



Inspectie Overheidsinformatie en
Erfgoed
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Borging van deskundigheid Vrienden der Geldersche Kasteelen en Geldersch Landschap

Rapport Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed

*Professionele organisaties
voor monumentenbehoud*

*Subsidieregeling
instandhouding
monumenten*

*Deskundigheid bij de
uitvoering van
werkzaamheden aan
rijksmonumenten*

Borging van kennis

2025

Missie Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed

Een overheid die verantwoording kan afleggen. Erfgoed beschikbaar voor iedereen. Nu en in de toekomst. Dat is onze missie.

Wij zien toe op de toegankelijkheid van overheidsinformatie en op de zorgvuldige omgang met erfgoed. Wij kijken hoe de regels in de praktijk werken.

Inhoud

Samenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Juridisch kader	7
1.3 Opzet van het onderzoek	7
1.4 Leeswijzer	8
2 Kenschets van GLK	9
3 Deskundigheid in relatie tot het monumentenbestand	10
3.1 Conclusies	10
3.2 Aanbevelingen	10
3.3 Toelichting op de bevindingen	11
4 Structurele borging van deskundigheid	13
4.1 Conclusies	13
4.2 Aanbevelingen	13
4.3 Toelichting op de bevindingen	14

Foto: Huis Staverden in juli 2025



Samenvatting

De Inspectie heeft geconstateerd dat de deskundigheid voor instandhouding van rijksmonumenten binnen Geldersch Landschap en Kasteelen (hierna: GLK) op orde is. Ondanks dat is er wel aandacht nodig voor het behoud van deze deskundigheid. Met andere woorden moet de structurele borging van deskundigheid versterkt worden, bijvoorbeeld door het opstellen van een strategisch personeelsplan en door betere vastlegging van werkprocessen en werkwijzen. Zo kunnen de risico's op het verlies van deskundigheid in de toekomst ondervangen worden.

Dit blijkt uit een inspectie naar de structurele borging van deskundigheid bij professionele organisaties voor monumentenbehoud (POM's) die in juli 2025 door de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed is uitgevoerd bij GLK.

GLK beschikt over actueel beleid omtrent deskundigheid op het gebied van instandhouding van rijksmonumenten. Het beleid is echter vrij algemeen en niet al het beleid m.b.t. de inzet van interne en externe deskundigheid is vastgelegd. De benodigde deskundigheid op het gebied van instandhouding van rijksmonumenten is binnen de organisatie van GLK aanwezig en deze is ook afgestemd op het specifieke monumentenbezit (gebouwde, groene, archeologische rijksmonumenten en interieurs). In de beheersadviescommissie is geen deskundigheid aanwezig voor gebouwd erfgoed. GLK werkt vooral met generalisten (intern). Specialistische deskundigheid wordt (extern) aangetrokken vanuit het netwerk. De inrichting van de organisatie van deskundigheid is echter niet volledig vastgelegd. Door betere vastlegging zou een strategie kunnen worden ontwikkeld, waarop vervolgens keuzes bepaald kunnen worden.

Op termijn signaleert de Inspectie risico's voor het behouden van deskundigheid in de organisatie en bij het inzetten van deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden. Hoewel er binnen GLK aandacht is voor het onderhouden en ontwikkelen van deskundigheid (in de vorm van bijvoorbeeld bijscholing), ligt hier geen strategie aan ten grondslag in de vorm van bijvoorbeeld een scholingsplan. Op het behouden van deskundigheid binnen de organisatie bestaan risico's, vooral doordat deskundigheid in bepaalde gevallen is belegd bij één medewerker, wat kwetsbaar is, bijvoorbeeld bij ziekte of vertrek van medewerkers. De inzet van deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten is in beperkte mate vastgelegd in processen en werkwijzen en wordt derhalve ook niet formeel geëvalueerd en bijgesteld.

De Inspectie doet een aantal aanbevelingen ter verbetering, waarvan de belangrijkste zijn:

- Leg beter vast hoe GLK de benodigde deskundigheid wil organiseren, met aandacht voor de benodigde deskundigheid 'in huis' en de benodigde externe deskundigheid.
- Maak een strategisch plan hoe GLK de benodigde deskundigheid wil aantrekken, ontwikkelen en behouden, met aandacht voor (bij)scholing, overdracht, pensionering, uitval en het behoud van kennis binnen de organisatie.



