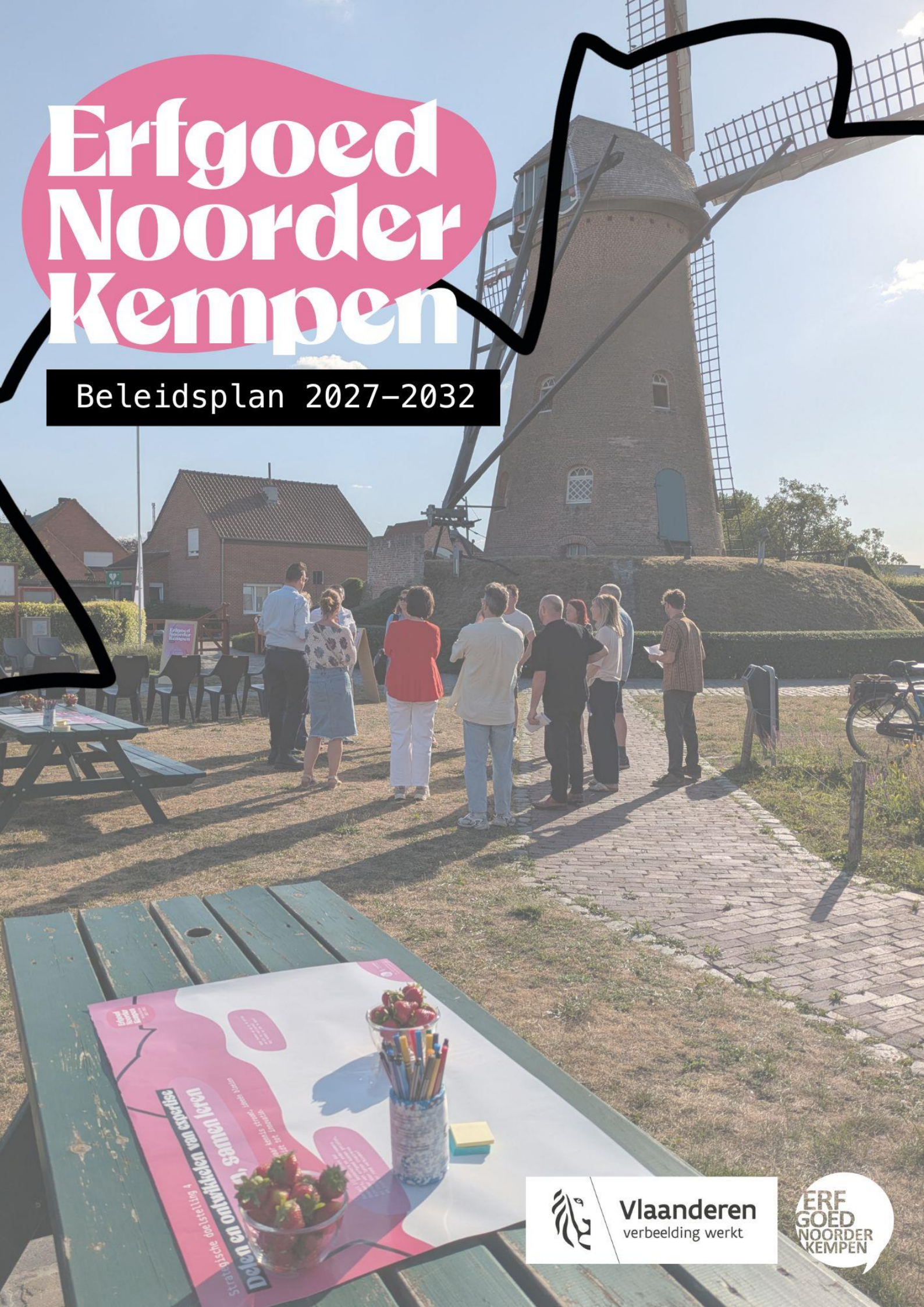


# Erfgoed Noorder Kempen

Beleidsplan 2027–2032



Vlaanderen  
verbeelding werkt

ERF  
GOED  
NOORDER  
KEMPEN



# Inhoudsopgave

---

<b>1. KENNISMAKING</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Presentatie van de organisatie</b>	<b>7</b>
1.2.1 Voorstelling van de organisatie	7
1.2.2 Gemeenten binnen het IGS	7
1.2.3 Deelwerkingen en deelname	8
<b>1.3 Terugblik op de voorbije beleidsperiode</b>	<b>8</b>
<hr/>	
<b>2. HET STRATEGISCH KADER</b>	<b>11</b>
<i>Inleiding</i>	11
<i>Leeswijzer De Kempense baksteen als metafoor voor ons beleidsplan</i>	11
<b>2.1 Omgevingsanalyse en ‘erfgoedbeeld’</b>	<b>14</b>
2.1.1 Het voortraject	14
<i>Procesarchitectuur</i>	14
<i>Fasering</i>	15
2.1.2 Analyse van de werking	16
2.1.3 Actorenanalyse	17
2.1.4 Erfgoedpakket	21
<i>Het geïntegreerde erfgoedverhaal van de Kempen: Bouwen aan een holistische toekomst</i>	21
<i>De fundamenten: van ondergrond tot architectuur</i>	21
<i>Het grotere plaatje: landschap, collecties en verhalen</i>	21
<i>Kennis en gemeenschap: de motor van de toekomst</i>	22
2.1.5 Maatschappelijke context	22
<i>Analyse van maatschappelijke uitdagingen</i>	23
<i>Maatschappelijke tendensen en uitdagingen waarop erfgoedzorg kan inspelen in de Noorderkempen</i>	23
<b>2.2 SWOT</b>	<b>26</b>
2.2.1 Interne SWOT – organisatie en werking van Erfgoed Noorderkempen	26
2.2.2 Externe SWOT – erfgoedveld en maatschappelijke context in de Noorderkempen	27
<b>2.3 Missie en visie</b>	<b>29</b>
2.3.1 Missie	29
2.3.2 Visie	29
<b>2.4 Doelstellingen</b>	<b>31</b>
2.4.1 Strategische en operationele doelstellingen	31
<i>Strategische doelstelling 1: Draagvlak creëren</i>	31
<i>Strategische doelstelling 2: Bouwen aan gemeenschappen</i>	31
<i>Strategische doelstelling 3: Adviesverlening</i>	32
<i>Strategische doelstelling 4: Delen en ontwikkelen van expertise</i>	33
<i>Strategische doelstelling 5: Organisatieontwikkeling</i>	33
<b>2.5 Strategische thema’s</b>	<b>36</b>
2.5.1 De bouwstenen – onze inhoudelijke erfgoedthema’s	36
<i>Modernisme in de Kempen – Vernieuwing als erfgoedwaarde</i>	36
<i>Religieuze beleving – Rituelen, rust en gemeenschapsvorming</i>	37
<i>Kempengevoel – Thuis in verleden en toekomst</i>	37
2.5.2 De dragende principes – onze transversale thema’s	38

	<i>Maatschappelijke en culturele diversiteit</i>	38
	<i>Duurzaamheid</i>	39
	<i>Digitalisering</i>	40
<b>2.6</b>	<b>Actieplan</b>	<b>43</b>
	<i>Inleiding</i>	43
2.6.1	Basiswerking	44
	<i>B1. Communicatie &amp; zichtbaarheid</i>	44
	<i>B2. Advies &amp; ondersteuning</i>	46
	<i>B3 Depot, digitalisering en borging</i>	49
	<i>B4 Vrijwilligers &amp; gidsen</i>	51
	<i>B5 Evaluatie &amp; beleidsvoorbereiding</i>	53
	<i>B6 Interne werking &amp; organisatie</i>	54
2.6.2	Productwerking	56
	<i>P1 Evenementen &amp; publiekswerking</i>	56
	<i>P2 Projecten met externe partners</i>	58
	<i>P3 Thema-acties &amp; trajecten – sleuteldossiers</i>	60
2.6.3	Sleutelacties - het opbouwen van een duurzaam netwerk en reflectiestructuur	62
	<i>N1 Ontwikkelen van een dynamisch erfgoedweb</i>	62
	<i>N2 Thematische erfgoedexpedities met diverse partners</i>	63
	<i>N3 Kwartaalgewijze Erfgoedcheck met evaluatie en vooruitblik</i>	63
	<i>N4 Driejaarlijks Erfgoedatelier rond een regionaal erfgoedthema</i>	63
2.6.4	Indicatoren	65
	<b>DOEL EN UITGANGSPUNT</b>	65
	<b>DRIE LAGEN VAN INDICATOREN</b>	65
2.6.5	Eén actie, meerdere doelstellingen	67
<b>3.</b>	<b>HET ZAKELIJK BELEID</b>	<b>70</b>
<b>3.1</b>	<b>Interne organisatie en zakelijke werking</b>	<b>70</b>
3.1.1	Organisatiemodel	70
3.1.2	Externe samenwerking gedragen door sleutelacties	71
3.1.3	Interne afstemming en overleg	71
3.1.4	Flexibiliteit en wendbaarheid	71
3.1.5	Personeelsformatie	71
3.1.6	Governance en bestuur	72
3.1.7	Zakelijke randvoorwaarden	73
<b>3.2</b>	<b>Begroting</b>	<b>75</b>
3.2.1	Financieel kader en uitgangspunten	75
3.2.2	Inkomsten en uitgaven	75
	<i>Inkomstenbronnen</i>	75
	<i>Uitgavenstructuur</i>	76
3.2.3	Toelichting bij de begroting	76
	<i>Structurele financiering</i>	76
	<i>Projectmiddelen</i>	77
	<i>Inzet budget</i>	79
	<i>Gegevens van de organisatie</i>	83
	<i>Dankwoord</i>	83

# Kennis making



# 1. KENNISMAKING

## 1.1 INLEIDING

De Noorderkempen is een regio om ‘*friejet*’<sup>1</sup> op te zijn, als beleidsmaker, bewoner, bezoeker of ondernemer. Het eigenzinnige karakter van de streek is ondermeer terug te vinden in het aanwezige erfgoed - van warmhartige tradities over markante architectuur tot collecties van onschatbare waarde - én in de hoofden en harten van de mensen die - al dan niet bewust - dagelijks met dit erfgoed in aanraking komen: eigenaars, beheerders, onderzoekers, educatoren, passanten,...

