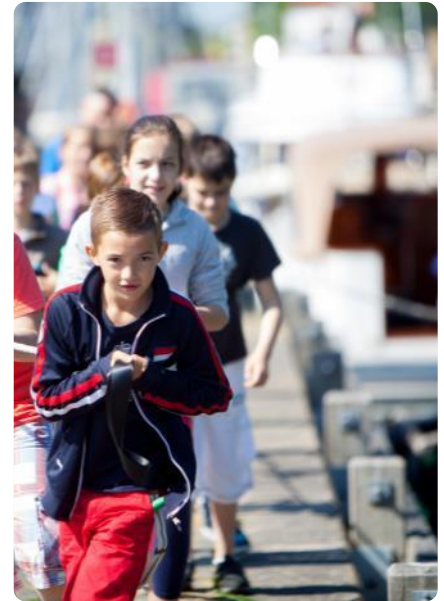




Ontwikkelplan

Najaar 2019





Ontwikkelplan voor 2019-2020

Voor u ligt het Ontwikkelplan van het Erfgoedhuis Zuid-Holland. Dit plan is opgesteld op verzoek van de provincie Zuid-Holland, naar aanleiding van de doorlichting die in 2018 plaatsvond. Het Erfgoedhuis heeft met genoegen dit verzoek ingewilligd en de handschoen opgepakt. De directeur en de raad van toezicht van het Erfgoedhuis hebben de nadrukkelijke wens om de organisatie toekomstbestendig te maken, met het oog op het komende beleidsplan voor 2021-2024.

Dit ontwikkelplan beschrijft niet zozeer het eindresultaat, als wel de weg daarnaartoe. Een weg die het Erfgoedhuis de komende anderhalf jaar hoopt af te leggen. Daarom is een aantal zaken nog niet in detail in dit plan uitgewerkt, zoals een nieuw organisatieontwerp en de invulling van diverse tabellen die nu nog leeg zijn. Daarmee is het plan richtinggevend, maar niet voorschrijvend. Wij nemen het op ons om de komende twee jaar, in samenspraak met de provincie, een aantal zaken uit te werken. Daarom bevat dit document voor elk onderdeel een doel- en actielijst.

Het ontwikkelplan bestaat, gebaseerd op het verzoek van de provincie, uit drie onderdelen die wij als volgt in dit document behandelen. Elk onderdeel begint met de behoefte die Gedeputeerde Staten heeft uitgesproken in een brief aan Provinciale Staten in november 2018. In de kantlijn van de volgende pagina's in dit document ziet u in donkergeel het betreffende onderdeel.

- 1. Stakeholders** hoe wil het Erfgoedhuis zich verhouden tot de externe omgeving die het ondersteunt?
- 2. Provincie** hoe wil het Erfgoedhuis zich verhouden tot de provincie als voornaamste opdrachtgever?
- 3. Interne organisatie** hoe wil het Erfgoedhuis zich organiseren om de externe omgeving te bedienen?

De directie van het Erfgoedhuis heeft Berenschot gevraagd om de totstandkoming van dit ontwikkelplan te begeleiden. Dit intensieve proces, waaraan veel medewerkers en provinciale ambtenaren hebben meegewerkt, heeft geleid tot een eerste conceptversie die is afgestemd binnen het managementteam. Op basis hiervan is een volgende conceptversie aan de provincie voorgelegd. Het gesprek over die versie, ook in eigen gelederen, heeft geleid tot deze definitieve versie van het ontwikkelplan. Ondertussen zijn de bevindingen die tijdens dit proces zijn gedaan meegenomen in het Jaarplan 2020.



Deel 1 – Stakeholders



1. Verstevinging van relatie met stakeholders

Vraag van de provincie volgens de brief aan Provinciale Staten van november 2018: Verstevinging relatie met stakeholders

“De huidige samenwerkingspartners van het Erfgoedhuis zien het als een deskundige partner met brede kennis over het cultureel erfgoed. Het grote netwerk van het Erfgoedhuis en de waardevolle inbreng in overleggen worden genoemd als positieve punten. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat niet de hele doelgroep wordt bereikt. Van belang is dat het Erfgoedhuis proactief zijn netwerk gaat verbreden door nieuwe partners en doelgroepen te benaderen. De indruk bestaat dat juist de partijen die het Erfgoedhuis nu nog niet weten te vinden in feite de meeste hulp kunnen gebruiken. Om nog meer van waarde te zijn voor zijn partners gaat het Erfgoedhuis actiever inspelen op de voor de stakeholders relevante ontwikkelingen. In het werkplan voor 2019 is dit al opgenomen. Het Erfgoedhuis zou actiever behoeften van doelgroepen kunnen ophalen en daar maatwerk voor bieden. Een transformatie van aanbodgericht naar vraaggestuurd werken is nodig” – aldus de brief aan de Provinciale Staten.

