Beweging stimuleren: eerste resultaten ErfgoedLab

Rapportage

Annelies van der Horst, Mia Dieters, Yan Crabbendam, Lotte Hopstaken

Contactgegevens

20 december, 2019

Inhoud

Conclusies en kansen **4**

Onderzoeksvragen en aanpak 4

Conclusies 5

Kansen voor verbetering 9

1 Inleiding **11**

1.1 Aanleiding 11

1.2 Ontstaan ErfgoedLab (context en besluitvorming) 12

2 Opzet, resultaten en middelen **15**

2.1 Opzet ErfgoedLab en de rol 'beweging stimuleren' 15

2.2 Instrumenten en resultaten 16

2.3 Middelen en menskracht 25

3 Governance en samenwerking **28**

3.1 Extern beleggen 28

3.2 Samenwerking 30

Bijlagen

Respondenten 31

Geraadpleegde documenten 32

Conclusies en kansen

Onderzoeksvragen en aanpak

In haar Beleidskader Erfgoed 2016-2020 stelt de provincie tot doel de geschiedenis van Brabant door te geven aan toekomstige generaties door samen met Brabanders in te zetten op de verbeeldingskracht van erfgoed, beeldbepalend erfgoed te behouden en te ontwikkelen en de omgevingskwaliteit te versterken. Om dit doel te bereiken heeft de provincie drie rollen benoemd die in elkaars verlengde liggen: richting geven (vier verhalen van Brabant), beweging stimuleren (aanhaken op goede initiatieven uit de samenleving) en mogelijk maken (door deelname, meefinancieren of anderszins). Vanuit de rol 'beweging stimuleren' wil de provincie initiatieven uit de samenleving of het bedrijfsleven in de startfase helpen verbeteren en opschalen.

De rol 'beweging stimuleren' wordt vanaf oktober 2018 ingevuld met het ErfgoedLab Brabant (in het vervolg: ErfgoedLab), ondergebracht bij Monumenten Beheer Brabant (MBB). ErfgoedLab "stimuleert en brengt het proces van herbestemming op gang" met advies (van experts in de Versnellingskamer), vouchers (voor het inkopen van advies en onderzoek) en de inzet van haar netwerk (met bedrijven en organisaties) en richt zich hierbij op initiatiefnemers.

Eind 2019 is het moment voor (financiële) afweging voor het vervolg van deze taak bij ErfgoedLab/ MBB. Voorafgaand aan een definitieve keuze wil de provincie de eerste resultaten van ErfgoedLab laten onderzoeken. Hiervoor heeft de provincie DSP-groep opdracht gegeven. Dit rapport bevat de bevindingen van dit onderzoek.

Onderzoeksvragen

Met dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:
Is de externe belegging van 'beweging stimuleren' bij Monumenten Beheer Brabant (potentieel) succesvol en passend (terugkijkend)? Waar liggen kansen voor verbetering (vooruitkijkend)?

Hierbij is de onderzoeksvraag opgedeeld in de volgende deelvragen:

1. **Aanpak/ instrumenten en eerste resultaten (throughput en output)**

a. Hoe is invulling gegeven aan de rol 'beweging stimuleren' door MBB/ErfgoedLab? Worden binnen ErfgoedLab alle aspecten van 'beweging stimuleren' opgepakt? Welke acties/instrumenten e.d. zijn ingezet, opgepakt en/of onderzocht?

b. Welke activiteiten en instrumenten zijn te benoemen: welke zijn succesvol en welke niet? Welke prestaties zijn gerealiseerd? Hoe dragen deze bij aan de beoogde resultaten?

2. **Middelen en menskracht (input)**

Welke menskracht en middelen zijn ingezet voor het extern beleggen van de 'beweging stimuleren' bij MBB/ErfgoedLab en hoe staat dit in verhouding tot de gerealiseerde prestaties tot nog toe?

3. **Governance en samenwerking (proces)**

a. Hoe wordt het extern beleggen van de 'beweging stimuleren' bij MBB/ErfgoedLab ervaren? Heeft ErfgoedLab een neutrale(re) rol bij het betrekken van nieuwe partners en het inspelen op andere financieringsmogelijkheden?

b. Hoe is de samenwerking met de partners in het erfgoedveld breed? Hoe verhoudt ErfgoedLab zich tot de bestaande provinciale uitvoeringsorganisaties (Monumentenwacht, Monumentenhuis, en Erfgoed Brabant) en hun activiteiten? Zijn er nieuwe verhoudingen ontstaan? Heeft ErfgoedLab vertrouwen opgebouwd bij eigenaren van erfgoed en bestaande organisaties in het erfgoedveld?

Aanpak onderzoek

Het onderzoek vond plaats van begin oktober 2019 tot medio december 2019 en bestond uit de volgende onderdelen:

- Documentanalyse
- Interviews met stakeholders, dat wil zeggen een interviewsessie met samenwerkingspartners binnen het netwerk van ErfgoedLab en individuele interviews met voucheraanvragers en vertegenwoordigers van gemeentes waarbinnen ErfgoedLab actief is. Tijdens de gesprekken is ingegaan op de resultaten en meerwaarde van het ErfgoedLab en de samenwerking.
- Verschillende verdiepende gesprekken met ErfgoedLab/ MBB en de provincie, om te reflecteren op de voorgaande stappen, deze te verifiëren en te verrijken.

De bevindingen, analyse en conclusies en kansen voor verbetering zijn opgenomen in dit rapport.

Conclusies

Smallere invulling van rol 'beweging stimuleren'

Het invullen en uitwerken van de rol 'beweging stimuleren' vonden plaats op verzoek van de provincie door Monumenten Beheer Brabant (MBB). Het uitwerken vond plaats gedurende een voorbereidingsperiode die van oktober 2017 tot en met juni 2018 duurde (daarna verlengd tot en met december 2018). Het resultaat van deze voorbereidingsperiode is ErfgoedLab: een kleine organisatie, gestart in oktober 2018 en ondergebracht bij MBB. ErfgoedLab richt zich expliciet op de ondersteuning van initiatiefnemers van (potentiële) herbestemmingsprojecten (eigenaren van monumenten en ook belanghebbenden en marktpartijen) met hulpvragen. ErfgoedLab is een nieuwe aanpak van de herbestemmingsopgave en in die zin aanvullend aan de werkwijze van de provincie en andere erfgoedorganisaties.

ErfgoedLab richt zich op de initiatiefnemer en de herbestemming in de monumentenmarkt terwijl de provincie ook de verbinding van monumenten- en erfgoedorganisaties beoogde. Doel hierbij was om te komen tot 'gezamenlijke toegevoegde waarde en zo mogelijk ook efficiëntie in de keten, alsmede het stimuleren van beweging tussen de organisaties.' En 'verbinding leggen vanuit Monumentenfonds[1] met de verhaallijnen van het provinciaal beleid en de bijbehorende activiteiten door de provincie, Erfgoed Brabant en andere erfgoedorganisaties.'[2] In die zin heeft de provincie de rol van 'beweging stimuleren' in haar verzoek aan MBB breder omschreven dan door MBB is ingevuld met ErfgoedLab. De provincie heeft met deze versmalling ingestemd door de formele goedkeuring van het ondernemingsplan van ErfgoedLab.

Tijd nodig voor ontwikkeling van instrumenten

In het ondernemingsplan kondigt ErfgoedLab verschillende typen instrumenten aan gericht op initiatiefnemers: de voucherregeling, Versnellingskamer met een vaste groep van experts, workshops over kennisdeling, inspiratiesessies voor het ontwikkelen van concepten en visies en een portal (met andere erfgoedorganisaties) met informatie over herbestemmings- en exploitatievraagstukken. De ontwikkeling van de voucherregeling, Versnellingskamer en de inspiratiesessies heeft de nodige tijd gekost. Reden daarvoor is vooral dat eerst naamsbekendheid en netwerk onder gemeenten opgebouwd moesten worden om zo initiatiefnemers daadwerkelijk te bereiken.

Ook verliep de samenwerking met andere (provinciale) erfgoedorganisaties van start af aan niet soepel, terwijl deze organisaties ook met de doelgroep van initiatiefnemers en/of gemeenten werken en juist een intermediaire functie zouden hebben kunnen vervullen,.

Beperkte resultaten ten opzichte van ondernemingsplan

De vrije rol van ErfgoedLab om nieuwe werkwijzen te ontwikkelen, leidt tot positieve eerste resultaten, al zijn deze nog beperkt:

- Met de vouchers voor onderzoek en advies, worden initiatiefnemers financieel ondersteund bij hun vragen over het herbestemmingsproces. De gesprekken met initiatiefnemers bij de aanvraag zijn hierbij ook een vorm van ondersteuning.

  De voucherregeling wordt positief beoordeeld door de erfgoedorganisaties en de aanvragers. Niet alleen als financiële stimulans maar ook als een manier om ondersteuning te bieden en de vraag van de initiatiefnemer helder te krijgen tijdens het proces van de intake en de aanvraag. Er zijn 60 aanvragen voor een intakegesprek geweest en tot op heden zijn 16 vouchers gehonoreerd (en vier zijn nog in procedure).

  Voor de voucherregeling geldt een subsidieplafond van €300.000 tot en met januari 2020. Minder dan 1/3^{e} deel hiervan is besteed (16 vouchers): totaalbedrag van €79.800.

[1] Monumentenfonds is sinds 2018 Monumenten Beheer Brabant (MBB).
[2] Uitnodiging voor aanbieden werkplan en begroting 2017, aan NV Monumenten Fonds Brabant, van provincie Noord-Brabant (17 juli 2017).

