevoerd ter ondersteuning van gemeenten of museale instellingen. Voor de uitvoering van activiteiten voor de provincie (zoals de ondersteuning van de Erfgoedlijnen of de projecten) is behoefte aan coördinatie. Dit betekent dat medewerkers de rol van projectmanager vervullen en werken in teams. Erfgoedhuis ziet de noodzaak tot meer projectmatig werken en is in 2017 is begonnen met deze transitie naar projectmatig werken door het organiseren van interne bijeenkomsten en het opstarten van werkgroepen. Ook is er een notitie over projectmatig werken opgesteld.

Uit gesprekken met medewerkers van Erfgoedhuis blijkt dat medewerkers zoekende zijn naar de invulling van hun coördinerende rol. Ze zijn gewend om te werken vanuit inhoudelijke expertise terwijl er nu ook andere vaardigheden worden verwacht. Ook de verantwoordelijkheid die bij medewerkers ligt voor samenwerken in teams (over afdelingen heen) is nieuw en vraagt om aanpassingen. Ze ervaren beperkte ruimte en tijd voor innovatie in de uitvoering van activiteiten, omdat het overgrote deel van hun uren (70%) vooraf zijn vastgelegd voor activiteiten voor de provincie.

<sup>17</sup> Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Beleidsplan 2017-2020: Erfgoed Inspireert*.

### Opleiding en ontwikkeling

Er zijn geen documenten gevonden waaruit blijkt dat Erfgoedhuis bezig is met strategische personeelsplanning, opleiding en ontwikkeling van competenties van medewerkers. Zo is er geen personeelsbeleid of plan voor wat betreft ontwikkeling van medewerkers. Erfgoedhuis geeft aan dat dit in het perspectief gezien dient te worden van de beperkte omvang van de organisatie. Er is wel een formatie-overzicht wat de ontwikkelingen voor een jaar in beeld brengt. In april 2018 is een eerste aanzet gemaakt voor het personeelsbeleid voor de periode 2018-2020.<sup>18</sup>

	2015	2016	2017
<i>Besteed opleidingsbudget</i>	€3.143	€12.479	€17.195
<i>% van de loonsom</i>	0,2%	1,0%	1,2%

Tabel 5. Besteed opleidingsbudget (exclusief persoonlijk ontwikkelbudget) afgezet tegen het percentage van de loonsom. (Bron: Memo Personeelsbeleid EGH 2018-2020).

Het opleidingsbudget was tot 2016 beperkt (zie tabel 6). Tot 2016 werd het opleidingsbudget voornamelijk ingezet ten behoeve van de afdeling Monumentenwacht. De opleiding en ontwikkeling van de overige medewerkers werd gestimuleerd door het aanbieden van studiedagen en seminars. Een voorbeeld is dat, met behulp van gesubsidieerde inzet, via Cultuur en Ondernemen een tweetal trajecten “training-on-the-job” zijn gefaciliteerd voor medewerkers.

Het opleidingsbudget is in 2017 met circa 50% verhoogd tot €17.195. In 2017 is via het traject van Wijzer Werven kennis verkregen over fondsenwerving en acquisitie. Dit traject is gevolgd door vier tot vijf medewerkers.

<sup>18</sup> Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Personeelsbeleid Erfgoedhuis 2018-2020 – concept 4-4-2018*.

Sinds 1 januari 2018 is, naast de verplichte scholing in opdracht van Erfgoedhuis, een persoonlijk ontwikkelbudget per medewerker beschikbaar. Erfgoedhuis verwacht dat dit ervoor zorgt dat leren en ontwikkelen van medewerkers verder wordt gestimuleerd. De komende jaren zal dit ook zichtbaar worden in de cijfers. Het opleidingsbudget (inclusief persoonlijk ontwikkelbudget) wordt uiteindelijk verhoogd naar de cao-norm van 2,2% van de totale personeelskosten in 2020.

#### Wat valt op?

- De inrichting van de organisatie is historisch gegroeid. De namen van de afdelingen Erfgoed & Ruimte en Erfgoed & Beleving geven niet duidelijk aan waar de organisaties zich mee bezighouden.
- Er is beperkte dynamiek in mobiliteit van medewerkers bij Erfgoedhuis. Er vindt wel in- en uitstroom plaats maar geen doorstroom.
- Erfgoedhuis is actief bezig met tijdelijke vernieuwing van personeelsbestand door middel van het aannemen van stagiairs en erfgoedtalenten.
- Medewerkers zijn gewend te werken vanuit inhoudelijke expertise terwijl er steeds meer behoefte ontstaat aan een meer coördinerende rol.
- Er is beperkt aandacht bij Erfgoedhuis voor strategische personeelsplanning, opleiding en ontwikkeling van competenties van medewerkers.
- Het stijgen van het opleidingsbudget en het nieuwe verplichte persoonlijk ontwikkelbudget per medewerker biedt kansen voor de opleiding en ontwikkeling van medewerkers.

## 2.5. Activiteiten Erfgoedhuis

### Feiten

Erfgoedhuis voert veel verschillende activiteiten uit voor diverse doelgroepen (zie paragraaf 2.6). Het grootste deel van de werkzaamheden voert ze uit op basis van de boekjaarsubsidie van de provincie Zuid-Holland. Jaarlijks beschrijft Erfgoedhuis in haar werkplan welke activiteiten ze uitvoert voor de boekjaarsubsidie. In het werkplan 2017 maakt Erfgoedhuis onderscheid tussen vier onderdelen.

Erfgoedhuis richt zich door middel van communicatie, educatie, samenwerkingsprojecten en het ondersteunen van erfgoedinstellingen en vrijwilligers, op de **erfgoedbeleving**. Erfgoedhuis ondersteunt gemeenten bij wettelijke erfgoedtaken en archeologische verplichtingen en voert activiteiten uit voor het **behouden en benutten van erfgoed** (zoals het project 'Herbestemming en Transitie' en de coördinatie van het Molennetwerk). Ze voert de **projecten** Kennis is Kracht en Herbestemming uit. Als laatste is er **betaalde dienstverlening** die Erfgoedhuis uitvoert voor de afdelingen Erfgoed & Ruimte, Erfgoed & Beleving en Monumentenwacht.

In haar beleidsplan 2017-2020 maakt Erfgoedhuis onderscheid tussen vier typen werkzaamheden, namelijk partner voor de provincie (bijvoorbeeld ondersteuning van erfgoedtafels), kansen voor erfgoed (zoals ondersteuning van gemeenten bij het behoud en beheer van erfgoed), een marktgerichte Monumentenwacht en een sterk Erfgoedhuis (interne ontwikkeling van de organisatie).

