

Drs. S.G. van Dockum
Mauritsstraat 28
3583 HP Utrecht

Drs. H.A.P. de Greef
Lindeboom 43
4101 WG Culemborg

Provincie Utrecht
Aan de hoogedelgestrengde heer drs. J. van Bergen
Postbus 3508 TH
3503 HP Utrecht

Utrecht, 20 mei 2005

Geachte heer Van Bergen,

Hierbij zenden wij u ons advies m.b.t. de vernieuwing van het Erfgoedbestel. Het advies is opgesteld op basis van gesprekken die wij hebben gevoerd met sleutelfiguren in de regio. Samengevat luidt ons advies als volgt:

Niets zou u nu nog moeten afleiden van het opbouwen, stevig positioneren en verduurzamen van het vernieuwde Erfgoedhuis (EH2006). Dat houdt in dat alle gewenste functies en taken vanaf het begin worden ingevuld, onder een adequate leiding die continuïteit biedt. De versterking van de poot Monumenten en Archeologie verdient vanuit dit perspectief specifieke aandacht. De Monumentenwacht zal niet (direct) toetreden tot het EH2006. Welstand en Monumenten Midden Nederland is ons een enthousiaste en bekwame partner gebleken. Wij adviseren dan ook integratie met WMMN. Samenwerking en versteviging van de banden met Landschapsbeheer Utrecht verdient aanbeveling, samenvoeging is ons op dit moment een brug te ver.

Ter ondersteuning van het bovenstaande adviseren wij u een heldere opdrachtgever voor het EH2006 te zijn, die gedurende de startfase van het vernieuwingsproces de juiste randvoorwaarden creëert, waaronder één huisvesting, helderheid over taken en adequate personele voorwaarden.

Wij hebben met genoegen de informatieopdracht uitgevoerd en zijn u erkentelijk voor het in ons gestelde vertrouwen.

Met vriendelijke groet,

Drs. S.G. van Dockum

Drs. H.A.P. de Greef

VERNIEUWING ERFGOEDBESTEL - ADVIES

0. SAMENVATTING

0. Algemeen

- 0.1. Het informatieproces heeft zich aanvankelijk volledig geconcentreerd op de positie van de Monumentenwacht in het vernieuwingsproces van het Erfgoedhuis. In een later stadium is de aandacht verlegd naar Welstand en Monumenten Midden Nederland.
- 0.2. Op basis van de gevoerde gesprekken is het waarschijnlijk dat in het Erfgoedhuis nieuwe stijl (EH2006)¹ de volgende organisaties zullen opgaan: Boerderijen Stichting Utrecht, Stichting Ondersteuning Musea, Stichting Stichtse Geschiedenis, Stichting Utrechtse Kastelen, Utrechtse Stichting Industrieel Erfgoed en Welstand en Monumenten Midden Nederland (WMMN).

1. Momumentenwacht

- 1.1. Het bestuur van de Monumentenwacht (MW) zal vooralsnog niet besluiten tot toetreding tot het Erfgoedhuis 2006, gezien de bestaande verschillen in missie, organisatieopbouw, taken en cultuur van de verschillende 'erfgoedorganisaties' enerzijds en de Monumentenwacht anderzijds.
- 1.2. Naar het oordeel van de informateurs is het besluit om op dit moment nog niet toe te treden niet zozeer beargumenteerd vanuit functie of inhoud, maar vanuit de geschiedenis van de organisatie (incl. subsidierelatie), de klantengroep (particulieren), de taakopvatting en de wijze van uitvoering daarvan.
- 1.3. GS wordt geadviseerd *vanuit de Provincie* geen nadere stappen te ondernemen richting participatie door de Monumentenwacht; wel kan de MW tot 1 oktober 2005 in de gelegenheid gesteld worden haar besluit te wijzigen.
- 1.4. Intensivering van de samenwerkingsrelatie verdient geconditioneerde steun als sprake is van resultaatgerichte, niet vrijblijvende samenwerkingsprojecten, die niet alleen betrekking hebben op organisatorische aspecten maar voor een substantieel deel ook inhoudelijk van aard zijn en als deze samenwerking bijdraagt aan de versterking van (het hoofddomein Monumenten en Archeologie van) het EH2006.

¹ In dit advies zal het Erfgoedhuis nieuwe stijl ook worden aangeduid als Erfgoedhuis 2006 (EH2006).