- Inspiratiesessies in gemeenten hebben de potentie om kennis over herbestemming te delen met andere gemeenten, eigenaren en experts en om regionale netwerken te versterken.
  Er heeft tot nu toe één goed bezochte sessie in Bergen op Zoom plaatsgevonden met regiogemeenten en professionals en er zijn twee in voorbereiding.
- De Versnellingskamer heeft, na 4 sessies (met in totaal 7 casussen van initiatiefnemers), een andere invulling gekregen omdat aan de oorspronkelijke vorm, met een vaste groep experts, te veel nadelen kleefden. Betrokken erfgoedorganisaties en ook de provincie waren echter niet op de hoogte van deze verandering. De Versnellingskamer nieuwe stijl waarbij de eigenaar met de gemeente en enkele experts de eigen casus bespreekt voor advies biedt ruimte voor meer maatwerk. Er heeft intussen één sessie met deze nieuwe opzet plaats gevonden.
- Er zijn geen aparte workshops georganiseerd voor initiatiefnemers om kennis te delen, zoals in het ondernemingsplan van ErfgoedLab was voorgesteld. De bedoeling is dat de inspiratiesessies die taak overnemen.
- De gezamenlijke portal met de verschillende erfgoedorganisaties is niet gerealiseerd. De website van ErfgoedLab beoogt wel informatie van de erfgoedorganisaties samen te brengen.

De bereikte resultaten zijn niet altijd goed zichtbaar of breed gedeeld. ErfgoedLab houdt de uitgevoerde acties en de resultaten van de instrumenten, bij wijze van monitoring, niet structureel bij.

Basis voor vervolg

Niet alle beoogde instrumenten van ErfgoedLab zijn van de grond gekomen. Hiervoor is meer tijd nodig en meer focus om beter aan te sluiten bij de behoefte van de doelgroep. Het kansrijkst voor het vervolg zijn de instrumenten die goed (gaan) lopen: de voucherregeling, de inspiratiesessies en de Versnellingskamer (nieuwe stijl). De resultaten hiervan zijn waarschijnlijk pas eind 2020 beter zichtbaar, op voorwaarde dat ErfgoedLab de acties en resultaten (licht) gaat bijhouden en deelt.

Kwetsbare organisatie

Met de uitvoering van de voucherregeling, gesprekken met 30 gemeenten, Versnellingskamers, de inspiratiesessie en een website zijn in de voorbereidingsperiode (oktober 2017 tot en met december 2018) en de uitvoering vanaf oktober 2018 tot nu minder activiteiten uitgevoerd dan beoogd. ErfgoedLab heeft daarom in beide periodes ook veel minder budget aan projecten besteed dan was begroot:

- Van de projectsubsidie voor de voorbereidingsperiode 'beweging stimuleren' (€300.000 voor oktober 2017 tot en met juni 2018 met verlenging tot en met december 2018) is 67% besteed.
- Van de projectsubsidie voor ErfgoedLab (€525.000 voor oktober 2018 tot en met maart 2020) is tot op heden circa 53% besteed.

De gemaakte kosten zijn merendeels personeelskosten.

De RvC heeft expliciet voor een kleine organisatie met één vaste kracht (de directeur) gekozen. Deze heeft een veelheid aan nieuwe instrumenten en netwerken moeten opbouwen. Daarbij kon hij niet automatisch

aansluiten op bestaande netwerken van andere (provinciale) erfgoedorganisaties. De vraag is of de keuze voor één vast persoon efficiënt en effectief is gezien de veelheid aan grote en ook kleine taken. De invulling van een kleine organisatie als deze is bovendien kwetsbaar juist omdat die aan één persoon hangt.

Governance voor buitenwereld onduidelijk

De overwegingen van de provincie om 'beweging stimuleren' extern te beleggen bij MBB/ ErfgoedLab (versnippering tegen te gaan en een neutralere rol te waarborgen) worden niet door alle gesprekspartners herkend. Erfgoedorganisaties vinden dat de strategie 'beweging stimuleren' in de praktijk wordt uitgevoerd door verschillende organisaties in het veld, zoals marktpartijen, gemeenten, Monumentenhuis en Erfgoedfabriek. Het ErfgoedLab vervult in die visie een aanvullende specifieke rol.

Erfgoedorganisaties plaatsen vraagtekens bij de verantwoordelijkheid en aansturing van ErfgoedLab als onderdeel van MBB omdat MBB bestuurd wordt door BOEi, en BOEi en MBB beide belang zouden hebben bij eigendom, herbestemming en economische waarde van monumenten. De directeur van ErfgoedLab is in dienst van MBB en legt verantwoording af aan de RvC van MBB terwijl BOEi wel formeel verantwoordelijk is maar in deze constructie geen zeggenschap over ErfgoedLab heeft. De waarborg dat ErfgoedLab binnen MBB wordt begeleid door de RvC, en niet door BOEi, komt extern nog niet goed uit de verf.

Voor de provincie betekent onafhankelijkheid dat er geen directe (financiële) verantwoordelijkheid voor herbestemmingen bij de provincie ligt. De plaatsing van de rol bij ErfgoedLab/MBB heeft die verantwoordelijkheid dan ook grotendeels weggenomen omdat ErfgoedLab niet direct wordt geassocieerd met de provincie. De gewenste afstand brengt echter ook met zich mee dat de provincie geen goed zicht heeft op de activiteiten van ErfgoedLab.

Moeizame totstandkoming van samenwerking tussen erfgoedorganisaties

ErfgoedLab is een nieuw gezicht binnen het erfgoedveld en is nog in opbouw. Daarom is de functie van ErfgoedLab nog niet heel zichtbaar bij gemeenten en initiatiefnemers en fungeert niet als *het* loket voor vragen over herbestemmingen. Andere erfgoedorganisaties zouden een belangrijke rol kunnen spelen in het breder bekend maken van (de instrumenten van) ErfgoedLab onder gemeenten en initiatiefnemers. Dat is tot nu slechts beperkt gebeurd omdat de samenwerking niet zo makkelijk tot stand komt. Reden hiervoor is dat de erfgoedorganisaties in de praktijk toch overlap van taken ervaren tussen ErfgoedLab en de eigen werkzaamheden.

Kansen voor verbetering

De nieuwe aanpak van ErfgoedLab vervult, in potentie, de functie van een vliegwiel dat initiatiefnemers helpt hobbels te nemen, businesscases te bouwen en zo bij te dragen aan de herbestemmingsopgave in Noord-Brabant.

Het gaat om een nieuwe aanpak die zich nog moet bewijzen. Indien de provincie kiest voor voortzetting van deze aanpak dan is er een aantal kansen te benoemen. Omdat het om een nieuwe aanpak gaat die zich op onderdelen nog moet bewijzen, kan de financiering wederom een tijdelijk karakter krijgen (tot 2 jaar). Daarna kan opnieuw pas op de plaats worden gemaakt voordat gekozen wordt voor een nieuwe periode. Bij deze keuze speelt een aantal overwegingen dat voortkomt uit het onderzoek:

Nieuwe definiëring van rol 'beweging stimuleren'

De rol 'beweging stimuleren', zoals de provincie die in haar beleidsdocumenten invult, is breder dan de invulling die ErfgoedLab eraan geeft. De provincie zou de rol opnieuw kunnen definiëren en duidelijk kunnen maken wie binnen de erfgoedsector welk deel van die rol invult. Een dergelijke exercitie kan ook de samenwerking tussen de erfgoedinstellingen verbeteren.

Focus op beperkt aantal, verschillende typen instrumenten

De huidige activiteiten en instrumenten van ErfgoedLab zijn de voucherregeling, de Versnellingskamer en de inspiratiesessies: drie afgebakende, verschillende typen instrumenten die kunnen doorgroeien naar een groter bereik (meer initiatiefnemers) en effect (meer gerealiseerde herbestemmingsprojecten). Een beperkt aantal instrumenten geeft focus aan de inzet van ErfgoedLab en aan het gezicht naar de buitenwereld. Deze instrumenten kunnen voortgezet worden waarbij het bijhouden van het vervolg meer inzicht zal geven in de effecten. Verder is het van belang om de resultaten zichtbaarder te maken, bijvoorbeeld via de website van ErfgoedLab en door de communicatiestrategie te versterken om het (digitale) bereik te vergroten.

Netwerk van experts

Het beschikbare (activiteiten)budget blijkt tot op heden zeer ruim; dit zou kunnen worden bijgesteld voor (de verdere ontwikkeling en uitvoering van) de drie instrumenten en de communicatiestrategie. De menskracht is echter beperkt en de invulling kwetsbaar omdat die afhankelijk is van een persoon. Er kan pas over een tot twee jaar een passende beoordeling worden gemaakt als de instrumenten meer gemeengoed zijn geworden. Een vast netwerk van experts en ondersteuning voor specifieke werkzaamheden kan de positie van ErfgoedLab verstevigen.

Positionering van ErfgoedLab

De plaatsing van 'beweging stimuleren' bij MBB lag voor de hand in de opstartfase van ErfgoedLab maar wekt zowel intern als extern vragen op die niet 1-2-3 te beantwoorden zijn. De provincie zou MBB kunnen

verzoeken om het ondernemingsplan uit 2018 met de uitkomsten van deze doorlichting te actualiseren en daarin helderheid te geven over de status van ErfgoedLab binnen MBB en het samenspel tussen directeur ErfgoedLab, RvC en BOEi. Ook een goede afstemming tussen ErfgoedLab en provincie kan daarin worden opgenomen.

Betere samenwerking als resultante

Tot slot ligt er een kans in een goede samenwerking tussen de verschillende provinciale erfgoedorganisaties (Monumentenhuis, Monumentenwacht, ErfgoedLab, MBB en Erfgoed Brabant). Wij verwachten dat deze samenwerking verbetert wanneer bovenstaande kansen verzilverd worden: heldere rolverdeling, transparanter maken van de governance, benutten van de meerwaarde van ErfgoedLab als vliegwiel, ErfgoedLab meer tijd geven om instrumenten verder te ontwikkelen en uit te voeren.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In haar Beleidskader Erfgoed 2016-2020 stelt de provincie tot doel de geschiedenis van Brabant door te geven aan toekomstige generaties door samen met Brabanders in te zetten op de verbeeldingskracht van erfgoed, beeldbepalend erfgoed te behouden en te ontwikkelen en de omgevingskwaliteit te versterken. Om dit doel te bereiken heeft de provincie drie rollen benoemd die in elkaars verlengde liggen: richting geven (vier verhalen van Brabant), beweging stimuleren (aanhaken op goede initiatieven uit de samenleving), en mogelijk maken (door deelname, meefinancieren of anderszins). Vanuit de rol beweging stimuleren wil de provincie initiatieven uit de samenleving of het bedrijfsleven in de startfase helpen verbeteren en opschalen.