Een compleet overzicht van activiteiten van Erfgoedhuis bestaat niet. In de verschillende documenten worden andere indelingen van activiteiten en toelichtingen gebruikt. Zo is het beleidsplan breder en bestrijkt het de volle breedte van het werkveld en is het werkplan bedoeld voor de activiteiten die Erfgoedhuis uitvoert in opdracht van de provincie Zuid-Holland. Het grootste deel

van de uitvoering van de activiteiten van de Monumentenwacht valt hier bijvoorbeeld niet onder. Een ander voorbeeld zijn de betaalde opdrachten die Erfgoedhuis uitvoert voor musea.

Erfgoedhuis maakt zelf geen totaaloverzicht van activiteiten. De koppeling tussen typen werkzaamheden en vier onderdelen in het werkplan wordt door Erfgoedhuis niet gemaakt. Erfgoedhuis geeft aan intern scherp te hebben welke activiteiten zij uitvoert. In gesprekken met de provincie komt naar voren dat zij wel behoefte hebben aan een totaaloverzicht van activiteiten.

Onderstaande tabel geeft een door ons geconstrueerd overzicht op basis van documenten en gesprekken.

Partner van de provincie	Partner van de provincie	Partner van de provincie en Kansen voor Erfgoed	Kansen voor Erfgoed en Monumentenwacht
A. Beleven van Erfgoed	B. Behouden en benutten van Erfgoed	C. Projecten	D. Betaalde dienstverlening
<b>A1. Communicatie Erfgoedlijnen</b> (website, nieuwsbrieven, online bannerings)	<b>B1. Ondersteuning (wettelijke) erfgoedtaken gemeenten</b> (nieuwsbrieven, factsheets, websites en trainingen)	<b>C1. Kennis is Kracht</b>	<b>D1. Afdeling erfgoed &amp; Ruimte</b>
<b>A2. Erfgoededucatie Erfgoedlijnen</b>	<b>B2. Archeologie in Zuid-Holland</b> (bijeenkomsten, netwerkdagen)	<b>C2. Project Herbestemming</b>	<b>D2. Afdeling Erfgoed &amp; Beleving</b>
<b>A3. Overige activiteiten</b>	<b>B3. Herbestemming en Transitie</b>	<b>D3. Monumentenwacht Zuid-Holland</b>	<b>D3. Monumentenwacht Zuid-Holland</b>
<b>A4. Ondersteuning en deskundigheidsbevordering</b> (digitalisering collecties erfgoedinstellingen, studiedag erfgoed en publiek, vrijwilligers)	<b>B4. Sectoraal: Molennetwerk</b>		
	<b>B5. Sectoraal: Landgoederen en religieus erfgoed</b>		

Tabel 6. Overzicht activiteiten Erfgoedhuis 2017.

### Prioritering, reflectie en monitoring activiteiten

Prioritering van activiteiten vindt plaats door te kijken naar het provinciale beleid (erfgoedlijnen, archeologie, publieksbereik, herbestemming en molens). Een aantal activiteiten voert Erfgoedhuis elk jaar uit om provinciaal erfgoedbeleid te ondersteunen. Aanvullende activiteiten worden in samenspraak met de provincie bepaald.

Erfgoedhuis geeft aan dat activiteiten intern worden geëvalueerd, aangepast en soms overgedragen. Een voorbeeld is dat in het verleden Erfgoedhuis de havendagen voor kinderen in Goeree Overflakkee organiseerde en dat nu heeft overgedragen aan andere organisaties.

### Percepties

In gesprekken met Erfgoedhuis blijkt niet duidelijk hoe prioritering van activiteiten plaatsvindt. Erfgoedhuis geeft aan dat de activiteiten die staan beschreven in het werkplan de prioritering is. Erfgoedhuis geeft aan weinig ruimte te ervaren voor prioritering omdat ze aan dient te sluiten bij het beleid van de provincie Zuid-Holland. Het provinciale beleid rondom de erfgoedlijnen is de afgelopen twee beleidsperiodes beperkt gewijzigd waardoor ook beperkte herijking en prioritering van activiteiten van Erfgoedhuis heeft plaatsgevonden. Erfgoedhuis zou graag vaker met de provincie Zuid-Holland haar activiteiten willen herijken en willen brainstormen over nieuwe ontwikkelingen en innovaties.

Betrokkenen bij de provincie geven aan dat de activiteiten (en werkplannen) van de verschillende jaren erg op elkaar lijken. Er komen enkel nieuwe activiteiten bij maar er verdwijnen geen activiteiten.

#### Wat valt op?

- Erfgoedhuis voert veel verschillende activiteiten uit voor diverse doelgroepen.
- Er is geen totaaloverzicht van activiteiten die Erfgoedhuis uitvoert.
- Prioritering, reflectie en monitoring van activiteiten vindt beperkt plaats. Intern worden activiteiten geëvalueerd, aangepast en soms overgedragen.

## 2.6. Samenwerkingspartners & doelgroepen

### Feiten

Erfgoedhuis onderscheidt doelgroepen en samenwerkingspartners. Doelgroepen worden door Erfgoedhuis bediend door de activiteiten die ze organiseren. Met samenwerkingspartners worden overleggen gevoerd en gezamenlijk activiteiten georganiseerd. De gesprekspartners die wij hebben gesproken bevatten samenwerkingspartners en doelgroepen.

Erfgoedhuis werkt voor de doelgroepen musea, gemeenten, monumentenbeheerders, historische verenigingen, archieven, vrijwilligers, scholen en ondernemers. Erfgoedhuis zoekt aansluiting bij de doelgroepen door het versturen van nieuwsbrieven, via haar vernieuwde websites en communicatie en adverteren via sociale media.

Erfgoedhuis werkt samen met diverse organisaties binnen de Erfgoedsector. Dat doet ze door aan te sluiten bij verschillende provinciale en landelijke overlegorganen zoals:

<sup>19</sup> Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Beleidsplan 2017-2020: Erfgoed Inspireert*.

- Landelijk Contact Museumconsulenten;
- Landelijk Overleg Steunpunten Nederland;
- Vereniging Provinciale Monumentenwachters;
- Overleg Provinciale Erfgoedhuizen Nederland.

Samen met Zuid-Hollands Landschap en De Groene Motor werkt Erfgoedhuis samen op het snijvlak van groen (landschap) en erfgoed. Erfgoedhuis werkt ook samen met andere partners die raakvlakken hebben met erfgoed en/of cultuur zoals ProBiblio en Kunstgebouw. Met een aantal organisaties is de samenwerking formeel vastgelegd zoals met de Kring van Zuid-Hollandse Archivarissen (Erfgoedhuis verzorgt secretariaat) en met de Vereniging van Musea in Zuid-Holland (VMZH). In de toekomst neemt Erfgoedhuis mogelijk de taken over van de VMZH en wil zij gaan fungeren als Museumplatform. Erfgoedhuis heeft ambities om de samenwerking aan te gaan met partijen als Dorp, Stad en Land, Nationaal Restauratiefonds, maar ook met de toeristisch-recreatieve sector.<sup>19</sup>

### Percepties

Bijna alle gesprekspartners zijn zeer positief over Erfgoedhuis. Ze noemen onder andere de kennis en kunde van medewerkers, het grote netwerk van Erfgoedhuis en de proactieve en waardevolle inbreng in overleggen van Erfgoedhuis. Samenwerkingspartners zijn zeer positief over Erfgoedhuis en noemen slechts een paar suggesties voor de toekomst:

- Reflectief nadenken over welke rol Erfgoedhuis wil spelen voor haar samenwerkingspartners en doelgroepen en daar activiteiten op inrichten
- Het actief ophalen van behoeften van specifieke doelgroepen en daar maatwerk voor bieden.