- Leg met het oog op eenduidig werken en overdracht de werkwijzen en uitgangspunten bij de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten vast en evalueer deze periodiek.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed (hierna: Inspectie) is belast met het toezicht op professionele organisaties voor monumentenbehoud (POM's). In het Werkprogramma 2025-2026 van de Inspectie¹ heeft zij een onderzoek aangekondigd naar de structurele borging van deskundigheid bij POM's. Het beschikken over en organiseren van structurele deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten is één van de voorwaarden waaraan POM's op basis van de Subsidieregeling instandhouding monumenten (Sim) blijvend moeten voldoen.²

Het borgen van deskundigheid bij de instandhouding van rijksmonumenten is van groot belang, omdat anders het verlies van cultuurhistorische waarden een reëel risico is. Naast de borging van deskundigheid op het gebied van gebouwde rijksmonumenten, wordt bij het onderzoek ook aandacht besteed aan specifieke deskundigheid op het gebied van groene en archeologische rijksmonumenten, interieurs en het verrichten van cultuurhistorisch onderzoek.

1.2 Juridisch kader

Op grond van de Sim moeten POM's beschikken over structurele deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten of deze organiseren. De Inspectie heeft dit criterium uitgewerkt in een toetsingskader, dat als basis dient voor het toezicht op de POM's. Onder dit criterium verstaat de Inspectie zowel een actuele aanwezigheid van de benodigde deskundigheid, alsook voorzieningen om te zorgen dat de deskundigheid in de toekomst aanwezig blijft.

Onder structurele borging van deskundigheid verstaat de Inspectie: het borgen van kennis, vaardigheden en ervaring die nodig zijn voor de instandhouding van rijksmonumenten die door een POM worden beheerd in de vorm van passend beleid, een passende organisatie-inrichting en een passende uitvoering van werkzaamheden.

1.3 Opzet van het onderzoek


Voor het onderzoek naar GLK heeft de Inspectie de volgende bronnen gebruikt:

- De beantwoording van de vragen van de Monitor professionele organisaties voor monumentenbehoud 2023-2024.³
- Een gesprek met de accounthouder voor GLK van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.
- Documenten van GLK waarin wordt ingegaan op de deskundigheid op het gebied van de instandhouding van monumenten.
- Gesprekken op 8 juli 2025 met de directeur-bestuurder, het hoofd vastgoed, de specialist cultuurhistorie, een projectleider en een terreinbeheerder van GLK.

¹ Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed, werkprogramma 2025-2026, 34-36.

² Artikel 31, eerste lid, onder b en artikel 32, eerste lid, onder b, sub 4 Sim.

³ Monitor Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed professionele organisaties voor monumentenbehoud 2023-2024
<https://www.inspectie-oe.nl/de-inspectie-overheidsinformatie-en-erfgoed/databank>

- 
- Een locatiebezoek aan Staverden in het kader van een lopend onderhouds- en restauratieproject.

Dit rapport gaat in op de twee criteria waarop de Inspectie de structurele borging van deskundigheid heeft getoetst, te weten:

- De organisatie beschikt over of organiseert deskundigheid die aansluit bij het monumentenbestand en nodig is om deze in stand te houden.
- De organisatie borgt dat de benodigde deskundigheid voor het onderhoud aan monumenten structureel aanwezig is.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport begint met een kenschets van de organisatie, gevolgd door twee aparte hoofdstukken waarin wordt beschreven hoe de organisatie zich verhoudt tot de twee criteria uit ons toetsingskader. De hoofdstukken starten met de conclusies die zijn getrokken aan de hand van onze indicatoren, gevolgd door de aanbevelingen en een toelichting op de aanbevelingen.

2 Kenschets van GLK

Geldersch Landschap & Kasteelen (GLK) is de overkoepelende organisatie van meerdere stichtingen, waarvan er twee (Stichting Vrienden der Geldersche Kasteelen en Stichting Geldersch Landschap) respectievelijk in 2013 en 2014 zijn aangewezen als POM.

