



Inspectie Overheidsinformatie en
Erfgoed
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Borging van deskundigheid Hendrick de Keyser

Rapport Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed

*Professionele organisaties
voor monumentenbehoud*

*Subsidieregeling
instandhouding
monumenten*

*Deskundigheid bij de
uitvoering van
werkzaamheden aan
rijksmonumenten*

Borging van kennis

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
Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Juridisch kader	6
1.3 Opzet van het onderzoek	6
1.4 Leeswijzer	7
2 Kenschets van Hendrick de Keyser	8
3 Deskundigheid in relatie tot het monumentenbestand	9
3.1 Conclusies	9
3.2 Aanbevelingen	9
3.3 Toelichting op de bevindingen	10
4 Structurele borging van deskundigheid	12
4.1 Conclusies	12
4.2 Aanbevelingen	13
4.3 Toelichting op de bevindingen	13
5 Bronnen	16

Foto: Een schilder aan het werk bij Huis de Vicq (Herengracht 476 Amsterdam).



Samenvatting

De Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed heeft geconstateerd dat de structurele borging van deskundigheid bij Vereniging Hendrick de Keyser op orde is. De organisatie beschikt over ruime interne deskundigheid die aansluit bij het specifieke bezit en er zijn voldoende voorzieningen getroffen om te borgen dat dit op termijn beschikbaar blijft. Het is evenwel van belang dat de organisatie hierop periodiek reflecteert en dan bijstuurt indien noodzakelijk.

Dit blijkt uit een inspectie naar de structurele borging van deskundigheid bij professionele organisaties voor monumentenbehoud (POM's) die op 23 juni 2026 door de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed is uitgevoerd bij Vereniging Hendrick de Keyser.

Deskundigheid op het gebied van gebouwd erfgoed, interieurs en groen erfgoed is intern aanwezig, komt overeen met het specifieke bezit en is gebaseerd op een visie op instandhouding en goed opdrachtgeverschap. Veel deskundigheid is intern georganiseerd. Zo beschikt de organisatie onder andere over restauratiearchitecten, interieurspecialisten en opzichters voor gebouwd en groen erfgoed. Ook is op managementniveau deskundigheid op het gebied van erfgoed aanwezig, evenals in het bestuur en de verenigingsraad.

De organisatie heeft de kaders geschapt waarbinnen de medewerkers ervoor zorgen dat deskundigheid op peil blijft. Er is sprake van eigenaarschap. Medewerkers krijgen de kans zich te ontwikkelen en er wordt gestuurd op samenwerking en het uitwisselen van kennis. Door een aantrekkelijke werkgever te zijn en verschillende voorzieningen te treffen voor bijvoorbeeld vastlegging en overdracht probeert Hendrick de Keyser deskundigheid te behouden. Verder zijn werkwijzen zo ingericht dat de juiste deskundigheid betrokken wordt en borgen medewerkers dat dit gebeurt.

De Inspectie doet enkele aanbevelingen, waarvan de belangrijkste is:

- Reflecteer en evalueer periodiek of de geschapen kaders afdoende zijn voor het onderhouden en ontwikkelen van deskundigheid voor de organisatie. Stuur bij wanneer dit noodzakelijk is.

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 Hendrick de Keyser heeft de Inspectie de volgende bronnen gebruikt:

- De beantwoording van de vragen van de Monitor professionele organisaties voor monumentenbehoud 2023-2024 en 2025-2026.³
- Een gesprek met de accounthouders voor Hendrick de Keyser van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.
- Documenten van Hendrick de Keyser waarin wordt ingegaan op de deskundigheid op het gebied van de instandhouding van monumenten.

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 en 2025-2026.

- Gesprekken op 23 juni 2026 met de directeur, de programmaleider duurzaamheid en medewerkers van het team onderhoud, het team restauraties, het team onderzoek en presentatie en het team interieurs en productie.
- Een locatiebezoek aan Herengracht 476 te Amsterdam 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 (hoofdstuk 2), gevolgd door hoofdstuk 3 over deskundigheid in relatie tot het monumentenbestand. Hoofdstuk 4 gaat in op de structurele borging van deskundigheid. Hoofdstuk 3 en 4 starten met de conclusies die zijn getrokken aan de hand van onze indicatoren, gevolgd door aanbevelingen en toelichting op de bevindingen.