Uit het klanttevredenheidsonderzoek<sup>20</sup> dat Erfgoedhuis heeft laten uitvoeren blijkt dat gemeenten die bekend zijn met Erfgoedhuis de organisatie zien als een

<sup>20</sup> Erfgoedhuis heeft begin 2018 een kwalitatief klanttevredenheidsonderzoek laten uitvoeren onder vaste en potentiële klanten van gemeenten, musea en monumenteigenaren waarbij de verdeling



deskundige sparringpartner, een instantie met brede kennis van cultureel erfgoed. Ook in gesprekken in deze doorlichting wordt dit positieve punt onderschreven. Gemeenten die vallen binnen de Erfgoedlijnen, kennen Erfgoedhuis (vooral) vanuit deze Erfgoedlijn en hebben vanuit deze structuur frequenter contact met Erfgoedhuis dan gemeenten die niet vallen binnen de Erfgoedlijnen. Een aantal andere gemeenten geven aan dat Erfgoedhuis te weinig zichtbaar is en vooral reactief handelt. Gesprekspartners herkennen dit beeld en zouden graag zien dat Erfgoedhuis proactief de vraag bedient in plaats van aanbod te genereren, omdat in hun ervaring het aanbod niet aansluit bij de behoeftes.

Musea die bekend zijn met Erfgoedhuis zijn positief over de korte lijnen en de hulp van medewerkers. Erfgoedhuis wordt kortom ervaren als een deskundige sparringpartner met brede kennis en expertise van cultureel erfgoed. Desondanks hebben doelgroepen een behoefte aan een betere aansluiting van het aanbod van Erfgoedhuis op hun wensen. De doelgroep musea ervaart een (te) beperkte focus op haar doelgroep en heeft behoefte aan meer maatwerk ondersteuning. De musea die niet of nauwelijks contact hebben met Erfgoedhuis zijn kritisch over de waarde van de dienstverlening. Directeuren en collectiebeheerders van kleinere musea hebben behoefte aan ondersteuning en (bij)scholing, vooral op andere expertises als: marketing, communicatie, fondsenwerving, gesprekstechnieken. Er wordt een tekort aan cursussen specifiek voor museumdirecteuren ervaren. Doelgroepen die geen gebruik maken van activiteiten van Erfgoedhuis hebben weinig actuele kennis over Erfgoedhuis. Er is weinig contact en een goed inzicht in de activiteiten van Erfgoedhuis Zuid-Holland ontbreekt. Voor doelgroepen die wel bekend zijn met Erfgoedhuis is ook niet altijd duidelijk waar je met vragen/bij problemen het beste kunt aankloppen: bij de provincie of bij Erfgoedhuis.

---

vaste en potentiële klanten 50/50 was. De bevindingen uit het klanttevredenheidsonderzoek zijn overgenomen in deze doorlichting.

#### **Wat valt op?**

- Erfgoedhuis bedient verschillende doelgroepen en werkt veel samen met organisaties in de Erfgoedsector.
- Erfgoedhuis wordt gezien als een deskundige partner met brede kennis van cultureel erfgoed. Het grote netwerk van Erfgoedhuis en de proactieve en waardevolle inbreng in overleggen met Erfgoedhuis worden genoemd als positieve punten.
- Doelgroepen hebben behoefte aan betere aansluiting van het aanbod van Erfgoedhuis op hun wensen. Erfgoedhuis kan actief behoeften ophalen van doelgroepen en daar maatwerk voor bieden.

## 3. Externe ontwikkelingen

### 3.1. Factsheet externe ontwikkelingen

Onderstaande factsheet externe ontwikkelingen beschrijft de relevante externe ontwikkelingen die betrekking hebben op de werkzaamheden van Erfgoedhuis in overheidsbeleid, wetgeving, de samenleving en de erfgoedsector. Deze ontwikkelingen vinden nu en de komende jaren rondom Erfgoedhuis plaats. De factsheet vormt de basis voor de volgende paragraaf (3.2.), waarin geduid is hoe Erfgoedhuis met deze ontwikkelingen omgaat. De factsheet is tot stand gekomen op basis van ontwikkelingen die zijn genoemd in het bronnenonderzoek en uit gesprekken (mits deze onderbouwd konden worden met bronnen). Daarnaast is aanvullende input meegenomen vanuit de provincie Zuid-Holland en Erfgoedhuis.

Elk kader van de factsheet is een categorie ontwikkelingen. Dit onderscheid is gemaakt om de verschillende krachtenvelden waarmee Erfgoedhuis te maken heeft inzichtelijk te maken. Belangrijk om te vermelden is dat al deze krachtenvelden met elkaar in verbinding staan en elkaar beïnvloeden.

In de verschillende categorieën beschrijven we beknopt de ontwikkelingen die zijn gevonden in de bronnen (blauw weergeven). We onderscheiden vier categorieën:

- ontwikkelingen in overheidsbeleid (nationaal, provinciaal en lokaal);
- ontwikkelingen in wetgeving;
- ontwikkelingen in de samenleving; en
- ontwikkelingen in de erfgoedsector.

## Beleid provincie Zuid-Holland



### Beleidsvisie cultureel erfgoed 2017-2020:

richtlijn is dat de provincie het bredere verhaal van de Zuid-Hollandse geschiedenis nog beter wil vertellen en leefbaar maken door onder andere:

- Eigentijdse functies en nieuwe economische dragers te koppelen aan restauratie en herbestemming;
- Archeologische vondsten beter te presenteren en toegankelijk te maken;
- Het onderhoud van molens te waarborgen (zij zijn de dragers van het Hollandse landschap);
- De 7 erfgoedlijnen zijn de afgelopen 4 jaar succesvol opgezet. Nu wordt ingezet op een kwaliteitsslag.

Na het succes van de afgelopen jaren ligt nu de focus op *doorontwikkelen*. Culturele basisvoorzieningen blijven gewaarborgd vanuit de provincie.

