



Activiteitenplan

initiatief Uitvoeringsagenda Faro

Dit model voor een activiteitenplan hoort bij de Subsidieregeling Uitvoeringsagenda Faro. Uw activiteitenplan met bijbehorende begroting dienen ter beoordeling van uw initiatief. Hiertoe plaatst u enerzijds uw activiteitenplan op <https://faro.cultureelerfgoed.nl> (het Faro platform). Deelnemers van het platform kunnen op deze manier een reactie geven op uw initiatief. Anderzijds legt u zowel het(zelfde) activiteitenplan alsook de begroting voor door dit toe te sturen aan faro@cultureelerfgoed.nl. Op het Faro platform vindt u meer informatie over de procedure en criteria.

Onderstaande gegevens worden ingevuld door de organisatie/persoon die uiteindelijk ook de formele subsidieaanvraag zal indienen en tevens de subsidie op diens rekening ontvangt.

Naam organisatie:	ErfgoedAcademie (ism Gebiedsopstellingen.nl)
Contactpersoon:	[REDACTED]
E-mailadres:	[REDACTED]
Telefoonnummer:	[REDACTED]
Naam initiatief:	Leergang Systemisch werken aan Erfgoedopgaven
Totale kosten:	167.990
Gevraagde subsidiebijdrage:	161.990
Bedrag cofinanciering door derden:	€6.000
Bedrag eigen bijdrage:	n.v.t.
Inzet vrijwilligers in uren:	50

Activiteitenplan

1. Met welke vorm(en) van cultureel erfgoed heeft uw initiatief van doen?

(u kunt meerdere vakjes aankruisen)

- ☒ Integrale benadering van cultureel erfgoed
- ☒ Archeologie
- ☒ Gebouwd en aangelegd (groen) erfgoed
- ☒ Cultuurlandschap
- ☐ Roerend erfgoed
- ☐ Mobiel erfgoed
- ☒ Immaterieel erfgoed
- ☒ Oral History
- ☐ Archiveren
- ☐ Digital born erfgoed
- ☐ Andere vorm, te weten Klik of tik om tekst in te voeren.

2. Geef een korte omschrijving (maximaal 400 woorden) van het initiatief, waarin u beknopt de aanleiding, de hoofdactiviteit en het doel formuleert.

Hierbij bieden we u een voorstel aan voor het voorbereiden en uitvoeren van een modulaire leergang *Systemisch werken aan erfgoedopgaven*. Deze leergang is bedoeld voor mensen die werkzaam zijn in de erfgoedsector en kennis willen maken met de systemische dimensie van erfgoedprojecten en aspecten in de fysieke leefomgeving. De leergang stelt professionals (betaald of vrijwillig) in staat de systemische laag of 'onderstroom' te laten ervaren van hun eigen gebiedsprocessen. Daarnaast wordt kennis gedeeld over systemische basisprincipes en kunnen de medewerkers ervaring opdoen met een breed palet aan systemische werkvormen.

Via de methode van 'gebiedsopstellingen' kan stem worden gegeven aan mensen of zaken die (nog) niet worden gehoord. We werken tijdens de blokken met de eigen vragen en gebiedsprocessen van deelnemers. Samen onderzoeken we hoe de relatie tussen mensen en een landschap of een plek een gebiedsproces beïnvloedt. Wellicht ontdekken we bijvoorbeeld hoe maatschappelijke trauma's en gebeurtenissen uit het verleden, vernieuwing in het heden beïnvloeden. Wij denken dat deze werkwijze een waardevol instrument kan zijn voor de Faro-gereedschapskist.

De leergang wordt aangeboden door de Erfgoed Academie in samenwerking met Gebiedsopstellingen.nl en kan onderdeel gaan uitmaken van het portfolio van aangeboden opleidingen.

Gebiedsopstellingen.nl is een samenwerking tussen [REDACTED], [REDACTED] en een groeiende groep betrokken gebiedsprofessionals die de waarde zien van de inzet van systemische intelligentie in gebiedsprocessen. De samenwerking tussen [REDACTED] en [REDACTED] ontstond omdat beide professionals, vanuit hun ervaring met diverse maatschappelijke transitieopgaven, gefascineerd raakten door de potentie van het betrekken van de onderstroom bij gebiedsprocessen. Hun ervaring is dat systemisch bewustzijn en intelligentie belangrijk is om effectief te zijn in complexe projecten, processen en transitieopgaven.

Voor voorbeelden van deze methode verwijzen wij u graag naar www.gebiedsopstellingen.nl, waar testimonials te vinden zijn van oud deelnemers en een aantal praktijkvoorbeelden. Een specifiek voorbeeld rond erfgoed is het volgende:

Rivierengebied: Tijdens een opstelling over een gebiedsontwikkeling in het rivierengebied bleek er veel weerstand te zijn tegen nieuwe ontwikkelingen in het landschap. Pas toen de oorspronkelijke

bewoners en de rol die zij hadden gespeeld in het ontwikkelen van het landschap zoals het nu was werkelijk werden erkend, werd de ruimte voor nieuwe ontwikkelingen voelbaar.