2 Kenschets van Hendrick de Keyser

Vereniging Hendrick de Keyser (hierna: Hendrick de Keyser) omschrijft zichzelf als 'hét nationale goede doel voor het behoud en beheer van architectonisch en historisch waardevolle monumenten en hun interieurs'.⁴ De vereniging, die vernoemd is naar een Amsterdamse architect en beeldhouwer uit de zestiende eeuw, bestaat sinds 1918. Het kantoor van Hendrick de Keyser bevindt zich in Huis Bartolotti (Herengracht 172 Amsterdam). De organisatie is in 2013, tijdens de eerste lichting, aangewezen als POM.

Hendrick de Keyser verwerft sinds de oprichting cultuurhistorisch waardevolle panden met als doel ze te behouden voor de toekomst. Ieder jaar worden nog panden verworven. Thans heeft de vereniging ruim 480 panden in bezit, verspreid over heel Nederland, waarvan 392 rijksmonumenten. Hiervan zijn 387 gebouwde rijksmonumenten, vier groene rijksmonumenten en één archeologisch rijksmonument.⁵ De panden worden verhuurd als woning, als kantoor of als vakantiehuis. Daarnaast beschikt de vereniging over een zestal museumhuizen. De panden hebben een hoge cultuurhistorische waarde en beschikken veelal over waardevolle interieurs.

De organisatie heeft 86 personen in dienst, waarvan 23 medewerkers werkzaam zijn op het gebied van onderhoud en restauratie van monumenten, onderverdeeld in verschillende teams. 489 vrijwilligers werken onder andere als gastvrouw/-heer in museumhuizen, voor tuinonderhoud of bijvoorbeeld voor de digitalisering van het archief. Hendrick de Keyser is een vereniging met een tweekoppige directie, een bestuur met zes leden, een verenigingsraad (tot 2023 raad van commissarissen) en een algemene ledenvergadering. In het bestuur zitten enkele leden met een vakinhoudelijk profiel. Hetzelfde geldt voor de verenigingsraad, waarin kennis op het gebied van gebouwd én groen erfgoed aanwezig is.

⁴ De vereniging | Hendrick de Keyser Monumenten.

⁵ Monitor Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed professionele organisaties voor monumentenbehoud 2025-2026.

| | | | | | |

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.

Criterium

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

3.1 Conclusies

- Er is een beeld van de benodigde deskundigheid op basis van de aard van het bezit en een eigen visie op instandhouding, waarbij goed opdrachtgeverschap en kwaliteit van de uitvoering leidend zijn.
- Hendrick de Keyser beschikt over voldoende en gedifferentieerde deskundigheid op verschillende niveaus binnen de organisatie en dit is veelal intern georganiseerd.
- Verantwoordelijkheden en taken zijn belegd, maar de functieprofielen zijn op punten niet actueel.

3.2 Aanbevelingen

- Actualiseer waar nodig de functieprofielen aan recente veranderingen binnen de organisatie en leg de verschillende rollen per functie vast, zodat taken en verantwoordelijkheden helder zijn.

3.3 Toelichting op de bevindingen

Analyse van de benodigde deskundigheid

Hendrick de Keyser ziet goed opdrachtgeverschap als uitgangspunt voor de noodzakelijke deskundigheid. In het visiedocument 2023-2028 staat daarover: 'De manier waarop de organisatie is ingericht en de manier waarop wij een monument benaderen is gericht op professioneel eigenaar- en opdrachtgeverschap'. De eigen visie op instandhouding heeft ook het beeld van de benodigde deskundigheid bepaald. In het beleid is opgetekend dat er onder andere gekozen is voor inhoudelijk geschoolde directie, een eigen architectenbureau en geschoolde projectleiders en bouwkundigen, teneinde ook in de praktijk de kwaliteit van de uitvoering te borgen. Hendrick de Keyser heeft met eigen architectuurhistorici, onderzoekers, interieurdeskundigen, collectiebeheerders en architecten deskundigheid grotendeels intern georganiseerd. Voor een grote opgave zoals het verduurzamen van het bezit is de nieuwe functie van programmaleider duurzaamheid gecreëerd. Onder andere vanuit kostenoverwegingen wil de organisatie het gebruik van externen verder beperken.