## Kabinetsbeleid & beleid Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap



Het Ministerie van OCW heeft invulling gegeven aan het nieuwe kabinetsbeleid omtrent cultuur in de brief [Cultuur in een open samenleving](#). Het Kabinet trekt de komende jaren €325 miljoen extra uit voor Erfgoed en Monumenten. Dit loopt op van 25 miljoen in 2018, oplopend tot € 50 miljoen vanaf 2019 en € 80 miljoen structureel vanaf 2020. Relevant zijn twee thema's uit de brief:

1. *Cultuur maakt nieuwsgierig*, waar onder andere extra middelen beschikbaar komen voor het primair onderwijs om musea en historische plaatsen te bezoeken en middelen worden gereserveerd voor cultuureducatie na 2020.
2. *Een leefomgeving met karakter*, waarbij het kabinet investeert in volkscultuur, archeologie, restauratie, verduurzaming en herbestemming van monumenten (met name grote monumenten en kerken), de opleidingen van vakmensen in restauratie en ambacht en in digitale toegankelijkheid. Verder wil het kabinet burgers en lokale verenigingen de mogelijkheid geven om zelf initiatief te nemen voor het behoud en gebruik van erfgoed.

In 2017 is het beleidstraject '[Erfgoed Telt](#)' in gang gezet om, in samenspraak met de erfgoedsector, te komen tot een toekomstbestendig erfgoedbeleid- en stelsel, waarmee het erfgoedbeleid in Nederland wordt aangescherpt en geactualiseerd. De provincies hebben in februari 2018 [input](#) geleverd, zij wensen onder andere betrokkenheid van publiek, duurzame monumentenzorg en gebiedsgericht ontwikkelen in samenspraak met het Rijk en gemeenten.

## Beleid Zuid-Hollandse gemeenten



De omgevingswet die in 2021 van kracht wordt kan gevolgen en veranderingen hebben voor het erfgoedbeleid van Zuid-Hollandse gemeenten. Tegelijkertijd is de afgelopen jaren de erfgoedkennis bij gemeenten verminderd door het afnemen van gemeentelijk ambtenaren met erfgoedtaken.



# ERFGOEDHUIS ZUID • HOLLAND

## Ontwikkelingen in de wetgeving



### [Modernisering Monumentenzorg](#) (1988/2012):

modernisering van de wet uit 1988 met o.a. de plicht voor gemeenten om bij bestemmingsplannen gebiedsbreed rekening te houden met cultuurhistorische waarden. Delen die betrekking hebben op de besluitvorming in de fysieke leefomgeving blijven gelden tot in 2021 de omgevingswet van kracht wordt.

[Erfgoedwet](#) (2016): bundelt bestaande wet- en regelgeving voor integraal behoud, bescherming en beheer van cultureel erfgoed. De wet heeft integrale betrekking op museale objecten, monumenten en archeologie op het land en onder water. Het oude beschermingsniveau blijft, maar de verantwoordelijkheid voor de bescherming van het cultureel erfgoed ligt, waar mogelijk, bij het erfgoedveld zelf.

[Omgevingswet](#) (2021): erfgoed wordt voortaan vanaf het begin meegenomen bij het opstellen van bestemmingsplannen als een kwaliteit en inspiratiebron. Daardoor wordt vooraf invloed uitoefenen belangrijker voor erfgoedbelangenbehartigers, evenals het opstellen van erfgoedwaardekaarten en omgevingsvisies.

## Ontwikkelingen in de samenleving



[Klimaatverandering](#): veranderingen in het klimaat hebben gevolgen voor het beschermen van erfgoed tegen de elementen (denk aan bodemdaling en wateroverlast) en bieden een rol voor erfgoed bij [klimaatadaptatie](#) zoals bij [wateropgaven](#).

[Energietransitie](#): in 2050 wil Nederland energieneutraal zijn, als onderdeel hiervan [monumenten](#) verduurzamen met behoud van cultuurhistorische waarden is een uitdaging.

[Demografische ontwikkelingen](#): vergrijzing, ontkerkelijking en tegenstellingen tussen groei en krimp in regio's zorgen voor uitdagingen in de werkzaamheden van cultuurorganisaties vanwege teruglopende aantallen vrijwilligers en bezoekers. Toenemend toerisme, toenemende interesse in regionale identiteit en een veranderende bevolkingssamenstelling zorgen voor een hernieuwde interesse voor erfgoed en de belichting van nieuwe aspecten hierbinnen.

[Concurrentie in een globaliserende wereld](#): cultureel erfgoed is een belangrijke unieke factor in het [vestigingsklimaat](#) van een regio, voor zowel de internationale als lokale inwoner en werknemer. Daarom is erfgoed belangrijk voor de economische ontwikkeling van de regio door het binnenhalen en behouden van waardevolle (internationale) kenniswerkers.

## Ontwikkelingen in de erfgoed



[Digitalisering](#) biedt nieuwe mogelijkheden om erfgoed te beleven, door middel van digitale communicatietechnologieën en digitale hulpmiddelen voor meer bezoekersbeleving en management op erfgoedlocaties. Vanuit de samenleving is hier een actieve vraag naar omdat men steeds meer digital leert en ontdekt. Steeds meer collecties worden digitaal toegankelijk gemaakt, maar dit vereist omvangrijke investeringen.

[Decentralisatie](#): meer erfgoed taken en bevoegdheden zijn de verantwoordelijkheid van gemeenten geworden, die niet altijd de kennis in huis hebben hiervoor. Het erfgoedveld moet reeds enige jaren meer op eigen benen staan.

[Kloof grote en kleine instellingen](#): door bezuinigingen en een zichzelf versterkend schaaffect groeit de kloof tussen grote en kleine erfgoedinstellingen. Kleine instellingen komen op deze manier verder in de verdrukking en collecties moeten door minder kundige vrijwilligers worden verzorgd. Door de kritische houding van het publiek is professionalisering een steeds grotere noodzaak voor musea om zich te onderscheiden.

## 3.2. Omgang Erfgoedhuis met externe ontwikkelingen

### Feiten

Erfgoedhuis geeft aan dat het actief op de hoogte probeert te blijven van externe ontwikkelingen. Erfgoedhuis stelt zichzelf op de hoogte over ontwikkelingen met behulp van haar uitgebreide netwerk. Zo sluit Erfgoedhuis aan bij verschillende overleggen op landelijk en regionaal niveau zoals het Landelijk Overleg Steunpunten Nederland, maar ook het Landelijk Contact Museumconsulenten.

Op het moment dat Erfgoedhuis in het netwerk nieuwe ontwikkelingen signaleert worden vrije uren gebruikt om aan de slag te gaan met deze ontwikkelingen, of gaat Erfgoedhuis op zoek naar mogelijkheden om projecten die hierop inspelen met externe financiering mogelijk te maken. Erfgoedhuis informeert haar doelgroepen actief over externe ontwikkelingen. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- Het **project 'Digitalisering cultureel erfgoed'**. In dit project begeleidt Erfgoedhuis erfgoedinstellingen bij het inrichten van een digitaal platform voor gedigitaliseerde collecties.
- De organisatie van informatiebijeenkomsten en een training aangaande de **Omgevingswet** voor gemeenten.
- Het produceren en beschikbaar stellen van een factsheet voor gemeenten met de belangrijkste informatie en veel gestelde vragen over de nieuwe **Erfgoedwet** (2016) en de gevolgen ervan voor archeologie en erfgoed.
- De **'remote-sensing' werkgroep**<sup>21</sup> binnen Erfgoedhuis die is opgestart om de toepassing van deze technologie voor erfgoed te onderzoeken.