De stichtingen hebben verschillende, elkaar aanvullende statuten en hebben één personele organisatie. Het kantoor bevindt zich in Huis Zypendaal te Arnhem. De stichtingen bezitten samen een grote hoeveelheid historische gebouwen, landgoederen en natuurgebieden in de provincie Gelderland. Omdat de organisaties zo sterk met elkaar verweven zijn, betrof de inspectie beide POM's. GLK heeft een tweehoofdig bestuur dat verantwoording aflegt aan de raad van toezicht.

medewerkers	vrijwilligers
143	960

De organisatie telde in 2024 143 medewerkers en stagairs en 960 vrijwilligers. De taken op het gebied van de instandhouding van rijksmonumenten zijn op verschillende plekken binnen de organisatie belegd, waaronder bij de teams landschap, vastgoed en musea & collecties. GLK kent verschillende adviescommissies, waaronder de beheeradviescommissie die adviseert over inhoudelijke thema's zoals landschap, erfgoed en museaal beheer en toeziet op de kwaliteit van beleid.

categorie	overzicht aantallen rijksmonumenten
Gebouwd	170
Groen	27
Archeologisch	23
Totaal	220

GLK bezit in totaal 220 rijksmonumenten, waarvan 170 gebouwde, 27 groene en 23 archeologische rijksmonumenten. De gebouwde rijksmonumenten zijn kastelen, buitenplaatsen, boerderijen, molens en een kerk. Verscheidene landgoederen, parken en tuinen zijn aangewezen als groene rijksmonumenten. Daarnaast bezit GLK grafheuvels en kasteelruïnes die zijn aangewezen als archeologisch rijksmonument.

Verschiedene gebouwde monumenten beschikken over waardevolle interieurs. Enkele objecten zijn ingericht als museum, waarbij ook vele collectiestukken van GLK getoond worden. Het bezit van GLK is groter dan alleen bovenstaande rijksmonumenten. Veel objecten hebben cultuurhistorische waarden en genieten daarom een status als gemeentelijk monument.

3 Deskundigheid in relatie tot het monumentenbestand

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op welke wijze de deskundigheid is georganiseerd ten opzichte van de omvang en aard van het monumentenbestand. Er is gekeken of de organisatie een beeld heeft van de benodigde deskundigheid in relatie tot het specifieke bezit. Het is immers van belang te weten wat je hebt, om vervolgens te kunnen kijken wat daar voor nodig is.

Verder is gekeken welke deskundigheid feitelijk aanwezig is en of deze intern of extern is georganiseerd. Daarnaast is aandacht besteed aan de inbedding van deskundigheid in de organisatie, processen en werkwijzen. Dit is noodzakelijk zodat deskundigheid op het juiste moment wordt betrokken en ingezet. Tot slot is gekeken in hoeverre taken en verantwoordelijkheden op het gebied van instandhouding van rijksmonumenten zijn belegd.

Eerst wordt het toetsingscriterium benoemd en vervolgens worden de conclusies opgesomd, gevolgd door de aanbevelingen en een toelichting op de bevindingen.

Criterion

De organisatie beschikt over of organiseert deskundigheid die aansluit bij het monumentenbestand en wat nodig is om deze te onderhouden.

3.1 Conclusies

- GLK heeft een beeld van welke deskundigheid nodig is voor de instandhouding van rijksmonumenten, maar hier ligt geen analyse aan ten grondslag.
- GLK heeft niet volledig vastgelegd hoe het de benodigde deskundigheid wil organiseren en welke deskundigheid 'in huis' aanwezig moet zijn en welke extern wordt georganiseerd.
- Op dit moment beschikt of organiseert GLK de benodigde deskundigheid, afgezien van de vacante positie in de beheersadviescommissie.

3.2 Aanbevelingen

- Maak een analyse welke deskundigheid voor het onderhoud nodig is in relatie tot het specifieke bezit en leg dit vast.
- Leg vast hoe GLK de benodigde deskundigheid wil organiseren, met aandacht voor de benodigde deskundigheid 'in huis' en de benodigde externe deskundigheid.
- Trek een lid aan met kennis van gebouwd erfgoed voor de beheersadviescommissie, zodat deskundigheid ook op dat niveau van de organisatie belegd is.