In 2016 bleek uit onderzoek [3]dat de aanpak van de rol 'beweging stimuleren' beter kon. Er was sprake van versnippering over verschillende organisaties en de provincie werd te vaak als geldschieter en probleemeigenaar gezien. Voortbouwend op de uitkomsten van het onderzoek koos de provincie voor het extern beleggen van de rol 'beweging stimuleren'. Daarbij koos de provincie voor externe belegging van deze rol vanwege de neutralere positie, het benodigde intensieve maatwerk en de gewenste dynamiek en beweging in het veld. De financiering voor de uitvoering hiervan startte in september 2017 en loopt tot en met maart 2020.

Na een periode van voorbereiding, van oktober 2017 tot oktober 2018, wordt de rol 'beweging stimuleren' vanaf oktober 2018 ingevuld met het ErfgoedLab Brabant (in het vervolg: ErfgoedLab), ondergebracht bij Monumenten Beheer Brabant (MBB). ErfgoedLab 'stimuleert en brengt het proces van herbestemming op gang' met advies (van experts in de Versnellingskamer), vouchers (voor het inkopen van advies en onderzoek) en de inzet van haar netwerk (met bedrijven en organisaties) en richt zich hierbij op initiatiefnemers.

Eind 2019 is het moment voor (financiële) afweging voor het vervolg van deze taak bij ErfgoedLab/ MBB. Voorafgaand aan een definitieve keuze wil de provincie de eerste resultaten van ErfgoedLab laten onderzoeken. Hiervoor heeft de provincie DSP-groep opdracht gegeven. Dit rapport bevat de bevindingen van dit onderzoek.

[3] Verkenning NV Monumenten Fonds Brabant, naar een Brabantse monumentenketen vanuit markt, samenleving en overheid, bureau073 volkshuisvesting en ruimte (november 2016).

Leeswijzer

In 1.2 schetsen we de context en de besluitvorming voor het ontstaan van ErfgoedLab. In hoofdstuk 2 beschrijven wij de aanpak van het ErfgoedLab, de resultaten en de inzet van menskracht en middelen. In hoofdstuk 3 beschrijven we de governance en samenwerking; hier wordt dieper ingegaan op de externe belegging van 'beweging stimuleren' en de positie van het ErfgoedLab in het erfgoedveld.
Bij de conclusies beantwoorden we de hoofdvraag van het onderzoek en geven we kansen voor de toekomst.
In de bijlagen hebben wij een overzicht van respondenten en geraadpleegde documenten opgenomen.

1.2 Ontstaan ErfgoedLab (context en besluitvorming)

In het beleidskader Erfgoed 2016 -2020 formuleert de provincie 'beweging stimuleren' als volgt:
'Aanhaken op goede initiatieven vanuit de samenleving of het bedrijfsleven die passen binnen de vier verhalen van Brabant en meehelpen met het verbeteren en opschalen van het initiatief. Dit gebeurt in de opstartfase van een initiatief. Dat kan door: partijen met elkaar verbinden in netwerken, ondersteunen van burgerkracht, inbreng van kennis (onderwijs en kennisinstellingen), ontwikkelgeld om haalbaarheid te vergroten en jongerenprojecten.'

In 2017 constateerde de provincie dat zij 'beweging stimuleren' met verschillende partijen en op verschillende manieren invulde. De Erfgoedfabriek stimuleerde beweging (quick scans en verkenningen) waar het ging om initiatieven voor herbestemming van grote erfgoedcomplexen. Maar niet alleen initiatieven met een herbestemmingsopgave werden gestimuleerd, ook initiatiefnemers in de brede erfgoedopgave worden gefaciliteerd met bijvoorbeeld de voucherregeling bij het Prins Bernhard Cultuurfonds voor voorbereiding van herbestemming van kerken en de ambtelijke inzet op netwerkvorming (Zuiderwaterlinie, Crossroads, kloosternetwerk). Deze aanpak leidde tot versnippering en de ervaring leerde bovendien dat de provincie vanwege het investeringsbudget voor de rol 'mogelijk maken' (Erfgoedfabriek) al snel gezien werd als geldschieter en mede-probleemeigenaar van de herbestemmingsopgave.

In 2016 vond in opdracht van de provincie en onder begeleiding van de Raad van Commissarissen (RvC) de Verkenning[4] NV Monumenten Fonds Brabant[5] plaats naar de inhoudelijk opgave van rijksmonumenten, de inrichting van het monumentenveld en de rol van MBB. Op basis van de verkenning stelde de RvC een advies op, waarin hij de noodzaak tot het organiseren van 'beweging stimuleren' onderstreepte. Daarbij hechtte de RvC veel waarde aan het versterken van de keten van monumentenorganisaties, die gezamenlijk beweging moeten maken gericht op het verder brengen van initiatieven uit de samenleving.

[4] Verkenning NV Monumenten Fonds Brabant, naar een Brabantse monumentenketen vanuit markt, samenleving en overheid, bureau073 volkshuisvesting en ruimte (november 2016).
[5] NV Monumenten Fonds Brabant werd in 2018 Monumenten Beheer Brabant

Hiervoor zou een publiek-private structuur gebruikt kunnen worden, een rol die MBB zelf zou kunnen vervullen en hem een breder maatschappelijk belang zou kunnen geven.

Extern beleggen

Op 11 juli 2017 besloten Gedeputeerde Staten om de rol 'beweging stimuleren' extern te beleggen bij MBB als aanvullende beleidsinhoudelijke taak náást de beheerfunctie van MBB. De argumenten hiervoor waren:

- Een externe organisatie heeft een neutralere rol bij het betrekken van nieuwe partners en het inspelen op andere financieringsmogelijkheden: overheden, en private financiering (fondsen, ondernemers, burgers) en het betrekken van competenties buiten het sectorale uitvoeringsveld. De rol 'beweging stimuleren' moet zo breed mogelijk worden ingevuld. Dat wil zeggen dat binnen één organisatie alle aspecten van 'beweging stimuleren' opgepakt worden, dicht bij burgerinitiatieven en gericht op onder andere netwerkvorming en versterken van aanwezige dynamiek in - en initiatieven uit de samenleving.
- Het benodigde intensieve maatwerk en het gegeven dat de Erfgoedfabriek in financiële zin (ic de onrendabele inzet binnen het programma Erfgoedcomplexen) afloopt, waarbij wel de investeringsinzet van het Ontwikkelbedrijf ten behoeve van herbestemmingstrajecten nog steeds mogelijk blijft, zijn tevens redenen om deze kerncompetentie extern te beleggen.
- Een nieuwe externe organisatie brengt dynamiek en beweging in het werkveld omdat bestaande organisaties zich zullen gaan verhouden tot de nieuwe organisatie en de nieuwe werkwijze.
- Door een noodzakelijke sanering van voorheen het Monumenten Fonds Brabant was MBB een organisatie zonder personeel en daarmee het meest geschikt om deze rol op zich te nemen.

Voorbereidingsfase oktober 2017 tot en met december 2018

De provincie nodigde de RvC van MBB op 17 juli 2017 uit een projectplan voor de rol 'beweging stimuleren' in te dienen en hiervoor subsidie aan te vragen. In de uitnodiging werden door de provincie concrete activiteiten gevraagd:

- Initiatieven rondom monumenten verder brengen en versnellen met als doel te komen tot concrete samenwerkingen/ netwerken/ projecten/ businesscases.
- Het vraagstuk van een specifiek monument, meerdere monumenten of bepaalde categorieën van monumenten agenderen op de noodzakelijke tafels van overheden, ondernemers, kennisinstellingen, of samenwerkingsverbanden. En daarbij ook kennis delen, ook buiten de monumentensector zelf.
- Met bestaande monumenten- en erfgoedorganisaties in Brabant komen tot gezamenlijke toegevoegde waarde en zo mogelijk ook efficiëntie in de keten, alsmede het stimuleren van beweging tussen de organisaties. Daartoe aansluiten bij/ slim benutten van de competenties van deze organisaties, bijvoorbeeld advisering en inspectie.

- De verbinding leggen vanuit het Monumentenfonds met de verhaallijnen van het provinciaal beleid en de bijbehorende activiteiten door de provincie, Erfgoed Brabant en andere erfgoedorganisaties.
- Werkende weg een businessplan voor de langere termijn opstellen op inhoud, organisatie en financiën voor een Monumentenfonds 2.0.

MBB heeft in september 2017 een projectplan ingediend dat de provincie in oktober 2017 heeft goedgekeurd. In het projectplan heeft MBB als activiteiten opgenomen: benoeming van de kwartiermaker die 'beweging stimuleren' voortvarend oppakt, uitvoering van projecten en activiteiten gericht op 'beweging stimuleren' en het opstellen van een ondernemingsplan.
De provincie heeft hiervoor €300.000 projectsubsidie ter beschikking gesteld voor de periode oktober 2017 tot en met juni 2018 (de subsidieperiode is later verlengd tot en met december 2018).
De RvC van MBB benoemde in oktober 2017 een kwartiermaker bij de NV die met de projectsubsidie aan de slag ging met 'beweging stimuleren' en verbinding legde met andere opgaven en andere 'uitvoeringsorganisaties'. Conform afspraak stelde de kwartiermaker ook een ondernemingsplan op.