<sup>21</sup> Remote-sensing zijn nieuwe meettechnieken op afstand, zoals lucht- en satellietfoto's.

### Percepties

Medewerkers geven aan dat Erfgoedhuis oog heeft voor externe ontwikkelingen. Dit komt doordat de organisatie een breed netwerk heeft waarbinnen ze nieuwe geluiden kan opvangen. Tegelijkertijd heerst het gevoel dat Erfgoedhuis niet altijd de ruimte heeft om in te spelen op alle ontwikkelingen die medewerkers signaleren, omdat de werkzaamheden die de organisatie uitvoert voor de provincie Zuid-Holland, een groot beslag leggen op de beschikbare uren van medewerkers. Medewerkers geven aan het lastig te vinden om de tijd en middelen vrij te maken om aan de slag te gaan met externe ontwikkelingen.

Tijdens gesprekken met medewerkers van de provincie Zuid-Holland voor deze doorlichting kwam sterk de wens naar voren dat Erfgoedhuis voortaan proactief nieuwe ontwikkelingen oppakt en aankaart bij de provincie. In de ogen van de provincie Zuid-Holland anticipeert Erfgoedhuis nu nog te weinig op ontwikkelingen. Op ontwikkelingen die wel worden gesignaleerd werkt Erfgoedhuis te veel aanbodgericht. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling rondom de omgevingswet. De provincie zou graag willen dat Erfgoedhuis gemeenten actief benadert om hun vragen en behoeften te inventariseren, in plaats van het aanbodgericht aanbieden van bijeenkomsten, informatie en advies. Wel wordt de uitvoering van het project 'Digitalisering cultureel erfgoed' door Erfgoedhuis als erg positief gewaardeerd vanuit de provincie Zuid-Holland.

Samenwerkingspartners geven aan dat Erfgoedhuis goed weet in te spelen op actuele thema's in de bijeenkomsten die Erfgoedhuis organiseert. Ook zijn samenwerkingspartners van mening dat de ondersteuning die aan kleine musea wordt geboden op het gebied van digitalisering en vrijwilligers goed aansluit op de ontwikkelingen. Tegelijkertijd signaleren samenwerkingspartners dat Erfgoedhuis dicht bij de lijn van de provincie blijft. Dit zien zij als belemmerend omdat zo een groot deel van het erfgoedveld niet wordt bereikt. In het klanttevredenheidsonderzoek geven de doelgroepen gemeenten,

monumenteneigenaren en musea aan dat zij zoekende zijn naar hoe om te gaan met ontwikkelingen zoals de omgevingswet, digitalisering en duurzaamheid. Hier ligt mogelijk een kans voor Erfgoedhuis om in te spelen op deze behoefte.

#### Wat valt op?

- Erfgoedhuis probeert op de hoogte te blijven van externe ontwikkelingen door aan te sluiten bij bijeenkomsten in haar netwerk.
- Erfgoedhuis informeert haar doelgroepen actief over externe ontwikkelingen door middel van bijeenkomsten en trainingen.
- Er zijn kansen voor Erfgoedhuis om nog actiever in te spelen op externe ontwikkelingen bij de uitvoering van activiteiten.

## 4. Toekomstbestendigheid

In dit hoofdstuk doen we concrete aanbevelingen voor het versterken van de toekomstbestendigheid van de interne organisatie van Erfgoedhuis.

We maken daarbij gebruik van de feiten, cijfers en percepties uit de voorgaande hoofdstukken. We behandelen achtereenvolgens de verschillende onderzoeksonderdelen en sluiten af met aanbevelingen die zodanig zijn opgesteld dat dit meteen handelingsperspectief geeft voor Erfgoedhuis en de provincie Zuid-Holland

De **effectiviteit, efficiëntie en innovativiteit van activiteiten** zijn niet feitelijk te beoordelen omdat veelal geen SMART-doelen of streefwaarden zijn geformuleerd. In de doorlichting zijn wel indicaties naar voren gekomen op basis waarvan we concluderen dat Erfgoedhuis een belangrijke bijdrage levert aan de doelen voor Erfgoed in Zuid-Holland. Wel zien we verbeterpunten ten aanzien van zowel de effectiviteit als de efficiëntie en innovatiekracht van Erfgoedhuis.

- We concluderen dat doelgroepen en samenwerkingspartners tevreden zijn met de rol van Erfgoedhuis als inhoudelijk expertisecentrum. Als we kijken naar de positionering van het Erfgoedhuis concluderen we echter ook dat er onder betrokkenen (inclusief provincie en Erfgoedhuis) geen eenduidig beeld bestaat over de precieze rol(len) van Erfgoedhuis. Desalniettemin zijn samenwerkingspartners en doelgroepen veelal positief over de activiteiten en kennis van Erfgoedhuis. Op basis van deze doorlichting concluderen we dat Erfgoedhuis in een behoefte van de doelgroep(en) voorziet. We zien ruimte voor verbetering in de **aansluiting van Erfgoedhuis bij vragen van haar doelgroepen**. We concluderen dat er behoefte is om meer vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd te gaan werken. Daartoe zou het Erfgoedhuis meer proactief wensen van de doelgroepen moeten inventariseren, om daar het type ondersteuning op aan te kunnen passen
- We concluderen in de tweede plaats dat de **kennis en kunde van Erfgoedhuis** om in te kunnen spelen op externe ontwikkelingen voldoende is. We zien dat Erfgoedhuis goed op de hoogte is van ontwikkelingen in overheidsbeleid, wetgeving, de erfgoedsector en de samenleving. Haar medewerkers hebben voldoende kennis en kunde in huis om aan de slag te gaan met externe ontwikkelingen. Erfgoedhuis signaleert ontwikkelingen en probeert ze te verwerken in haar activiteiten. In de doorlichting zijn enkele bescheiden voorbeelden gevonden van innovatie bij activiteiten. Desalniettemin concluderen we dat er door Erfgoedhuis beperkt ruimte wordt ervaren om goed in te kunnen spelen op externe ontwikkelingen. We concluderen dat de hoge werkdruk die wordt ervaren door medewerkers de **innovatiekracht** niet ten goede komt. Tevens zien we dat de manier van werken bij de uitvoering van activiteiten om een transformatie vraagt: samenwerken in teams (over afdelingen heen) en van inhoudgericht naar projectgestuurd werken. Het begeleiden van medewerkers bij deze nieuwe manier van werken vormt een aandachtspunt. We concluderen daarnaast dat Erfgoedhuis beperkt in

kaart heeft welke vaardigheden zij reeds in huis heeft om activiteiten uit te kunnen voeren. Een hulpmiddel hierbij kunnen de functiebeschrijvingen zijn (die geactualiseerd dienen te worden). Bij het ontbreken van vaardigheden van medewerkers is het van belang dat geïnvesteerd gaat worden in de ontwikkeling en opleiding van medewerkers of in het binnenhalen van nieuwe medewerkers. Een kans daarbij is de nieuwe cao die voorziet in een verhoging van het opleidingsbudget.