Het specifieke bezit is voor Hendrick de Keyser het uitgangspunt geweest voor de benodigde deskundigheid. Ook wordt er naar aanleiding van veranderingen en ontwikkelingen zoals nieuwe verwervingen stilgestaan bij de gevolgen voor de benodigde deskundigheid. Dit geldt bijvoorbeeld voor het oprichten van museumhuizen waarvoor extra deskundigheid is aangetrokken of deskundigheid op het gebied van groen erfgoed, na verwerving van groene rijksmonumenten. Dit laatste is overigens ook het gevolg van een aanbeveling van de Inspectie. Naar aanleiding van deze inspectie in 2022 heeft de organisatie een opzichter tuinen aangesteld voor het onderhoud aan de tuinaanleg bij circa vijftig panden (waaronder groene rijksmonumenten, hofjes en dergelijke) en is er deskundigheid op het gebied van groen erfgoed aan de verenigingsraad toegevoegd.

De beschikking over en organisatie van de benodigde deskundigheid

Deskundigheid voor de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten is intern voldoende aanwezig, in verschillende lagen van de organisatie. De organisatie is zelf ook van mening dat ze voldoende deskundigheid in huis heeft om de taken op het gebied van instandhouding waar te maken en continuïteit van beleid te kunnen waarborgen. In de verenigingsraad en het bestuur is kennis op het gebied van gebouwde en groene rijksmonumenten aanwezig. Zo hebben twee bestuursleden een achtergrond in de architectuur. In de verenigingsraad hebben vier leden een vakinhoudelijke achtergrond op het gebied van monumentenzorg en heeft één lid kennis op het gebied van groen erfgoed (landschappen en buitenplaatsen). Hetzelfde geldt voor de directie, waar bouwkundige en kunsthistorische kennis aanwezig is.

Deskundigheid is onderverdeeld in verschillende teams. In het team onderhoud werken bouwkundig opzichters met verschillende achtergronden, uiteenlopend van timmerman tot architectuurhistoricus. Ook is er een opzichter voor het groene erfgoed. Binnen het team is voldoende kennis van gebouwd en groen erfgoed. Bij het team restauratie werken (restauratie)architecten, bouwkundig tekenaars en projectleiders. Zoals de naam zegt voert dit team de restauraties uit en niet het

| | | | | | |

reguliere onderhoud. Zelf noemen ze dit team ook wel het eigen architectenbureau, dat belast is met voorbereiding, directievoering en regie op restauratieprojecten. Ook bij dit team is door opleidingen, werkervaring of gevolgde cursussen voldoende kennis van gebouwd erfgoed aanwezig. Bij het team interieurs en productie en team onderzoek en presentatie is respectievelijk kennis van historische interieurs aanwezig (met onder andere drie kunsthistorici) en architectuurgeschiedenis aanwezig (met onder andere drie architectuurhistorici). Medewerkers van dit team doen ook veel onderzoek ter voorbereiding voor onderhoud en restauraties. Bij het 'onderzoeksteam' wordt onderzoek gedaan naar de bouw- en bewonersgeschiedenis van de panden.

Er zijn ook een aantal medewerkers met een meer teamoverstijgende rol. Hieronder valt de programmaleider duurzaamheid, die onder andere ook veel kennis van de uitvoeringsrichtlijnen heeft. Verder is één van de onderzoekers van het team interieurs en productie ook betrokken bij andere teams in verschillende rollen, zoals coördinator onderhoudsprojecten. Deze teamoverstijgende functies kunnen bevorderlijk zijn voor de samenwerking tussen teams. Deze rollen komen echter niet als zodanig terug in de functieprofielen.

Hoewel Hendrick de Keyser veel deskundigheid in huis heeft georganiseerd, maakt de organisatie ook gebruik van externe deskundigheid. Naast de uitvoering, geldt dit bijvoorbeeld voor inspecties van monumenten. Recent heeft een extern bedrijf bijvoorbeeld alle panden geïnspecteerd. Ook bij piekbelasting wordt soms met externe deskundigheid gewerkt. Hetzelfde geldt voor bepaalde specialistische deskundigheid voor bijvoorbeeld zeldzaam achttiende-eeuws behang. Bij de selectie speelt certificering een rol, goede ervaringen, contacten uit het netwerk of specifieke kennis en opleiding.

Het beleggen van taken en verantwoordelijkheden

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de instandhouding van het bezit. Verder in de organisatie zijn verantwoordelijkheden en taken belegd, zoals ook is vastgelegd in functieprofielen en een organogram. Bepaalde functieprofielen, zoals die van de opzichter groen, lijken niet helemaal te rijmen met hoe de functie in de praktijk ingezet wordt. Ook zijn de functieprofielen niet aangepast op recente veranderingen in de organisatie.