3.3 Toelichting op de bevindingen

Analyse van de benodigde deskundigheid

GLK bezit verschillende typen monumenten: gebouwde, groene, archeologische monumenten en waardevolle interieurs. GLK geeft aan de hiervoor benodigde deskundigheid in huis te hebben. De benodigde deskundigheid, afgezet tegen het bezit, is niet ontstaan vanuit een (risico)analyse, maar veeleer organisch zo gegroeid. Het is ook slechts beperkt vastgelegd in beleid. Uit functieprofielen blijkt wel een afweging tussen interne en externe deskundigheid: intern werkt GLK vooral met generalisten, die (specialistische) externe deskundigheid aantrekken. De afwegingen voor deze keuzes zijn niet terug te vinden in het beleid.

De Inspectie geeft GLK in overweging om nader stil te staan bij de deskundigheid die nodig is voor een professionele instandhouding van de verschillende typen monumenten en welke deskundigheid hiervoor GLK zelf 'in huis' moet hebben. Belangrijk hierbij is dat de rol van opdrachtgever bij de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten voldoende vormgegeven kan worden; hierbij is kennis van zaken immers onontbeerlijk. Als er bijvoorbeeld onvoldoende kennis 'in huis' aanwezig is, kan de uitvoering door externen niet kritisch beoordeeld worden. Een voorbeeld hiervan is kennis van de in de beroepsgroep geldende normen (URL's): een organisatie moet weten wat deze normen inhouden, om te kunnen controleren of deze nagevolgd worden bij werkzaamheden aan rijksmonumenten.

De beschikking over en organisatie van de benodigde deskundigheid

Binnen GLK is deskundigheid op het gebied van bouwkunde, groen erfgoed en interieurs intern aanwezig. Het verschilt per vakgebied in hoeverre dit 'in huis' aanwezig is, of wordt ingehuurd. Op het gebied van gebouwde monumenten zijn bijvoorbeeld deskundigen intern aanwezig (waaronder HBO-gevoerde bouwkundigen met een bouwhistorische opleiding, projectleiders en restauratietimmerlieden), terwijl deskundigheid op het gebied van archeologie wordt ingehuurd. Als voorbeeld hiervan is de schade benoemd die wilde zwijnen aan grafheuvels veroorzaken. Om hiervoor een oplossing te vinden en een onderhoudsrichtlijn op te stellen is een specialistische deskundige aangetrokken. Voor de werkzaamheden aan rijksmonumenten worden in beginsel (ERM-gecertificeerde) aannemers aangetrokken, waarbij ook regionale binding een rol speelt. Positief is ook dat de eis voor certificering ook in het beleid is vastgelegd.

GLK heeft de kenmerken van een netwerkorganisatie, hoewel dit niet is vastgelegd. De organisatie heeft veelal generalisten in dienst en externe adviseurs worden vanuit het netwerk van de medewerkers aangetrokken. Dit lijkt een bewuste keuze. De selectie van externe adviseurs vindt niet op een in beleid vastgelegde wijze plaats. Het personeelsbeleid lijkt hier beperkt op afgesteld, terwijl het voor een netwerkorganisatie van belang is dat (nieuwe) medewerkers ook de competenties hebben om een netwerk op te bouwen, te onderhouden en juist in te zetten. De kwaliteit van de externe deskundigheid is namelijk afhankelijk van het netwerk van de medewerkers en in hoeverre de medewerker in staat is dit netwerk in te schakelen.

Het beleggen van taken en verantwoordelijkheden

Taken en verantwoordelijkheden op het gebied van de instandhouding van monumenten zijn binnen GLK bij verschillende medewerkers en in verschillende teams belegd. Dit blijkt onder andere uit functieprofielen die de Inspectie heeft ingezien, waarin verantwoordelijkheden benoemd worden. Zo is een voorbeeld aangehaald waarbij de verantwoordelijkheden voor kleine objecten binnen een historische aanleg (zoals bruggetjes, sluizen en standbeelden) zijn verplaatst van de groene afdeling, naar het team vastgoed.