Ondernemingsplan ErfgoedLab Brabant

In oktober 2018 bood MBB het ondernemingsplan 'ErfgoedLab Brabant, platform voor herbestemmingsvraagstukken' aan. Het ondernemingsplan was tevens de formele subsidieaanvraag bij de provincie. In het ondernemingsplan beschreef MBB een plan van aanpak in vier fases dat uitgevoerd zou worden door een directeur. Die functie werd ingevuld door de kwartiermaker. De directeur legt verantwoording af aan de RvC van MBB.
Op 30 oktober 2018 keurde de provincie het ondernemingsplan goed en ging ErfgoedLab van start:

- Er is een provinciale projectsubsidie van € 525.000 verleend aan NV Monumentenfonds Brabant voor het project 'ErfgoedLab Brabant'. De projectsubsidie startte van oktober 2018 en loopt door tot en met maart 2020.
- In de Subsidieregeling cultureel erfgoed Noord-Brabant werd daarnaast een nieuwe paragraaf opgenomen voor 'vouchers onderzoek herbestemming monumenten', met een aanvullend budget van €675.000, uitgaande van de afgifte van 135 vouchers, conform het uitgangspunt in het ondernemingsplan. Hierbij geldt een subsidieplafond van €300.000 tot en met januari 2020. Afhankelijk van hoe goed de regeling zou lopen, kan het plafond worden opgehoogd met de resterende middelen die beschikbaar zijn voor de voucherregeling.
- Er is een verwerkingsovereenkomst gesloten tussen de provincie en ErfgoedLab Brabant.

2 Opzet, resultaten en middelen

2.1 Opzet ErfgoedLab en de rol 'beweging stimuleren'

In deze en de volgende paragraaf gaan we in op de volgende vragen:

- Hoe is invulling gegeven aan de rol 'beweging stimuleren' door MBB/ ErfgoedLab? Worden binnen ErfgoedLab alle aspecten van 'beweging stimuleren' opgepakt? Welke acties/ instrumenten zijn ingezet, opgepakt en/ of onderzocht?
- Welke activiteiten en instrumenten zijn te benoemen: welke zijn succesvol en welke niet? Welke prestaties zijn gerealiseerd? Hoe dragen deze bij aan de beoogde resultaten?

Invulling 'beweging stimuleren' door ErfgoedLab

Centraal in het ontstaan en de werkwijze van ErfgoedLab staat de rol 'beweging stimuleren', een rol die door de provincie bij MBB is neergelegd. De invulling van die rol heeft MBB verkend in de voorbereidingsperiode (oktober 2017 tot en met juni 2018) met als resultaat het ondernemingsplan ErfgoedLab Brabant, platform voor herbestemmingsvraagstukken'. In dit ondernemingsplan koppelt ErfgoedLab de rol 'beweging stimuleren' aan de monumentenmarkt: 'stimuleren van beweging en samenwerking in de monumentenmarkt'. ErfgoedLab vervult in die markt rollen als katalysator en stimulator en wil verbindingen leggen tussen monumenten en maatschappelijke en zakelijke initiatieven. De monumentenmarkt bestaat voor ErfgoedLab uit rijks- en gemeentelijke monumenten waar een herbestemming/ transitie aan de orde is.

De doelgroep van het ErfgoedLab bestaat uit de initiatiefnemers voor die herbestemming/transitie. Dat zijn eigenaren maar kunnen ook belanghebbenden en marktpartijen zijn. Bijbehorende stakeholders zijn private partijen, erfgoedorganisaties, particulieren en overheden.
ErfgoedLab streeft naar een integrale innovatieve, toekomstgerichte aanpak en samenwerking om herbestemmingen op gang te brengen en initiatieven tot haalbare businesscase te brengen. Niet de instandhouding van het monument of het financiële rendement is daarbij uitgangspunt maar de bredere, maatschappelijke waardeontwikkeling. De focus van de werkzaamheden is gericht op (het wegnemen van belemmeringen in) de initiatieffase van de herbestemming.

Waar ErfgoedLab zich richt op de initiatiefnemer en de herbestemming van de monumenten vult de provincie de rol 'beweging stimuleren' breder in. In de besluitvorming over het ondernemingsplan licht de provincie dit toe:
'De rol "Beweging stimuleren" houdt in: de aanpak van netwerkvorming, het ondersteunen van burgerkracht, het versterken van de aanwezige dynamiek, het delen van kennis en het aanjagen en verder brengen van

creatieve ideeën, deze uitwerken tot proposities in businesscases en het verbinden van organisaties. De provincie pakt deze rol zelf wel op maar op onderdelen of in samenhang met haar investeringsrol. We zien de toegevoegde waarde van de rol 'beweging stimuleren' toenemen: het belang om maatschappelijke initiatieven rondom erfgoed en monumenten samen met partners verder te brengen.'

De inzet van ErfgoedLab is dus vanaf de start smaller dan wat provincie oorspronkelijk beoogde. De provincie heeft wel met deze versmalling ingestemd door de formele goedkeuring van het ondernemingsplan. Twee onderdelen van het oorspronkelijke verzoek van de provincie komen minder aan bod in de invulling door ErfgoedLab:

- Met bestaande monumenten- en erfgoedorganisaties in Brabant komen tot gezamenlijke toegevoegde waarde en zo mogelijk ook efficiëntie in de keten, alsmede het stimuleren van beweging tussen de organisaties. Daartoe aansluiten bij/ slim benutten van de competenties van deze organisaties, bijvoorbeeld advisering en inspectie.
- De verbinding leggen vanuit het MBB met de verhaallijnen van het provinciaal beleid en de bijbehorende activiteiten door de provincie, Erfgoed Brabant en andere erfgoedorganisaties.

Dit laatste doet de provincie zelf in samenwerking met onder andere Erfgoed Brabant.

2.2 Instrumenten en resultaten

Voorbereidingsperiode (oktober 2017 tot en met december 2018)

Voorafgaand aan het ontstaan van ErfgoedLab werkte MBB de vorm en invulling van de rol 'beweging stimuleren' uit met een subsidie van €300.000 die eind oktober 2017 werd toegekend. De subsidie had een looptijd tot en met juni 2018. Deze subsidie was bedoeld voor de kosten van activiteiten, zoals beschreven in het betreffende projectplan:

- Benoeming kwartiermaker die beweging stimuleren voortvarend oppakt
- Uitvoering van projecten en activiteiten gericht op beweging stimuleren
- Opstellen van een ondernemingsplan
- Samenwerking met bestaande erfgoedorganisaties.

Omdat met name het opstellen van het ondernemingsplan meer tijd vroeg dan verwacht, verlengde de provincie de subsidietermijn met zes maanden (van juli tot en met december 2018)[6].

Benoeming kwartiermaker

De keuze voor de kwartiermaker is door de leden van de Raad van Commissarissen (RvC) en de directeur/bestuurder Monumentenfonds Brabant gemaakt met goedkeuring door de provincie. Een extern wervingsbureau ondersteunde de werving en selectie.

[6] Besluit tot wijziging subsidieverlening project 'Beweging stimuleren', 6 juli 2018.

De aanstelling van de kwartiermaker was later dan voorzien waardoor het project met een maand vertraging van start ging. In de praktijk heeft de kwartiermaker daarom pas begin januari 2018 een start kunnen maken met het project.

Uitvoering projecten en activiteiten

De praktijk leerde dat de uitvoering van projecten gericht op 'beweging stimuleren' op de korte termijn onhaalbaar was. Het bereiken van eigenaren en initiatiefnemers bleek volgens ErfgoedLab lastiger dan voorzien; een centraal overzicht van initiatieven was niet voorhanden en de uitvraag bij de provincie en gemeenten leverde onvoldoende op. Er zijn daarom in deze voorbereidingsperiode geen projecten uitgevoerd en in afwijking op de vastgestelde begroting van het projectplan zijn er geen projectkosten gemaakt. Vanaf oktober 2018 is een start gemaakt met de opzet van de voucherregeling.

Opstellen businessplan

Vanwege de complexiteit van de materie bleek het opstellen van het ondernemingsplan meer tijd en inspanning te kosten dan verwacht. Het finale ondernemingsplan was eind september 2018 gereed. Op basis van het opgestelde en door de provincie akkoord bevonden ondernemingsplan is door de provincie een subsidie toegekend van oktober 2018 tot en met maart 2020.

Samenwerking met bestaande erfgoedorganisaties

Er was zeker bij andere erfgoedorganisaties een zekere mate van scepsis ten aanzien van de nieuwe rol 'beweging stimuleren' want zij waren van mening dat zij deze rol ook zouden kunnen uitvoeren. Volgens de erfgoedorganisaties stelden ook commerciële partijen de vraag of het initiatief zich zou ontwikkelen als een concurrent. Daardoor bleek de samenwerking een zoektocht die meer tijd en overleg behoefde.

Ondernemingsplan (drie fases)

Het ondernemingsplan stelt een ontwikkeling voor bestaande uit drie fases met bijbehorende acties:

- *Initiatieffase: 1 oktober 2018 – 31 december 2018*
  Acties: lancering van de website van ErfgoedLab, opzetten van de vouchercampagne voor initiatiefnemers, identificeren van 15 initiatieven waarvan 10 voor ondersteuning in aanmerking komen en opzetten van de Versnellingskamer.
- *Ontwikkelfase: 1 januari 2019 – 31 december 2019*
  - Acties: lobbyen bij gemeenten, opzetten van virtueel knooppunt voor initiatiefnemers, identificeren van 40 initiatieven waarvan 30 voor ondersteuning in aanmerking komen en opzetten van programma met workshops voor kennisdeling over herbestemming, en inspiratiesessies voor concepten en visies.
  - Evaluatie van resultaten: december 2019
  - Go/no go beslissing provincie: uiterlijk 31 maart 2020

- *Groeifase 2020 en verder*: 'ErfgoedLab is een goed functionerende netwerkorganisatie die aanhaakt op herbestemmingsinitiatieven. Voor professionals van overheden, bedrijven en instellingen vormt ErfgoedLab een platform om kennis en ideeën uit te wisselen. Voor initiatiefnemers is ErfgoedLab het platform waar men geïnspireerd, geadviseerd en met raad en daad wordt bijgestaan bij herbestemmingsvraagstukken en bijbehorende onderwerpen.'

Op dit moment is de ontwikkelfase afgerond. De acties en resultaten komen bij Resultaten aan de orde.