Het team onderhoud werkt in rayons, waarbij Amsterdam is onderverdeeld in twee rayons en de rest van het land is onderverdeeld in zes regio's. De opzichters zijn hierin onderverdeeld. De teamleider van het team onderhoud borgt dat er in de verschillende rayons eenduidig wordt gewerkt. Er zijn ook andere voorbeelden waarbij taken zijn onderverdeeld: zo is er binnen het team onderzoek en presentatie een onderverdeling gemaakt tussen publiekspanden en de overige huizen. Wanneer een pand gerestaureerd is, wordt die overgedragen aan het team onderhoud. Voorts is een van de onderzoekers ook belast met verwervingen en nalatenschappen en neemt deze ook een coördinerende rol met andere teams op zich. Dit laatste geldt ook voor de programmaleider duurzaamheid. Deze verschillende rollen lijken niet geheel vastgelegd in functieprofielen. De rollen lijken ook specifiek bedoeld om samenwerking tussen teams te bevorderen, maar dit is niet nadrukkelijk zo benoemd of vastgelegd.



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.

Criterium

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

4.1 Conclusies

- Het onderhouden en de ontwikkeling van deskundigheid borgt de organisatie voornamelijk via initiatief en eigenaarschap van medewerkers. De organisatie faciliteert dit en schept de kaders. Er lijkt geen directe sturing te zijn op welke kennis onderhouden en ontwikkeld moet worden.
- De organisatie zet zich in om deskundigheid te behouden, onder andere door kansen te bieden voor ontwikkeling en het stimuleren van uitwisselen van kennis.
- Door een aantrekkelijke werkgever te zijn, beoogt Hendrick de Keyser deskundigheid te behouden, naast andere voorzieningen, zoals vastlegging en overdracht van kennis.
- De inzet van deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden is geborgd in processen en de wijze van werken binnen de organisatie.



4.2 Aanbevelingen

- Reflecteer en evalueer periodiek of de geschapen kaders afdoende zijn voor het onderhouden en ontwikkelen van deskundigheid voor de organisatie. Stuur bij wanneer dit noodzakelijk is.

4.3 Toelichting op de bevindingen

Het onderhouden en ontwikkelen van deskundigheid

Hoewel in het beleid van Hendrick de Keyser wel aandacht besteed wordt aan het onderhouden en ontwikkelen van deskundigheid, beschikt de organisatie niet over een uitgeschreven scholingsplan. Niettemin is wel geborgd dat personeel zich bijschoolt en lacunes in de benodigde deskundigheid worden opgevuld. Door eigenaarschap van medewerkers wordt op eigen initiatief de benodigde kennis onderhouden en waar nodig bevorderd. Er is dus in zekere zin sprake van sturing door medewerkers zelf. De organisatie heeft hiervoor de kaders geschept, waarbij bijvoorbeeld initiatief wordt beloond. Ook is bijscholing onderdeel van de personeelsgesprekken die drie keer per jaar tussen medewerker en teamleider plaatsvinden.

Medewerkers volgen geregeld cursussen of meer uitgebreide scholing en daar wordt door de organisatie de ruimte voor gegeven. Zo wordt door medewerkers cursussen gevolgd over asbestinventarisatie, restauratietechnieken of een cursus bij het Nationaal Restauratiecentrum. Een medewerker kreeg de kans om tijdens werktijd een promotieonderzoek te doen en volgt nu een MBA, grotendeels gefinancierd door de organisatie. Een bouwkundig opzichter mag een deel van zijn tijd besteden aan boerderij-onderzoek. Interessant in dit laatste voorbeeld is dat de organisatie zo een lacune in de kennis over het bezit op kan vullen (over de boerderijen in bezit is nog relatief weinig kennis aanwezig) en een medewerker zich kan ontwikkelen op onderzoekvlak. In zekere mate wordt scholing door de organisatie zo ook strategisch ingezet. Behoeften van medewerkers worden besproken in de functioneringsgesprekscyclus.

Het uitwisselen van kennis wordt door de organisatie gestimuleerd, waarmee ook eenduidig werken bevorderd wordt. Zo zijn er vaste kantoordagen afgesproken ter bevordering van de samenwerking en is er een wijze van projectmatig werken ingericht waardoor de benodigde kennisuitwisseling plaatsvindt. Bij het team onderhoud stuurt de teamleider op eenduidig werken door regelmatig samen te zitten. In het visiedocument staat ook dat 'door regelmatig elkaars werk te bezoeken en te bespreken gemeenschappelijke kennis en visie op werk [ontstaat]. Restauratieprojecten worden altijd in duo's opgepakt en die samenstelling wisselt. Ook kijken bouwkundig opzichters soms mee in andere rayons. Offertes worden door de bouwkundigen gezamenlijk bekeken. Er is een tweewekelijks teamoverleg en vier keer per jaar technisch vakoverleg, geleid door een persoon uit het team onderhoud en een uit team restauratie. Team restauratie heeft daarnaast ook eens per zes weken architectenoverleg waar alle projecten doorgenomen worden. Kennisuitwisseling wordt ook bevorderd middels interne scholing zoals 'herkennen van Lodewijk-stijlen' en 'wat zijn subsidiabele restauratiekosten?'. Vrijwilligers krijgen eveneens interne trainingen. Als voorbeeld is er per museumhuis een klein