Drentse Veenkoloniën: Tijdens een opstelling over een gebiedsontwikkeling in de Drentse Veenkoloniën, vanuit de vraag wat nodig was voor de bewoners om trots te mogen zijn, werd het belang van het erkennen van de rol van het erfgoed van Van Gogh duidelijk, met als nuance dat Van Gogh zich als tijdelijke 'import' in het gebied nestelde en overerfbare armoedeproblematiek zo wist te vangen dat het ook in het hier en nu mogelijk is de pijn hierover te voelen, te erkennen en om te buigen naar trots.

3. Omschrijf wat het beoogde eindresultaat is.

- Het verdrag van Faro stelt de mens, de samenleving en hun relatie tot erfgoed centraal. Bij gebiedsgerichte en gedreven ontwikkeling van onze leefomgeving is de betekenis, het behoud en de ontwikkeling van erfgoed vrijwel altijd een belangrijk onderdeel. De dynamiek in gebiedsprocessen wordt vaak beïnvloed door de wijze waarop mensen en organisaties (onbewust) reageren op of zich verbonden voelen met de herkomstwaarde van de plek en het erfgoed dat daar bij hoort.
- De leergang beoogt deelnemers bewuster te maken van het effect van erfgoedwaarde en de geschiedenis van een plek of gebied voor de dynamiek tussen partijen in het nu. We bieden deelnemers werkwijzen aan om de onderstroom van een gebiedsproces waar te nemen, te onderzoeken en om met die inzichten meer mogelijkheden te bieden, om effectief te zijn in de rol die ze spelen.
- Deze leergang doet ook systemisch onderzoek naar het erfgoedveld en de leidende principes die hierin gemeengoed zijn en waren. Bijvoorbeeld: klopt het credo 'behoud door ontwikkeling' nog in deze tijd? In hoeverre is het factor-sector-vector (Prof. [REDACTED] e.a.) model al gemeengoed bij gemeenten? En aanvullend, in hoeverre neemt de sector de vierde factor -de actor (de persoon)- al mee in beleid?

De leergang richt zich in de basis op ervaring, om van daaruit informatie te kunnen opnemen, vaardigheden te ontwikkelen en de eigen houding aan te scherpen. Hiervoor maakt de leergang gebruik van het didactisch model van de ErfgoedAcademie (De trainingsachtbaan: van kennis naar kunde) en de kijk op kennis van Prof. [REDACTED] (Kennis = Ervaring x Informatie, Vaardigheden en Attitude).

Resultaten na het volgen van de modules, het maken van het huiswerk en het deelnemen aan de interview:

Kennis (informatie)

- Inzicht in de systemische basisprincipes en de systemische dimensie van maatschappelijke- en gebiedsopgaven in relatie tot erfgoed vraagstukken.
- Verdiept inzicht in de systemische dynamiek van erfgoedopgaven uit de eigen werkpraktijk en de praktijk van andere deelnemers.
- Inzicht in veel voorkomende systemische patronen als het gaat om erfgoed in de samenleving en in gebieden
- Inzicht in wetenschappelijke fundamenteën van de systemische manier van werken (o.a.: fenomenologie, cognitiewetenschap, narratieve psychologie)

Ervaring

Deelnemers:

- Zijn vertrouwd met het eigen lichamelijk gewaarzijn als kompas
- Zijn een aantal keer representant geweest in een gebiedsopstelling met een erfgoed dimensie
- Hebben diverse kleinere systemische oefeningen gedaan met een focus op het blootleggen van systemische erfgoed dynamieken
- Hebben zelf systemische vragen rond erfgoed en de relatie van erfgoed met de samenleving en het gebied ingebracht in een gebiedsproces

Vaardigheden

Deelnemers:

- Maken een adequate keuze uit het brede palet aan systemische werkvormen en zetten dat in de eigen werkpraktijk in.
- Zetten de systemische bril op in de eigen werkpraktijk en stellen vragen met behulp van de methode en maken ruimte voor de antwoorden.

Attitude

Deelnemers:

- Zijn bereid naar elkaar te luisteren en te leren van elkaars perspectief en gewaarwordingen
- Zijn bereid om systemische basisprincipes en werkvormen te vertalen naar de eigen werkpraktijk en professionele rol in de erfgoedsector.
- Zijn bereid om de systeemveranderingen die zich in de erfgoedwereld aan het voltrekken zijn, te omarmen en hieraan bij te dragen.

4. *Neem hieronder puntsgewijs op welke deelactiviteiten of processtappen worden uitgevoerd. Ga daarbij uit van maximaal 8 activiteiten/processtappen. Omschrijf per activiteit/processtap:*

- *de aard, omvang, duur en wijze van uitvoering van de activiteit;*
- *de doelstelling, resultaten of producten.*

Indien gewenst kunt u dit ook als aparte bijlage toevoegen.

1. **Ontwerpen pilotversie** door Gebiedsopstellingen.nl in samenwerking met Erfgoed Academie:

- o Interviews met partners (bijv. Federatie Ruimtelijke Kwaliteit, IPO, VNG) en een schriftelijke survey onder potentiële doelgroepen over behoeften en beelden van resultaat.
- o Ontwikkelgesprekken gebiedsopstellingen.nl, ErfgoedAcademie en eventuele andere partners.
- o Uitwerken van de modules, huiswerkopdrachten en intervisie van de leergang tot een complete pilotversie van de leergang
- o Benaderen en betrekken inhoudelijke experts over specifieke deelonderwerpen.