- Als we kijken naar de doelen ten aanzien van de verbreding van de financieringsmix concluderen we dat Erfgoedhuis nog onvoldoende **effectief** is. Deze verbreding vraagt een andere manier van werken van medewerkers bij Erfgoedhuis. De huidige inspanningen (volgen van een cursus en het instellen van een werkgroep) zijn daarvoor in onze ogen niet voldoende. Daarnaast constateren we dat de wens om de financieringsmix te verbreden extern op weerstand stuit. Ook bij de interne organisatie zijn twijfels over deze wens en is weerstand tegen het proces en de druk die deze ambitie met zich meebrengt. We concluderen dat Erfgoedhuis in onvoldoende mate met samenwerkingspartners, doelgroepen en de interne organisatie een expliciete analyse heeft gemaakt van de haalbaarheid en wenselijkheid van deze wens.
- Als het gaat om de **efficiëntie** van de taakuitvoering door Erfgoedhuis concluderen we dat er verbeterkansen liggen in de logica en samenhang in het activiteitenpalet. In documenten en uit gesprekken met Erfgoedhuis blijkt niet duidelijk hoe Erfgoedhuis haar missie en visie vertaalt naar doelstellingen en activiteiten. Ook blijkt niet duidelijk hoe prioritering van activiteiten plaatsvindt. Reflectie en monitoring van Erfgoedhuis op activiteiten is een aandachtspunt. Een koppeling van doelstellingen aan plannen en middelen (budget en medewerkers) van Erfgoedhuis gebeurt in de aanvraag voor de boekjaarsubsidie maar werkt verder niet door bij de inrichting van de organisatie. Beter zicht op vragen als ‘doen we de juiste dingen, in de juiste verhoudingen, wat moet meer, waarmee moeten we stoppen?’ dragen bij aan de efficiëntie.

#### De rol- en taakverdeling tussen de provincie en Erfgoedhuis

- De provincie Zuid-Holland maakt niet expliciet in haar beleid wat de rol van Erfgoedhuis is. Ook is er geen document waarin expliciet staat beschreven waarom zij kiest voor het verstrekken van een boekjaarsubsidie aan Erfgoedhuis. We concluderen dan ook dat er mogelijkheden zijn bij de provincie Zuid-Holland om beleid en uitvoering beter op elkaar te laten aansluiten.
- We concluderen dat de relatie tussen Erfgoedhuis en de provincie Zuid-Holland niet is uitgewerkt in documenten of vastgelegd in een relatiestatuuut. Wel zijn er formele regels die vaststaan rondom de indiening en verantwoording van subsidies. In de praktijk zijn zeer gedetailleerde afspraken gemaakt over de verantwoording van Erfgoedhuis richting de provincie. Op deze manier zijn er weinig mogelijkheden voor eigen invulling door Erfgoedhuis.
- Tot slot concluderen we dat aan beide kanten - Erfgoedhuis en provincie - duidelijke wensen bestaan ten aanzien van de rolomvatting van het Erfgoedhuis. Wij concluderen op basis van deze doorlichting dat feitelijk niets de vervulling van de wensen van Erfgoedhuis en de provincie Zuid-Holland in de weg staat. Wij concluderen ook dat er behoefte én noodzaak bestaat om met elkaar in gesprek te gaan om inzicht te krijgen in elkaars behoeften, verwachtingen op elkaar af te stemmen en het vertrouwen in elkaar te vergroten.

## De toekomstbestendigheid van het personeelsbeleid en de inrichting van de werkorganisatie

We stellen vast dat de toekomstbestendigheid op dit moment moeilijk te beoordelen is. Het hangt namelijk af van de vraag van welke organisatie men precies voor ogen heeft. Wat is de precieze opdracht, ambitie, rol en positie die men voor Erfgoedhuis voor ogen heeft? Het gaat dan om de opvattingen van de provincie Zuid-Holland, Erfgoedhuis zelf en haar partners en doelgroepen. Zodra deze vraag concreet is beantwoord, kan er een oordeel komen in hoeverre de huidige organisatie geëquipeerd is voor de toekomst. Wel kan worden vastgesteld dat de huidige organisatie haar grenzen lijkt te bereiken als het gaat om de veelheid aan ambities en activiteiten die worden opgepakt en uitgevoerd en de beperkte mate waarin de organisatie daarin mee verandert.

De toekomstbestendigheid van Erfgoedhuis is van belang voor zowel Erfgoedhuis als voor de provincie Zuid-Holland. De provincie Zuid-Holland dient Erfgoedhuis de rust en ruimte te geven om hieraan te werken. Erfgoedhuis dient aan de slag te gaan met het toekomstbestendig maken van de organisatie. Dit overigens niet zonder het gezamenlijk vaststellen van een ontwikkelagenda (met bijbehorend tijdspad) om de toekomstbestendigheid te doen versterken.

## Agenda voor toekomstbestendigheid van de interne organisatie van Erfgoedhuis

Concreet stellen we hiertoe de volgende punten voor:

1. *Stel een samenwerkingsprotocol op tussen de provincie Zuid-Holland en Erfgoedhuis dat in ieder geval de volgende elementen beschrijft: (1) de verantwoordelijkheden van beide partijen om de taakuitvoering van Erfgoedhuis succesvol te kunnen laten zijn, (2) sturing en verantwoording*

<sup>22</sup> Erfgoedhuis kan gebruik maken van de ervaringen die haar samenwerkingspartner ProBiblio op dit gebied heeft opgedaan.

op het (meerjaren)werkplan, (3) de inrichting van onderlinge afstemming en (4) onderlinge informatievoorziening en communicatie.