groepje vrijwilligers belast met collectiezorg. Het team interieurs en productie leidt deze vrijwilligers op.

Het onderhouden en ontwikkelen van deskundigheid stoelt vooral op het initiatief van medewerkers en de verantwoordelijkheid van de medewerkers om de kwaliteit van de werkzaamheden hoog te houden. De organisatie faciliteert dit door kansen te bieden en samenwerking en kennisuitwisseling aan te moedigen. Er lijkt weinig directe sturing vanuit de directie op de inhoudelijke ontwikkeling, waarschijnlijk omdat dit reeds geborgd is. Het is wel noodzakelijk periodiek te kijken of dit op termijn zo blijft functioneren om te kunnen bepalen of bijsturing nodig is.

Er is aandacht voor archivering van informatie. Bij onderhoud en restauraties worden foto's gemaakt die digitaal worden opgeslagen per pand. De uitgangspunten hiervoor zijn in het visiedocument vastgelegd. Bijzonderheden worden gedocumenteerd en al tijdens restauraties wordt de basis gelegd voor de verslaglegging achteraf, met als uitgangspunt 'wat' er is gedaan, 'hoe' en 'waarom'. Zo worden ook keuzes verantwoord. Deze verslagen worden gemaakt door medewerkers, maar soms ook door masterstudenten architectuurgeschiedenis of bouwkunde. Hiervoor is ook een format ontwikkeld.

Het aantrekken en behoud van deskundigheid

Hendrick de Keyser probeert een aantrekkelijke organisatie te zijn voor medewerkers. Medewerkers krijgen kansen om zich te ontwikkelen, waarbij scholing ook strategisch wordt ingezet om een aantrekkelijke werkgever te zijn als poging om medewerkers te behouden. Een voorbeeld daarvan is een bouwkundig opzichter die de kans krijgt door te groeien en onderzoek te doen naar boerderijen, of een medewerker die de kans krijgt om te promoveren en een managementopleiding te doen. Evenwel is bij het team onderhoud het aantrekken en behouden van de juiste professionals een uitdaging; hier is relatief veel verloop, omdat er veel vraag is naar goed opgeleide bouwkundigen. Om toch bouwkundigen aan te trekken wordt breder gekeken naar geschikte kandidaten, die waar nodig intern of met extra cursussen opgeleid worden. Door het werk interessant te houden en medewerkers vrijheid en verantwoordelijkheid te geven, probeert de organisatie deskundigheid te behouden.

Voor nieuwe medewerkers is er een (uitgeschreven) inwerkprogramma, een buddy en de mogelijkheid mee te lopen bij meer ervaren collega's. Er is daarnaast een medewerkershandboek over personele zaken en de leidinggevende is verantwoordelijk gemaakt om kennisoverdracht te organiseren. Bij het team onderhoud werd bewust iemand geworven voor aanstaand vertrek van een medewerker, waardoor er warme overdracht kon plaatsvinden. Er wordt zo veel mogelijk ingezet op warme overdracht.

Bij plotse uitval is achternvang aanwezig op basis van een procedure: de teamleider of directie gaat dan prioriteren. Hendrick de Keyser heeft van de meeste functies meerdere personen in dienst, waardoor uitval opgevangen kan worden. Bij voorzien verlof wordt met een buddysysteem gewerkt; een buddy neemt dan het rayon van een bouwkundig opzichter over. Voor aanvang van vakanties vindt overdracht plaats. De organisatie heeft in beeld wanneer een pensioen nadert, waardoor daar tijdig op geanticipeerd kan worden. Zelf ziet Hendrick de Keyser pensionering niet als een actueel risico voor deskundigheid binnen de organisatie.