De deskundigen binnen de organisatie zijn ook verantwoordelijk voor het aansturen van externe deskundigen. Zo bereiden medewerkers van de afdeling vastgoed werkzaamheden voor, begeleiden zij externe deskundigen en controleren zij het proces, met een startgesprek en oplevercontrole. De wijze waarop dit gebeurt lijkt echter vooral staande praktijk en is in mindere mate vastgelegd. Uitzondering hierop is de afdeling groen, waarvoor als voorwaarde voor subsidieverlening een kwaliteitshandboek is opgesteld. Hierin zijn verantwoordelijkheden en taken voor het beheer van terreinen duidelijk vastgelegd. In het document wordt echter niet specifiek stilgestaan bij het instandhouden van groene rijksmonumenten, maar veeleer bij natuur en ecologie in het kader van subsidieverlening.

Verder beschikt GLK over een beheeradviescommissie waarin veel deskundigheid aanwezig is en die geregeld vanuit de organisatie wordt bevroegd. De beheeradviescommissie wordt om inhoudelijk advies gevraagd en ziet toe op de borging van de kwaliteit van beleid. Hoewel in deze commissie wel kennis van groen erfgoed aanwezig is, is er geen lid (meer) met kennis van gebouwd erfgoed. De Inspectie adviseert opnieuw een erfgoeddeskundige in de commissie op te nemen zodat deze specifieke deskundigheid ook betrokken wordt bij bepaald beleid of keuzes.

4 Structurele borging van deskundigheid

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe de structurele borging van deskundigheid is vormgegeven. Waar het vorige hoofdstuk vooral inging op de feitelijke situatie op dit moment, besteedt dit hoofdstuk aandacht aan in hoeverre dit geborgd is voor de toekomst. Het op peil houden van deskundigheid vraagt immers aandacht, zodat de kwaliteit van werkzaamheden aan rijksmonumenten geborgd blijft en dit een structureel en consistent karakter blijft houden.

Er is gekeken in hoeverre de organisatie zich inzet deskundigheid te onderhouden en ontwikkelen, door bijvoorbeeld (bij)scholing. Om de kwaliteit van werkzaamheden hoog te houden is kennis van ontwikkelingen in het veld immers onontbeerlijk. Het is ook van belang dat een organisatie aandacht heeft voor het archiveren van deze informatie. Het behouden van deskundigheid is ook een aandachtspunt: hoe ondervangt een organisatie uitval of wisseling in personeel en hoe trekt een organisatie nieuwe deskundigheid aan? Verder is gekeken naar vastlegging. Vastlegging heeft een tweeledig doel: het bevordert eenduidigheid bij de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten en het legt werkwijzen vast zodat deze beschikbaar zijn voor nieuwe medewerkers én maakt evaluatie en verbetering mogelijk.

Ten eerste wordt het toetsingscriterium benoemd en vervolgens worden de conclusies opgesomd, gevolgd door de aanbevelingen en een toelichting op de bevindingen.

Criterion

De organisatie borgt dat de benodigde deskundigheid voor het onderhoud aan monumenten structureel aanwezig is.

4.1 Conclusies

- Er is binnen GLK aandacht voor het onderhouden en ontwikkelen van deskundigheid, maar hier ligt geen analyse of strategie aan ten grondslag.
- Er is aandacht voor het aantrekken en behoud van deskundigheid, maar hiervoor is geen gestructureerde aanpak.
- De inzet van deskundigheid is in beperkte mate vastgelegd in processen en werkwijzen.

4.2 Aanbevelingen

- Ontwikkel een scholingsplan gebaseerd op een analyse van de benodigde deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten.
- Maak een strategisch plan hoe GLK deskundigheid wil aantrekken en behouden, met aandacht voor overdracht, pensionering, uitval en het behoud van kennis binnen de organisatie.

- Leg met het oog op eenduidig werken en overdracht de werkwijzen en uitgangspunten bij de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten vast en evalueer deze periodiek.