2. **Werven van deelnemers**

Werving van deelnemers voor de pilotversie geschiedt via de website van de Erfgoed Academie, de Federatie Ruimtelijke Kwaliteit en via het netwerk van Gebiedsopstellingen.nl

- De leergang zal hiertoe worden aangeboden op de website van de Erfgoed Academie en actief bekend worden gemaakt via de kanalen van de ErfgoedAcademie en onder de leden van de Federatie Ruimtelijke Kwaliteit en andere partners. Oud-deelnemers van gebiedsopstellingen.nl en de alumni van de leergang Erfgoedfilosofie.
- Een systemische vooropleiding van deelnemers is geen vereiste. Wel wordt (via inschrijfformulier) vooraf in beeld gebracht wat de systemische ervaring is van deelnemers.
- Met alle deelnemers wordt een intake gedaan - in de eerste plaats via een online formulier en mogelijk ook via een telefoongesprek als het formulier vragen oproept.
- Doelgroepen van de leergang zijn primair
 - o Gemeentelijke en provinciale adviseurs met erfgoed in de portefeuille.
 - o Gemeentelijke en provinciale gebiedsmanagers en omgevingsmanagers
 - o Adviseurs van Erfgoedhuizen en provinciale Steunpunten Cultureel Erfgoed
 - o Medewerkers van Provinciale Landschappen
 - o Leden van de Federatie Ruimtelijke kwaliteit
 - o Ervenconsulenten
 - o Adviesbureaus die gemeentes ondersteunen

3. Doorlopen van de pilotversie

In vier ervaringsgerichte praktijkmodules van elk één dag nemen [REDACTED] en [REDACTED] deelnemers mee in een systemische manier van werken aan gebiedsgebonden opgaven, waarin erfgoed een belangrijke rol speelt. Inhoudelijk experts van de ErfgoedAcademie leveren bijdragen. Het hele traject én de afzonderlijke modules bestaan steeds uit vier stappen:

- We starten met een *aanloop*, waarin we onderzoeken wat we in ons werk eigenlijk nodig hebben.
- We *verkennen* wat systemische intelligentie is, en hoe het ons dagelijks werk zou kunnen verrijken.
- We wagen de *sprong* door ons helemaal onder te dompelen in de verschillende systemische werkvormen. Zowel theoretisch als praktisch onderzoeken we de kracht van systemisch werk voor de maatschappelijke en gebiedsgerichte opgaven met een erfgoeddimensie. Dit alles aan de hand van de casuïstiek van deelnemers zelf.
- Tijdens de *landing* reflecteren we op de inhoudelijke resultaten van het systemisch werk en onderzoeken we de kansen die de geleerde lessen bieden voor het eigen handelen in de praktijk. Zo vertalen we het geleerde naar het dagelijks werk van de deelnemers en oefenen we hoe zij daar zelf mee aan de slag kunnen.

Tussen de vier modules van één dag op locatie organiseren we tweemaal een begeleide online intervisiesessie. Hierin wisselen we ervaringen uit over de huiswerkopdrachten, het leeswerk en verdiepen we onze inzichten en ervaringen.

Na eventuele toekenning van deze aanvraag zullen Gebiedsopstellingen.nl en de ErfgoedAcademie de modules verder ontwikkelen. Dit in dialoog met experts en relevante spelers uit het erfgoedveld.

4. Evaluatie van de leergang en oogsten systemische lessen erfgoedveld

- Het ontwikkelen van deze pilot vraagt om een proces waarbij voor, tijdens en na het traject goed wordt geëvalueerd, zowel met het oog op de lessen die getrokken kunnen worden maar ook met het oog op de doorontwikkeling van de leergang. Hierbij wordt samengewerkt met Hogeschool Saxion, in de persoon van [REDACTED], Associate Lector Duurzame Maatschappelijke Gebiedsontwikkeling van het lectoraat SAST van Hogeschool Saxion. Hij vormt de onafhankelijke expert die ondersteunt bij de monitoring en evaluatie van het traject¹.
- Daarnaast vindt evaluatie plaats op basis van online evaluatieformulieren voor de deelnemers per module en eigen ervaringen van de begeleiders, experts en de ErfgoedAcademie. Indien nodig zullen ook gesprekken met oud-deelnemers onderdeel zijn van deze evaluatie.
- Als onderdeel van de evaluatie vindt ook een oogst van systemische inzichten plaats die relevant zijn voor het erfgoedveld. Deze inzichten worden in een publicatie gevat, die deelbaar is met het bredere erfgoedveld. Ook wordt er op andere manieren kennis gedeeld, zie daarvoor onder 14.

5. Doorontwikkeling van de leergang

Op basis van de resultaten van de monitoring en evaluatie worden aanpassingen in het programma doorgevoerd. Zo zorgen we voor borging van de kwaliteit en een zo goed mogelijke aansluiting van de leergang bij de behoeften van de erfgoedsector.

¹ Binnen dit lectoraat zijn docent-onderzoekers actief op het gebied van ruimte, erfgoed en bodem. Dit lectoraat werkt actief mee aan de ontwikkeling van een nieuwe erfgoed-studieroute binnen Saxion. Egbert heeft als onderzoeker veel kennis op het snijvlak van psychologie, ruimte en complexe groepsprocessen. Als stedenbouwkundige heeft hij veel affiniteit met de erfgoedsector, bijvoorbeeld als lid van de commissie Omgevingskwaliteit Achterhoek. Daarnaast leert hij veel van rituelen van de Wirarika-indianen uit Mexico.