In dit eerste deel van ontwikkelplan over stakeholders komen daartoe de volgende onderwerpen aan de orde

- Verwachtingen van stakeholders
- Positionering van het Erfgoedhuis
- Primaire en secundaire doelgroepen



In onze ronde langs de velden ervaren wij diverse verwachtingen

De ronde langs stakeholders die de directeur maakte, leidde tot de volgende inzichten over de verwachtingen die diverse spelers in het erfgoedveld in Zuid-Holland hebben van het Erfgoedhuis:

- Voorzien in een loketfunctie, er zijn als vraagbaak
- Delen van kennis, onder meer via opleidingen
- Partner zijn bij de organisatie van activiteiten

Het is logisch dat er verschillende verwachtingen leven bij diverse partijen, en dat is ook geen probleem. Wij willen als volgt omgaan met het inlossen dan wel bijstellen van die verwachtingen:

- Uitvoeren van werkzaamheden die voortkomen uit provinciaal beleid, geordend in vijf ondersteuningsfuncties
- Oren en ogen in de provincie vormen voor trends, ontwikkelingen en nieuwe vragen
- Verhelderen van de rollen; welke vraag of behoefte kan waar worden neergelegd.

Ons jaarplan 2020 geeft al invulling aan deze keuzes, met name ten aanzien van de verdeling naar vijf ondersteuningsfuncties.



Het Erfgoedhuis: ondersteuningsinstelling én kenniscentrum

Positionering

Wij starten dit eerste deel met onze positionering. Het blijkt namelijk dat, afhankelijk van wie we het vragen, stakeholders een divers antwoord geven op de vraag: wat is het Erfgoedhuis?

Het Erfgoedhuis Zuid-Holland is in de eerste plaats een **ondersteuningsinstelling**. Onze voornaamste taak is dan ook het ondersteunen van publieke en private partijen op alle gebieden van erfgoed, waaronder archeologie en monumentenzorg. Dit blijven we primair doen.

Het Erfgoedhuis is ook een **kenniscentrum**. Wij hebben expertise en specialisten in huis op een groot aantal deelterreinen binnen erfgoed, waaronder archeologie en monumentenzorg. Wij beschikken ook over een groot netwerk van specialisten en kunnen de partijen die wij ondersteunen daarmee in contact brengen. Daarmee zijn en blijven wij tevens een knooppunt voor kennis en expertise.

We zijn actief in de provincie Zuid-Holland en we worden ook structureel provinciaal gefinancierd. Dat maakt dat wij een tweedelijns provinciale ondersteuningsfunctie hebben. We werken in deel 2 uit wat dit betekent voor onze (werk)relatie met de provincie.

Ondersteuningsfuncties

Om helderheid in onze taken te verschaffen, willen wij onze werkzaamheden in de toekomst indelen op dezelfde manier als gebruikelijk is voor de landelijke, rijksgefinancierde ondersteuningsinstellingen:

- A. Beleidsgerichte informatie en onderzoek
- B. Beheer, behoud en ontsluiting van erfgoedcollecties
- C. Debat en reflectie
- D. Collectieve vertegenwoordiging en promotie van het (Zuid-Hollandse) erfgoed
- E. Deskundigheidsbevordering

Daarnaast reserveren wij ruimte voor het nemen van nieuwe initiatieven op basis van externe ontwikkelingen en vragen.

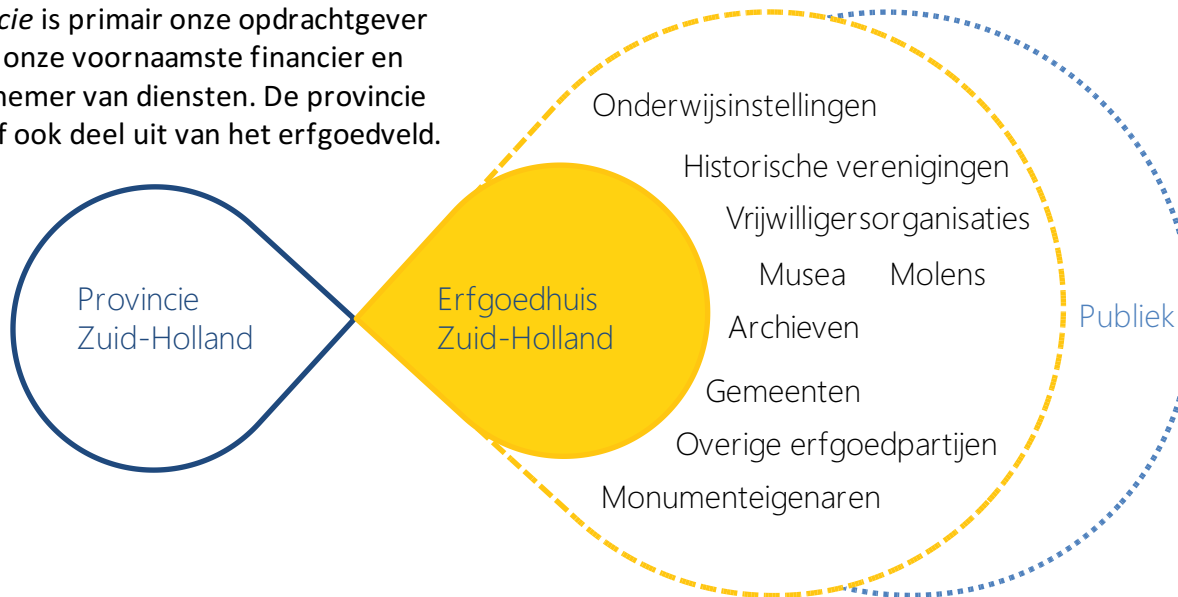




Wij richten ons primair op partijen in het erfgoedveld

Stakeholders zijn partijen met wie wij samen het erfgoedbeleid verwezenlijken. Onze *doelgroepen* zijn de afnemers van onze diensten. Het Erfgoedhuis zet zich in om de vele instellingen en organisaties die zich bezighouden met het behouden, benutten en beleven van erfgoed te ondersteunen met kennis en expertise. Het betreft een brede verzameling van zowel publieke, publiek gefinancierde als private organisaties en zowel professionele als vrijwilligersclubs. Onze doelgroepen zijn:

De *provincie* is primair onze opdrachtgever maar ook onze voornaamste financier en tevens afnemer van diensten. De provincie maakt zelf ook deel uit van het erfgoedveld.



Het brede *publiek* is voor ons een secundaire doelgroep die vooral wordt bereikt door en via instellingen en partijen. In enkele gevallen richten wij ons wel direct op het publiek, bijvoorbeeld met websites en fietsroutes. We willen deze taken afbouwen.

- Primair opdrachtgever
- Primaire doelgroepen
- Secundaire doelgroep

Een bijzondere doelgroep van het Erfgoedhuis betreft de *monumenteigenaren*, aan wie betaalde diensten worden geleverd door de Monumentenwacht.



1. Verstevinging van relatie met stakeholders: *doel- en actielijst*

De doelen en bijbehorende acties die wij de komende periode agenderen om invulling te geven aan het eerste deel van dit ontwikkelplan zijn:

Punt	Doel	Acties	Termijn
1.A	Door het erfgoednetwerk als deskundig worden gezien	Profileren van deskundigheid in al onze uitingen en bij bijeenkomsten waar wij onze expertise inbrengen	2019-2020
1.B	Bereiken van een bredere doelgroep, met partijen die nu nog geen gebruik maken van onze diensten of met ons samenwerken	Proactief opzoeken van nog niet bereikte gemeenten, gericht breder uitnodigen voor bijeenkomsten van het Erfgoedhuis, allianties buiten het erfgoedveld smeden en inzetten op relatiemanagement op meerdere niveaus	2019-2020
1.C	Zicht krijgen op de vragen die leven in het erfgoedveld	Organiseren van bijeenkomsten rond nieuwe ontwikkelingen, houden van brainstormsessies, afleggen van werkbezoeken aan stakeholders	2019-2020
1.D	Zicht krijgen en actief kunnen sturen op wat we doen voor wie, om relevant te zijn voor onze doelgroepen	Invullen van matrix met functies-doelgroepcombinaties en met de provincie bespreken wat de witte vlekken zijn en in hoeverre die diensten wenselijk zijn	Najaar 2019/ voorjaar 2020
1.E	Zicht krijgen op welke rollen we op ons nemen en sturen op wat we kunnen betekenen voor wie	Invullen van de matrix met functies-rollen-combinaties en met de provincie bespreken welke rollen door wie kunnen/moeten worden vervuld in de toekomst	Najaar 2019/ voorjaar 2020



Deel 2 – De provincie



2. Betere aansluiting beleid en uitvoering

Vraag van de provincie volgens de brief aan Provinciale Staten van november 2018: betere aansluiting beleid en uitvoering

“De aansluiting tussen beleid en uitvoering kan worden verbeterd. Dit punt raakt zowel de provinciale organisatie als die van het Erfgoedhuis als uitvoerder van het provinciale beleid. Daarom wordt dit in overleg tussen beide organisaties uitgewerkt in het ontwikkelplan. Evaluatie en monitoring vinden op dit moment vooral intern bij het Erfgoedhuis plaats en vormen beperkt input voor ontwikkeling of bijstelling van beleid. Dit heeft ook te maken met de timing van beide. Deze sluiten namelijk niet altijd goed aan op de planning en control cyclus van de provincie. Daarmee lijkt het alsof de verschillende stappen uit de beleidscyclus wel uitgevoerd worden, maar dat de samenhang ontbreekt. Een goede verankering van evaluatie en monitoring kan bijdragen aan de gewenste focus in ambities en activiteiten. Het Erfgoedhuis kan zijn waarde voor de provincie vergroten door zijn inhoudelijke kennis meer in te zetten ten behoeve van beleidsontwikkeling. Dit is een gedeelde wens, maar daarvoor is het wel nodig dat we weten wat we van elkaar mogen verwachten als het gaat om sturing, verantwoordelijkheden en verantwoording. Hierover zijn we het gesprek gestart en waar nodig leggen we afspraken vast in bestaande documenten zoals het jaarplan.”