Voor dat erfgoed en voor die mensen zet projectvereniging Erfgoed Noorderkempen zich al ruim 2 decennia in met veel passie en expertise. En dat willen we ook blijven doen. Daarom schreven we dit beleidsplan, waarin we vertellen waarom, hoe en met wie we van 2027 tot 2032 onze sterke erfgoedwerking willen continueren en versterken.

Wij wensen u een aangename ontdekkingsstocht, en hopen dat u na het lezen achterblijft met heel veel erfgoesting!

---

<sup>1</sup> fier, trots

## 1.2 PRESENTATIE VAN DE ORGANISATIE

*Wie zijn we en met wie maken we het verschil?*

### 1.2.1 Voorstelling van de organisatie

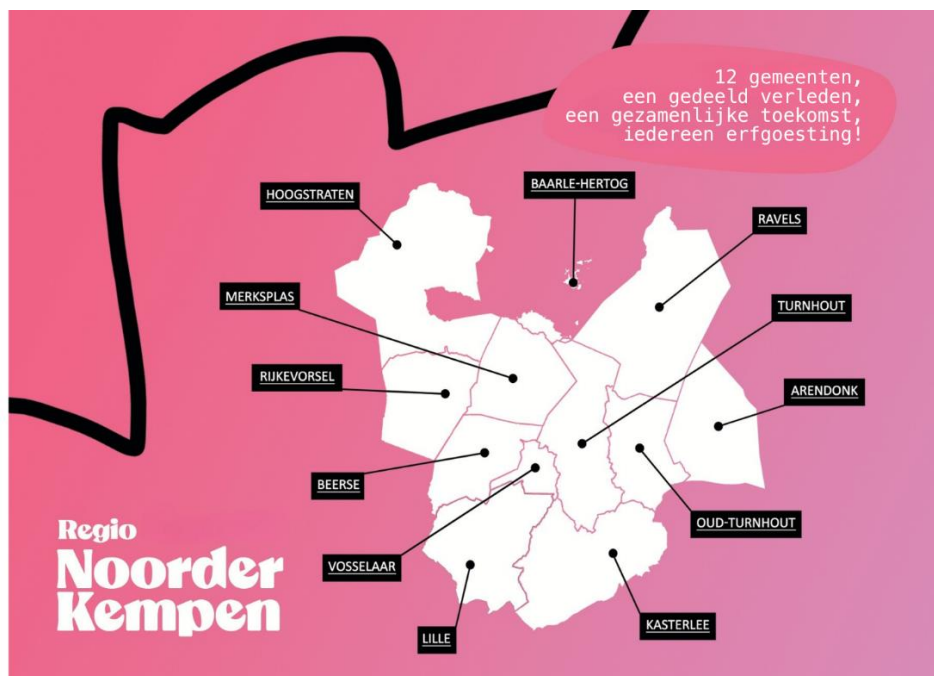
Erfgoed Noorderkempen is een intergemeentelijk samenwerkingsverband dat zich inzet voor het behoud, beheer, onderzoek en de ontsluiting van het roerend, onroerend en immaterieel erfgoed in de regio.

De projectvereniging zoals die er vandaag uitziet is opgericht in 2009 binnen het decreet intergemeentelijke samenwerking, wat in 2017 onderdeel is geworden van het decreet lokaal bestuur. Het samenwerkingsverband bestaat dankzij de inbreng van de aangesloten gemeenten en wordt ondersteund door de Vlaamse overheid. Vanuit haar vestigingsplaats in Turnhout, in het Nationaal Museum van de Speelkaart, opereert Erfgoed Noorderkempen in het hart van haar werkingsgebied, dicht bij belangrijke erfgoedspelers en partners.

### 1.2.2 Gemeenten binnen het IGS

Het IGS verenigt twaalf gemeenten:

**ARENDONK, BAARLE-HERTOG, BEERSE, HOOGSTRATEN, KASTERLEE, LILLE <sup>2</sup>, MERKSPLAS, OUD-TURNHOUT, RAVELS, RIJKEVORSEL, TURNHOUT EN VOSELAAR.**



Het werkingsgebied valt volledig binnen de Vlaamse referentieregio 'Kempen', die in totaal 27 gemeenten omvat. De twaalf deelnemende gemeenten bestrijken het noordelijke deel van deze regio. Ze grenzen in het

<sup>2</sup> Lille treedt op 1 januari 2026 officieel toe tot de projectvereniging. Voordien maakten zij deel uit van PV Kempens Karakter.

zuiden aan onder meer Geel, Herentals en Retie, in het noorden en oosten aan Nederland, en in het westen aan de referentieregio Antwerpen met onder meer Brecht, Malle en Wuustwezel.

Hoewel het werkingsgebied geen formele subregio vormt binnen de Kempen, bestaat er op de schaal van deze samenwerking een sterke bestuurlijke verwevenheid. Zo behoren alle gemeenten tot de hulpverleningszone Taxandria, en bestaan er nog andere samenwerkingsverbanden op dezelfde schaal, zoals de Sportregio. Op kleinere schaal werken zes gemeenten (Beerse, Kasterlee, Lille, Oud-Turnhout, Turnhout en Vosselaar) samen via Kordia, terwijl de overige zes (Arendonk, Baarle-Hertog, Hoogstraten, Merksplas, Ravels en Rijkevorsel) elkaar treffen binnen het Burgemeestersoverleg Noorderkempen (BONK).

### 1.2.3 Deelwerkingen en deelname

Sinds haar ontstaan in 2003 is Erfgoed Noorderkempen uitgegroeid van een intergemeentelijke archeologische dienst tot een volwaardige erfgoedvereniging met verschillende deelwerkingen.

Vandaag omvat de organisatie drie pijlers:

- de Erfgoedcel (roerend en immaterieel erfgoed)
- de Intergemeentelijke Onroerenderfgoeddienst (IOED) (archeologie, archeologiedepot, bouwkundig en landschappelijk erfgoed)
- de Intergemeentelijke Archiefdienst <sup>3</sup>(archief- en documentatiebeheer)

Niet alle 12 gemeenten nemen deel aan de drie pijlers. Zo participeren 6 gemeenten in de archiefwerking.

In 2025 is ervoor gekozen om te evolueren naar een geïntegreerde erfgoedwerking, waarin de verschillende pijlers beter op elkaar worden afgestemd en elkaar wederzijds versterken.

Bij de opmaak van dit beleidsplan waren er nog geen gemeentelijke bijdragen of beslissingen vastgelegd over een mogelijke uitbreiding met een bovenlokale cultuurwerking. De 12 gemeenten verklaarden zich wel principieel akkoord om, met behulp van een kleinschalige bovenlokale cultuursubsidie een trajectbegeleider aan te werven die tegen 1/4/2026 een cultuurnota indient om een werkingsubsidie voor bovenlokale cultuur te bekomen.

## 1.3 TERUGBLIK OP DE VOORBIJE BELEIDSPERIODE

De afgelopen jaren groeide de organisatie sterk en zette ze resoluut de stap naar een geïntegreerde erfgoedwerking.

Voor de **IOED** staat de vorige beleidsperiode gelijk aan groei.

- **FORSE GROEI, STIJGENDE WERKLAST (2021-2025):** Het aantal adviezen steeg van 185 in 2019 naar 301 in 2024. Om die groei te ondersteunen, breidde het team uit van 4 medewerkers in 2020 (incl. 1 medewerker voor het archeologiedepot), naar 6 in 2022 (incl. 1 projectmedewerker).
- **GEOGRAFISCHE UITBREIDING:** In 2022 sloten Arendonk, Hoogstraten, Merksplas en Ravels aan bij de deelwerking bouwkundig erfgoed. Deze schaalvergroting versterkte de slagkracht.