Oud-deelnemers van deze leergang worden twee keer per jaar uitgenodigd voor een online terugkommoment dat wordt ingericht als interview.

6. Werving van deelnemers voor tweede editie

Indien de leergang als succesvol wordt geëvalueerd, zal deze opnieuw worden aangeboden in het najaar van 2027. De werving hiervoor is onderdeel van deze subsidieaanvraag. Het is de bedoeling dat deze tweede editie (najaar 2027) kostendekkend wordt betaald door deelnemers.

5. Planning: geef aan hoe de deelactiviteiten/processtappen in de tijd worden uitgevoerd. Indien gewenst kunt u dit ook als aparte bijlage bijvoegen.

Juli-sept '25:	Maken outline leergang en indienen subsidieaanvraag.
1. Jan-juni '26:	Ontwerpen pilotversie leergang
2. Jan-juni '26:	Werven van deelnemers aan deze leergang
3. Sept- Dec '26:	Doorlopen van de pilotversie van de leergang
4. Jan-feb '27:	Evaluatie van de leergang
5. Maart-jun '27:	Doorontwikkeling van de leergang en borging van de kwaliteit
6. Maart -juni '27:	Werving van deelnemers voor tweede editie.
7. Najaar '27	Evt uitvoering tweede editie

In de Uitvoeringsagenda Faro – deel I is door het erfgoedveld opgetekend wat de betekenis is van het Verdrag van Faro voor de Nederlandse erfgoedzorg en hoe het daar invulling aan wil geven. Om in aanmerking te komen voor een financiële bijdrage moet uw initiatief bijdragen aan de implementatie van het Verdrag van Faro in het functioneren van de Nederlandse erfgoedzorg. De mate waarin uw initiatief hieraan voldoet wordt meegenomen in de beoordeling. Daarover gaan de volgende vijf vragen.

6. Aan welke Faro-kernwaarde(n) zoals opgenomen in de Faro Uitvoeringsagenda – deel I voldoet het initiatief?

- ☒ Participatie in de volle breedte
- ☒ Open houding voor andere erfgoedopvattingen
- ☒ Erfgoed midden in de samenleving

7. Omschrijf op welke wijze het initiatief voldoet aan de geselecteerde Faro-kernwaarde(n).

De leergang is erop gericht om alle aspecten en alle actoren die onderdeel zijn van gebiedsgebonden en gerelateerde erfgoedopgaven zichtbaar te maken. Centraal staan systemische basisprincipes zoals het belang van 'insluiten', gezonde 'uitwisseling', heldere ordening en aandacht voor 'oorsprong en bestemming'. Aan de hand van deze basisprincipes wordt bijgedragen aan inclusieve participatie en een open houding voor alle ervaringen, meningen en overtuigingen die in een gebiedsproces een rol spelen. Op deze manier onderzoeken we via systemisch werk hoe erfgoed midden in de samenleving kan staan. Nu en in de toekomst. Zie verder de toelichting onder 11.

8. Aan welke thema's en de daarbij door het erfgoedveld geformuleerde doelen (inzet) in de Uitvoeringsagenda Faro – deel I draagt uw initiatief substantieel bij? Er zijn in principe meerdere thema's mogelijk. Raadpleeg voor de beantwoording van deze vraag de uitwerking van de thema's in de Uitvoeringsagenda Faro – deel I.

- ☐ Erfgoed als hulpbron en partner in het sociale domein
- ☒ Democratische vernieuwing
- ☒ Dynamische leefomgeving

- x Waarderen van erfgoed
- x Meerstemmigheid
- x Oral History
- ☐ Digitaal erfgoed
- ☐ Archiveren
- ☐ Archeologie
- ☐ Caribisch Nederland
- ☐ Internationaal
- ☒ Erfgoedbewustzijn en educatie
- ☒ Ondersteuning erfgoedparticipatie
- ☒ Opleidingen
- ☒ Werkwijzen en wegwijs
- ☐ Financiering erfgoedinitiatieven

Geef (indien meerdere thema's aangekruist) aan wat naar uw mening het hoofdthema van uw initiatief is. Bij de beoordeling wordt vooral naar dit thema gekeken.

Onderdeel van de Faro uitvoeringsagenda is het thema Bewust, Bekwaam en Betrokken, met als subthema Werkwijzen & Wegwijzen. Voor deze aanvraag is *Werkwijzen en Wegwijzen* het hoofdthema. Dit gaat onder andere om het vertalen van methodes vanuit een ander domein naar de erfgoedsector. Een andere werkwijze die je kunt 'lenen'. Hoe doen anderen het, wat kun je daarmee? Zo hoef je niet in je eentje het wiel uit te vinden.

Systemisch onderzoek is zo'n werkwijze die kan helpen bij het inrichten van participatieve processen en samenwerkingsverbanden, het meten van de impact en het reflecteren op je eigen handelen of dat van je organisatie. Deze leergang helpt de erfgoedpraktijk zich andere werkwijzen en methodieken toe te eigenen. Samen ontwikkelen we het systemisch onderzoek door tot een krachtig instrument voor de erfgoedsector.