In dit tweede deel van ontwikkelplan over de relatie met de provincie komen daartoe de volgende onderwerpen aan de orde:

- Huidige werkrelatie van provincie en Erfgoedhuis
- Behouden van wat goed werkt in de relatie
- Aandacht geven aan verbeterpunten
- Nieuwe verantwoordingssystematiek, *te ontwikkelen*
- Rolopvatting en rolduidelijkheid tussen provincie en Erfgoedhuis, *te ontwikkelen*

Onze werkrelatie is intensief maar kan doelgerichter

Het Erfgoedhuis heeft onderscheidende expertise in huis en vormt een cruciale schakel in het provinciale erfgoedbeleid. De provincie lijkt ons soms vooral te beschouwen als verlengstuk van het provinciehuis om beleidsmatige beslissingen in praktijk te brengen. Wij zijn echter ook een scharnierpunt tussen het landelijk beleid en de regionale en lokale ondersteuning, soms tegen betaling. Dat maakt dat wij meer zijn dan alleen een provinciale uitvoeringsorganisatie.

Het contact tussen het Erfgoedhuis en de provincie is ten tijde van dit onderzoek (voorjaar 2019) frequent en intensief, maar niet bijzonder gestroomlijnd. Omdat bij de provincie ook veel mensen actief zijn in erfgoed, archeologie en monumentenzorg, zijn er allerlei contacten op diverse niveaus en bijbehorende verwachtingen en werkafspraken. De samenwerking is daardoor persoonsafhankelijk en wordt hier en daar vertroebeld door een gebrek aan rolduidelijkheid. Wij vinden dat daar meer lijn in kan worden gebracht.

Het besturingsmodel van het Erfgoedhuis is sterk verankerd in en gestoeld op de relatie met de provincie en het jaarlijks opgestelde jaarplan. Dit geldt voor zowel de geldstromen (boekjaarsubsidie) als de werkverhoudingen in de samenwerking. Het jaarplan is niet opgebouwd naar ondersteuningstaken maar naar projecten, een niet zo logische indeling. Bovendien beschrijft het jaarplan alleen de activiteiten van het Erfgoedhuis voor de provincie, en is dus niet compleet. De activiteiten en inzet van het Erfgoedhuis ten behoeve van de provincie zijn gekoppeld aan een urenverdeling binnen de boekjaarsubsidie. Sturing vindt daardoor vooral plaats op basis van input in plaats van op resultaten. Wij willen graag de monitoring en evaluatie en de bijbehorende gesprekken laten gaan over wat er op elk gebied wordt bereikt. Vandaar dat wij in ons jaarplan 2020 voor elke functie en doelgroep de beoogde resultaten tonen.

Er zijn ook positieve geluiden. Aan beide kanten leeft de wens om het communicatieoverleg met de provincie weer te intensiveren, zoals dat vroeger ook het geval was. Ook de aanwezigheid van provinciale ambtenaren bij ons werk buiten de erfgoedlijnen wordt zeer gewaardeerd, zoals bij expertmeetings en andere kennisbijeenkomsten. Zo kunnen we direct doorpakken op trends in erfgoed en onderwerpen die leven bij onze stakeholders. Wij willen de recent gestarte brainstormbijeenkomsten tussen erfgoedambtenaren van de provincie en medewerkers van het Erfgoedhuis voorzetten. De eerste bijeenkomst in november 2018 is positief ontvangen, de tweede op 10 september 2019 was eveneens succesvol. Dit Ontwikkelplan, toen nog in concept gepresenteerd, was daar onder meer onderwerp van gesprek.

Wij zoeken ruimte in de samenwerking, maar geen afstand

Wij willen werken aan

- *Investeren in de relatie met de provincie*

Wij willen investeren in de relatie met de provincie. Wij hebben sinds de komst van de nieuwe directeur per half november 2018 al stappen gezet. We zoeken naar meer ruimte om onze taken uit te voeren, maar willen geen afstand tot de provincie creëren. Daarom organiseren we vaker gesprekken over beleid en uitvoering.

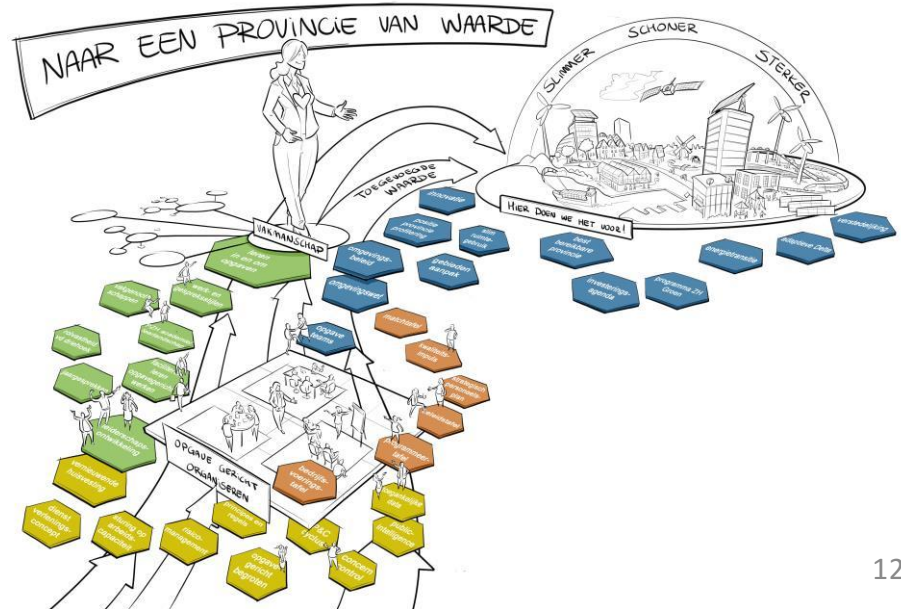
- *Opgavegericht werken*

De provincie heeft de ambitie om opgavegericht te werken. Het Erfgoedhuis deelt deze ambitie. De tijd is rijp om samen te onderzoeken welke opgaven er voor het erfgoedveld liggen en onze samenwerking opgavegericht te organiseren. Het Erfgoedhuis heeft de wens om opgaven in overleg met de provincie te prioriteren (op basis van behoeftenonderzoek onder onze doelgroepen) en gerelateerd daaraan keuzes te maken in de inzet en ontplooiing van de activiteiten.