---

<sup>3</sup> De Intergemeentelijke Archiefdienst heeft een apart beleidsplan.

- **EINDE OEG-STATUUT:** Een kantelmoment volgt in 2023. Vlaanderen kent geen subsidies meer toe aan de 7 erkende Onroerenderfgoedgemeenten (OEG's). Deze gemeenten werken sinds 2015 met de visie 'gemeentelijk = intergemeentelijk beleid'. In de zomer van 2025 beslisten ze hun afzonderlijk statuut vanaf 2026 op te geven. Dankzij deze keuze kan Erfgoed Noorderkempen volop inzetten op een kwaliteitsvol erfgoedbeleid zonder versnippering en ontstaat er ruimte voor een nauwere samenwerking tussen cultureel en onroerend erfgoed.

De **ERFGOEDCEL** legde in de periode 2021-2025 de nadruk op structurele beleidslijnen vanuit Vlaanderen.

- **COLLECTIEZORG ALS SPEERPUNT:** De cel breidde uit met een extra medewerker en focuste zich dankzij een LEADER-subsidie op agrarisch erfgoed. Ze richtte het overlegplatform Collectiezorg Kempen op en werkte samen met andere Kempense erfgoedcellen aan een inventaris van collecties. Om de werklust te verlichten, werkt de uitleen- en zuurvrijdienst via een webplatform.
- **DIVERSITEIT EN PARTICIPATIE:** In 2021 volgt de erfgoedcel een opleidingstraject rond diversiteit en participatie. Sindsdien betreft de erfgoedcel actief doelgroepen met een cultureel-diverse achtergrond bij haar werking, niet enkel als publiek maar ook als co-creator. Een mooi voorbeeld is 'Beestig Goe Geamuseerd' (2023), waarin de Oekraïense gemeenschap een belangrijke rol speelde.
- **KENNISDELING EN NETWERK:** De erfgoedcel blijft een expertisecentrum door deelname aan overlegplatformen (zoals het Kempenoverleg) en het organiseren van opleidingen. Ze koppelde het Kempens erfgoedportaal (*kempenserfgoed.be*) aan Vlaamse platformen zoals ErfgoedInZicht en startte in 2024 een opleidingsreeks voor niet-professionele archiefbeheerders.

De belangrijkste stap voor Erfgoed Noorderkempen is de **DEFINITIEVE KEUZE VOOR EEN GEÏNTEGREERDE WERKING**.

- **VLAAMSE EN LOKALE AMBITIE:** Al in 2020 moedigde de minister van Onroerend Erfgoed de vorming van grotere IOED's aan. Tevens werd gepleit voor een volledige vertegenwoordiging van gemeenten in zowel OE als CE. Vlaanderen bevestigt deze ambitie in het Vlaams Regeerakkoord 2024-2029. Daarin benadrukt ze dat de opsplitsing tussen roerend, onroerend en immaterieel erfgoed een "kunstmatige grens" vormt die best verdwijnt.
- **DE IOED EN ERFGOEDCEL ALS TANDEM:** Met de uitbreiding naar 12 gemeenten en het wegvallen van het OEG-statuuut voert Erfgoed Noorderkempen met dit beleidsplan voor het eerst een geïntegreerd beleid rond álle erfgoed, voor alle aangesloten besturen.

# Strategisch kader



## 2. HET STRATEGISCH KADER

### Inleiding

De kern van onze koers: erfgoedambitie in één oogopslag

Erfgoed Noorderkempen werkt in een rijk en divers erfgoedlandschap, waar religieuze tradities, modernistische bouwkunst en sterke gemeenschapsverhalen samenkomen in een herkenbaar gevoel van verbondenheid. Tegelijk verandert de regio, waardoor het erfgoedveld zich moet blijven aanpassen.

Erfgoed Noorderkempen neemt daarin een verbindende en ondersteunende rol op. De organisatie werkt op het kruispunt van cultureel en onroerend erfgoed en brengt gemeenten, verenigingen, eigenaars, vrijwilligers en inwoners samen rond een gedeelde zorg voor het regionale erfgoed. Zo wordt erfgoed een maatschappelijke hefboom voor identiteit, participatie en leefkwaliteit.

Dit beleidsplan beschrijft hoe deze ambitie wordt vertaald in een geïntegreerde werking voor 2027–2032. Het strategisch kader bepaalt missie, visie en doelstellingen; de thema's en het actieplan geven richting, samenhang en concrete uitwerking aan deze doelen.

### Leeswijzer

#### De Kempense baksteen als metafoor voor ons beleidsplan

Dit beleidsplan is als een muur van Kempense baksteen: geworteld in lokale klei, gebakken door samenwerking en verbonden in één geheel.



#### 1. Het ontwerp - missie, visie en doelstellingen

Zoals een vakman vertrekt van een doordacht ontwerp, vormen missie, visie en doelstellingen het plan waarop we onze werking bouwen. Ze bepalen wat we willen realiseren en geven richting aan alle bouwstenen van het beleid; de thema's, acties en evaluaties.

#### 2. De bakstenen – de 3 inhoudelijke thema's

De thema's modernisme, religieuze beleving en Kempengevoel zijn de bakstenen van onze werking. Elk thema heeft zijn eigen kleur, textuur en sterkte, maar samen maken ze het gebouw herkenbaar in het landschap.

#### 3. De mortel – de 3 transversale thema's

De thema's diversiteit, digitalisering en duurzaamheid vormen de mortel die de bouwstenen van onze werking verbindt. Ze brengen visie en praktijk samen tot een veerkrachtig geheel.

#### **4. Het bouwproces – de acties en actieclusters**

De actieclusters vormen het bouwproces waarin plannen werkelijkheid worden. Zoals de metsers voor de steen bouwen, realiseren we via concrete acties, samenwerkingen en projecten de verschillende lagen van ons erfgoedbeleid.

#### **5. De waterpas en de voeg – de indicatoren**

De indicatoren zijn onze waterpas: ze bewaken de kwaliteit en voortgang van het beleid.

Zoals de metsers met zijn waterpas en troffel voortdurend controleert en bijstuurt, tonen onze indicatoren of de muur stevig staat en de werking haar evenwicht behoudt.

#### **Bouwen aan duurzaamheid**

De Kempense baksteen herinnert ons eraan dat bouwen tijd vraagt en, wanneer het met zorg gebeurt, standvastigheid oplevert. Ons beleidsplan is geen blauwdruk op papier, maar een proces waarin we blijven bouwen, bijstellen en versterken. Elke laag rust op de vorige, elke handeling draagt bij aan het geheel.

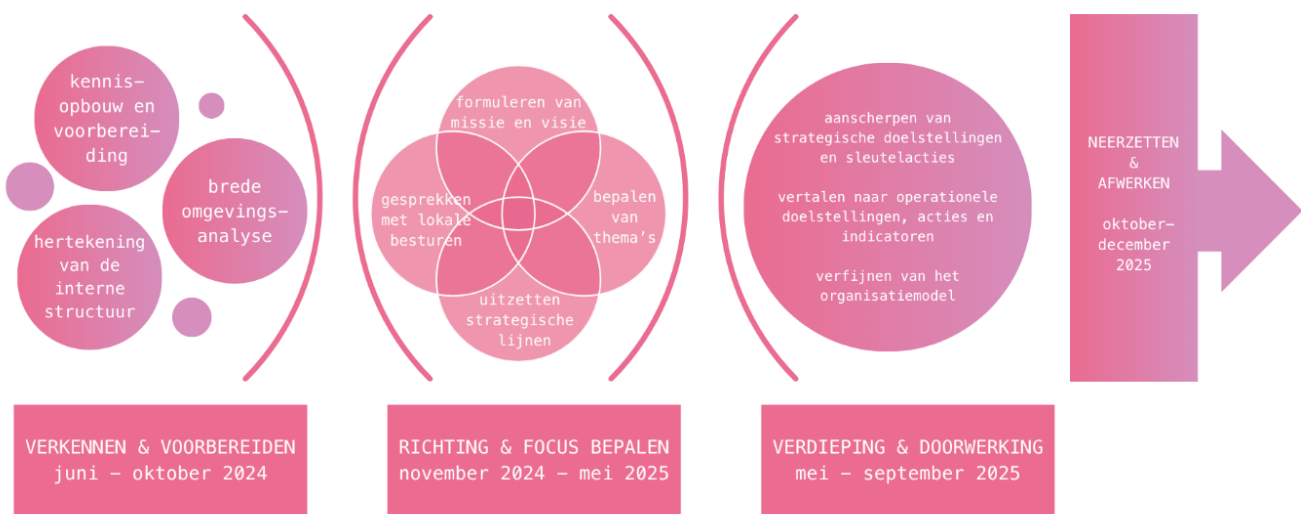


# Omgevingsanalyse

## 2.1 OMGEVINGSANALYSE EN 'ERFGOEDBEELD'

Het speelveld in kaart: erfgoedkansen in onze regio

Voor de opmaak van het beleidsplan 2027–2032 koos Erfgoed Noorderkempen voor een geïntegreerd traject waarin erfgoedcel en IOED vanaf de start samenwerken. De maatschappelijke uitdagingen en de rol die erfgoed hierin kan opnemen – van publiekswerking en participatie tot erfgoedzorg en beleidsvragen – laten zich niet opdelen in afzonderlijke kokers. Door beide invalshoeken te bundelen in één proces schreef Erfgoed Noorderkempen een plan dat breed gedragen is, stevig ingebed in lokale en bovenlokale beleidskaders en toekomstgericht inspeelt op de noden van de regio.