9. Omschrijf voor het hoofdthema (en - indien relevant - maximaal 2 andere thema's) hoe uw initiatief aansluit bij de in de Uitvoeringsagenda Faro – deel I omschreven doelen en vraagstukken.

Raadpleeg voor de beantwoording van deze vraag de uitwerking van de thema's in de Uitvoeringsagenda Faro – deel I.

Het verdrag van Faro stelt dat erfgoed nu meer dan ooit een functie kan hebben voor de samenleving. Niet alleen de historische plek zelf, of traditie is belangrijk, maar vooral ook de betekenis en het gebruik ervan. Erfgoed is een bron voor ruimtelijke, sociale, economische en politieke ontwikkeling als alle belanghebbenden daar een betrokkenheid bij hebben. Het hoofdthema Werkwijzen en Methodieken uit de Uitvoeringsagenda geeft een praktische invulling aan Waarom-, Hoe- en Wat-vragen van professionals in de erfgoedsector. De leergang is erop gericht om, via het onderzoeken van de onderstroom van gebiedsprocessen, erfgoed als betekenisvolle dimensie een plek te geven in het doorontwikkelen van onze leefomgeving. Op deze wijze wordt het Faro-denken praktisch, voorstelbaar en communiceerbaar gemaakt.

De leergang is erop gericht om de drempel te verlagen om de systemische blik in te zetten in het dagelijks werk. Door aan te sluiten bij urgente vragen van deelnemers uit hun dagelijkse praktijk en door vervolgens methoden en technieken aan te leren die helpen om concreet met deze vragen aan de slag te gaan.

Urgenties van deelnemers om in te schrijven:

- Ik werk aan maatschappelijk relevante erfgoedopgaven en ervaar de complexiteit van de noodzakelijke veranderingen.
- Ik heb de ervaring dat beleids- en gebiedsprocessen vaak stroef gaan of zelfs vastlopen.
- Ik wil dieper inzicht in wat er speelt binnen een gebiedsproces en ben benieuwd naar de rol van de burger of de gemeenschap bij het levend houden van erfgoed.

- Ik loop tegen de grenzen aan van wat ik – met mijn manier van werken – kan bereiken.
- Ik ben nieuwsgierig naar systemische werkvormen, die ik zou kunnen integreren in mijn eigen manier van werken, om dieper te doorgronden wat er speelt en om participatie bij erfgoedopgaven vlot te trekken.

Potentie systemische werkvormen

- Indien bovenstaande urgenties ervaren worden, is er een grote kans dat er in een betreffend gebiedsproces op de 'systemische' laag iets aan de hand is. Dit wordt ook wel de onderstroom genoemd.
- Systemische manieren van werken en systemische principes en patronen kunnen nieuwe inzichten brengen. In de leergang gaan we op zoek naar dat wat 'gedoe' en 'problemen' ons te vertellen hebben over wat niet gezien mag worden, wat buitengesloten blijkt te zijn, dat waarvan veel te veel gegeven of genomen werd, of dat wat z'n bestemming blijkt te hebben bereikt.
- We onderzoeken hoe een gebiedsproces wordt beïnvloed door de relatie tussen mensen en een landschap, een plek, het erfgoed, de bodem of het watersysteem. Of hoe maatschappelijke trauma's uit het verleden vernieuwing in het heden in de weg staan.

10. *Omschrijf beknopt (maximaal 400 woorden) op welke wijze het initiatief een structurele verandering teweeg kan brengen ten opzichte van het huidige functioneren van de erfgoedzorg. Denk bijvoorbeeld aan bewustwording van een veranderopgave, systeemaanpassing, schaalsprong, nieuwe coalities, verdieping op een thema, instrumentatie van een thema met werkwijzen of methodieken, of de verkenning van nieuwe mogelijkheden binnen een thema.*

- Met systemisch werk volgen we methodes die al eeuwen bij vele volken over de hele wereld gebruikt worden om naast het direct zichtbare -de bovenstroom- ook het minder zichtbare -de onderstroom- zichtbaar te maken. De praktijk van 'familieopstellingen' is ontstaan in therapeutische kringen, om hardnekkige patronen in familiesystemen te kunnen onderzoeken. Het bleek een zeer effectieve werkwijze om dat wat ongezegd blijft, maar wel waarneembaar is op fysiologisch en gevoelsniveau, in beeld te brengen en om systemen zich te laten helen. Inmiddels hebben familieopstellingen hun effectiviteit ruimschoots bewezen en is dezelfde manier van werken doorontwikkeld voor organisatievraagstukken. De afgelopen tien jaar nam ook het systemisch werken aan maatschappelijke vraagstukken een vlucht. Gebiedsopstellingen heeft deze manier van werken vertaald naar gebiedsgecentreerd werken. Het behouden en ontwikkelen van erfgoed is in deze manier van werken vaak een belangrijk thema.
- Door de systemische bril toe te voegen aan de gereedschapskist van methoden en technieken van de erfgoedsector wordt er structureel nieuwe kennis ontsloten die van betekenis kan zijn voor het incorporeren van erfgoed in gebiedsprocessen. Eventuele maatschappelijke weerstand kan worden onderzocht en manieren om beweging in gebiedsprocessen te krijgen, kunnen worden getest.
- De erfgoedwereld en daarbij horende praktijken zijn al jaren in verandering. Waar de erfgoedpraktijk van oudsher een zaak van zeer geleerde specialisten was die elkaar via boeken probeerde te informeren en/of overtuigen van hun gelijk, is erfgoed steeds meer een publieke zaak, waarbij participatie op alle niveaus van belang is. De systemische manier van werken is bij uitstek een manier van werken die aansluit bij de noodzakelijke verandering in manieren van werken van de erfgoedwereld. Deze manier van werken kan de systeemverandering die al is ingezet in de erfgoedsector verder versterken. En aan het licht brengen welke hardnekkige patronen de vernieuwing van de erfgoedsector nog altijd in de weg zitten.
- Gemeenten en provincies willen graag een veranderingsproces in werking zetten maar weten vaak niet hoe. Deze methode ondersteunt hen om hier vorm aan te geven.