Wij willen toewerken naar een systeem waarin wij ten aanzien van de opgaven adviseren, de provincie vervolgens opdracht geeft en wij dan gaan realiseren.

- *Verwachtingen*

Als kennisinstituut ondersteunen wij de provincie met onze expertise. In samenspraak met de provincie willen wij een besturingsmodel inrichten waar er ruimte is voor wederzijdse flexibiliteit en om te pionieren. De provincie mag van ons verwachten en er op vertrouwen dat wij onze verantwoordelijkheid nemen om onze kennis optimaal in te zetten ten behoeve van het erfgoedveld.





Wij willen een betere verantwoordingsystematiek ontwikkelen

In het kader van dit ontwikkelplan hebben wij en de door ons ingeschakelde adviseurs van Berenschot met de provincie gesproken. Een belangrijk onderwerp van gesprek ten behoeve van een betere aansluiting tussen beleid en uitvoering, is de wijze waarop de provincie en het Erfgoedhuis vastleggen wat gedurende een beleidsperiode en de jaren daarbinnen op de agenda staat; welke doelen en resultaten worden nagestreefd en welke rol elke partij speelt.

Een belangrijk onderdeel van de afstemming tussen provincie en Erfgoedhuis betreft ook de verantwoording. Zoals eerder beschreven, stelt het Erfgoedhuis nu jaarlijks een jaarplan op voor de bij het Erfgoedhuis belegde provinciale taken. Daar wordt een uitgebreide raming bij opgesteld van te besteden uren per project waarmee de boekjaarsubsidie kan worden gecontroleerd. Gevolg hiervan is dat de meeste sturing bestaat uit urenverantwoording.

Wij willen toewerken naar een afspraken- en verantwoordingsystematiek gebaseerd op rollen en prestaties. Dat betekent dat wij onderscheid willen maken in het soort werk dat van ons wordt verwacht. Als wij bijvoorbeeld capaciteit moeten reserveren voor vragen vanuit gemeenten vanuit onze wettelijke steunpuntrol, dan kunnen we hier nog steeds uren voor afspreken. Maar voor zaken die een projectmatig of programmatisch karakter hebben, willen wij dat de provincie als opdrachtgever ons een opdracht, beoogd resultaat, budget en planning meegeeft en (slechts) tussentijds en aan het eind van het project op die punten een terugkoppeling verwacht. Voor activiteiten die wij zelf willen initiëren en organiseren, willen we dat de provincie ons het vertrouwen gunt om zich te beperken tot de rol van financier en ons in de jaarverantwoording verslag te laten doen van de realisatie ervan. Hiervoor reserveren wij ruimte in ons jaarplan 2020.

Kortom, wij willen nieuwe afspraken maken met de provincie om de verantwoording te stroomlijnen en beter te laten aansluiten bij de gewenste rolverdeling tussen beleid en uitvoering. Tot een betere systematiek is ontwikkeld, continueren we vooralsnog, mede op verzoek van de provincie, de systematiek van de boekjaarsubsidie met urenverantwoording. De eerste stap is dat wij in het jaarplan 2020 aan de urenverantwoording ook de sturing op doelen en resultaten toevoegen.

2. Betere aansluiting beleid en uitvoering: *doel- en actielijst*

De doelen en bijbehorende acties die wij de komende periode agenderen om invulling te geven aan het tweede deel van dit ontwikkelplan zijn:

Punt	Doel	Acties	Termijn
2.A	Verhogen van effectiviteit en toegevoegde waarde van onze taken in relatie tot het werk van de provincie	Streven naar rolduidelijkheid en rolverantwoordelijkheid door het verhelderen van de rollen in de samenwerking en afstemming tussen provincie en Erfgoedhuis	Najaar 2019/ voorjaar 2020
2.B	Aansluiting tussen beleidsdoelen van de provincie en het opgavegericht werken en onze taken daarin vergroten	Opstellen van een meerjarenbeleidsplan en een jaarlijks jaarplan voor het Erfgoedhuis, niet alleen op basis van wettelijke en historische taken maar ook op basis van doelen en opgaven van de provincie en ontwikkelingen	2020
2.C	Verhogen van effectiviteit en efficiëntie van de verantwoording van het Erfgoedhuis richting de provincie, daarmee verlagen van bureaucratie en administratieve lasten	Ontwikkelen van een passende verantwoordings-systematiek, waarin evaluatie en monitoring plaatsvinden op basis van doelen en resultaten, naast of in plaats van uren schrijven	Najaar 2019/2020
2.D	Aansluiten van de evaluatie en monitoring op de planning & controlcyclus van de provincie	Afstemmen hoe de planvorming en verantwoording van het Erfgoedhuis kunnen worden gesynchroniseerd met de cyclus van de provincie, over meer jaren en per jaar	Najaar 2019
2.E	Versterken van de onderlinge relaties tussen provincieambtenaren en medewerkers van het Erfgoedhuis	Regelmatig organiseren van gezamenlijke activiteiten en uitwisselen van wat er speelt en leeft bij provincie en het erfgoedveld	2019/2020