### 2.1.1 Het voortraject

Het traject steunt op een heldere procesarchitectuur, die zorgt voor samenhang, transparantie en brede betrokkenheid.

#### Procesarchitectuur

Drie pijlers staan daarbij centraal:

#### Interne organisatie

- Erfgoed Noorderkempen hertekent de interne werkstructuur. Erfgoedcel en IOED werken voortaan geïntegreerd waar het kan (gezamenlijke planning, gedeeld team beleid), maar houden administratief noodzakelijke scheidingen aan (bv. loonkosten en projectbudgetten).
- Het team beleid wordt geïnstalleerd als trekkende motor van het beleidsplanningsproces. Dit team staat in voor de inhoudelijke voorbereiding, het verzamelen en integreren van input, en de afstemming tussen interne werking en externe partners.

- Het voltallige personeel werkt via teamoverleg en werksessies systematisch mee aan de opbouw van het beleidsplan. Zij leveren inhoudelijke bijdragen rond thema's zoals depotwerking, communicatie, vrijwilligersbeleid, religieus erfgoed, diversiteit en duurzaamheid.

## Beleidsorganen

- De Raad van Bestuur (RVB) bewaakt de koers en neemt beslissingen op cruciale momenten, zoals de goedkeuring van de nieuwe werkstructuur, de missie en visie en de strategische doelstellingen.
- De stuurgroepen van erfgoedcel en IOED fungeren als klankbordgroepen. Zo brengen de aangesloten lokale besturen vanuit het bestuurlijke en vanuit het ambtelijke hun perspectieven in en volgen ze het proces kritisch mee op.

## Participatieve werkvormen

- Bij de start brengen beide stuurgroepen de grote maatschappelijke uitdagingen in kaart via sessies met de Toekomstverbeelder.
- Een vrijwilligersenquête geeft zicht op de noden en ervaringen van de vele erfgoedvrijwilligers in de regio.
- Een stakeholderanalyse in twee rondes brengt het speelveld in beeld: eerst oriënterend om doelgroepen en partners in kaart te brengen, daarna verdiepend om krijtlijnen uit te zetten waarlangs we hen meer willen betrekken bij de missie en visie.
- Gesprekken met de 12 lokale besturen zorgen voor beleidsmatige verankering en politieke betrokkenheid, ook in functie van de verdere betoelaging.
- Thematische werksessies brengen partners en medewerkers samen rond concrete thema's (o.a. advisering, depotwerking, bovenlokale cultuurwerking, communicatie, religieus erfgoed, vrijwilligerswerking, diversiteit). Zij dienden om strategische doelstellingen te verdiepen en operationele acties scherp te stellen.

Deze procesarchitectuur garandeert een cyclische werkwijze: Het team beleid bereidt elke stap voor, verrijkt door personeel en thematische groepen, getoetst in de stuurgroepen, en finaal verankerd in de Raad van Bestuur. Zo komen interne expertise, sectorale noden en beleidsmatige afstemming samen in één geïntegreerd traject.

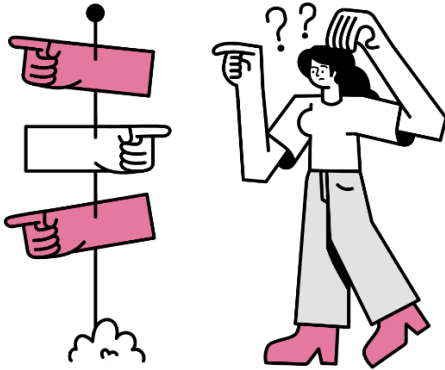
## Fasering

Het proces kent vier opeenvolgende fasen die elkaar logisch opvolgen en telkens verder bouwen op de vorige stap:

- **VERKENNEN EN VOORBEREIDEN (JUNI–OKTOBER 2024)** – kennisopbouw en voorbereiding, met een brede omgevingsanalyse en hertekening van de interne structuur.
- **RICHTING EN FOCUS BEPALEN (NOVEMBER 2024–MEI 2025)** – formuleren van missie en visie, bepalen van thema's en eerste strategische lijnen, gesprekken met lokale besturen.
- **VERDIEPING EN DOORWERKING (JUNI–SEPTEMBER 2025)** – aanscherpen van strategische doelstellingen en sleutelacties, vertalen naar operationele doelstellingen, acties en indicatoren, verfijnen van het organisatiemodel.
- **NEERZETTEN EN AFWERKEN (OKTOBER–DECEMBER 2025)** – finaliseren van teksten, verfijnen interne werking, bespreking in Raad van Bestuur en goedkeuring in de gemeenteraden.

## HIERONDER EEN BEKNOPTE BESCHRIJVING VAN IEDERE STAP:

**FASE 1** – Verkennen en voorbereiden (juni–oktober 2024). In deze fase leggen we de fundamenteën voor het proces: sessies met de Toekomstverbeelder in de stuurgroepen, de installatie van een nieuw team beleid, eerste verkenningen in de regio en voorbereiding van een omgevingsscan. Parallel werken we aan een nieuwe werkstructuur, toegelicht aan personeel en bestuur, en formeel ingebed in de organisatie.



**FASE 2** – Richting en focus bepalen (november 2024–mei 2025). Vanuit de brede verkenning zetten we de koers uit. Via een dubbele stakeholderanalyse brengen we doelgroepen in kaart en betrekken hen bij de formulering van missie en visie. Het nieuwe bestuur wordt geïnstalleerd en we voeren gesprekken met de 12 lokale besturen. Interne werksessies en erfgoedprikken brengen thema's en erfgoedtroeven scherp in beeld. De missie en visie van Erfgoed Noorderkempen worden in drie werksessies ontwikkeld, getoetst aan de kerngroep en finaal vastgelegd in de Raad van Bestuur. Daarmee ontstaat ook een eerste vertaling naar strategische doelstellingen.

**FASE 3** – Verdieping en doorwerking (juni–september 2025). Op basis van missie en visie formuleren we strategische doelstellingen en toekomstbeelden. Daaraan koppelen we sleutelacties als netwerkarchitectuur voor de samenwerking met externen. In thematische werksessies met het team en partners werken we de prioriteiten verder uit rond o.a. advisering, depotwerking, religieus erfgoed, bovenlokale cultuurwerking, communicatie, diversiteit en duurzaamheid. Een extra Raad van Bestuur en gesprekken met stakeholders bieden ruimte voor verdieping en toetsing. Input uit alle sessies, enquêtes en overlegmomenten vertalen we in operationele doelstellingen en acties. Deze acties verwerken we tot een geïntegreerd actieplan, afgestemd op het hybride organisatiemodel. Vanuit de toekomstbeelden bij de strategische en operationele doelstellingen bouwen we een geïntegreerde indicatorenset. In deze fase start Erfgoed Noorderkempen ook trajecten rond sleuteldossiers. Tevens leggen de lokale besturen hun erkenningsdossier onroerenderfgoedgemeente neer.

**FASE 4** – Neerzetten en afwerken (oktober–december 2025). In de laatste fase schrijven we het beleidsplan uit via schrijfsessies en interne taakverdeling. We verfijnen de interne werking vanuit het nieuwe organisatiemodel en de voorbereiding van de mogelijke opstart van de deelwerking rond bovenlokale cultuurwerking. In november bespreken we het beleidsplan in de Raad van Bestuur, waarna de goedkeuring in de gemeenteraden volgt. Zo krijgt het plan formeel draagvlak en verankering.

## 2.1.2 Analyse van de werking

### ERFGOED NOORDERKEMPEN IS STERK IN INTERGEMEENTELIJK WERK.

Meer dan 20 jaar werkt Erfgoed Noorderkempen nauw samen met de lokale besturen in ons werkingsgebied en hun ambtenaren. Zij fungeren als antennes die ons informeren over lokale ontwikkelingen, terwijl wij een helikopterzicht behouden. Dit stelt ons in staat om in te haken op overkoepelende thema's, goede praktijken tussen gemeenten te vertalen, een breder publiek te bereiken voor projecten, kennis en middelen optimaal te verspreiden over de regio en onze expertise zo breed mogelijk in te zetten. Het waarborgen van een gelijke betrokkenheid van elke gemeente bij deze wisselwerking blijft echter een terugkerende uitdaging, die door de jaren heen met wisselend succes werd aangepakt, onder meer door de reorganisatie van onze vergaderingen met stuurgroepen en de Raad van Bestuur.