Bij de beoordeling van uw initiatief wordt ook gekeken naar de aansluiting van uw initiatief bij de ambities van anderen en bij vraagstukken in de samenleving en de inzet van vrijwilligers. Daarover gaan de volgende drie vragen.

11. *Omschrijf of, en zo ja op welke wijze het initiatief bijdraagt aan actuele (beleids)ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken. Te denken valt aan uitsluiting, dekolonisering en grote transities in de leefomgeving.*

Voor actuele beleidsontwikkelingen en maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie, de woningnood, de noodzaak tot klimaatadaptatie, de transitie naar een circulaire economie en de voedseltransitie geldt dat er in de leefomgeving ingegrepen wordt. Hierbij komt heel vaak een 'erfgoeddimensie' aan de orde. Een dergelijk proces gaat vaak, of altijd, gepaard met systemische vragen. Als er 'buitensporige' gedragingen ontstaan bij betrokken actoren in een gebiedsproces betekent dat dat er een systemische laag geraakt wordt.

Systemisch werk is er dan ook op gericht om een aantal cruciale kenmerken van stabiele maatschappelijke systemenikbaar te maken. Voor een gebied als systeem betekent dit dat we weten wat de fysieke en culturele oorsprong was. We zijn ons bewust van de ontstaansgeschiedenis en eren dat het gebied is zoals het is vanwege een serie aan natuurlijke en menselijke (keuze)processen. In maatschappelijke- of gebiedsopgaven is er vaak iets aan de hand op het niveau van 'bestemming'.

Met systemisch werken kan inzicht ontstaan hoe complexe gebiedsprocessen kunnen worden doorgezet of vlot getrokken en hoe alle relevante actoren daarin meegenomen kunnen worden. Op die manier kunnen gebiedsprocessen meer gedragen, participatiever, meerstemmiger en inclusiever worden uitgevoerd.

Het gaat daarbij met name om de volgende vier kenmerken:

- **Insluiten/ erbij horen:** In een gezond systeem mag alles en iedereen die deel uitmaakt van 'het systeem' erbij horen en gezien worden. Dit principe gaat voorbij 'ruimte en tijd'. Dat wil zeggen: ook generaties of gebeurtenissen uit het verleden horen erbij en ook toekomstige generaties en/of potentieel.

Voor maatschappelijke- en gebiedsopgaven geldt dat naast actoren zoals overheden, burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties ook natuurlijke elementen en niet-menselijke levensvormen erbij horen. Dit geldt ook voor meer abstracte elementen als bijvoorbeeld 'een maatschappelijk narratief rond het belang van erfgoed'.

- **Uitwisselen/ balans geven en nemen:** In een gezond systeem is het geven en nemen van elementen uit dat systeem in balans. De valuta waarin wordt gegeven en waarin wordt genomen kan echter heel ongelijksoortig zijn.

In gebieds- of maatschappelijke systemen ontstaat de balans tussen actoren in het gebied vaak via uitwisseling van ongelijksoortige zaken. Zo geeft een overheid basisbehoeften zoals water, woningen, infrastructuur en ook veiligheid via een rechtsorde aan de burgers. En herstellen burgers de balans via het afstaan van belastingen en het bijdragen aan het functioneren van de samenleving via betaald en vrijwillig werk. Welke rol erfgoed speelt in een gezonde uitwisseling op gebiedsniveau, is een interessante systemische onderzoeksvraag.

- **Ordening:** Elk levend systeem kent diverse vormen van ordening. In een gezond systeem is deze ordening helder en wordt hij door alle onderdelen van het systeem gerespecteerd.

In maatschappelijke- en gebiedsopgaven komen vaak diverse impliciete ordeningen aan het licht. Zo speelt er vaak een ordening in *anciënniteit*, in dat wat er eerst was en dat wat erna kwam, bijvoorbeeld landschappelijk gezien (eerst bos, toen landbouwgrond, toen heide en stuifzand, waarna weer bos kon ontstaan, of eerst rivier, toen vruchtbare oevers waarop landbouw kon ontstaan, toen veeteelt na ontpoldering en industrie). En een ordening in termen van wat als meest belangrijk wordt gezien voor het overleven van het systeem als geheel. Economische bedrijvigheid versus ecologische veerkracht bijvoorbeeld. Welke plek in de maatschappelijke ordening heeft erfgoed? Ervaren verschillende actoren dit wellicht anders? Zijn hierin verschuivingen geweest in de tijd, die niet of onvoldoende erkend zijn, wat in het hier en nu 'gedoe' tussen actoren verklaard? Dit zijn allemaal relevante systemische vragen rond het basiskarakter ordening, in relatie tot erfgoed.