DEEL 3 – INTERNE ORGANISATIE



3. Versterking in ontwikkeling

Vraag van de provincie volgens de brief aan Provinciale Staten van november 2018: versterking interne organisatie

“Om de toekomstbestendige organisatie te worden die zijn personeel en middelen effectief en efficiënt inzet, is het nodig dat het Erfgoedhuis stevig inzet op het ontwikkelen van een strategisch personeelsbeleid en meer doet aan vorming en ontwikkeling van personeel. De eerste stappen in deze richting zijn gezet en het opleidingsbudget is onlangs verhoogd, maar desalniettemin is dit een aandachtsgebied voor de komende jaren. Het Erfgoedhuis wordt door zijn partners geprezen om zijn inhoudelijke bijdrage. Om effectiever en efficiënter te opereren zal het Erfgoedhuis meer projectmatig en integraal (in teamverband over de afdeling heen) moeten gaan werken zonder de inhoud los te laten. De uitdaging wordt ook om de kennis en kunde van medewerkers te behouden en de innovatiekracht en creativiteit te versterken.”

In dit derde deel van ontwikkelplan over de interne organisatie komen daartoe de volgende onderwerpen aan de orde:

- Vier uitdagingen voor de interne organisatie
- Naar een nieuwe structuur en een nieuw functiehuis
- Optimaliseren van onze werkwijze, ook via projectmatig werken
- Investeren in huidig en toekomstig personeel
- Investeren in de faciliteiten en voorwaarden



Vier uitdagingen voor de interne organisatie

De verkenningen voor dit Ontwikkelplan die door ons zijn uitgevoerd met behulp van Berenschot, hebben inzicht gegeven in het functioneren van onze huidige (interne) organisatie. De analyse is uitgekristalliseerd in vier interne uitdagingen:

A. Het doorontwikkelen van de inhoudelijke expertise ten behoeve van deskundigheidsbevordering

Wij hebben veel expertise in huis die grotendeels aansluit bij wat er nu van ons wordt gevraagd. Wij moeten ons er wel op voorbereiden dat we ook op de vragen van de toekomst kunnen inspelen. Dat stelt eisen aan onze professionals, maar ook aan de wijze waarop zij in hun inhoudelijke ontwikkeling worden aangestuurd en gefaciliteerd.

B. Het vormgeven van een meer extern georiënteerde, opgave- en vraaggestuurde ondersteuningsinstelling

Zoals uit de voorgaande hoofdstukken is gebleken, moeten wij onze externe oriëntatie versterken met het oog op onze relatie met en toegevoegde waarde voor zowel stakeholders als doelgroepen en in het bijzonder de provincie

C. Het aanscherpen van de sturing op de (projectmatige) werkwijze, budgetbewaking en verantwoording

Het pleidooi voor een nieuwe verantwoordingssystematiek betekent ook voor onszelf de kans en de uitdaging scherper te sturen op wat wij doen voor wie, wat wij niet meer doen, waar we welke tijd en middelen aan besteden et cetera.

D. Het streven naar beter toegerust personeel en een adequate organisatiecultuur met meer eigenaarschap

Het personeelsbeleid van het Erfgoedhuis verdient aandacht. Het gaat daarbij om de individuele ontwikkeling van medewerkers (zie ook punt A) maar ook de manier waarop mensen met elkaar omgaan en elkaar aanspreken.

De directeur en Berenschot hebben bovenstaande uitdagingen en de personele consequenties daarvan uitgewerkt in een Onderlegger voor intern gebruik. De uitdagingen zijn ook terug te zien op de volgende pagina's, waarin meer procesmatig wordt toegelicht hoe wij de interne organisatie en het personeel willen doorontwikkelen.

Naar een nieuwe structuur en een nieuw functiehuis

Nieuwe structuur is in ontwikkeling

De afdelingen Erfgoed & Beleving en Erfgoed & Ruimte zijn op basis van een historisch gegroeide taakverdeling ingedeeld. Het argument daarvoor was de verdeling in wettelijke en niet-wettelijke taken. In de praktijk blijkt er veel overlap in de werkzaamheden en werkvelden tussen deze afdelingen. De indeling in de huidige afdelingen is mede hierom niet logisch. We streven naar een nieuwe structuur die is gebaseerd op wat de doelgroepen van ons vragen, wat wij in huis hebben aan expertise maar vooral ook welke uitdagingen wij willen adresseren. Overigens zijn we ons bewust van de bijzondere positie die de Monumentenwacht in huis inneemt en wij koesteren de positie van de monumentenwachters. Het onderscheid in drie afdelingen en een ondersteunende staf willen we loslaten. De nieuwe 'hark' wordt nu uitgewerkt.