## **ERFgoed NOORDERKEMPEN GROEIT.**

De projectvereniging is in 20 jaar niet alleen zichtbaar groter geworden; onze wortels verankeren zich steeds meer in de regio, terwijl ook onze takken almaar sterker worden.

Erfgoed Noorderkempen telt vandaag 11 werknemers, 3 actieve deelwerkingen en een groeiende vrijwilligerswerking. Het werkingsgebied telt 11 gemeenten met 206.561 inwoners en een 'omzet' (in subsidies en toelagen) van bijna 900.000 euro/jaar in 2025.

## **ONZE MANIER VAN WERKEN EVOLUEERDE UITERAARD MEE.**

De aparte deelwerkingen vinden elkaar steeds meer in gedeelde thema's, doelgroepen en uitdagingen. Wat begon als occasionele uitwisseling van ideeën en expertise en het samen organiseren van netwerkdagen voor de regionale erfgoedactoren, leidde stapsgewijs tot gezamenlijke communicatie gebaseerd op de slogan 'Iedereen Erfgoesting', tot structurele expertisedeling en regelmatige projectmatige samenwerking. Een duidelijk kader hiervoor ontbrak echter nog. We zijn dan ook verheugd dat de nieuwe Vlaamse regering, net als wij, wil inzetten op een geïntegreerd erfgoedbeleid, over de kunstmatige grenzen tussen onroerend en cultureel erfgoed heen.

Structureel overleg en samenwerking op het niveau van de hele regio Kempen zijn intussen ook al jaren verankerd in onze werking, ruim voordat de Vlaamse regering de Kempen als referentieregio vastlegde.

Tevens legden we de afgelopen jaren in onze werking steeds meer verbanden tussen erfgoed en maatschappelijke uitdagingen zoals duurzaamheid, digitalisering, diversiteit en vergrijzing. Dat komt tot uiting in onze adviesverlening en in projecten waarin wij soms trekker en soms partner zijn.

In de nabije toekomst verwachten we nog verdere groei: in 2027 treedt Lille als 12de gemeente (met 4 deelgemeenten) toe tot onze projectvereniging én start mogelijk de werking van de IGS Bovenlokale Cultuur, waarschijnlijk ook onder onze projectvereniging en voor exact dezelfde regio.

De groei van de voorbije jaren vergroot de nood aan:

- expertisedeling en -borging
- een vernieuwde werkstructuur met sterke coördinatie
- een gezamenlijk beleidsplan
- overkoepelende projecten

Hierop willen we in de volgende beleidsperiode expliciet inzetten.

## **2.1.3 Actorenanalyse**

Het werkveld van Erfgoed Noorderkempen kenmerkt zich door een rijke schakering van spelers die, ongeacht hun primaire focus (onroerend of cultureel), in wisselende coalities opereren. De grootste sterkte van dit netwerk is het lokale draagvlak en de gespecialiseerde kennis - zowel technisch als historisch. Erfgoed Noorderkempen fungeert in dit netwerk als motor en verbinder. Wij ondersteunen vrijwilligers en professionals en bouwen bruggen naar onderwijs, eigenaars, gemeenten, beleidsniveaus en de creatieve sector.

Deze analyse bouwt op intensieve gesprekken, participatieve oefeningen en reflecties met het erfgoedveld. De betrokken actoren zijn geen doelgroep, maar mede-actoren die mee richting geven aan prioriteiten, keuzes en uitvoering. Hun inbreng liep via:

- Interne werksessie met de netwerkradar: het team brengt de actoren, relaties, sterktes en knelpunten in kaart.
- Digitale bevestigingen en terugkoppelingen: gerichte vragenlijsten en feedbackrondes verfijnen en toetsen de bevindingen.

- Consultaties per cluster: vrijwilligers, professionals, onderwijs, beleid en commerciële partners brengen hun noden en perspectieven scherp in beeld.

Dit levert concrete inzichten op:

Actoren	Voorbeelden	Sterktes	Noden
1. Vrijwilligers en erfgoedgemeenschappen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Heemkundige kringen (Amalia Van Solms, KLT,...)</li> <li>– Erfgoedverenigingen (Geschiedkundige Kring Taxandria, Tur’Nouveau,...)</li> <li>– Vrijwilligers (Allemaal Digitaal, Ondergrondse Geheimen,...)</li> <li>– Immaterieelerfgoedgemeenschappen (Sint-Antoniusviering in Oud-Turnhout, Begijnhofprocessie in Turnhout,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fundament van het erfgoed in de regio</li> <li>– Signaleren van bedreigingen</li> <li>– Beheren van collecties - Verzamelen van kennis</li> <li>– Creëren van lokaal eigenaarschap en sociaal weefsel</li> <li>– Partner in waarderingstrajecten</li> <li>– Continuïteit van lokale tradities</li> <li>– Kennis van lokale context en erfgoed, die elders vaak ontbreekt</li> </ul>	<p>Knelpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vergrijzing en beperkte instroom van jongere vrijwilligers en professionals</li> <li>– Beperkte bijdrage van studenten (stages/thesis)</li> <li>– Ongelijk tempo van digitalisering</li> </ul> <p>Nood aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ondersteuning bij overdracht van kennis tussen generaties</li> <li>– Laagdrempelige (digitale) tools voor collectie- en kennisbeheer</li> <li>– Meer erkenning van hun expertise en erfgoedrol</li> </ul>
2. (Erfgoed)professionals	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Musea (Musea Turnhout, Stedelijk Museum Hoogstraten,...)</li> <li>– Restauratie- en studie bureaus (Erfgoed &amp; Visie, ARAT,...)</li> <li>– aannemers en (erfgoed)architecten (AIM, i.s.m. architecten,...)</li> <li>– Commerciële en creatieve sector (toeristische spelers, INTRO Cultuur &amp; Media, Geheugen Collectief,...)</li> <li>– Bovenlokale platformen (AR-TUR,..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Expertise in behoud, beheer, ontsluiting</li> <li>– Ervaring met bovenlokale trajecten</li> <li>– Ondersteuning bij beleidsvoorbereiding- Technische kennis</li> <li>– Ontwikkelen van nieuwe praktijken</li> <li>– Innovatieve rol</li> <li>– Inspiratie en kennisuitwisseling</li> <li>– Methodiektransfer</li> <li>– Ondersteuning bij digitalisering, storytelling, toerisme,...</li> <li>– Netwerk over de sectoren heen</li> <li>– Vermogen om maatschappelijke thema's te vertalen naar erfgoedpraktijken</li> </ul>	<p>Knelpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaarste aan gespecialiseerd vakmanschap</li> </ul> <p>Nood aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Opleidingen (rond inhoudelijke en procesmatige onderwerpen)</li> <li>– Actuele, toegankelijke en bruikbare data (inventarissen, kennis,...)</li> <li>– Betere koppeling tussen vakmanschap en digitale innovatie</li> <li>– Structureel verankeren van kennisdeling</li> <li>– Meer experimenteer ruimte</li> </ul>

Actoren	Voorbeelden	Sterktes	Noden
3. Eigenaars en beheerders van erfgoed	Publieke en private eigenaars van landschap, gebouwd erfgoed en collecties (schoolerfgoed, inventarispannen, kerken, bomen,...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partners in duurzaam behoud</li> <li>- Dagelijkse verantwoordelijkheid en zorg voor het erfgoed</li> <li>- Versterken lokaal draagvlak</li> <li>- Langetermijnvisie</li> </ul>	<p>Knelpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexiteit van regelgeving</li> <li>- Moeizame afstemming met bestuursniveaus</li> <li>- Versnippering van middelen en informatie</li> </ul> <p>Nood aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duurzame financiering</li> <li>- Praktische ondersteuning bij herbestemming en onderhoud</li> <li>- Kennisuitwisseling over duurzame exploitatie en beheer (energie, hergebruik, toegankelijkheid)</li> </ul>
4. Lokale besturen en bovenlokale structuren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 steden en gemeenten in het werkingsgebied (incl. diensten zoals Ruimtelijke Ordening, Cultuur, Toerisme,..)</li> <li>- Overlegstructuren en expertisecentra (FARO, AOE, Regionale Landschappen, Histories, NOE, Kempenoverleg, Herita, IOK, Monumentenwacht,..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positie als verbindende schakel tussen beleid, burgers en erfgoedveld</li> <li>- Bijdrage aan beleidsinstrumenten</li> <li>- Technische, energetische,... expertise</li> <li>- Partner in publiekswerking</li> <li>- Toenemende aandacht voor participatie en beleving in erfgoedbeleid</li> <li>- Ondersteuning bij kennis, vorming en netwerking</li> </ul>	<p>Knelpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wisselende capaciteit</li> <li>- Versnippering</li> <li>- Planlast</li> <li>- Schaarse financiering</li> <li>- Overlapping van bevoegdheden</li> </ul> <p>Nood aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatie in publiekswerking en het bereiken van nieuwe doelgroepen</li> <li>- Vroegtijdige integratie van erfgoed in ruimtelijke plannen</li> <li>- Beleidscontinuïteit</li> <li>- Kennisversterking over erfgoedbeheer bij niet-cultuurdiensten</li> </ul>
5. Onderwijs en onderzoekers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hogescholen, universiteiten</li> <li>- Studiebureaus (archeologische,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instroom van jong talent</li> <li>- Kennis van actuele of nieuwe praktijken</li> <li>- Potentieel om erfgoed te verankeren in curricula en onderzoeksprojecten</li> <li>- Interdisciplinaire invalshoeken</li> </ul>	<p>Knelpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig wisselwerking</li> <li>- Geen structurele samenwerking</li> </ul> <p>Nood aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doorvertaling van onderzoeksresultaten naar het werkveld</li> </ul>