2. Welstand en Monumenten Midden Nederland

WMMN kan een belangrijke (ook inhoudelijke) rol spelen bij de vernieuwing van het Erfgoedhuis, op grond van haar op samenwerking gerichte organisatie, haar bedrijfscultuur, kennis van en ervaring met monumenten(zorg) en haar uitgebreide en relevante netwerk. Bovendien is de directie van WMMN bereid en in staat om te fungeren als katalysator bij de gewenste ontwikkelingen en kan de organisatie een brugfunctie vervullen richting MW.

3. Landschapsbeheer Utrecht

- 3.1. LBU ziet samenwerking met het Erfgoedhuis als een vanzelfsprekende ontwikkeling. Samenvoeging van beide organisaties op termijn wordt niet uitgesloten.
- 3.2. De informateurs adviseren om nu prioriteit te geven aan het gezond maken van het EH en de versterking van zijn positie. Gelijkzeitig kunnen de *inhoudelijke* mogelijkheden van verdergaande samenwerking met LBU worden onderzocht.
- 3.3. Een nauwe betrokkenheid van LBU bij het vernieuwingsproces is gewenst; het EH zou haar voordeel moeten doen met de organisatorische expertise en ervaring die door LBU als tweede lijnsorganisatie door de jaren heen is opgebouwd.

4. Aanbevelingen m.b.t. het vernieuwingsproces

- 4.1. Om te kunnen fungeren als vitale ontwikkelings- en groeikern dient een Erfgoedhuis te worden neergezet waarin
 - van stonde af aan *alle* essentiële functies en *alle* relevante hoofddomeinen zijn vertegenwoordigd,
 - *in beginsel* alle taken worden vervuld die voortvloeien uit de verschillende functies resp. hoofddomeinen op het niveau dat geambieerd wordt,
 - in een structuur die transparant is en ook houdbaar wanneer in de toekomst nieuwe participanten in de organisatie worden opgenomen.
- 4.2. Daarbij zijn door ons vier essentiële functies (ondersteuning & advies, kwaliteitsbevordering & inspectie, educatie & publieksbereik, initiëren & uitvoeren van projecten) onderscheiden en vier relevante hoofddomeinen (monumenten en archeologie, musea, geschiedenis, fysieke leefomgeving).
- 4.3. De veranderingsstrategie zou moeten berusten op de volgende pijlers:
 - snelle besluitvorming over richting en samenstellende delen,
 - een heldere vernieuwingsopdracht,
 - zorgvuldige en goed voorbereide implementatie,
 - betrokkenheid van de basis en royale facilitering.

Het advies bevat daartoe een aantal suggesties.

- 4.4. De provincie zou dit proces krachtig moeten ondersteunen door onder meer helder te zijn over de taakverdeling met het Erfgoedhuis en deze adequaat te financieren, één huisvesting te realiseren en door het faciliteren van de personele randvoorwaarden in het vernieuwingsproces.

1. WERKWIJZE

Op 20 januari 2005 heeft u ons gevraagd Gedeputeerde Staten nader te adviseren over het nieuwe erfgoedbestel. In het bijzonder zou daarbij aandacht moeten worden besteed aan de vernieuwing van het Erfgoedhuis Utrecht en de positie daarin van de Monumentenwacht.

Het is u bekend dat de informatieopdracht door ons is opgesplitst in twee fasen: een oriëntatiefase en een adviesfase. In de oriëntatiefase zijn relevante beleidsstukken en notities bestudeerd en gesprekken gevoerd met personen die een sleutelrol (kunnen) spelen in het proces van omvorming: bestuur van de Federatie Stichts Cultureel Erfgoed en de directeur van het Erfgoedhuis Utrecht, bestuur en directeur van de Monumentenwacht Utrecht, directeur van Utrechts Landschap, bestuur en directeur van de stichting Landschapsbeheer Utrecht en medewerkers van de afdeling Cultuur van de Provincie. In een later stadium zijn ook contacten gelegd met de directeur van Welstand en Monumenten Midden Nederland.

De gesprekken hadden een informeel en open karakter. In de oriëntatiefase stonden centraal:

- een korte oriëntatie op missie, activiteiten en ambities van de veldorganisaties,
- een (globale) beoordeling van het advies *Ontvlechten en verknopen*,
- het draagvlak voor vernieuwing van het Erfgoedhuis en
- de inventarisatie van perspectieven en randvoorwaarden.

Tijdens de *oriëntatiefase* hebben wij vastgesteld dat bij sleutelfiguren voldoende steun bestaat voor een vernieuwing van het Erfgoedhuis. Daarbij wordt onderschreven dat versterking van samenwerking en bereiken van synergie t.b.v. kwaliteitsverbetering kernwaarden zijn.