Rollen en instrumenten ErfgoedLab

ErfgoedLab benoemt zijn toegevoegde waarde in het ondernemingsplan aan de hand van vijf verschillende rollen:

1. ErfgoedLab is een **vraagbaak** waar eenzame initiatiefnemers, betrokken burgers, eigenaren en kartrekkers en andere betrokkenen bij herbestemmingstrajecten terecht kunnen met vragen. Juist als maatschappelijke organisaties het initiatief nemen, is er vaak behoefte aan kennis.
2. ErfgoedLab is een **gids** die richting geeft aan initiatiefnemers en kartrekkers van herbestemmingsprojecten en ondersteuning biedt bij het verder brengen van initiatieven en creatieve ideeën tot haalbare business cases.
3. ErfgoedLab is een **intermediair** die initiatieven en monumenten verbindt met maatschappelijke functies (cultuur, onderwijs, zorg en opvang), economische dwarsverbanden (creatieve) bedrijvigheid, detailhandel en de gastvrijheidsindustrie in de meest brede zin van het woord) en koppelt erfgoed aan maatschappelijke opgaves zoals verduurzaming en aanpak leegstand en versterkt zo de maatschappelijke en economische structuur.
4. ErfgoedLab is een **lobbyist** bij bestuurders om meer aandacht te vragen voor het belang van herbestemmen van monumenten in plaats van nieuwbouw waarbij meer flexibiliteit gewenst is bij de herbestemming van monumentaal vastgoed en minder onzekerheid over de mogelijkheden van herbestemming van een object van cruciaal belang zijn.
5. ErfgoedLab is een **netwerker** die samenwerking tussen erfgoedorganisaties bevordert en het erfgoedsysteem versterkt tot een sterke monumentenketen en de samenwerking buiten de sector vergroot, gericht op het verder brengen van initiatieven, waar burgers, bedrijven en overheden terechtkunnen met hulpvragen over herontwikkeling.

In het ondernemingsplan zijn de volgende instrumenten voor ErfgoedLab voorgesteld:

- Stimuleringsregeling voor financiële ondersteuning van initiatiefnemers en een campagne voor vouchers.
- De Versnellingskamer: beoordelen en adviseren van initiatieven door zes onafhankelijke herbestemmingsspecialisten en erfgoedexperts (van onder andere Monumentenhuis, Monumentenwacht, Erfgoedfabriek).
- Workshops voor initiatiefnemers om kennis bij te brengen.
- Inspiratiesessies voor het ontwikkelen van concepten en visies.

- Gezamenlijke portal ontwikkelen, met andere erfgoedorganisaties, voor eigenaren, initiatiefnemers en beleidsmakers waar ze terecht kunnen met hulpvragen over herbestemmings- en exploitatievraagstukken.

Resultaten ontwikkelfase

Dit onderzoek vindt plaats aan het einde van de ontwikkelfase, zoals benoemd in het ondernemingsplan. Omdat de initiatieffase van het ondernemingsplan slechts drie maanden beslaat, nemen we de behaalde resultaten van initiatief- en ontwikkelfase samen. Deze resultaten omschrijven we hieronder.

Vouchers

Met de vouchers voor onderzoek en advies worden initiatiefnemers financieel ondersteund bij hun vragen over het herbestemmingsproces van rijks- en gemeentemonumenten (exclusief woonhuizen).
Aanvankelijk was het plan om een projectsubsidie bij de provincie aan te vragen die vervolgens door ErfgoedLab zou worden verdeeld. Knelpunt hierbij was dat het verstrekken van vouchers door ErfgoedLab werd beschouwd als subsidieverlening door de provincie. Daarom is gekozen voor een aparte subsidieregeling op maat die formeel via de provincie loopt. Deze voucherregeling is in samenwerking met de provincie opgesteld en in november 2018 van start gegaan.
Voor de voucherregeling is een totaalbudget beschikbaar van €675.000, met een subsidieplafond van €300.000, tot en met januari 2020. Aanvragen kunnen tot en met januari 2020 worden ingediend.

Vouchers worden uitgegeven door de provincie op basis van het advies van ErfgoedLab. De stand van zaken[7] is eind 2019 als volgt:

- Van de 60 aanvragen zijn 53 aanvragen een eerste voucheraanvraag, 7 aanvragen betreffen een tweede voucheraanvraag voor een initiatief.
- Het gesprek na de aanvraag en het intakeformulier is voornamelijk bedoeld om de initiatieven te toetsen op de voorwaarden om in aanmerking te komen voor de subsidie en zo een eerste schifting te maken. Zo vallen initiatieven zonder monumentenstatus of initiatieven voor een woonhuismonument af.
- Begin 2019 is er een afname van het aantal intakegesprekken en sinds april 2019 is er weer een lichte toename van mogelijk kansrijke initiatieven. Die toename moet nog resulteren in intake- en aanvraagformulieren.
- Tot op heden zijn 16 vouchers gehonoreerd (en vier zijn nog in procedure), voor een totaalbedrag van €79.800.
- Van de 16 verstrekte vouchers hebben 5 initiatiefnemers eerst deelgenomen aan de Versnellingskamer. Van deze 16 zijn er 15 unieke initiatiefnemers waarvan één initiatiefnemer twee keer een voucher voor één project heeft aangevraagd, bestemd voor verschillende fases.

[7] Informatie van ErfgoedLab.

- Het aantal aanvragen is groot (60) maar vooralsnog zijn tot nu toe veel minder initiatieven ondersteund (16) dan was beoogd in de initiatief- en ontwikkelfase (40). De reden die ErfgoedLab daarvoor aandraagt, is dat de gesprekken met initiatiefnemers over de aanvraag ook een vorm van ondersteuning zijn en veel tijd vergen.



Type aanvraag

ErfgoedLab deelt het proces van herbestemming op in vier fases. De aan te vragen vouchers zijn inzetbaar voor de vier verschillende fases in het herbestemmingsproces; met deze voucher kan een initiatiefnemer professioneel advies, onderzoek of procesbegeleiding inkopen. Per fase kan een initiatiefnemer 1 voucher aanvragen, met een maximum van 3 vouchers per initiatief:

- Fase 1: het ontwikkelen van een plan van aanpak
- Fase 2: het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek
- Fase 3: het ontwikkelen van een concept of formule en schetsontwerp
- Fase 4: het opstellen van een businesscase.

De aard van de aanvragen na het intakegesprek is vooralsnog met name gericht op de haalbaarheid van een herbestemmingsproject.

Type aanvragen	Aantal
Plan van aanpak	9
Haalbaarheid	20
Conceptontwikkeling	13
Businesscase	1
Totaal intake	**43**

Volgens de provinciale erfgoedorganisaties is het voor ErfgoedLab niet eenvoudig om de doelgroep voor de vouchers te bereiken. De aanvragers komen bij ErfgoedLab terecht via intermediaire organisaties, zoals de gemeenten waar initiatiefnemers vaak aankloppen en via de andere provinciale erfgoedorganisaties.

Het is van belang dat deze organisaties de voucherregeling en dus ook ErfgoedLab kennen om door te kunnen verwijzen. Volgens ErfgoedLab vereist het benaderen van deze partijen, onderhouden van contact en het meermalen onder de aandacht brengen van de voucherregeling veel inspanning en tijd. ErfgoedLab benadert hiervoor gemeenten (met veel monumenten): dat is bij circa 30 (van de meer dan 60) gemeenten gebeurd. Uit deze gesprekken zijn niet direct vervolgstappen voortgekomen. De gesprekken hebben voornamelijk inzichten geleverd in de stand van zaken van de monumentenopgave in gemeenten. Wel hebben gemeenten naderhand initiatiefnemers doorverwezen naar ErfgoedLab.

Trigger

De vouchers worden door zowel erfgoedorganisaties als initiatiefnemers die een aanvraag hebben ingediend als succesvol beschouwd. De voucher werkt als financiële trigger én als manier om in gesprek te raken met initiatiefnemers en hen begeleiding te bieden (door ErfgoedLab). Maar de effecten van het verstrekken van de vouchers zijn nog niet duidelijk. De resultaten op het herbestemmingsproces worden naar verwachting over een jaar duidelijker voor de aanvragers, als de trajecten een stap verder zijn.

De functie van de vouchers is in de praktijk tweeledig: de voucher geeft projecten richting en is een eerste duwtje in de rug in het herbestemmingsproces. Daarnaast geven de vouchers langlopende projecten nieuwe energie om het proces te herpakken. De voucherindeling aan de hand van de verschillende fases werkt vooral goed voor nieuwe projecten die aan het begin van het proces staan. Lopende projecten vragen om meer maatwerk. Een lopend project past namelijk minder goed in de chronologische aanpak van de opgestelde fases. Daarnaast geven enkele voucheraanvragers aan dat de aanvraagtijd van de vouchers (van aanvraag, intakegesprek, opstellen en indiening van de voucheraanvraag tot en met de formele besluitvorming) niet in verhouding staat met de hoogte van de subsidie (maximaal €5.000). De termijn voor de formele besluitvorming door de provincie duurt gemiddeld vier weken.

Versnellingskamer met expertgroep

In de Versnellingskamer adviseert een groep van onafhankelijke herbestemmingsspecialisten en erfgoedexperts over een casus die een initiatiefnemer voorlegt. In de periode januari tot en met april 2019 vonden in totaal vier sessies plaats waarbij in totaal zeven casussen zijn besproken. ErfgoedLab en de betrokken erfgoedorganisaties constateren dat dit instrument niet goed uit de verf is gekomen. De Versnellingskamer is van toegevoegde waarde als van te voren een duidelijk afgebakende vraag is geformuleerd die voorgelegd wordt aan een diverse groep van stakeholders. Volgens de experts lukte dat in de praktijk onvoldoende. Er was te weinig sprake van versnelling: de vraag was niet duidelijk afgebakend en de tijd was te beperkt (één uur per casus, meerdere casussen per sessie) om tot oplossingen te komen. En er was verschil in vertrekpunt: staat de initiatiefnemer centraal of het te behouden monument? Bovendien was het een logistieke opgave om zoveel deelnemers bij elkaar te krijgen. Ook bleek het lastig om geschikte kandidaten onder de initiatiefnemers te vinden die in staat zijn met een korte pitch de

probleemstelling duidelijk te maken aan de experts van de Versnellingskamer. Deze opzet is niet voor elke initiatiefnemer weggelegd.