- **Oorsprong & Bestemming:** In een gezond systeem is de oorsprong bekend en erkend. Binnen het systeem is (impliciet) bekend waar het vandaan komt en waar het naar op weg is. Voor een

gebied als systeem betekent dit dat we weten wat de fysieke en culturele oorsprong was. We zijn ons bewust van de ontstaansgeschiedenis en eren dat het gebied is zoals het is vanwege een serie aan natuurlijke en menselijke (keuze)processen.

In maatschappelijke- of gebiedsopgaves is er vaak iets aan de hand op het niveau van 'bestemming'. Er kan gedoe ontstaan in een gebied als de oorsprong van een gebied uit beeld is geraakt, of wanneer de bestemming onbewust al is bereikt. Het weer expliciet maken van de oorsprong en het gezamenlijk vinden van een nieuwe bestemming kan frictie tussen actoren doen verminderen. Erfgoed kan hier wellicht een rol in spelen. En/of juist in de weg staan. Systemisch onderzoek kan hier licht op schijnen.

12. Omschrijf de projectorganisatie en rolverdeling en geef aan of en zo ja op welke wijze er bij de uitvoering van het initiatief sprake is van samenwerking met of betrokkenheid van andere belanghebbenden.

Deze leergang is een samenwerking tussen de Erfgoed Academie en [Gebiedsopstellingen.nl](https://gebiedsopstellingen.nl) en Hogeschool Saxion. De Erfgoed Academie is al veertig jaar het instituut dat professionals, vrijwilligers en decentrale partnerorganisaties in de erfgoedsector ondersteunt bij de ontwikkeling van zowel kennis als competenties. De ErfgoedAcademie heeft ruime ervaring in de ontwikkeling en uitvoering van onderwijsmodules en leergangen. Gebiedsopstellingen.nl is een samenwerking tussen [REDACTED] en [REDACTED]. Beide hebben zich naast het werk aan ruimtelijke ontwikkeling voor de Rijksoverheid gespecialiseerd in het systemisch kijken naar ruimtelijke en gebiedsgerichte vraagstukken. Ze benutten deze manier van werken in hun eigen praktijk. Het lectoraat Duurzame en Maatschappelijke Gebiedsontwikkeling van Saxion neemt deel aan deze samenwerking, met als focus onafhankelijke monitoring en evaluatie, om de doorontwikkeling te vergemakkelijken.

ErfgoedAcademie

- Projectleiding
- Behoeftepeiling veld
- Planning en organisatie (fysiek en online)
- Coördinatie leergang
- Marketing communicatie
- Communicatie en ondersteuning cursisten
- Didactische en inhoudelijke ondersteuning
- Inbedding andere cursussen ErfgoedAcademie
- Duurzame borging
- Betrekken gastdocenten en experts

Gebiedsopstellingen

- Behoeftepeiling veld (ism ErfgoedAcademie)
- Intake deelnemers
- Inhoudelijke ontwikkeling pilot
- Docentschap leergang
- Evaluatie en doorontwikkeling

Saxion Hogeschool, Lectoraat Duurzame en Maatschappelijke Gebiedsontwikkeling

- Evalueren voor, tijdens en na de pilot leergang met:
- Voor de pilot: specifieke aandacht voor methodologie, en;
- Tijdens de pilot: deelnemen aan de modules ten behoeve van reflectie;
- Na de pilot: effectiviteit en impact op gebiedsgericht werken, en;
- Doorontwikkeling richting regulier onderwijs en onderzoek.

13. Omschrijf in welke mate en op welke wijze vrijwilligers worden ingezet voor de uitvoering van het initiatief.

Ouddeelnemers van werkplaatsen van gebiedsopstellingen.nl zullen zich vermoedelijk als (vrijwillig) ambassadeur opstellen van deze leergang, vanwege hun positieve ervaringen met de systemische benadering als aanvulling op hun eigen werkpraktijk in gebieden.

Erfgoedvrijwilligers kunnen ook deelnemen aan de leergang, als zij dat voor zichzelf en hun vrijwilligerspraktijk relevant genoeg vinden. Te denken valt bijvoorbeeld aan leden van de bond Heemschut of boegbeelden van erfgoedgemeenschappen. In de door deelnemers ingebrachte casuïstiek zal ook de rol van erfgoedvrijwilligers terugkomen en de systemische impact hiervan.

Deze aanvraag omvat ook een module *Systemisch werken aan erfgoedopgaven* op het e-learningplatform *Leer je Erfgoed* van de ErfgoedAcademie ([Leer je Erfgoed](#)). Dit platform is primair bedoeld voor erfgoedvrijwilligers maar wordt ook benut door betaalde professionals. Erfgoedvrijwilligers kunnen op een laagdrempelige wijze en in hun eigen tijd kennis opdoen over een specifiek onderwerp. De module *Systemisch werken aan erfgoedopgaven* maakt hen mede deskundig op dit terrein en daarmee kunnen zij beter hun plek innemen en stem krijgen in gebiedsprocessen.

Plan voor kennisontwikkeling en kennisdeling en de daarbij beoogde doelgroep(en)

14. De resultaten, inzichten en ervaringen die voortkomen uit uw initiatief moeten ten goede kunnen komen aan het hele erfgoedveld. De manier waarop u hier invulling aan geeft wordt meegewogen in de beoordeling. Omschrijf hoe u de resultaten, ervaringen en bevindingen van uw initiatief actief deelt met het Faro- netwerk en andere relevante doelgroepen.