In de *adviesfase* zijn vervolgens gerichte gesprekken gevoerd met de Monumentenwacht en in een later stadium met Welstand en Monumenten Midden Nederland. Deze gesprekken waren erop gericht meer zicht te krijgen op inzichten en drijfveren van onze gesprekspartners en oplossingsrichtingen te verkennen.

2. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

2.1. Uitgangspunten van het vernieuwingsproces

In de gesprekken met sleutelfiguren hebben wij vastgesteld dat het uitgangspunt dat het Erfgoedhuis nieuwe stijl moet fungeren als een bundeling van deskundigheid en initiatieven breed wordt onderschreven. Het samenbrengen in één organisatorisch verband van rechtspersonen die qua missie/oriëntatie, omvang en geschiedenis, effectiviteit en leiderschap, reputatie en cultuur meer of minder van elkaar verschillen, is daartoe een eerste stap. De beoogde meerwaarde wordt bereikt in een proces van ontwikkeling, groei en profilering. Om te kunnen fungeren als vitale ontwikkelings- en groeikern dient een Erfgoedhuis te worden neergezet

- waarin van stonde af aan *alle* essentiële functies en *alle* relevante hoofddomeinen zijn vertegenwoordigd,
- waarin *in beginsel* alle taken worden vervuld die voortvloeien uit de verschillende functies resp. hoofddomeinen op het niveau dat wordt geambieerd,
- in een structuur die transparant is en ook houdbaar wanneer in de toekomst nieuwe participanten in de organisatie worden opgenomen.

Wij onderscheiden daarbij **vier essentiële functies** (ondersteuning & advies, kwaliteitsbevordering & inspectie, educatie & publieksbereik, initiëren & uitvoeren van projecten) en vier relevante hoofddomeinen (monumenten en archeologie, musea, geschiedenis, fysieke leefomgeving).

2.2. Deelnemers in Erfgoedhuis 2006

Op basis van de gevoerde gesprekken en de door u verstrekte informatie gaan wij ervan uit dat in het Erfgoedhuis 2006 de volgende organisaties zullen opgaan:

- Boerderijen Stichting Utrecht (BSU)
- Stichting Ondersteuning Musea (SOM)
- Stichting Stichtse Geschiedenis (SSG)
- Stichting Utrechtse Kastelen (SUK)²
- Utrechtse Stichting Industrieel Erfgoed (USINE)
- Welstand en Monumenten Midden Nederland (WMMN).

² De SDUM (molens) is inmiddels geïntegreerd in HUL; ons is meegedeeld dat de SUK een vergelijkbare overstap overweegt.

Ten opzichte van de situatie in december 2004 is sprake van een belangrijke wijziging. Op grond van onze verkenning gaan wij er vooralsnog vanuit dat de Monumentenwacht in dit stadium nog niet zal toetreden tot het Erfgoedhuis 2006 en Welstand en Monumenten Midden Nederland wel. Daarnaast zien wij het verder naar elkaar toegroeien van de Stichting Landschapsbeheer Utrecht (LBU) en EH 2006 als een reële optie op middellange termijn; datzelfde geldt wellicht ook voor de Monumentenwacht. Met het oog daarop zouden reeds in de opbouwperiode van het nieuwe Erfgoedhuis nauwe relaties met MW en LBU moeten worden onderhouden en zou de inhoudelijke samenwerking met deze organisaties geïntensiveerd moeten worden. Deze samenwerking dient mede in het teken te staan van een serieuze inhoudelijke verkenning van de mogelijkheden tot samenvoeging van deze organisaties en het Erfgoedhuis 2006.

2.2..1. Positie Monumentenwacht

De informatieopdracht concentreerde zich vanaf het begin op de positie van de Monumentenwacht in het vernieuwingsproces. Ten aanzien van dit thema hebben wij enkele scenario's ontwikkeld waarvan de haalbaarheid door ons is getoetst in gesprekken met het bestuur van de Monumentenwacht. Wij hebben vastgesteld dat het bestuur MW vooralsnog niet zal besluiten tot toetreding tot het Erfgoedhuis 2006.³ Het bestuur MW overweegt daarbij onder meer dat de bestaande verschillen in missie, organisatieopbouw, taken en cultuur van de verschillende 'erfgoedorganisaties' enerzijds en de Monumentenwacht anderzijds *directe* toetreding tot het Erfgoedhuis 2006 op dit moment niet mogelijk maken. Het bestuur MW ziet wel goede mogelijkheden voor intensivering van de samenwerking met het EH en wil deze samenwerking ook actief zoeken. Daarmee kan, in een groeimodel waarin de onderlinge banden worden versterkt en de meerwaarde van het Erfgoedhuis 2006 wordt verkend, het door GS beoogde einddoel op organische wijze worden bereikt.