Actoren	Voorbeelden	Sterktes	Noden
6. Partners over de grens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europa (subsiëring zoals E+, netwerken,...)</li> <li>- Noord-Brabant (grensoverschrijdende projecten zoals Bedelzang, Bels Lijntje,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kansen voor projectwerking</li> <li>- Inzet van extra middelen</li> <li>- Inspirerende voorbeelden en methodieken uit Nederland en andere EU-regio's</li> <li>- Mogelijkheid tot schaalvergroting via Europese netwerken en projecten</li> </ul>	<p>Knelpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschillen in subsidieregimes,</li> <li>- Regiogrens belemmert structurele samenwerking</li> </ul> <p>Nood aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteuning bij administratieve en juridische drempels in grensoverschrijdende projecten</li> </ul>

### “Mijn gouden raad: de JEUGD.”

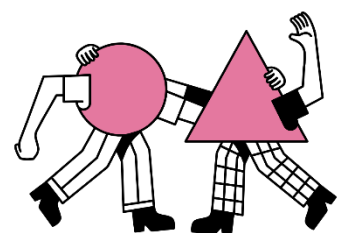
- Jan, lid kerngroep

**“Zorg dat je mee bent met de boot van de digitalisering, met deze bemerking dat een groot deel van de geïnteresseerde doelgroepen een bepaalde leeftijd heeft bereikt en het visuele, papieren handwerk zeker niet verwaarloosd mag worden.”**

- erfgoedvrijwilliger Allemaal Digitaal

### **BELANGRIJKE RODE DRADEN IN DE NODEN DIE WE DETECTEREN BIJ DE STAKEHOLDERS, ZIJN:**

- Structurele samenwerking en kennisdeling tussen generaties, sectoren en beleidsniveaus.
- Versterking van kennis, opleiding en professionalisering van vrijwilligers, besturen en vakmensen.
- Duurzaamheid en continuïteit, zowel in menselijk kapitaal (verjonging, overdracht) als in erfgoedbeheer (onderhoud, energie, herbestemming).
- Digitalisering en innovatie als hefboom voor ontsluiting, communicatie en nieuwe vormen van beleving.
- Beleidsafstemming en integratie van erfgoed in ruimtelijke en maatschappelijke plannen.
- Grensoverschrijdende samenwerking als bron van inspiratie, schaalvergroting en Europese verankering.



## 2.1.4 Erfgoedpakket

Het onderzoek naar het erfgoedpakket bouwt verder op het fundament van de vorige beleidsplannen van de Erfgoedcel en de IOED, uitgebreid met landschapsbiografieën, de digitale erfgoedbank *kempenserfgoed.be*,... Al deze bronnen bieden een rijk gedocumenteerde basis over de historische gelaagdheid van het landschap en het culturele geheugen van de regio. We gingen aan de slag met de methodologie van het 'erfgoedprikken'<sup>4</sup>. Via deze integrale benadering brachten we lokale erfgoedelementen en -tradities in kaart die hebben geleid tot de drie inhoudelijke thema's: modernisme, religieuze beleving en Kempengevoel.

Het erfgoedpakket vertrekt vanuit de bodem - met archeologie en bouwkundig erfgoed - en bouwt via landschap, collecties en verhalen aan een toekomstgerichte visie.

### Het geïntegreerde erfgoedverhaal van de Kempen: Bouwen aan een holistische toekomst

De Kempen, met haar gelaagde landschappen en rijke historie, staat op een cruciaal punt. Het team van Erfgoed Noorderkempen doorliep in aanloop van de opmaak van dit beleidsplan een intensief traject. Zo maakten we onder andere met de collega's van de Kempencoalitie diverse ambitie- en beleidsnota's op. Deze markeren een strategische verschuiving: van versnipperde zorg naar een holistische, geïntegreerde aanpak van al het erfgoed – archeologisch, bouwkundig, landschappelijk, roerend én immaterieel. Het doel is komaf te maken met versnippering en erfgoed in te zetten als een waardevolle hefboom voor duurzame ontwikkeling, circulaire economie en gemeenschapsvorming in de regio.

### De fundamenten: van ondergrond tot architectuur

De basis van dit pakket wordt gevormd door het archeologisch erfgoed en de gebouwde omgeving. De Ambitienota 'Archeologie in de Kempen' streeft ernaar de expertise te bundelen, te vergroten en te delen met alle 27 gemeenten. Dit moet leiden tot beter onderzoek vanuit een gemeenschappelijke regionale onderzoeksagenda, en uiteindelijk tot het schrijven en vertellen van het archeologische verhaal van de Kempen. Cruciaal hierbij is de duurzame bewaring en ontsluiting van alle archeologische vondsten binnen de regio. Het archeologiedepot 'Erfgoeddepot Noorderkempen' fungeert hierbij als het veilige, deskundige hart voor archeologische ensembles, dat collecties niet alleen bewaart, maar ook ontsluit en deelt.

Tegelijkertijd staat het bouwkundig erfgoed centraal in de adviespraktijk van de IOED's. Erfgoed Noorderkempen zal hiervoor haar efficiëntie in adviesverlening verhogen en interne organisatiecapaciteit versterken. Een belangrijke beleidsprioriteit is de integratie van erfgoed in het duurzaamheidsbeleid, waarbij de focus ligt op de meerwaarde van erfgoed binnen circulaire en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, zoals het behoud van *embodied energy*. Ook het actualiseren en verbreden van de erfgoedinventaris, met aandacht voor onderbelichte categorieën als naoorlogs en houtig erfgoed, is essentieel voor een sterker beleid.

### Het grotere plaatje: landschap, collecties en verhalen

Het meest ambitieuze onderdeel van het pakket is de ontwikkeling van een gedragen landschapsvisie. Het uitgangspunt is: "alles is landschap". Deze visie wil de traditionele opsplitsing tussen onroerend, roerend en immaterieel erfgoed overstijgen, en landschap benaderen als een integraal geheel van ecologische,

---

<sup>4</sup> ontwikkeld door de Nederlandse Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed

ruimtelijke en sociale waarden. Dit vraagt om het versterken en verduidelijken van evenwichtige partnerschappen tussen IOED's, Erfgoedcellen en Regionale Landschappen.

De zorg voor de roerende en immateriële collecties is een ander speerpunt. Projecten zoals Kempencollectie in Kaart bevestigen de rijkdom van de Kempense collecties, maar leggen ook de kwetsbaarheid ervan bloot: collecties zijn versnipperd en vaak bewaard in ongeschikte ruimtes. Het ontbreken van een collectieplan bij 85% van de houders onderstreept de noodzaak aan duurzaam collectiebeheer. De prioriteiten liggen bij het ontwikkelen van een gedragen visie voor een regionaal depot voor roerende collecties, het stimuleren van collectieplannen en het ondersteunen van vrijwilligers bij professionalisering en opvolging van de werking.

Op vlak van immaterieel erfgoed wordt de klemtoon gelegd op het borgen van levende tradities, zoals bedelzangtradities en gilden, en het valoriseren van religieuze erfgoedbeleving samen met het capteren van verhalen rond modernistisch erfgoed.

## Kennis en gemeenschap: de motor van de toekomst

Om dit erfgoedpakket te realiseren, zijn digitale ontsluiting en gemeenschapsbetrokkenheid essentieel. Kennis en data, vaak nu nog versnipperd of enkel beschikbaar voor onderzoekers, moeten gebundeld en breed ontsloten worden. *Kempenserfgoed.be* fungeert al als een dynamisch portaal voor meer dan 74.000 objecten en 50.000 kranten uit de regio. De ambitie is dit verder uit te bouwen tot een centraal systeem voor digitale ontsluiting en harmonisering van registratiesystemen. Daarnaast zal Erfgoed Noorderkempen onderzoeken of het mogelijk is om een digitale GIS-viewer of kaartplatform te ontwikkelen waarin landschapsgegevens, archeologische resultaten en verhalen geïntegreerd worden.

Ten slotte is de erfgoedgemeenschap de cruciale schakel. IOED's en Erfgoedcellen zullen burgers actiever betrekken, niet enkel als leveranciers van verhalen, maar als mede-vormgevers van de visie door middel van participatieve methodieken en *citizen science*. Door het Kempense erfgoedverhaal te vertellen en te verankeren in de regionale identiteit, moet het politieke en maatschappelijke draagvlak verder groeien.