2. *Breng de verwachtingen en wensen van de provincie Zuid-Holland, wensen van samenwerkingspartners en doelgroepen en relevante externe ontwikkelingen structureel en gestructureerd in kaart.<sup>22</sup> Vertaal deze externe ontwikkelingen, verwachtingen, wensen en opdrachten in een visie (op de opdracht) van Erfgoedhuis. Zorg dat de provincie Zuid-Holland haar verwachtingen ten opzichte van Erfgoedhuis expliciet maakt. Dit kan vanuit haar beleidsvisie op erfgoed en de rol van Erfgoedhuis daarbij. Vertaal de visie naar de missie en naar doelstellingen voor Erfgoedhuis. Erfgoedhuis werkt deze doelstellingen vervolgens uit naar SMART<sup>23</sup>-gedefinieerde taken en activiteiten in een (meerjaren)werkplan dat Erfgoedhuis jaarlijks gestructureerd actualiseert. Dit betekent ook dat Erfgoedhuis onderbouwde keuzes maakt in uit te voeren activiteiten. We stellen voor dat Erfgoedhuis jaarlijks wensen ophaalt bij haar doelgroepen en samenwerkingspartners en op basis van deze wensen haar werkplan maakt. Aandachtspunt voor de provincie Zuid-Holland is dat de verschillende medewerkers die contacten onderhouden met Erfgoedhuis ook bewust zijn van de werkzaamheden van Erfgoedhuis. Niet alle verzoeken kunnen worden ingewilligd door Erfgoedhuis.*
3. *Spreek criteria voor sturing af.* Beperk hierbij de input-criteria (zoals in te zetten capaciteit en financiële middelen); focus vooral op output-criteria en formuleer deze gezamenlijk.
4. *Maak een vertaling van het (meerjaren) werkplan naar benodigde capaciteit, financiële middelen en benodigde competenties, nodig voor een adequate taakuitvoering. Leg de financiële middelen en benodigde*

<sup>23</sup> SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

capaciteit ook vast in het (meerjaren)werkplan. Hiermee is al voorzien in input-criteria voor sturing.

5. *Leg de sturing op het (meerjaren)werkplan vast in een planning en controlcyclus aan de hand waarvan Erfgoedhuis de realisatie van de vastgestelde taken en activiteiten zelf monitort en bijstuurt en waarmee extern verantwoording plaatsvindt richting provincie Zuid-Holland en andere opdrachtgevers (derden). Bij deze sturing en verantwoording hoort ook dat nieuwe wensen en opdrachten altijd worden afgewogen tegen andere – eerder afgesproken – opdrachten in het werkplan en dat in voorkomende gevallen prioritering moet plaatsvinden. Gezien deze dynamiek is het raadzaam om een deel van de beschikbare capaciteit niet vooraf toe te wijzen naar taken en activiteiten, maar om flexibiliteit in het (meerjaren)werkplan in te bouwen om onvoorziene vragen en opdrachten enigszins te kunnen opvangen. We doen de suggestie om vrij te besteden uren op te nemen in het werkplan waardoor Erfgoedhuis ruimte krijgt om flexibel om te gaan met activiteiten waar gedurende het jaar behoefte aan blijkt te zijn.*
6. *Richt deze planning en controlcyclus in volgens de principes Plan, Do, Check, Act. Anders gezegd: het vaststellen van de opdracht in een (meerjaren)werkplan (Plan), uitvoering van dit werkplan en sturing van de interne organisatie hierop (Do), verantwoording en leren van ervaringen (Check) en het hierop bijstellen (Act) van plannen, taken en activiteiten en de interne organisatie.*
7. *Formuleer een HR-beleid dat voorziet in het ontwikkelen van het personeel van Erfgoedhuis indachtig het (meerjaren)werkplan. Dit HR-beleid bevat een visie op benodigde kennis en competenties, alsmede een visie op de vereiste samenstelling van het personeelsbestand naar functies en functieniveaus. Operationaliseer deze visie in het HR-beleid door concreet*

te beschrijven op welke manier Erfgoedhuis dit wil realiseren. Het HR-beleid bevat in ieder geval de volgende elementen: (1) visie op de benodigde managementstijl en span of control van het management van Erfgoedhuis (integrale of alleen personele verantwoordelijkheid van management, bijbehorende reële omvang van afdelingen), (2) strategische personeelsplanning met bewust mobiliteitsbeleid (in-, door- en uitstroom van medewerkers), (3) opleidingsbeleid om kennis en competenties van medewerkers te ontwikkelen, (4) een gesprekcyclus die het gesprek tussen management en medewerkers over de ontwikkeling van deze medewerkers faciliteert, (5) heldere omschrijving van functies in actuele functieprofielen en (6) een vertaling van het HR-beleid in benodigd budget voor ontwikkeling en opleiding.

8. *Creëer tijd voor verandering en mogelijkheden voor reflectie.* Bovenstaande suggesties voor een toekomstbestendige organisatie vragen veel van de interne organisatie van Erfgoedhuis. Met de komst van een nieuwe directeur eind 2018 zal de organisatie reeds veranderen. We raden aan de komende periode te gebruiken voor het in kaart brengen van de wensen van samenwerkingspartners en doelgroepen en het afstemmen van de verwachtingen met de provincie Zuid-Holland. De nieuwe werkwijze kan worden gebruikt bij het opstellen van het nieuwe werkplan voor 2019. Daarnaast kunnen zaken worden voorbereid zoals het opstellen van een HR-beleid. Mogelijkheden voor reflectie kunnen worden gestimuleerd door op een aantal momenten in het jaar met medewerkers te kijken naar de voortgang van het werkplan. De suggestie is om deze sessies te laten begeleiden en faciliteren door externen en een aantal kritische denkers uit te nodigen die de reflectie stimuleren. Daarbij kan worden gedacht aan medewerkers van samenwerkingspartners zoals Zuid-Hollands Landschap of een medewerker van een erfgoedinstelling elders in het land.



## Bijlage I: Gesprekspartners

Organisatie	Naam	Functie
Erfgoedhuis	[REDACTED]	Directeur-bestuurder
	[REDACTED]	Afdelingshoofd Erfgoed & Beleving
	[REDACTED]	Afdelingshoofd Erfgoed & Ruimte
	[REDACTED]	Afdelingshoofd Monumentenwacht
	[REDACTED]	Controller
	[REDACTED]	Medewerker PR & Communicatie
	[REDACTED]	Medewerker Personeel & Organisatie
	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	Leden Raad van Toezicht
Provincie Zuid-Holland	[REDACTED]	Bureauhoofd Cultuur en Vrije Tijd
	[REDACTED]	Coördinator bureau Subsidies
	[REDACTED]	Medewerker bureau Subsidies

[REDACTED]	[REDACTED]	Beleidsadviseur Erfgoed
[REDACTED]	[REDACTED]	Coördinator Erfgoedlijnen
[REDACTED]	[REDACTED]	Projectleider Erfgoedlijnen
<b>Doelgroepen en samenwerkingspartners</b>		
Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed	[REDACTED]	Adviseur
Zuid-Hollands Landschap	[REDACTED]	Directeur
Vereniging van Musea in Zuid-Holland	[REDACTED]	Voorzitter
Archeologiehuis Zuid-Holland	[REDACTED]	Directeur
Landelijk Contact Museumconsulenten	[REDACTED]	Voorzitter
Kring van Archivarissen in Zuid-Holland	[REDACTED]	Voorzitter
Overleg Provinciale Erfgoedhuizen Nederland & Vereniging Provinciale Monumentenwachters	[REDACTED]	Voorzitter
Landelijk Overleg steunpunten Nederland	[REDACTED]	Voorzitter
ProBiblio	[REDACTED]	Directeur
Erfgoedvereniging Heemschut	[REDACTED]	Lid commissie
Dorp, Stad en Land	[REDACTED]	Directeur