Gezien deze positionering van het bestuur MW en onze eigen oriëntatie zijn wij tot de volgende conclusies gekomen:

1. op basis van missie en taakstelling zijn er **geen inhoudelijke argumenten voor een gescheiden ontwikkeling** van het Erfgoedhuis en de Monumentenwacht. Dat de MW een krachtige uitvoeringscomponent behoeft terwijl andere participanten meer gericht zijn op advisering &

³ Daarmee sluit het bestuur aan bij opvattingen die terzake bestaan bij de Landelijke Federatie Monumentenwacht en -naar ons door het bestuur MW is meegedeeld- bij de voormalig directeur van de Rijksdienst voor de Monumentenzorg, nu Rijksadviseur voor Cultureel Erfgoed.

ondersteuning, doet daaraan niet af. Het bij elkaar brengen van uitvoering en advisering kan bij een adequate uitwerking juist versterkend werken. Het besluit van het bestuur MW om voorsnog niet toe te treden tot het Erfgoedhuis 2006 lijkt dan ook niet zozeer vanuit functie of inhoud te zijn ingegeven, maar vanuit de geschiedenis van de organisatie (incl. subsidierelatie), de klantengroep (particulieren), de taakopvatting en de wijze van uitvoering daarvan.

2. De bevoegdheid van het bestuur terzake kan niet worden betwist. **Vrijwillige toetreding** is niet alleen om formeel-juridische redenen **uitgangspunt**. Een onder druk geforceerde participatie is evenmin in het belang van een *voorspoedige opbouw* van de nieuwe organisatie. Wij adviseren u dan ook *vanuit de Provincie* geen nadere stappen te ondernemen richting participatie door de Monumentenwacht; wel zou de MW tot 1 oktober 2005 in de gelegenheid gesteld moeten worden alsnog tot toetreding te besluiten.
3. Als de MW niet toetreedt tot het Erfgoedhuis nieuwe stijl, maar wel actief zoekt naar **samenwerking en intensivering van de relatie**, verdient dat **steun** op voorwaarde dat sprake is van een gefaseerd samenwerkings-, onderzoeks- en ingroeimodel, waarbij
 - de samenwerking voor partijen niet vrijblijvend is, maar mede gericht op verkenning van de perspectieven van integratie;
 - de concrete samenwerkingsprojecten niet alleen betrekking hebben op organisatorische aspecten maar voor een substantieel deel ook inhoudelijk van aard zijn;
 - de samenwerking bijdraagt aan de versterking van (het hoofddomein Monumenten en Archeologie van) het EH2006;
 - periodieke uitwisseling van (beleids)informatie er deel van uitmaakt en
 - op basis van de overeengekomen samenwerking binnen een overzienbare termijn definitieve conclusies m.b.t. de toekomstige relatie tussen beide organisaties mogelijk zijn.

In de daartoe op initiatief van de Monumentenwacht op te stellen samenwerkingsovereenkomst met EH2006 dienen voorts afspraken te worden gemaakt m.b.t. de te bereiken resultaten, de samenwerkingsstructuur en de financiële investeringen van de samenwerkingspartners. Voorts bevat de overeenkomst *door de Provincie goed te keuren* evaluatiecriteria, -methoden en -momenten, waardoor binnen de overeengekomen termijn⁴ door MW, Erfgoedhuis 2006 en subsidiegever gezamenlijk kan worden geconcludeerd op

⁴ Wij denken daarbij aan een periode van anderhalf jaar, dus voor 1 december 2006..

welke termijn en op welke wijze toetreding van MW tot het Erfgoedhuis 2006 verantwoord kan worden gerealiseerd.

4. Indien MW er niet of onvoldoende in slaagt tijdig een samenwerkingsovereenkomst met het EH2006 te sluiten die voldoet aan het onder 3 gestelde, ligt heroverweging van (de hoogte van) de subsidie per 2007 in relatie tot het takenpakket naar ons oordeel voor de hand.