De vier Versnellingskamers hebben geleid tot zes gehonoreerde voucheraanvragen. Eén initiatiefnemer heeft naar aanleiding van de Versnellingskamer besloten om af te zien van het project. Deze initiatiefnemer bleek namelijk niet over een volledig eigenaarschap te beschikken; het advies vanuit de Versnellingskamer was om deze positie eerst helder te krijgen.

Gewijzigde opzet

Na de laatste Versnellingskamer in april 2019, toen duidelijk was geworden dat de oorspronkelijke opzet moeizaam uitpakte, heeft ErfgoedLab aangegeven op zoek te gaan naar een passendere vorm. ErfgoedLab heeft, overigens zonder afstemming met alle betrokken experts, gekozen voor een kleinere opzet met meer voorbereiding voor de experts: bespreking van een casus met de initiatiefnemer en/of de eigenaar, de gemeente en één of twee onafhankelijke experts die passen bij de betreffende casus. Het voordeel van deze opzet is, volgens ErfgoedLab, dat op deze wijze in een vroeg stadium alle direct belanghebbenden betrokken worden en kennis nemen van elkaars belangen en ambities. Het uitgangspunt van deze variant is om gezamenlijk tot een realistisch en kwalitatief beter initiatief te komen. Het eerste experiment heeft plaatsgevonden in Bergen op Zoom (augustus 2019). Deze sessie leverde maatwerk en daarmee goede informatie voor de initiatiefnemer op. Een tweede bijeenkomst is in voorbereiding: een project in Berkel-Enschot.

Inspiratiesessie

De inspiratiesessie in een gemeente heeft als doel om kennis te delen tussen gemeente(n), eigenaren van monumenten en experts/ professionals. Gemeente Bergen op Zoom heeft samen met en op initiatief van ErfgoedLab, de eerste inspiratiesessie georganiseerd. Hier waren circa 75 stakeholders uit de regio aanwezig: van regiogemeenten, eigenaren tot en met marktpartijen.
De insteek van de sessie, namelijk het vinden en bereiken van eigenaren van gemeentelijke monumenten, blijkt goed te werken, volgens gemeente Bergen op Zoom. Dit geldt met name voor de kleinere gemeenten uit de regio; zij hebben moeite om eigenaren van monumenten te bereiken en missen een relevant netwerk. Succesfactor, volgens ErfgoedLab, is ook dat er zowel ambtelijk als bestuurlijk draagvlak was voor deze sessie.
Op dit moment zijn inspiratiesessies in Tilburg en Oss in voorbereiding. Het vinden van een gemeente als partner voor de organisatie een inspiratiesessie blijkt een opgave. ErfgoedLab constateert dat kleine gemeenten capaciteit missen en dat grote gemeenten liever zelf dergelijke bijeenkomsten organiseren.
Er hebben geen aparte workshops voor initiatiefnemers plaats gevonden om kennis te delen, zoals in het ondernemingsplan was voorgesteld. De bedoeling is dat de inspiratiesessies die taak overnemen.

Communicatie

ErfgoedLab heeft verschillende (online) communicatiekanalen opgebouwd en ingezet:

- Een eigen website www.ErfgoedLabbrabant.nl die vanaf december 2018 toegankelijk is
- LinkedIn (45 volgers), Facebook (53 volgers) en Twitter (60 volgers)
- Flyers
- Promofilmpje over de Versnellingskamer op verschillende kanalen (op de website).

Digitaal platform

Eind 2019 komt de vernieuwde website van ErfgoedLab online. De bedoeling is dat website het beeld van ErfgoedLab als verbinder en kenniscentrum van herbestemming ondersteunt. Belangrijkste missie van de website is inzicht geven in het herbestemmingsproces aan initiatiefnemers. Daarnaast moet de website verbindend werken door de toevoeging van online 'matchmaking', dat wil zeggen dat de initiatiefnemer met een vraag aan bijpassende expert(s) gekoppeld wordt. Op dit moment is er geen sprake van een gezamenlijke portal met de verschillende erfgoedorganisaties. De website van ErfgoedLab beoogt wel informatie van de erfgoedorganisaties samen te brengen.

Deelconclusie

Andere invulling van beweging stimuleren

De provincie heeft de rol 'beweging stimuleren 'in haar verzoek aan MBB breder omschreven dan door MBB is ingevuld met de inzet van ErfgoedLab. ErfgoedLab richt zich op de initiatiefnemer van de herbestemming in de monumentenmarkt terwijl de provincie ook de verbinding van monumenten- en erfgoedorganisaties beoogde om te komen tot 'gezamenlijke toegevoegde waarde en zo mogelijk ook efficiëntie in de keten, alsmede het stimuleren van beweging tussen de organisaties.'[8]

Waar de provincie 'beweging stimuleren' als een rol of handelingsperspectief opvat, is dit bij ErfgoedLab meer een streven om het proces van erfgoed en herbestemmingen los te trekken waarbij de initiatiefnemer centraal staat en niet het behoud van het monument. ErfgoedLab vult die rol smaller in dan de provincie voor ogen had. Wat betreft het monumentenbestand vat ErfgoedLab dit breder op: niet alleen rijksmonumenten maar ook gemeentelijke monumenten.

Tijd nodig voor ontwikkeling van instrumenten

Volgens het ondernemingsplan had ErfgoedLab het voornemen om verschillende typen instrumenten in te zetten, gericht op initiatiefnemers: voucherregeling, Versnellingskamer met experts, workshops over kennisdeling, inspiratiesessies voor het ontwikkelen van concepten en visies en een portal (met andere erfgoedorganisaties) met informatie over herbestemmings- en exploitatievraagstukken. De ontwikkeling van deze instrumenten heeft de nodige tijd gekost om naamsbekendheid op te bouwen en om contacten te leggen met gemeenten om zo initiatiefnemers te bereiken. Ook verliep de samenwerking met andere

[8] Uitnodiging voor aanbieden werkplan en begroting 2017, aan NV Monumenten Fonds Brabant, van provincie Noord-Brabant (17 juli 2017).

erfgoedorganisaties, die ook met de doelgroep van initiatiefnemers en/of gemeenten werken en zo een intermediaire functie zouden kunnen vervullen, niet soepel.

Met name de voucherregeling wordt positief beoordeeld door andere erfgoedorganisaties en de voucheraanvragers. Niet alleen als financiële stimulans maar ook als een manier om ondersteuning te bieden en de vraag van de initiatiefnemer helder te krijgen tijdens het proces van de intake en de aanvraag.
De Versnellingskamer heeft gaandeweg een andere invulling gekregen door voortschrijdend inzicht. Hiervan waren de betrokken erfgoedorganisaties en ook de provincie niet op de hoogte.
De inspiratiesessies zijn nog maar net gestart. De bedoeling is dat het idee van kennisuitwisseling voor de workshops terug komt in de inspiratiesessies.
De gezamenlijke portal is niet gerealiseerd, in plaats daarvan komt de nieuwe website van ErfgoedLab. Het aantal volgers op sociale media (LinkedIn, Facebook en Twitter) is tot nu toe beperkt gebleven.

Het is te vroeg om zicht te krijgen op de effecten van de ingezette acties. Bijvoorbeeld dat gemeenten aan de slag gaan met de lokale herbestemmingsopgave of als een initiatiefnemer het project gaat uitvoeren. De zichtbaarheid van de behaalde resultaten is wel een aandachtspunt, volgens de erfgoedorganisaties.

Niet alle rollen vervuld
ErfgoedLab heeft in het ondernemingsplan verschillende rollen voor zich zelf benoemd. Tot nu toe is vooral de rol van vraagbaak en gids voor initiatiefnemers vervuld. In het ondernemingsplan ligt bij deze beide rollen ook de prioriteit. De rollen van intermediair (tussen initiatieven, monumenten en maatschappelijke en economische functies), lobbyist (richting gemeentebestuurders) en netwerk (bevordering samenwerking tussen erfgoedorganisaties) komen nog niet uit de verf. Dat kan ook alleen als eerst de rol van vraagbak en gids goed is vervuld waardoor initiatiefnemers ErfgoedLab weten te vinden; dat laatste begint op gang te komen. En daarnaast is meer intensieve inzet op de drie andere rollen nodig.

2.3 Middelen en menskracht

In deze paragraaf gaan we in op de volgende vraag:

Welke menskracht en middelen zijn ingezet voor het extern beleggen van de 'beweging stimuleren' bij MBB/ ErfgoedLab en hoe staat dit in verhouding tot de gerealiseerde prestaties tot nog toe?

Voorbereidingsperiode 'beweging stimuleren'

In oktober 2017 benoemde MBB de kwartiermaker om, in de periode november 2017 tot en met juni 2018, aan de slag gegaan met 'beweging stimuleren'. De benoeming was een maand later dan gepland en feitelijk startte de kwartiermaker per 1 januari 2018. De kwartiermaker zou starten met projecten en activiteiten gericht op 'beweging stimuleren' en het opstellen van een ondernemingsplan:

- De verwachting was om vanuit de lopende projecten en casuïstiek van de Erfgoedfabriek de markt voor ErfgoedLab te verkennen. Maar op deze rijdende trein meeliften lukte nauwelijks omdat het andere type projecten betrof en de samenwerking met Erfgoedfabriek in eerste instantie moeizaam verliep. Daarom moest ErfgoedLab een eigen weg zien te vinden binnen het netwerk van experts, erfgoedorganisaties en gemeenten.
- Voor het opstellen van het ondernemingsplan voerde de kwartiermaker verkennende gesprekken met bestuurders van erfgoedorganisaties, gedeputeerden, programmamanagers en beleidsmedewerkers van de provincie, bestuurders en ambtenaren van gemeenten en professionals gespecialiseerd in monumenten en herbestemming. Met de uitkomsten van de gesprekken (over de monumentenmarkt, het complexe herbestemmingsproces en het gebrek aan een centraal loket voor initiatiefnemers met hulpvragen) heeft de kwartiermaker het ondernemingsplan opgesteld. Dit is in oktober 2018 goed gekeurd door de provincie[9].