De inzet van deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden

Deskundigheid wordt betrokken bij het uitvoeren van werkzaamheden aan rijksmonumenten. Dit wordt onder andere geborgd in processen, maar ook door de wijze van samenwerking. Zo wordt intern gewerkt met zelf ontwikkelde GCI-codes, wat staat voor gevel, casco en interieur, waarbij een hoge score ook hoge monumentale waarden vertegenwoordigt. Hierdoor weten medewerkers dat ze met hoge waarden te maken hebben en wanneer ze de expertise van collega's moeten inschakelen. Verder wordt bij restauraties een projectgroep ingericht waarbij alle relevante deskundigheid aansluit. Hiervoor is de projectleider verantwoordelijk gemaakt. Daarnaast zijn medewerkers verantwoordelijk voor het betrekken van de juiste deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden. Een bouwkundig opzichter moet bijvoorbeeld scherp hebben wanneer die te maken krijgt met een waardevol interieuronderdeel en daarbij de expertise van een collega inschakelen. Medewerkers geven aan betrokken te worden wanneer hun expertise nodig is. De organisatie faciliteert dit door bijvoorbeeld de ingestelde kantoordagen.

Hendrick de Keyser werkt veelal met gecertificeerde bedrijven of uitvoerende partijen met wie ze al jaren ervaring hebben. In bestekken verwijzen ze altijd naar de uitvoeringsrichtlijnen. Daarbij noemen ze niet alleen het nummer van de van toepassing zijnde URL, maar nemen ze ook passages op. Dit uitgangspunt is ook zo omschreven in het beleid. Controle op kwaliteit vindt plaats: enerzijds door de formulering van opdrachten en de toepassing van de URL's, anderzijds door controle op werkzaamheden. Zo gaan bouwkundig opzichters een tot twee keer per jaar bij alle verhuurde panden langs. Ook proberen de interieurspecialisten periodiek een schouw te doen bij de interieurs van de panden. De bouwkundig opzichters zijn bij werkzaamheden gemiddeld eens per twee weken op de bouwplaats aanwezig. Ze verzoeken de aannemers foto's te sturen als ergens tussentijds een beslissing over moet worden genomen.

5 Bronnen

Geraadpleegde documenten

- Advies Raad voor Cultuur aanwijzing Vereniging Hendrick de Keyser.
- Beleidsdocument GCI-codes als kwaliteitskeurmerk mon-waarden 2023
- Functieprofielen:
 - o Architect (junior), Bouwkundig tekenaar (senior), Controller Projecten, Coördinator Klachtenafhandeling, Medewerker Collectiebeheer en inrichting, Medewerker Onderzoek en Documentatie, Medewerker Woonkwaliteit, Opzichter Inspecties, Opzichter Panden, Opzichter tuinen, Programmaleider duurzaamheid en Beheer, Projectleider (junior) – Bouwkundig Tekenaar, Projectleider Onderhoud, Projectleider Restauraties, Senior Medewerker – Teamleider Vaste Verhuur, Teamleider Architecten, Teamleider Onderhoud en Panden, Teamleider Onderzoek en Documentatie, Teamleider Presentatie.
- Jaarverslag 2025 Vereniging Hendrick de Keyser.
- Lijst met medewerkers van Hendrick de Keyser.
- Meerjarenstrategie Hendrick de Keyser.
- POM visiedocument instandhouding monumenten Hendrick de Keyser 2023-2025.
- Rayons team onderhoud en buddy-systeem.
- Vacature Bouwkundig Opzichter Monumenten.
- Vacature Opzichter Groen en Tuinen 2021.
- Verduurzaming gevelopeningen technische module 2024.
- Vereniging Hendrick de Keyser monitor professionele organisaties voor monumentenbehoud 2025-2026.
- Verwelkoming en inwerken nieuwe medewerker HR (alg).
- Welkom en Inwerkprogramma nieuwe medewerker bij onderhoud
- Werkomschrijving Hendrick de Keyser, versie 2025.
- Website www.hendrickdekeyser.nl

Gesprekken

- Een gesprek met de accounthouders voor Hendrick de Keyser van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.
- Gesprek met de algemeen directeur en de programmaleider duurzaamheid.
- Gesprek met twee medewerkers (architect en projectleider) van team restauratie.
- Gesprek met architectuurhistoricus/coördinator onderhoud en kunsthistoricus/interieurdeskundige
- Gesprek met drie medewerkers (bouwkundig opzichters en teamleider) van team onderhoud.
- Aannemer en schilder tijdens locatiebezoek aan Herengracht 476 te Amsterdam.

Foto: Prinsengracht 2 Amsterdam.



| | | | |

| | | | |

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>

juli 2026