2.2.2. Welstand en Monumenten Midden Nederland

De contacten met WMMN zijn in een relatief laat stadium tot stand gekomen. De aanleiding om ook WMMN te betrekken bij de informatieronde is gelegen in het feit dat het bestuur van de Monumentenwacht in een vroeg stadium van het informatieproces te kennen heeft gegeven (vooralsnog) niet tot het Erfgoedhuis 2006 toe te treden. WMMN werd door het bestuur van de MW genoemd als een partnerorganisatie waarmee de samenwerking vanzelfsprekender was dan met de stichtingen van het federatieve verband van het Erfgoedhuis

In de WMMN ontmoetten wij een enthousiaste en op samenwerking gerichte organisatie, een stevige bedrijfscultuur, kennis van en ervaring met monumenten(zorg) en een uitgebreid en voor het Erfgoedhuis 2006 en de MW relevant netwerk. Wij zijn ervan overtuigd dat WMMN een belangrijke rol kan vervullen bij de vernieuwing van het EH2006. Daardoor zou:

- de dienstverlening t.a.v. monumenten worden verbreed,
- relevante deskundigheid m.b.t. monumenten en monumentenzorg worden toegevoegd aan de reeds in het EH beschikbare expertise,
- de basis worden gelegd voor de opbouw van een sterke monumentenpoot binnen het Erfgoedhuis 2006 (nog wel speciale aandacht voor archeologie vereist),
- onvruchtbare concurrentie tussen steunpuntfuncties in WMMN en EH2006 worden voorkomen
- daadwerkelijk één helder te positioneren provinciebrede erfgoedorganisatie kunnen ontstaan uit de belangrijkste bestaande organisaties en
- de attractiviteit van het EH2006 voor de MW worden vergroot.

Door ons is vastgesteld dat de directie van WMMN

- bereid is en in staat om te fungeren als katalysator bij de gewenste ontwikkelingen,
- de bundeling van krachten zeer positief beoordeelt,
- een brugfunctie wil vervullen naar de MW,

- bereid is bij haar bestuur te bevorderen dat WMMN toetreedt tot het EH2006,
- bereid is een belangrijke inhoudelijke rol te vervullen in het vernieuwingsproces.

2.2.3.Landschapsbeheer Utrecht

Bestuur en directie van Landschapsbeheer Utrecht zien belangrijke overeenkomsten in haar missie en taken en die van zowel het Erfgoedhuis als de Monumentenwacht. Daarom achten zij samenwerking met het Erfgoedhuis zoals neergelegd in het convenant (september 2004) een vanzelfsprekende ontwikkeling. Verdere intensivering van de samenwerkingsrelatie is wenselijk, samenvoeging van beide organisaties op termijn wordt niet uitgesloten. In dat geval zou een sterke tweedelijns organisatie voor Cultuurhistorie & Landschap kunnen ontstaan.

Wij adviseren u nu prioriteit te geven aan de gezondmaking van het EH en de versterking van zijn positie, ook ten opzichte van de erfgoedtaken van de provinciale organisatie. Dat komt de kwaliteitsslag van het Utrechtse erfgoedbeleid op dit moment het meest ten goede. Gelijktijdig kunnen de *inhoudelijke* mogelijkheden van verdergaande samenwerking met LBU worden onderzocht; het convenant biedt daartoe een uitstekende uitgangspositie.

Fusie van LBU en EH2006 op termijn moet niet worden uitgesloten; direct daarop aankoersen lijkt ons voor het EH echter te vroeg. Bovendien is de inhoudelijke basis daarvoor op dit moment te mager en brengt een dergelijke aanpak nu teveel afbreukrisico met zich mee voor de gewenste zorgvuldige inhoudelijke opbouw van functies en taken op het terrein van het erfgoed. Dit staat een nauwe betrokkenheid van LBU bij het vernieuwingsproces echter niet in de weg. Sterker, het EH zou haar voordeel moeten doen met de organisatorische expertise en ervaring die door LBU als tweede lijnsorganisatie door de jaren heen is opgebouwd.

2.3, Organiseren op basis van functies, duidelijkheid voorop

Het Erfgoedhuis 2006 zal bij voorkeur worden georganiseerd vanuit de functies die worden vervuld en niet op basis van het verleden (bestaande tradities, organisatievormen of functionarissen), noch op inhoud of klantengroepen. Om die reden adviseren wij

- van stonde af aan alle essentiële functies in de organisatie te incorporeren en aan te bieden (zo nodig door uitbreiding van de expertise/formatie) en de nieuwe organisatie op te bouwen vanuit deze functies;

- de kolom Monumenten en Archeologie binnen het Erfgoedhuis 2006 aanzienlijk te versterken;⁵
- bij de benoeming van personen in de sleutelposities (in het bijzonder de directie) uitsluitend functionele criteria te hanteren.