De subsidietermijn voor het project 'beweging stimuleren' is door de verlate aanstelling van de kwartiermaker en het verlate finale businessplan verlengd tot en met december 2018. Door de verlenging werden de personele kosten hoger dan begroot.

Begroting en besteding project 'beweging stimuleren' (november 2017 tot en met december 2018)

Begroting	Begroot	Besteed	Balans
Personeelskosten	€117.531	€155.606	€-38.075
Overige projectkosten	€120.000	-	€120.000
Kosten opstartfase	€62.469	€45.470	€16.999
Totalen	**€300.000**	**€201.076**	**€98.924**

[9] Besluit tot subsidieverlening ErfgoedLab, 23 oktober 2018.

Toelichting op de besteding:

- Van de personeelskosten is 80% besteed aan de kwartiermaker, 20% is voor kosten voor salarisadministratie en kosten voor de ondersteuning door BOEi.
- Van de kosten opstartfase is 70% uitgegeven aan de kosten voor het werven van een kwartiermaker, 30% aan overige kosten (zoals ontwerp van website en logo, visitekaartjes etc.).
- Het resterende budget (€98.924) is naar provincie teruggeboekt.

Uitvoering 'beweging stimuleren' door ErfgoedLab

Na akkoord op het ondernemingsplan heeft de provincie voor de uitvoering van 'beweging stimuleren' door ErfgoedLab, de volgende middelen beschikbaar gesteld voor de periode van 1 oktober 2018 tot en met maart 2020:

- De provincie heeft €525.000 beschikbaar gesteld aan projectsubsidie. Dit betreft met name de personeelskosten van het ErfgoedLab (30%), de kosten voor officemanagement (15%), vergoeding voor de experts in de Versnellingskamer (13%), PR en communicatie (12%).
- Er is gekozen voor een zeer beperkte personele bezetting vanwege de wens van de RvC om geen nieuwe organisatie op te tuigen: bijna alle werkzaamheden van ErfgoedLab voert de directeur uit (0,8 fte). Voor ondersteunende taken (secretarieel, website) schakelt hij tijdelijke krachten in.

De kosten in (oktober tot en met december) 2018 vallen onder de besteding van de verlengde voorbereidingsperiode die tot en met december 2018 liep.

Begroting ErfgoedLab (januari 2019 tot en met maart 2020) en besteding (tot en met november 2019)

Uitgaven 2019	Budget 2019	Besteding t/m november	Besteding t/m november (%)	Balans
Personeelskosten	€107.163	€83.376	78%	€23.787
Diverse bijkomende kosten	€17.630	€1.500	8,5%	€16.130
Ondersteunende organisatie BOEi	€28.413	€18.766	66,%	€9.647
Accountantskosten	€3.200	€1.430	45%	€1.770
Officemanagement	€53.259	€2.505	5%	€50.754
Bijeenkomsten (Versnellingskamer, inspiratiesessie)	€46.125	€15.712	34%	€30.413
Huisvesting	€9.738	€2.808	29%	€6.930
PR- en communicatie	€39.975	€34.467	86%	€5.508
Totalen	**€305.503**	**€160.565**	52,5%	**€144.938**

Toelichting op de besteding:

- Tot en met november 2019 is iets meer dan de helft van het beschikbare budget 2019 besteed; de verwachting is dat dit budget niet volledig wordt besteed in de periode tot en met maart 2020.

Reden hiervoor is, volgens ErfgoedLab, het langzaam op gang komen van instroom van initiatiefnemers en herbestemmingsprojecten. Hierdoor zijn minder organisatiekosten voor bijeenkomsten gemaakt en waren er minder kosten voor officemanagement etc. nodig dan geraamd.

Voucherregeling

Daarnaast is er voor dezelfde periode een budget beschikbaar gesteld voor de stimuleringsregeling; hieronder valt de vouchersubsidie.

- De begroting gaat uit van 135 vouchers ter waarde van maximaal €5.000 per voucher met een totale waarde van €675.000. Het subsidieplafond tot en met 31 januari 2020 bedraagt €300.000.
  Er zijn veel minder aanvragen gehonoreerd dan verwacht: 16 vouchers. Daarom is minder dan 1/3e deel van €300.000 besteed: totaalbedrag van €79.800.

Deelconclusie

Met de uitvoering van de voucherregeling, gesprekken met gemeenten, de ontwikkeling en uitvoering van Versnellingskamersessies, een inspiratiesessie en een website zijn minder activiteiten uitgevoerd in de voorbereidingsperiode (oktober 2017 tot en met december 2018) en de uitvoering vanaf oktober 2018 tot nu, dan was voorgenomen. Er is daarom ook minder besteed aan projecten dan was begroot. Dit geldt voor zowel de voorbereidingsperiode als de periode van de uitvoering van het ondernemingsplan.
De RvC heeft expliciet voor een kleine organisatie met één vaste kracht, namelijk de directeur, gekozen. Deze heeft een veelheid aan nieuwe instrumenten en netwerken moeten opbouwen waarbij niet automatisch aangesloten kon worden op bestaande netwerken van andere (provinciale) erfgoedorganisaties.

3 Governance en samenwerking

3.1 Extern beleggen

In deze paragraaf gaan we in op de volgende vragen:

Hoe wordt het extern beleggen van de 'beweging stimuleren' bij MBB/ErfgoedLab ervaren? Heeft ErfgoedLab een neutrale(re) rol bij het betrekken van nieuwe partners en het inspelen op andere financieringsmogelijkheden?

Governance

De rol 'beweging stimuleren' is door de provincie extern belegd bij Monumentenbeheer Brabant, een NV met als doel het beheren, restaureren en herbestemmen van monumenten. MBB beheert een vastgoedportefeuille van op dit moment 11 monumenten[10]. Naast de provincie en CZ-groep is een aantal gemeenten aandeelhouder. De directievoering/bestuur van MBB is sinds juli 2015 (na de noodzakelijke sanering) ondergebracht bij BOEi, een landelijk werkende organisatie op het gebied van het herbestemmen en exploiteren van cultureel erfgoed.
Om een scheiding aan te brengen tussen de werkzaamheden voor de monumentenportefeuille en de rol van ErfgoedLab vormt ErfgoedLab vanaf de start een aparte businessunit binnen de NV. De businessunit (geen rechtspersoon) valt direct onder de RvC van MBB. De RvC besluit over het jaarplan, de regelingen en de arbeidsverhouding met de directeur. De directeur van ErfgoedLab is in dienst van MBB en legt verantwoording af aan de RvC . BOEi is formeel verantwoordelijk maar heeft geen zeggenschap over ErfgoedLab.

Voor zover wij kunnen nagaan, werkt deze constructie in de praktijk. Wel plaatsen diverse gesprekspartners vraagtekens bij de transparantie binnen MBB en tussen ErfgoedLab/ MBB en daarbuiten. Er is naar de buitenwereld onduidelijkheid over verantwoordelijkheid en aansturing. Zoals: moeten of kunnen beide onderdelen binnen MBB wel zo scherp gescheiden worden gehouden, wordt een aansturing door de RvC niet te afhankelijk van de samenstelling van de RvC, wat is de rol (en dus ook het belang) van BOEi bij ErfgoedLab en hoe zitten de subsidieverhoudingen in elkaar (provincie als aandeelhouder én als subsidient en de verantwoording door ErfgoedLab aan de provincie).

Positionering ErfgoedLab

ErfgoedLab functioneert in een veld met verschillende andere erfgoedorganisaties. Op provinciaal niveau zijn dat de erfgoedorganisaties:

- Monumentenwacht Brabant, onderhoud monumenten en het ondersteunen van eigenaren daarbij

[10] Bij de start van ErfgoedLab was er sprake van 14 monumenten.

- Monumentenhuis Brabant, de ondersteuning van gemeenten bij monumentenzorg en archeologie, bevorderen van de kwaliteit van de monumentenzorg bij gemeenten
- Erfgoed Brabant, kenniscentrum voor erfgoed en erfgoedbewustzijn en educatie
- Erfgoedfabriek, provinciaal programma voor herbestemming van rijksmonumenten.

De eerste drie genoemde organisaties ontvangen provinciale subsidie voor het uitvoeren van hun taken. Naast deze provinciale organisaties zijn tal van andere organisaties in verschillende rollen actief in de erfgoedsector, zoals monumenteneigenaren waaronder particulieren, kerkgenootschappen, kastelenstichting en beheersorganisaties, projectontwikkelaars, gemeenten en vrijwilligersorganisaties.

MBB is in dit netwerk een van de organisaties die zich richt op het beheer en behoud van monumenten. ErfgoedLab neemt binnen dit krachtenveld een aanvullende rol in als 'vliegwiel' in door herbestemmingen 'los te trekken' en de aanpak van de herbestemmingsopgave anders in te richten en heeft daarbij vooralsnog vooral de initiatiefnemers van herbestemmingen als doelgroep. Gesprekspartners onderschrijven dit, ook zij formuleren de meerwaarde van ErfgoedLab niet zozeer in de externe belegging, maar in de toevoeging van een neutrale partij met nieuwe instrumenten die niet vanuit de markt komt en een eenduidig doel heeft, namelijk alleen herbestemmingen stimuleren

Deelconclusie

De overwegingen van de provincie om 'beweging stimuleren' extern te beleggen bij MBB/ ErfgoedLab (versnippering tegen te gaan en een neutralere rol te waarborgen) worden niet door alle gesprekspartners herkend. Daarbij speelt een aantal overwegingen een rol:

- Erfgoedorganisaties vinden dat de strategie 'beweging stimuleren' in de praktijk wordt uitgevoerd door verschillende organisaties in het veld, zoals marktpartijen, gemeenten, Monumentenhuis, Erfgoedfabriek etc. Het ErfgoedLab vervult een aanvullende, specifieke rol.
- Erfgoedorganisaties plaatsen vraagtekens bij de verantwoordelijkheid en aansturing van ErfgoedLab als onderdeel van MBB omdat het bestuur/ management van MBB is uitbesteed aan BOEi, en BOEi en MBB beide belang zouden hebben bij eigendom, herbestemming en economische waarde van monumenten. De waarborg waarbij ErfgoedLab binnen MBB wordt begeleid door de RvC, en niet door het directieteam (BOEi), komt extern nog niet goed uit de verf.
- Voor de provincie betekent onafhankelijkheid dat er geen directe (financiële) verantwoordelijkheid voor herbestemmingen bij de provincie ligt. De plaatsing van de rol bij ErfgoedLab heeft die verantwoordelijkheid dan ook grotendeels weggenomen (met uitzondering van de activiteiten van de Erfgoedfabriek). ErfgoedLab wordt niet direct geassocieerd met de provincie. De gewenste afstand veroorzaakt echter ook dat de provincie geen goed zicht heeft op de activiteiten van ErfgoedLab.