4.3 Toelichting op de bevindingen

Het onderhouden en ontwikkelen van deskundigheid

Medewerkers van GLK krijgen de kans opleidingen of cursussen te volgen. Er worden interne opleidingen georganiseerd en een aantal timmerlieden is leermeester die hun kennis en expertise overdragen. Binnen de afdeling vastgoed wordt ieder jaar met medewerkers gekeken welke opleidingen ze willen volgen. Ook worden medewerkers aangemoedigd deel te nemen aan kennisnetwerken en symposia. GLK werkt veel samen met andere (provinciale) landschapsbeheerders. Deze worden bevraagd voor ervaring en expertise. Hoewel de organisatie bijscholing aanmoedigt, wordt dit in mindere mate strategisch ingezet. Er bestaat geen scholingsplan op basis van doelen die de organisatie op het gebied van deskundigheid wil bereiken.

Binnen GLK worden standaard waardestellende onderzoeken bij groene rijksmonumenten uitgevoerd. De cultuurhistorische informatie uit deze onderzoeken wordt verwerkt in een GIS-applicatie voor terreinmedewerkers. Dit vindt de Inspectie waardevol. Het beoordelen en wegen van deze informatie behoort ook tot de taak van deskundigen. Het is van belang dat medewerkers die werkzaamheden (laten) uitvoeren aan rijksmonumenten ook in staat zijn informatie te wegen en toe te passen. De beheerders van groene rijksmonumenten hebben een groene opleiding waardoor de cultuurhistorische kennis beperkt is. Dit betekent dat er ingezet moet worden op de bijscholing van deze medewerkers op het gebied van erfgoed, zodat ze informatie kunnen wegen en bijvoorbeeld weten hoe werkzaamheden volgens de beroepsgroep geldende normen (zoals uitvoeringsrichtlijnen) uitgevoerd moeten worden.

Vanuit de afdeling vastgoed wordt gepoogd externen aan zich te binden. Deze afdeling heeft hierbij ook oog voor de ontwikkeling van deskundig personeel. Een voorbeeld hiervan is dat lokale schildersbedrijven bewust opnieuw worden gevraagd bij een reguliere schilderbeurt. Enerzijds leren ze daardoor het pand beter kennen, anderzijds kunnen ze zien hoe hun vorige schilderbeurt de tand des tijds heeft doorstaan en daar ook van leren. GLK moedigt deze bedrijven ook aan zich te laten erkennen. Zo poogt GLK als opdrachtgever ook de deskundigheid van externe partijen te stimuleren. Deze werkwijze is staande praktijk, maar niet vastgelegd binnen de organisatie.

Het aantrekken en behoud van deskundigheid

GLK is een organisatie waarin werknemers relatief lang in dienst zijn. Een aantal werknemers nadert de pensioengerechtigde leeftijd, waardoor mogelijk veel kennis verloren kan gaan. Dit risico wordt ook in beleid genoemd, waarbij wordt verwezen naar de nieuwe meerjarenvisie, waarin dit risico aandacht heeft. De organisatie is bezig hierop te anticiperen. Zo zijn recent de functieprofielen herzien en spreekt de directeur-bestuurder over een 'dakpanconstructie', waarbij een warme overdracht plaatsvindt tussen oude en nieuwe medewerkers. Het doel hierbij is kennis van medewerkers over te dragen en deskundigheid te behouden. Een dergelijke

constructie is des te belangrijker, omdat de organisatie sterk leunt op een klein aantal medewerkers met veel specialistische kennis en ervaring. Dit is kwetsbaar.

In de functieprofielen is ook aandacht besteed aan het wegvallen van deskundigheid bijvoorbeeld door ziekte. Zo wordt bij bepaalde functies ook expertise van een ander vakgebied gevraagd, zodat taken van een ander vakgebied makkelijker overgenomen kunnen worden door één en dezelfde persoon of personen met dat specifieke profiel. Het is binnen GLK staande praktijk dat als bij het uitvallen van personeel door bijvoorbeeld ziekte, projecten stil komen te liggen het reguliere werk verdeeld wordt over medewerkers. Verder is er sprake van kennisoverdracht, maar deze is in mindere mate geformaliseerd. Een voorbeeld hiervan is dat een afzwaaiend medewerker werd gevraagd om nog wat langer in dienst te blijven, ten behoeve van een warme overdracht, waarbij de nieuwe medewerker van de afzwaaiend medewerker kan leren. Hoewel dit een slimme keuze is, lijkt deze wel ad-hoc genomen en niet gebaseerd op een vastgelegde strategie. Met een strategisch personeelsplan kan op zulke situaties voorgesorteerd worden.