2.4. Veranderingsstrategie: snelle besluitvorming over richting en samenstellende delen, een heldere vernieuwingsopdracht, zorgvuldige goed voorbereide implementatie, betrokkenheid van de basis en royale facilitering

Samenvoeging van zelfstandige organisaties tot één nieuw verband is gebaat bij snelle besluitvorming, een goed voorbereide, niet overhaaste en vooral zorgvuldige implementatie (met oog voor de verworvenheden uit het verleden en erkenning van de zwakke punten van de rechtsvoorgangers) en intensieve betrokkenheid vanuit de basis. Snelle en onomkeerbare besluitvorming over het gewenste einddoel en het al dan niet toetreden tot het nieuwe verband is daarbij noodzakelijk.

Eerste fase: provincie voortouw coördinatie

In de eerste fase van het vernieuwingsproces kan de coördinatie het best worden neergelegd bij de Provincie (heden-tot uiterlijk 1 oktober 2005). Wij adviseren deze aanloopfase te beperken tot een paar maanden. In deze fase wordt het vernieuwingsproces in regie gezet, de noodzakelijke veranderingsstructuur ingericht en de facilitering geregeld. Bovendien zullen de betrokken stichtingsbesturen in deze fase, voorzover dat nog niet is gebeurd, hun onomkeerbaar en niet geconditioneerd besluit om toe te treden tot het Erfgoedhuis 2006 schriftelijk aan GS moeten bevestigen.⁶

Tweede fase: kerngroep en stuurgroep aan zet

Zo spoedig mogelijk maar uiterlijk op 1 oktober 2005 zou de nadere uitwerking van het Erfgoedhuis 2006 en de procescoördinatie moeten worden opgedragen aan een kerngroep, bestaande uit de beoogde directeur van het Erfgoedhuis 2006 als voorzitter, ondersteund door twee of drie medewerkers

⁵ Mede met het daarop adviseren wij een belangrijke rol toe te kennen aan Welstand en Monumenten Midden-Nederland in het vernieuwingsproces.

⁶ Dit tijdpad is wellicht niet haalbaar voor WMMN. De privatisering van Welstand en Monumenten, die noodzakelijk is voor een volledige organisatorische integratie in het Erfgoedhuis 2006, impliceert een nogal complexe besluitvorming, die waarschijnlijk meer tijd vergt. Wij adviseren om die complicatie te aanvaarden en WMMN van stonde af aan als volwaardig samenwerkingspartner tot het vernieuwingsproces toe te laten, ook als de besluitvorming in formele zin niet is afgerond.

van direct bij de vernieuwing betrokken organisaties, die ook buiten de eigen kring vertrouwen genieten.

Een stuurgroep geeft in hoofdlijnen richting aan het proces, keurt de belangrijkste inrichtingsbesluiten goed en houdt toezicht op het functioneren van de kerngroep. Wij adviseren

- in overleg met de besturen van de direct betrokken organisaties een stuurgroep in te richten van vijf tot zeven leden, die in een overgangperiode tevens kan functioneren als bestuur van het Erfgoedhuis en vanaf 1 juli 2006 als Raad van Toezicht van het Erfgoedhuis 2006;
- in de stuurgroep tenminste één lid te benoemen die het vertrouwen geniet van zowel het bestuur van de Monumentenwacht als het bestuur van Landschapsbeheer Utrecht;
- tot voorzitter van de stuurgroep iemand te benoemen die kan rekenen op steun van en gezag bij de erfgoedorganisatie in de provincie en de betrokken overheden;
- de benoeming van de stuurgroep geschiedt op voordracht van en door GS.

De formatieopdracht

De opdracht die aan de kerngroep wordt gegeven dient helder te zijn en ruimte te laten voor nadere invulling door de grondleggers van het nieuwe verband. In de formatieopdracht kan worden volstaan met het vastleggen van

- het doel van het vernieuwingsproces (komen tot een zelfstandige tweedelijns ondersteunende kennisinstelling met als hoofddoel om -vanuit een integraal werkende en krachtig naar buiten geprofileerde⁷ organisatie- de erfgoedzorg in de provincie te stimuleren en te optimaliseren);
- de functies die door de nieuwe organisatie moeten worden vervuld⁸ alsmede de daarbij behorende kernactiviteiten;
- de basiskenmerken van de nieuwe structuur (één raad van toezicht waarvan de samenstelling de instemming van GS behoeft, één directie, één ondernemingsraad, één geconsolideerde⁹ begroting en één jaarrekening);¹⁰

⁷ Krachtige profilering vergt eenheid van presentatie, maar dit laat onverlet dat toegestaan zou kunnen worden dat bestaande krachtige merken *binnen een gemeenschappelijk concept* onder de vertrouwde vlag gepresenteerd worden.