We gaan onze eigen ondersteuning optimaliseren

Onze eigen interne ondersteuning willen we ook stroomlijnen. Momenteel zijn secretariële en administratieve werkzaamheden decentraal op clusterniveau belegd, met als gevolg dat er niet vanuit één organisatie gehandeld wordt. Voor kennisdeling, mobiliteit en kwaliteit willen we de secretariële ondersteuning geconcentreerd en in directe verbinding met elkaar organiseren. Dat willen we ook fysiek zo inrichten: centrale ondersteuning vanuit één plek.

We willen een nieuw functiehuis bouwen met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Een opvallende constatering van de doorlichting uit 2018 was dat het de onderzoekers niet duidelijk was geworden wat de activiteiten van het Erfgoedhuis waren en hoe deze in de organisatie waren belegd. Nu is het ook een historisch gegroeid gegeven dat wij zeer veel doen voor zeer verschillende partijen. Voor buitenstaanders is vaak niet duidelijk wie waarvoor kan worden benaderd. De rollen die wij vervullen willen we laten uitkristalliseren in taken, tot op het niveau van individuele functies. Op basis van de werkactiviteitenverdeling, dus de taken, willen we ook verhelderen welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden er zijn belegd op welke plekken binnen de organisatie. We gaan ons functiehuis onder de loep nemen en aanpassen aan de nieuwe structuur en werkwijze. Bij het herzien van het functiehuis hoort ook de inrichting van een nieuw loongebouw.



Optimaliseren van onze werkwijze, ook via projectmatig werken

Wij streven naar een nieuwe werkwijze, die beter past bij wat wij kunnen en moeten doen. Dat komt tot uiting in de volgende punten die betrekking hebben op hoe we het werk met elkaar verdelen.

Logische verdeling van werkzaamheden

De wijze waarop werk verdeeld wordt en gecoördineerd wordt, kan logischer en effectiever. De nieuwe structuur zal hier al behulpzaam bij zijn, maar we willen dit in meer detailniveau gaan uitwerken. We willen de verdeling van werk zo laten gebeuren, dat de competenties en capaciteiten afgestemd zijn op de taken die wij op ons nemen, zowel extern als intern. Er moet een overlegstructuur worden ingericht die in de coördinatie van de werkverdeling voorziet, op MT-niveau. De beschikbaarheid van medewerkers zal soms op gespannen voet staan met de behoefte, maar die dynamiek versterkt ons.

Geven en nemen van verantwoordelijkheid

Mede als gevolg van de sturing van het Erfgoedhuis in het verleden, zowel extern als intern, is een cultuur ontstaan waarin schotten bestaan en waarin verantwoordelijkheid niet altijd bij de juiste personen lag. Mede hierdoor hebben medewerkers het gevoel niet altijd te worden vertrouwd op hun expertise en inzicht in wat het veld nodig heeft. Wij willen veel persoonlijke aandacht besteden aan de wijze waarop aan onze medewerkers als professionals verantwoordelijkheid wordt gegeven. Wij vragen ook van hen om verantwoordelijkheid te nemen en zich deskundig en dienstverlenend op te stellen. We zullen daar ondersteuning in bieden via de persoonlijke ontwikkelplannen en wanneer nodig investeren in begeleiding en opleiding.

Vaak projectmatig en soms programmatisch werken

In de basis bestaat ons werk grotendeels uit de coördinatie en uitvoering van een groot aantal projecten. Die vallen vaak onder bredere programma's, waar het Erfgoedhuis zelf of de provincie verantwoordelijk voor is. Daar komt bij dat voor een aantal projecten externe financiering moet worden geworven, waarover ook verantwoording moet worden afgelegd. Dat betekent dat, dwars op het hiërarchisch leiding geven, ook regie moet worden gevoerd op de programma's en projecten. Die regierol willen we meer centraal beleggen, om ook prioriteiten tussen projecten te kunnen stellen. Mede vanwege de relatie met de punten hierboven over verdeling en verantwoordelijkheid, willen we Projectmatig Werken tot uitgangspunt verheffen. Daar willen we de medewerkers organisatiebreed op voorbereiden en in trainen.



Wij willen investeren in huidig en toekomstig personeel

De inhoudelijke basis van ons personeel is sterk

De ondersteuningsfuncties waar het Erfgoedhuis zijn bestaansrecht aan ontleent, worden gekenmerkt door het benutten van kennis en het leveren van diensten aan de primaire doelgroepen. Wij willen de inhoudelijke expertise en betrokkenheid van onze mensen koesteren.

Onze oriëntatie is in beweging

Aan de andere kant ontwikkelt zich veel in het veld en bij de provincie waar we op willen en moeten inspelen. Dat betekent dat we wel moeten (bij)sturen op waar mensen voor worden ingezet; dragen de werknemers en hun dagelijkse werkzaamheden bij aan de doelen? De ervaren werkdruk en de waan van de dag brengen echter met zich mee dat het personeel weinig ruimte voelt voor creativiteit en doorontwikkeling.

Juiste expertise en competenties in huis hebben

Wij vinden het essentieel dat wij de juiste expertise in huis hebben. Het voert voor dit ontwikkelplan te ver om voor de individuele medewerkers te tonen wat hun expertise is en in hoeverre die aansluit op de (toekomstige) vragen uit het veld. Wij willen dit de komende tijd intern uitwerken.