Het erfgoedpakket is een routekaart om de Kempen te transformeren naar een archeologie- en erfgoedinclusieve leefomgeving. Het vraagt om structurele investeringen in mensen, middelen, digitalisering en partnerschap om de continuïteit en slagkracht te verzekeren en het rijke Kempense verleden te verankeren in de toekomst.

## 2.1.5 Maatschappelijke context

Onze beleidsvisie plaatst erfgoed midden in de samenleving: als fundament voor identiteit en samenleven, als katalysator voor participatie en ontmoeting, en als inspiratiebron voor innovatieve oplossingen rond wonen, mobiliteit, duurzaamheid en toerisme.

Deze visie overstijgt één beleidsperiode en geeft richting voor de komende 10 à 15 jaar. Ze is robuust maar flexibel, bestand tegen politieke en maatschappelijke verschuivingen, en evolueert mee met de dynamiek van de samenleving.

## Analyse van maatschappelijke uitdagingen

Om een beeld te krijgen van de maatschappelijke uitdagingen die in onze regio het meest urgent zijn en bij onze lokale besturen top-of-mind, hebben we verschillende bronnen geraadpleegd en strategische gesprekken gevoerd. We proberen daarbij de verbinding te maken tussen de lokale ambities en de bredere beleidscontext.



### BRONNEN:

- Gemeente-Stadsmonitor, Provincie in Cijfers, Bestuursakkoord Turnhout, Startnota GTI Kempen
- 11 maatschappelijke opgaven: toekomstvisie op het lokaal en binnenlands bestuur in Vlaanderen door Filip De Rynck en Lieven Janssens
- Beleidsdocumenten zoals o.a. Beleidsnota Onroerend Erfgoed, Memoranda van o.m. VVSG, Monumentenwacht, enz. Ook Europese analyses zoals 'Cultural Heritage in Cities and Regions: challenges and trends throughout Europe (2022)' en inzichten over SDG's zoals 'ICOMOS: Erfgoed als motor van duurzaamheid'.

### GESPREKKEN MET:

- de Managementteams van onze 12 lokale besturen
- adviesraad EAN, stuurgroep IOED & stuurgroep Erfgoedcel via methodiek 'Toekomstverbeelders'
- andere actoren in het regionale werkveld over hun plannen en ambities, zoals de Warande, Musea Turnhout, Avansa Kempen, Rurant, Erfgoed Brabant, Thomas More Turnhout, TPA Kempen, Kordia, Monumentenwacht, enz.

## Maatschappelijke tendensen en uitdagingen waarop erfgoedzorg kan inspelen in de Noorderkempen

De analyse toont een reeks structurele uitdagingen waarmee onze regio geconfronteerd wordt:

**DUURZAAMHEID EN KLIMAAT:** De regio staat voor een stevige verduurzamingsopdracht. De druk groeit om de ecologische voetafdruk (van de burger, de bouwsector,..) te verkleinen. De Kempense gemeenten bouwen voort op een sterke beleidsbasis: via 'Kempen2030' en de ondertekening van het 'Lokaal Energie-en Klimaatpact (LEKP)' is er een regionale verbintenis om de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 55% te verminderen tegen 2030 én om de regio weerbaarder te maken tegen klimaatverandering. Tegelijk blijkt dat er nood is aan meer inspanningen voor renovatie en adaptief hergebruik van het bestaand patrimonium: openbare gebouwen, erfgoed, scholen. Samen met een aantal lokale besturen onderzoeken we de piste om hierop in te spelen door leegstaand patrimonium, te herbestemmen kerken, ... een nieuwe functie te geven als (regionale) klimaatvriendelijke erfgoeddepots. De drempels om dit te realiseren liggen niet alleen in de financiële middelen, maar ook in o.a. de schaal, de noodzakelijke betrokkenheid van inwoners en de technische complexiteit van de renovatie-uitdagingen Europese, Vlaamse en provinciale fondsen zijn beschikbaar, maar projecten moeten voldoen aan criteria; het blijft vaak zoeken naar de juiste financieringsmix.

**RUIMTELIJKE ORDENING EN LEEFOMGEVING:** De Kempense gemeenten ervaren toenemende druk op hun ruimte. In Ravels spelen stikstof- en waterproblemen, in Rijkevorsel zorgen verkavelingen en bedrijventerreinen voor ruimteverlies en overall staat de landbouwgrond onder druk. Ook de leefkwaliteit staat om diverse redenen onder spanning. Publieke ruimte en betaalbare woningen zijn schaars: jongeren vinden bijv. moeilijk een betaalbare woning in Oud-Turnhout en in Lille ontbreekt een divers woonaanbod. In Turnhout dalen zowel de bewonerstevredenheid als het veiligheidsgevoel. De dorpskernen voelen de impact van de woningnood: de vraag naar nieuwe woningen stijgt en dit vertaalt zich in de bouw van meergezinswoningen. Dit gaat vaak ten koste van het dorps karakter. Generieke nieuwbouwprojecten zoals

appartementen en grootschalige woonblokken dreigen de vertrouwde schaal en identiteit te doorbreken. Grote herbestemmingsprojecten, zoals de Kolonie van Merksplas, veroorzaken extra erfgoeddruk. Daarnaast komt het voorzieningenniveau onder druk te staan. Winkels, scholen en ontmoetingsplekken verdwijnen of verliezen aan draagvlak, terwijl mobiliteit, bereikbaarheid en klimaatadaptatie steeds urgenter worden. Samenwerkingen als Kordia, 'Kempen breekt uit' en 'Kempen2030' benadrukken dat deze uitdagingen de gemeentegrenzen overstijgen en een regionale aanpak vergen. Toch blijft er veel waardering voor het groene en rustige woonkarakter van de meeste gemeenten. Hoogstraten onderscheidt zich bovendien met een sterk historisch centrum, dat de identiteit en aantrekkingskracht van de stad versterkt.

**DEMOGRAFISCHE VERSCHUIVINGEN:** De regio ondergaat een demografische omslag: vergrijzing, meer eenpersoonshuishoudens en toenemende diversiteit. Turnhout springt eruit met een aandeel van 43% inwoners met buitenlandse herkomst in 2025 (dit percentage is ruimer dan enkel de niet-Belgen, die in Turnhout rond de 23% zitten). De stad kent bovendien relatief hoge armoede- en werkloosheidscijfers. In Hoogstraten leidt de arbeidsmigratie in de tuinbouw tot integratie-uitdagingen. Al deze factoren zorgen voor sociale druk en vragen om nieuwe vormen van gemeenschapsvorming en inclusieve participatie (door verschillende generaties, kwetsbare groepen zoals eenzamen, mensen in armoede,..). Vrijwilligerswerk blijft cruciaal, maar heeft ondersteuning nodig. Dit is ook de grootste uitdaging voor de erfgoedvrijwilligers in onze regio die worstelen met het vinden en binden van nieuwe, actieve en jonge leden om de continuïteit te waarborgen.

**ECONOMISCHE ONTWIKKELING EN TOERISME:** Na decennia van industrialisering staan de Kempen voor een economische transitie. De regio zoekt naar nieuwe veerkracht en niches in onder meer chemie, agrofood, logistiek en circulaire economie. GTI Kempen neemt regionale innovatieclusters, 'living labs' in circulaire economie, bio-based economy, duurzame bouw en renovatie expliciet als focus.

Tegelijk stijgt in centrumsteden zoals Turnhout de druk op de handel. Dat uit zich in leegstand, waardoor de aantrekkelijkheid van de binnenstad vermindert. Kleinere gemeenten zoals Baarle-Hertog en Vosselaar zijn kwetsbaar door beperkte voorzieningen en infrastructuur. Jongeren trekken weg uit landbouwgemeenten door het beperkte jobaanbod.

Toerisme vormt een belangrijke pijler van de economische bedrijvigheid in de regio. Deze bedrijvigheid wordt onder meer gevoed door erfgoed en natuur. De regio beschikt over unieke troeven: UNESCO-werelderfgoed (Begijnhof in Hoogstraten, Kolonie in Wortel), grote natuurgebieden zoals Landschap de Liereman in Oud-Turnhout, het cultureel aanbod en de grafische industrie in Turnhout, het erfgoedtoerisme in Hoogstraten, de enclavesituatie van Baarle-Hertog,...

**DIGITALISERING EN KENNISDELING:** De digitale transformatie verandert de manier waarop kennis wordt geproduceerd, gedeeld en gebruikt. Digitalisering is essentieel om beleid te onderbouwen, samenwerking te bevorderen en collectief geheugen te bewaren. Tegelijk vormt digitalisering voor vooral oudere generaties en kansarme gezinnen een uitdaging. Om deze drempels voor digitalisering weg te werken, ontwikkelt Erfgoed Noorderkempen een strategie rond e-inclusie en praktische ondersteuning op maat. Databeheer, privacy, beveiliging worden ook steeds belangrijker, mede door Europese wetgeving en richtlijnen.