⁸ Zie hierover paragraaf 2.1.

⁹ Er kunnen subsidietechnische redenen zijn om voor onderdelen van de organisatie te werken met eigen exploitatierekeningen en eigen (deel-)jaarrekeningen. Het is echter niet wenselijk om deze situatie te introduceren om redenen van interne samenhang

- de datum waarop de nieuwe organisatie moet zijn gerealiseerd; wij adviseren de startdatum van EH2006 te bepalen op 1 juli 2006 of zoveel later als een verantwoorde implementatie noodzakelijk maakt.

Tenslotte is het wenselijk dat in de vernieuwingsopdracht ook wordt aangegeven dat bij de uitlijning van het Erfgoedhuis 2006 kan worden uitgegaan van één gezamenlijke huisvesting; daardoor worden gunstige condities gecreëerd voor een organisatie met één loket naar buiten en één back office achter de voordeur.

De kernkwaliteiten van de beoogd directeur

Een bijzonder punt van aandacht vormt het profiel van de eerste directeur/bestuurder van het Erfgoedhuis 2006. Wij menen dat hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid ligt voor stuurgroep en GS. Zowel gezien de gewenste verandering van werkwijze als met het oog op de gewenste herprofilering van de organisatie, is het verstandig te kiezen voor een leiderschapsprofiel, waarin de volgende competenties markant aanwezig zijn: enthousiasme en bindend vermogen, flexibiliteit en creativiteit, het vermogen om in een professionele omgeving noodzakelijke veranderingen en nieuwe werkwijzen tot stand te brengen en een sterke externe oriëntatie

Wij adviseren u op korte termijn over te gaan tot de benoeming van een (beoogd) directeur. De complexiteit van het vernieuwingsproces is niet van dien aard dat inschakeling van een interim-manager noodzakelijk is. Bovendien wordt op die manier voor het personeel en de omgeving (partnerorganisaties en klanten) een vertrouwenwekkende basis gelegd, die vanaf het moment waarop de (beoogd) directeur bekend is ook continuïteit waarborgt.

De bijlage bij dit verslag bevat een beknopt overzicht van de belangrijkste te ondernemen activiteiten incl. een concepttijdpad. De handreiking concretiseert en illustreert onderdelen van ons advies, maar maakt in formele zin daarvan geen deel uit.

¹⁰ In een eerder stadium van het dossier Vernieuwing Erfgoedbestel is ervoor gekozen tegemoet te komen aan de wensen van één van de betrokken organisaties door de introductie van een afzonderlijke exploitatiestichting Monumentenwacht binnen het Erfgoedhuis 2006. Deze oplossing steunen wij niet. Zij bevestigt voortdurend de aparte positie van de betreffende organisatie binnen het grotere geheel, geeft onvoldoende garanties voor het totstandkomen van samenwerking en synergie en verzwakt de positie van de directie van het Erfgoedhuis 2006 of compliceert deze aanzienlijk.

2.5. *Noodzakelijke en begunstigende voorwaarden*

Een heldere en stimulerende missie, visie & strategie, een transparante structuur, motiverend leiderschap, goed uitgewerkte beleids- en inrichtingsplannen en medewerkers die zich binnen het nieuwe verband veilig voelen, zijn noodzakelijke voorwaarden voor de opbouw van een vitale nieuwe organisatie. De opdracht die wordt gegeven aan stuurgroep en kerngroep moet resulteren in een adequate uitwerking van deze noodzakelijke voorwaarden. Bij de facilitering van dit proces speelt de Provincie een cruciale rol in het bijzonder voor de

- waarborging van werkzekerheid en het niveau van de arbeidsvoorwaarden van het zittende personeel
- totstandkoming van gezamenlijke huisvesting en
- investering in de kolom Monumenten en Archeologie resp. de steunpuntfunctie.