Door het opstellen van een strategisch personeelsplan kunnen de risico's met betrekking tot het verdwijnen van kennis en ervaring beperkt worden. Omdat deskundigheid binnen GLK sterk leunt op enkele ervaren en bevlogen medewerkers, is een warme overdracht van extra belang. Uit gesprekken blijkt dat hier in de praktijk wel naar wordt gestreefd, maar door dit vast te leggen kan er ook eerder op geanticipeerd worden. Juist wanneer zaken als overdracht, het opvangen van uitval in een overkoepelende strategie over het behoud van deskundigheid worden vastgelegd, kan hier eerder op ingespeeld worden. Er kan bijvoorbeeld vroegtijdig een extra adviseur cultuurhistorie aangetrokken worden, zodat de grote schat aan kennis van de huidige medewerker overgedragen kan worden. Dit maakt deskundigheid binnen GLK minder kwetsbaar.

De inzet van deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden

De vastlegging van werkwijzen en uitgangspunten met betrekking tot borging van deskundigheid verschilt binnen GLK per vakgebied. Zo is er bij de groene en museale afdelingen een kwaliteitshandboek, maar bij de afdeling gebouwd erfgoed niet. Voor grafheuvels (archeologie) is bijvoorbeeld een onderhoudsrichtlijn opgesteld. Het vastleggen heeft een tweeledig doel: enerzijds kan hierop teruggevallen worden wanneer een medewerker plots uitvalt of vertrekt en anderzijds zorgt het ervoor dat keuzes bij het uitvoeren van werkzaamheden aan rijksmonumenten minder afhankelijk worden van één medewerker. Dit zou eenduidig werken kunnen bevorderen. Eenduidig en navolgbaar werken is een belangrijk onderdeel van professionaliteit. Bovendien geeft vastlegging de mogelijkheid tot evaluatie en als gevolg ook verbetering van werkwijzen en processen. Dit draagt bij aan de borging van deskundigheid op de lange termijn.

Hoewel bij GLK zowel interne als externe deskundigen betrokken worden bij de uitvoering van werkzaamheden, is dit dus in beperkte en afwisselende mate vastgelegd. Dit hangt ook af van het soort werkzaamheden: bij projecten is dit meer geformaliseerd (via het projectbureau) dan bij regulier onderhoud of incidenten. Bovendien verschilt dit ook per kennisgebied. De wijze waarop deskundigheid betrokken wordt, hangt ook af van de medewerker. Een voorbeeld hiervan is het wijzigen in inrichting van een laan in een groen rijksmonument. In deze situatie is



de juiste deskundigheid niet op het juiste moment bevroegd, waardoor de laan met een verkeerde soort bomen is ingepland. Er is dus een risico dat in bepaalde werkprocessen, zoals inrichtingsprocessen, het betrekken van de juiste deskundigheid vergeten wordt. Vastlegging kan dit voorkomen, maar scholing speelt hierbij ook een belangrijke rol, zoals eerder genoemd.

In het eerdergenoemde kwaliteitshandboek groen, zijn processen en verantwoordelijkheden duidelijk vastgelegd en wordt er ook stilgestaan bij een evaluatiecyclus. Het kwaliteitshandboek gaat echter hoofdzakelijk over natuur en ecologie en niet over werkzaamheden aan groene rijksmonumenten. Hoewel gebouwd erfgoed in bepaalde aspecten om een andere benadering vraagt, kan het kwaliteitshandboek voor de andere vakgebieden zoals vastgoed wel handvatten of inspiratie bieden voor een navolgbare werkwijze. Vastlegging biedt ook de mogelijkheid tot evaluatie, waardoor processen verbeterd kunnen worden.

Foto: Onderhoudswerkzaamheden op landgoed Staverden in juli 2025





Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed |
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Postbus 16478 | 2500 BL Den Haag
info@inspectie-oe.nl | <https://www.inspectie-oe.nl>

December 2025