## Bijlage II: Literatuurlijst

- Aboma (2016). *Rapport Duurzame Inzetbaarheid Monumentenwacht in Nederland*.
- Berenschot (2016). *Bedrijfsscan Erfgoedhuis Zuid-Holland. Rapportage voor het programma Wijzer Werven*.
- BMC (2018). *Stelsel of lappendeken: Een quickscan met betrekking tot de gemeentelijke taakvervulling op het gebied van boven- en ondergrondse monumentenzorg*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2014). *Begroting 2015: Geconsolideerde begroting*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2014). *Werkplan 2015*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2015). *Begroting 2016: Geconsolideerde begroting*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2015). *Werkplan 2016*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Begroting 2017: Erfgoed & Beleving*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Begroting 2017: Erfgoed & Ruimte*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Begroting 2017: Geconsolideerde begroting*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Begroting 2017: Monumentenwacht*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Begroting 2017: Stafafdeling*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Jaarbericht 2015*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Jaarverslag 2015*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Planning en Controle Kalender EGH 2018*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Protocol projecten*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2016). *Werkplan 2017*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Beleidsplan 2017-2020: Erfgoed Inspireert*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Begroting 2018: Geconsolideerde begroting*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Competentieprofielen*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Jaarbericht 2016*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Jaarplan 2018*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Jaarverslag 2016*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Werkplan 2018*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *MT bijlage Uitvoering Beleidsplan*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Naar een nieuwe bedrijfsvoering EGH*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Verslag en voortgang EGH – Wijzer Werven*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Verslag relatiebeheer (erfgoedbites/jongerenpanel)*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Verslag Raad van Toezicht - 16 november 2017*
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2017). *Overzicht van bezoekcijfers van websites in 2017*
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Arbeidsreglement Erfgoedhuis Zuid-Holland 2018*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Erfgoed Meetups*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Grootboekkaart opleidingen 2015-2018*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Jaarbericht 2017 (concept)*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Jaarverslag 2017*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Memo personeelsbeleid 2018-2020*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Overzicht bezoekcijfers website 2017*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Overzicht medewerkers 2017 – in- en uitstroom*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Overzicht werkgroepen betaalde diensten*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Personeelsbeleid Erfgoedhuis 2018-2020 – concept*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Voorzet overgang van VMZH naar museumplatform van het Erfgoedhuis ZH*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Toepassing Code Cultural Governance*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (2018). *Bijlage VI Aangepast Reglement directie*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (g.d.). *Adviesrapport resultaten Monumentenwacht Zuid-Holland*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (g.d.). *Arbeidsreglement Erfgoedhuis Zuid-Holland 2018*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (g.d.). *Betaalde opdrachten Inventarisatie diensten*.

- Erfgoedhuis Zuid-Holland (g.d.). *Inrichting werkorganisatie EGH 2018*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (g.d.). *Memo Personeelsbeleid EGH 2018-2020*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (g.d.). *Conceptvoorstel nieuwsbrieven Erfgoedhuis Zuid-Holland*.
- Erfgoedhuis Zuid-Holland (g.d.). *Organogram*.
- Interprovinciaal Overleg (2017). *Aanbevelingen en inzet provincies voor een toekomstbestendig erfgoedbeleid: Erfgoed telt*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2015). *De Erfgoedwet 2016: Informatie over de nieuwe Erfgoedwet gebundeld*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2017). *Projectplan Erfgoed Telt: naar een toekomst bestendig erfgoedbeleid*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2018). *Cultuur in een open samenleving*.
- Provincie Zuid-Holland (2014). *Verlening begroting-boekjaarsubsidie 2015*.
- Provincie Zuid-Holland (2015). *Hoofdpijnenakkoord 2015-2019*.
- Provincie Zuid-Holland (2015). *Verlening begroting-boekjaarsubsidie 2016*.
- Provincie Zuid-Holland (2016). *Beleidsvisie cultureel Erfgoed 2017-2020*.
- Provincie Zuid-Holland (2016). *Maatregelenpakket erfgoedlijnen 2016*.
- Provincie Zuid-Holland (2016). *Subsidie vaststelling begroting-boekjaarsubsidie 2015*.
- Provincie Zuid-Holland (2017). *Beleid Erfgoedhuis: Eén logisch denkraam*.
- Provincie Zuid-Holland (2017). *Maatregelenpakket erfgoedlijnen 2017*.
- Provincie Zuid-Holland (2017). *Subsidievaststelling begroting-boekjaarsubsidie 2016*.
- Provincie Zuid-Holland (2017). *Verlening begroting-boekjaarsubsidie 2017*.
- Provincie Zuid-Holland (2018). *Maatregelenpakket erfgoedlijnen 2018*.
- Provincie Zuid-Holland (2018). *Verlening begroting-boekjaarsubsidie 2018*.
- Provincie Zuid-Holland (2018). *Verzameling losse opdrachten EGH vanaf 2016*.
- Provincie Zuid-Holland (g.d.). *Begrotingsubsidie Cultuur: Erfgoedhuis*.
- Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur & Raad voor Cultuur (2017). *Beleidsadvies 'Brede blik op erfgoed; over de wisselwerking tussen erfgoed en transitie in de leefomgeving'*.
- Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (2009). *Beleidsbrief Modernisering Monumentenzorg*.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2015). *Gisteren vandaag: Erfgoedbelangstelling en erfgoedbeoefening*.
- Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (2015). *Wet van 9 december 2015, houdende bundeling en aanpassing van regels op het terrein van cultureel erfgoed (Erfgoedwet)*.
- Van Lakerveld et al. (2017). *Skills, Training and Knowledge Transfer: Traditional and emerging Heritage Profession*.
- Vereniging Deltametropool (2016). *Blind Spot: Metropolitan landscape in the global battle for talent*.
- Verse Peper (2018). *Erfgoedhuis Zuid-Holland Presentatie kwalitatief onderzoek onder klanten en potentiële klanten*.
- Wijzer werven (2016). *Bedrijfsscan Erfgoedhuis Zuid-Holland: Rapportage voor het programma Wijzer Werven*.

#### Websites

- Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (2018). *Erfgoedwet*.
- Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (g.d.). *Cultureel erfgoed in de Omgevingswet*.
- Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (g.d.). *Modernisering monumentenzorg*.

# KWINK

GROEP

Nassaulaan 1  
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955  
[info@kwinkgroep.nl](mailto:info@kwinkgroep.nl)  
[www.kwinkgroep.nl](http://www.kwinkgroep.nl)