3.2 Samenwerking

In deze paragraaf gaan we in op de volgende vragen:

Hoe is de samenwerking met de partners in het erfgoedveld breed? Hoe verhoudt ErfgoedLab zich tot de bestaande provinciale uitvoeringsorganisaties (Monumentenwacht, Monumentenhuis, en Erfgoed Brabant) en hun activiteiten? Zijn er nieuwe verhoudingen ontstaan? Heeft ErfgoedLab vertrouwen opgebouwd bij eigenaren van erfgoed en bestaande organisaties in het erfgoedveld?

Erfgoedorganisaties

De provincie heeft ErfgoedLab bedoeld als aanvulling op wat er was maar dat werd in de praktijk niet zo ervaren. Er was namelijk bij de (provinciale) erfgoedorganisaties, benoemd in 3.1, een zekere mate van scepsis over de externe belegging van 'beweging stimuleren', ook omdat zij vonden, en nog steeds vinden, dat zij de taak zelf kunnen vervullen. Ook bedrijven stelden, volgens de erfgoedorganisaties, de vraag of het initiatief zich zou ontwikkelen als een concurrent. Daardoor bleek de samenwerking een zoektocht die nog niet is volbracht.

Er is nog geen sprake van bundeling van de krachten. De onderlinge samenwerking is weliswaar verbeterd maar blijft onvoldoende en moet nog beter, vinden erfgoedorganisaties, zodat de verschillende organisaties zichtbaar en met dezelfde visie gemeenten en initiatienemers kunnen benaderen voor herbestemming en ontwikkeling. Hiermee wordt de meerwaarde vergroot van de inzet die eenieder pleegt.

Voucheraanvragers en gemeenten

De voucheraanvragers en gemeenten die in dit verband zijn bevraagd, zijn erg positief over de samenwerking met ErfgoedLab. De directeur denkt actief mee, weet helder uit te leggen wat ErfgoedLab kan betekenen voor een herbestemmingsproject en reageert/ handelt snel. Over het effect van de samenwerking, inspiratiesessie of van de voucher kunnen de respondenten nog niet veel melden.

De wijze waarop gemeenten en initiatiefnemers in contact zijn gekomen met ErfgoedLab varieert: door directe toenadering door de directeur, door gemeenschappelijke contacten uit het netwerk of via de provincie.

Deelconclusie

ErfgoedLab is een nieuw gezicht binnen het erfgoedveld en nog in opbouw. Daarom is de functie van ErfgoedLab nog niet heel zichtbaar voor gemeenten en initiatiefnemers. Andere erfgoedorganisaties zouden een belangrijke rol kunnen spelen in het breder bekend maken van (de instrumenten van) ErfgoedLab onder gemeenten en initiatiefnemers. Dat is slechts beperkt gebeurd; de samenwerking komt niet zo makkelijk tot stand omdat er in de praktijk toch overlap van taken en versnippering worden ervaren door de erfgoedorganisaties.

Bijlage: respondenten

Provincie Noord-Brabant

- Team Erfgoed
- Team Verbonden Partijen

Erfgoedorganisaties

- Monumentenwacht
- Monumentenhuis
- Erfgoedfabriek
- Erfgoed Brabant
- Monumentenbeheer Brabant (RvC en bestuur)
- ErfgoedLab (directeur)

Gemeenten

- Gemeente Tilburg
- Gemeente Cranendonck
- Gemeente Oss
- Gemeente Oirschot
- Gemeente Bergen op Zoom

Particulieren / voucheraanvragers

- Doen Development
- Iding herbestemmingerfgoed
- Mooiland
- Nieuw Consultancy

Bijlage: geraadpleegde documenten

- Aanbiedingsbrief rapport 'verkenning NV Monumenten Fonds Brabant', (NV Monumenten Fonds Brabant, 18/11/2016)
- Aanvraag Begrotingssubsidie, (NV Monumenten Fonds Brabant, 3/10/2018)
- Activiteitenverslag project "Beweging stimuleren", (ErfgoedLab, 2017)
- Besluit tot subsidieverlening ErfgoedLab Brabant, (Provincie Noord-Brabant, 23/10/2018)
- Besluit wijzigingsregeling Subsidieregeling cultureel erfgoed Noord-Brabant 2016, (Provincie Noord-Brabant, 30/10/2018)
- 'De (verbeeldings)kracht van erfgoed' – Beleidskader Erfgoed 2016 – 2020, (Provincie Noord-Brabant, 29/9/2015)
- De controleverklaring onafhankelijke accountant, (Mazars,29/3/2019)
- GS beslisdocument: Monumentenfonds Brabant/Beweging Stimuleren, (Provincie Noord-Brabant, 11/7/2017)
- GS beslisdocument: Subsidie verlenen aan NV Monumentenfonds Brabant voor het ErfgoedLab en vaststellen bijbehorende voucherregeling binnen subsidieregeling Cultureel Erfgoed 2016, (Provincie Noord-Brabant, 30/10/2018)
- 'Meer dan de som der delen' - Een eerste inventarisatie van het Brabantse erfgoedsysteem, (PON, maart 2016)
- Ondernemingsplan ErfgoedLab Brabant, (René Hanssen, juli 2018)
- Presentatie: Verslag stand van zaken ErfgoedLab, (René Hanssen, juni 2019)
- Statenvoorstel 50/17 A: Aandeelhouderschap NV Monumenten Fonds Brabant, (Provincie Noord-Brabant, 11/9/2017)
- Subsidieaanvraag "Beweging Stimuleren", (NV Monumenten Fonds Brabant, 26/9/2017)
- Uitnodiging voor aanbieden werkplan en begroting 2017 Monumenten Fonds Brabant, (Provincie Noord-Brabant, 17/7/2019)
- 'Van Ornament naar Fundament' tussen evaluatie van Beleidskader erfgoed, (Berenschot, 5/11/2018)
- Verkenning NV Monumenten Fonds Brabant Naar een Brabantse monumentenketen vanuit markt, samenleving en overheid, (adviesrapport Bureau 073, 12/11/2016)
- Verlenging subsidieaanvraag "Beweging Stimuleren", (NV Monumenten Fonds Brabant, 20/10/2017)
- Verslag stand van zaken ErfgoedLab, (René Hanssen, oktober 2018)
- Wijziging subsidieaanvraag "Beweging Stimuleren", (NV Monumenten Fonds Brabant, 6/7/2018)

Besluit voucheraanvragen Provincie Noord-Brabant

1. Vaartuigenloods Fort Sabina, (C2236838/4474443)
2. Het Patronaat, (C2238529/4476836)
3. Energiecentrale Bovendonk, (C2240115/4484885)
4. Kapel Boekel, (C22402434/4499104)
5. Bovendonk Experience Centre, (C2241082/4500019)
6. Vrijstaande Looierij, (C2241176/4500037)
7. De Cantine in Budel-Dorplein, (C2241111/4500055)
8. De Bunker Verbindt/Herenboerderij de Bunker, (C2243704/4540051)
9. Gummaruskerk Steenbergen, (C224771/4556111)
10. Liever in Lierop, (C2247838/455062)
11. St. Luciakerk te Ravenstein, (C2249911/4567738)
12. Herbestemming staldeel boerderij (C2250702/4582661)
13. Grote Hoef – Gorp & Roovert, (C2250353/4580975)
14. Kerk Maria Middelares aller Genaden (C2251881/4593423)
15. Klooster Ravenstein (C2251774/4593393)
16. Vaartuigenloods fort Sabina (fase 3, tweede voucher), (C2251563/4593354)

Versnellingskamer

- Verslag versnellingskamer Hotel St Joseph/De Cantine, (24/1/2019)
- Verslag versnellingskamer Christinahoeve, (24/1/2019)
- Verslag versnellingskamer Bovendonk, (21/2/2019)
- Verslag versnellingskamer Heuvelpark, (21/2/2019)
- Verslag versnellingskamer Liever in Lierop, (18/4/2019)
- Verslag versnellingskamer Robier Nerinx Richter, (11/9/2019)

DSP-groep BV
Van Diemenstraat 410
1013 CR Amsterdam
+31 (0)20 625 75 37

dsp@dsp-groep.nl
KvK 33176766
www.dsp-groep.nl

DSP-groep is een onafhankelijk bureau voor onderzoek, advies en management, gevestigd aan de IJ-oevers in Amsterdam. Sinds de oprichting van het bureau in 1984 werken wij veelvuldig in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook voor maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal of lokaal niveau. Het bureau bestaat uit 40 medewerkers en een groot aantal freelancers.

Dienstverlening

Onze inzet is vooral gericht op het ondersteunen van opdrachtgevers bij het aanpakken van complexe beleidsvraagstukken binnen de samenleving. We richten ons daarbij met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van zo'n vraagstuk. In dit kader kunnen we bijvoorbeeld een onderzoek doen, een registratie- of monitorsysteem ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of (tijdelijk) het management van een project of organisatie voeren.

Expertise

Onze focus richt zich met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van een vraagstuk. Wij hebben o.a. expertise op het gebied van transitie in het sociaal domein, kwetsbare groepen in de samenleving, openbare orde & veiligheid, wonen, jeugd, sport & cultuur.

Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website www.dsp-groep.nl voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.