Werk een plan uit voor kennisontwikkeling en -deling, inclusief de beoogde doelgroep(en) en omschrijf daarin hoe de resultaten van het initiatief worden gedeeld. Denk ook aan type communicatiemiddelen, frequentie etc. De kosten hiervoor kunt u opvoeren in uw begroting.

De resultaten, ervaringen en lessen van de pilotversie van de leergang worden gebundeld in een publicatie. Hiermee kan kennisdeling binnen de erfgoedsector worden vormgegeven. Deze publicatie zal actief verspreid worden door de Erfgoedacademie en [Gebiedsopstellingen.nl](#) en alle nog te benaderen gastdocenten en experts..

De resultaten, ervaringen en lessen van de pilotleergang worden gebundeld in een (online) publicatie die actief wordt verspreid door de ErfgoedAcademie, [Gebiedsopstellingen.nl](#) en de betrokken gastdocenten. Daarmee geven we invulling aan brede kennisdeling binnen de erfgoedsector. Ook wordt de deelnemers van de leergang gevraagd om een kort essay te schrijven over hun eigen proces in de leergang en hun eigen onderzoeksvraag. Deze krijgen een plek in de publicatie.

Naast deze publicatie zetten we ook aanvullende middelen in, zoals kennisartikelen, een korte film, een tekenaar en (online) bijeenkomsten. Ook benutten we het format podcast, waarbij we deels een eigen podcastserie benutten (van de ErfgoedAcademie) en kennis delen door gastdeelnemerschap in andere systemische podcasts, zodat de opgedane inzichten op verschillende manieren en voor diverse doelgroepen toegankelijk worden gemaakt.

Doelgroepen

- Gemeentelijke en provinciale adviseurs met erfgoed in de portefeuille.
- Gemeentelijke en provinciale gebiedsmanagers en omgevingsmanagers
- Adviseurs van Erfgoedhuizen en provinciale Steunpunten Cultureel Erfgoed
- Medewerkers van Provinciale Landschappen
- Leden van de Federatie Ruimtelijke kwaliteit
- HBO/WO erfgoedstudies, leefomgeving, ruimte

- Ervenconsulenten
- Adviesbureaus fysieke domein
- Erfgoedgemeenschappen
- Projectontwikkelaars

Vormen van kennisdeling

- **Publicatie:** de opbrengst van de leergang, waarin de systemische lessen en inzichten worden gebundeld. Deze publicatie dient als naslagwerk voor het erfgoedveld.
- **Kennisartikelen:** Eventueel 2-3 kortere artikelen die voortbouwen op de publicatie. Elk artikel licht één thema of praktijkvoorbeeld uit en verschijnt in vakmedia (zoals Erfgoedstem, Erfgoedmagazine, ROM Magazine, Landschapblad). Deze artikelen plaatsen we ook op de website van de ErfgoedAcademie en op het Faro-platform. Zo bereiken we een bredere doelgroep.
- **Film:** een korte documentaire (5–10 minuten) met impressies (methode, proces, inzichten) van de leergang en enkele interviews met deelnemers en docenten. Deze film wordt ingezet via de website, sociale media en nieuwsbrieven.
- **Visuele samenvatting:** een tekenaar loopt een dagdeel mee en maakt een visuele weergave van de belangrijkste resultaten en inzichten. Deze samenvattende tekening kan gebruikt worden in publicaties, presentaties en in de communicatie.
- **Online webinars:** 1 of 2 gratis toegankelijke webinars waarin de resultaten en praktijkervaringen worden gepresenteerd en besproken met een breed publiek.
- **Podcast(s):** tenminste één aflevering in eigen beheer (ErfgoedAcademie), te delen via bekend podcastkanalen en een of twee keer gastdeelnemerschap in andere podcasts (zoals SystemischWijzer en/of Gebiedsontwikkeling.nu)

Frequentie

- Tijdens de pilot: korte updates via nieuwsberichten en sociale media.
- Na afloop (einde voorjaar 2027): publicatie van de bundel én lancering van de korte film.
- Voorjaar 2027 podcasts over deelonderwerpen met docenten en sprekers
- Door het jaar heen (2027): verspreiding van 2–3 kennisartikelen, visuele samenvattingen en organisatie van een vervolgwebinar of bijeenkomst voor verdieping en kennisuitwisseling.

Begroting

15. De gevraagde financiële bijdrage moet in verhouding staan tot de verwachte impact van het initiatief. Behalve een projectplan dient u ook een begroting toe te voegen (separate bijlage). Omschrijf hieronder op welke wijze u de mogelijkheden van cofinanciering (eigen bijdrage en bijdragen derden) heeft onderzocht en wat daarvan de uitkomst is geweest.

Met Saxion is overeengekomen dat Associate lector [REDACTED] van het lectoraat SAST/Duurzame Maatschappelijke Gebiedsontwikkeling voor de evaluatie 50% cofinanciering inbrengt. Gezien het belang van dit thema voor kennis- en onderwijsontwikkeling worden voor deze cofinanciering middelen gezocht binnen Saxion.

Ingevuld door: [REDACTED]
Datum: 5 september 2025