Er wordt verschillend gedacht over de vraag of de provincie het Erfgoedhuis 2006 zou moeten gebruiken als hoofdaanbieder op erfgoedterrein of dat juist gebruik gemaakt zou moeten worden van het palet aan organisaties op dit beleidsterrein. T.a.v. dit vraagstuk adviseren wij met klem om -vanuit het belang dat het Erfgoedhuis 2006 onder gunstige condities tot bloei kan komen- *de eerste jaren te werken aan een stevige opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en vooralsnog niet te focussen op het creëren van meer concurrentie.*

Een adequaat opdrachtgeverschap vraagt uiteraard dat een helder beeld bestaat over de taakverdeling m.b.t. de uitvoering beleidstaken. Wij hebben niet kunnen vaststellen of daarvan nu reeds sprake is; wij adviseren prioriteit te geven aan het ontwerpen van een transparante taakverdeling tussen Provincie en het Erfgoedhuis 2006. Dat is noodzakelijk voor

- het creëren van een vertrouwensbasis tussen opdrachtgever en -nemer;
- de verdere uitwerking van het concept van het 'vrijlatend sturen' door de opdrachtgever en
- voor de snelle ontwikkeling van het Erfgoedhuis 2006 en de gewenste kwaliteitsslag op dit terrein.

BIJLAGE 1: PROCESVOORSTEL

Vnr	Start	Activiteit	Einde	Uitvoering / verantwoordelijke
050515		Toelichting op advies aan direct belanghebbende(n binnen) organisaties	050616	Informateurs
050516		Beschrijving functies en kernactiviteiten; raming noodzakelijke startkapitaal	050715	Dienst Cultuur
050516		Toekomstverkenning met huidige directeur	050731	GS in overeenstemming bestuur FEH
050614		Besluitvorming GS/PS	050614	GS/PS
050616		Vaststellen plan van aanpak reorganisatie in overleg met het bestuur van de Federatie Erfgoedhuis	050701	GS
050616		Gesprekken GS met bestuur WMMN over toetreding tot Erfgoedhuis 2006	050731	GS
050701		Vaststellen hoofdfuncties, kernactiviteiten, startkapitaal	050731	GS
050701		Benoemen verantwoordelijke going concern Erfgoedhuis	050801	Bestuur FEH
050701		Vaststellen formatieopdracht	050831	GS
050801		Instellen Stuurgroep; bestuur Federatie Erfgoedhuis draagt taken en bevoegdheden over aan de stuurgroep		GS
050801		Start werving, selectie en contractering directeur Erfgoedhuis 2006	051001	Stuurgroep; instemming GS
051001		Intentieverklaring gemeenschappelijke huisvesting	051031	GS
051001		Definitief besluit deelname stichtingen (bij voorkeur incl. WMMN)	051031	Stichtingsbesturen; Stuurgroep
051001		Start (beoogd) directeur Erfgoedhuis 2006	051031	Stuurgroep
051001		Instellen kerngroep organisatieontwikkeling/-vernieuwing	051130	(Beoogd) directeur Erfgoedhuis 2006; goedkeuring door Stuurgroep
051001		Periodiek contact onderhouden met Monumentenwacht m.b.t. (intensivering van de) samenwerking	061231	(Beoogd) directeur Erfgoedhuis 2006
051201		Vaststellen missie, visie en strategie Erfgoedhuis 2006	051231	Stuurgroep; instemming GS
060201		Reorganisatieplan beschikbaar		(Beoogd) directeur Erfgoedhuis 2006; kerngroep; instemming Stuurgroep
060301		Inspraakrondes	060430	(Beoogd) directeur Erfgoedhuis;

060401	Definitieve aanstelling directeur Erfgoedhuis 2006 (indien van toepassing)	060430	kerngroep Raad van Toezicht Erfgoedhuis 2006
060401	Bijstellen reorganisatieplan	060531	Directeur Erfgoedhuis 2006
060401	Nieuwe/gewijzigde subsidieovereenkomst Erfgoedhuis 2006	060630	GS
060401	Vaststelling beleidsplan 2006-2008 Erfgoedhuis 2006	060630	Raad van Toezicht
060401	Benoeming Raad van Toezicht; Stuurgroep draagt taken en bevoegdheden over	060701	GS
060401	Overdracht personeel; aanpassing arbeidsovereenkomsten	060701	Besturen stichtingen; Stuurgroep Raad van Toezicht
060501	Implementatie reorganisatieplan	061231	Directeur Erfgoedhuis 2006; Raad van Toezicht
060701	<i>Start nieuwe organisatie</i>	060701	
060701	Opstellen inbrengbalans	060930	Overdragende stichtingsbesturen
060701	Opheffen Federatie Erfgoedhuis	070701	