Ontwikkelen van huidige vaardigheden

We investeren in de ontwikkeling van de vaardigheden en competenties van ons huidige personeelsbestand. Dat gaan we doen op basis van persoonlijke ontwikkelplannen voor medewerkers, inclusief opleidingen. Wij streven ernaar door herschikking van inzet en middelen dat hiervoor ruimte in de organisatie en het budget ontstaat.

Verwerven van aanvullende expertise

We zijn ons er ook van bewust dat we zelf (nog) niet alles kennen en kunnen, en dat we dat ook niet hoeven. Waar nodig huren we tijdelijke expertise in voor specifieke vraagstukken, zowel erfgoed-inhoudelijk als procesmatig. Maar we ontwikkelen ons eigen personeelsbestand ook door het verwerven van nieuwe collega's, erfgoedtalenten en trainees.

Ontwikkelen tot kweekvijver

Met de huidige *war on talent* en wetende dat binnen enkele jaren een aantal huidige medewerkers uit zal stromen vanwege pensioen, zijn wij ons bewust dat we dienen te investeren in opleidingsplekken. Wij willen daarom inzetten op het uitbreiden van het huidige erfgoedtalentenprogramma, onze deuren openen voor overheidstrainees en trainees bij de Monumentenwacht.

Wij willen ten slotte investeren in voorwaarden en faciliteiten

Het Erfgoedhuis wil voor de nieuwe beleidsperiode (2021-2024) de basis op orde hebben en daarin investeren. Als laatste onderdeel van dit ontwikkelplan met betrekking tot de interne organisatie vragen we daarom aandacht voor de voorwaarden en faciliteiten. Dit ontwikkelplan is niet de plek om uitgebreid in te gaan op alle afwegingen en keuzes die ten aanzien hiervan worden gemaakt, maar we benoemen enkele cruciale ontwikkelingen die wij willen aanpakken.

Arbeidsvoorwaarden

Hoewel medewerkers naar behoren en binnen de provinciale cao worden beloond, verdienen de arbeidsvoorwaarden wel aandacht, zowel vanuit werkgevers- als werknemersperspectief. Het Erfgoedhuis heeft momenteel nog de B3-status. Onze ambitie is om deze status te wijzigen. Een ander punt is dat de boekjaarsubsidie niet volledig is geïndexeerd. Omdat wij de cao volgen, moeten en willen we wel loonindexatie doorvoeren. Daardoor is er steeds minder ruimte binnen onze begroting voor uitbreiding van personeel, aanvullende activiteiten en investeringen, terwijl de werkdruk op de medewerkers toeneemt.

Automatisering en administratie

Veel van onze diensten maar ook interne processen zijn afhankelijk van een deugdelijke digitale infrastructuur. Wij willen investeren in de juiste systemen en apparatuur om, ook voor en in het veld, adequate ondersteuning te kunnen bieden. Hier hoort ook de inzet van andere hedendaagse digitale uitingsvormen bij.

Huisvesting

Wij zijn trots op ons monumentale pand. Wij delen dit op dit moment met het Zuid-Hollands Landschap maar die organisatie gaat vertrekken. Dat biedt ons op korte termijn een probleem om een andere huurder te vinden. Het biedt ook kansen zoals ruimte om onze huisvesting en inrichting aan te passen aan onze gewenste organisatie. Strategisch gezien zou het goed zijn als de nieuwe huurder ook een culturele doelstelling heeft.

3. Versterking in ontwikkeling: *doel- en actielijst*

De doelen en bijbehorende acties die wij de komende periode agenderen om invulling te geven aan het derde deel van dit ontwikkelplan zijn:

Punt	Doel	Acties	Termijn
3.A	Organisatiestructuur die aansluit bij de externe en interne uitdagingen	Verwerken van de uitdagingen in een nieuwe structuur die voorziet in aansturing, besluitvorming en coördinatie en waarin de managementtaken helder zijn verdeeld	2019/2020
3.B	Eenduidigheid in verantwoordelijkheden en aanspreekpunten, intern en extern	Herijken en plaatsen van de individuele functies binnen het functiehuis, passend bij rollen en expertises	2020
3.C	Hogere effectiviteit en efficiëntie van de organisatie door betere werkverdeling	Tegen het licht houden en optimaliseren van werkprocessen, onder meer via projectmatig werken	2020/2021
3.D	Competent personeelsbestand	Sturen op en investeren in kennis en vaardigheden van het huidige personeel, werven van nieuw personeel	Continu
3.E	Verbeteren van randvoorwaarden om succesvol te kunnen functioneren	Beleid maken en uitvoering daaraan geven ten aanzien van faciliteiten zoals kantoorautomatisering, huisvesting, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden	2019/2020

Hierbij merken we ten eerste op dat in dit Ontwikkelplan bewust nog geen ontwerp is opgenomen van een nieuwe organisatiestructuur, omdat deze nog moet worden ontwikkeld. Ten tweede vereist de zorgvuldigheid dat een aantal ontwikkelingen met individuele gevolgen eerst nader door onszelf worden uitgewerkt, in een interne onderlegger.