**REGIONALE SAMENWERKING:** Kempen2030, GTI Kempen, Kempenpact 2030 (Streekplatform Kempen), Interlokale Vereniging Noorderkempen, Kordia, Noorderkempen Werkt (MOEF),... Maatschappelijke uitdagingen overstijgen de grenzen van individuele gemeenten. Beleidsdocumenten onderstrepen de nood aan gedeelde expertise, gezamenlijke aanpak en duurzame samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, organisaties en overheden.

Erfgoed in de Noorderkempen kan een hefboom zijn voor maatschappelijke uitdagingen door in te zetten op duurzaamheid, ruimtelijke kwaliteit, sociale cohesie, economische ontwikkeling en digitalisering, met een sterke focus op regionale samenwerking, kennisdeling en participatie.

# SWOT analyse



## 2.2 SWOT

### 2.2.1 Interne SWOT – organisatie en werking van Erfgoed Noorderkempen

De onderstaande SWOT vat de belangrijkste bevindingen uit de analyse van de werking samen. Ze schetst hoe Erfgoed Noorderkempen er als organisatie voorstaat bij de start van de nieuwe beleidsperiode. De focus ligt op de interne structuur, het team, de samenwerking tussen deelwerkingen, de bestuurlijke inbedding en de manier van werken.

Deze interne SWOT dient als vertrekpunt voor de verdere ontwikkeling van de organisatie: ze maakt zichtbaar waar de kracht van Erfgoed Noorderkempen vandaag ligt, welke structurele uitdagingen zich aandienen en waar kansen bestaan om de interne werking te versterken.



## 2.2.2 Externe SWOT – erfgoedveld en maatschappelijke context in de Noorderkempen

De externe SWOT brengt het bredere erfgoedveld en de maatschappelijke context in kaart. Ze bouwt voort op de actorenanalyse, het erfgoedpakket en de maatschappelijke trends die in de voorgaande hoofdstukken zijn beschreven.

De analyse geeft inzicht in de dynamiek van het erfgoedlandschap waarin Erfgoed Noorderkempen opereert: de netwerken van vrijwilligers en professionals, de beleids- en kennispartners, en de maatschappelijke uitdagingen van de regio. Deze externe SWOT vormt zo de basis voor het bepalen van de inhoudelijke prioriteiten en samenwerkingsstrategieën van de komende beleidsperiode.



# Missie & Visie



## 2.3 MISSIE EN VISIE

Erfgoed in de Noorderkempen leeft in vele vormen: zichtbaar en tastbaar, maar ook beleefd en doorgegeven. Het verbindt mensen en plaatsen, brengt verhalen tot leven en geeft richting aan de toekomst.

### 2.3.1 Missie

Erfgoed Noorderkempen koestert  
samen met haar partners  
het erfgoed van de Noorderkempen  
door het te behouden, te beheren en te ontwikkelen  
zodat bewoners, bezoekers en ondernemers  
ervan kunnen genieten, zich erdoor laten inspireren en zich erom heen kunnen verbinden.

### 2.3.2 Visie

Erfgoed in de Noorderkempen ...  
Verbindt. Inspireert. Ondersteunt.  
Is er voor jong en oud.  
Belichaamt verleden, heden en toekomst.  
Toont lef. Met liefde. Met de Kempen in het hart.  
Erfgoed dat leeft.  
Erfgoed dat verbindt.  
Erfgoed dat vooruit kijkt.

Om dat erfgoed alle kansen te geven, nemen wij als organisatie een veelzijdige rol op. Vanuit samenwerking en deskundigheid bouwen we aan een erfgoedwerking die inspireert, verbindt, ondersteunt, vernieuwt, verruimt en verankert in de samenleving van vandaag én morgen.

# Doelstellingen



BRON: Archief Bevrijdingscomité Beerse

n de Bevrijding op de  
gebouwd, maar is inmiddels  
weg eert nu de gesneuvelde

## 2.4 DOELSTELLINGEN

### 2.4.1 Strategische en operationele doelstellingen

*Van visie naar actie: strategisch plan voor levend erfgoed*

#### Strategische doelstelling 1: Draagvlak creëren

*Van erfgoed naar erfgoesting*

**TOEKOMSTBEELD:** Erfgoed is zichtbaar, voelbaar en relevant in de regio. Ideeën komen spontaan binnen en we pikken die op om sterke partnerschappen te vormen. Erfgoedplekken bruisen van leven, en trekken een diverser en meer geëngageerd publiek aan. Erfgoed Noorderkempen is de schakel tussen erfgoed en het dagelijkse leven – op school, in de wijk, bij ondernemers en overheden. Erfgoed groeit mee met de samenleving door samenwerking met vrijwilligers, professionals in de erfgoedsector en andere beleidsdomeinen. We zetten daarbij volop in op innovatie en inclusiviteit.

#### Operationele doelstelling 1.1: Zichtbaar erfgoed

Erfgoed is niet meer weg te denken uit het straatbeeld, de media en het digitale landschap. Dankzij een herkenbare stijl en sterke communicatiekanalen weet iedereen in de regio Erfgoed Noorderkempen te vinden. Erfgoed duikt ook op in onverwachte domeinen zoals economie, zorg en mobiliteit, waardoor het breed gedragen en herkend wordt.

#### Operationele doelstelling 1.2: Voelbaar erfgoed

Erfgoed leeft in de regio en nodigt uit tot beleving. Mensen voelen zich aangesproken omdat de activiteiten aansluiten bij hun leefwereld. Erfgoed maakt indruk en verbindt mensen in betekenisvolle ontmoetingen.

#### Operationele doelstelling 1.3: Relevant erfgoed

Erfgoed toont zijn maatschappelijke meerwaarde door zich te verbinden met actuele uitdagingen zoals duurzaamheid, leefomgeving en digitalisering. Projecten die de link leggen tussen erfgoed en deze actuele uitdagingen hebben zichtbaar impact en maken van erfgoed een bron van dialoog en reflectie. Ideeën uit het veld zetten we om in innovatieve, maatschappelijk relevante initiatieven.

#### Strategische doelstelling 2: Bouwen aan gemeenschappen

*Gedeeld erfgoed, verbonden toekomst*

**TOEKOMSTBEELD:** We hebben het verbindend potentieel van erfgoed benut in de regio. Vanuit bestaande plekken, tradities en objecten hebben we nieuwe vormen van samenzijn gecreëerd die generaties, culturen en leefgemeenschappen overstijgen. We hebben als organisatie geleerd om hierin een stimulerende, ondersteunende en faciliterende rol te spelen. Co-creatie en participatie zijn een vaste praktijk. Onze werkvormen en ons team weerspiegelen beter de diversiteit van de samenleving, en we weten hoe we

bruggen kunnen slaan — ook in situaties met spanning of verschil. Vanuit een lerend netwerk hebben we met partners en bewoners betekenisvolle plaatsen en praktijken gecreëerd, waar erfgoed vanzelfsprekend mensen samenbrengt.

### **Operationele doelstelling 2.1: Momenten**

Erfgoedmomenten – groot of klein – zijn ankerpunten in de regio. Ze brengen generaties en culturen samen en zorgen voor herkenning, plezier en verbondenheid. Zowel grote evenementen als intieme rituelen dragen bij aan een gevoel van gemeenschap.

### **Operationele doelstelling 2.2: Plekken**

Erfgoedplekken bruisen opnieuw van activiteit. Het zijn toegankelijke ontmoetingsruimtes waar buurt, verenigingen en bezoekers zich thuis voelen. Tijdelijke en permanente invullingen versterken gemeenschapsvorming en geven historische plekken nieuwe betekenis.

### **Operationele doelstelling 2.3: Gemeenschappen**

Erfgoednetwerken zijn sterker en diverser dan ooit. Vrijwilligers, verenigingen en nieuwe doelgroepen voelen zich verbonden. Erfgoed wordt ingezet om verschillen te overbruggen en spanningen om te buigen in dialoog met elkaar. Zo ontstaan duurzame gemeenschappen, die trots bouwen aan hun erfgoed.

## **Strategische doelstelling 3: Adviesverlening**

### *Gids in de erfgoedzorg*

**TOEKOMSTBEELD:** We hebben onze adviesrol scherpgesteld. Door in te zetten op bovenlokale projecten en onderzoek, kennen we de noden en verwachtingen van onze omgeving. Onze communicatie is helder, onze expertise zichtbaar. Gemeenten, burgers en bedrijven weten ons te vinden voor kwalitatieve, op maat gemaakte ondersteuning. We structureren onze werking, vermijden versnippering en maken van kennis een hefboom.

### **Operationele doelstelling 3.1: Noden detecteren**

Wij brengen de noden van gemeenten, eigenaars en verenigingen vroegtijdig in kaart en volgen ze structureel op. Samen met de betrokkenen onderzoeken we deze noden en zoeken we, gericht naar antwoorden en oplossingen. Dankzij systematische monitoring en overleg weten erfgoedzorgers dat hun uitdagingen gehoord worden en vertaald naar gepaste ondersteuning.

### **Operationele doelstelling 3.2: Thema- en doelgroepgerichte dienstverlening**

Ons advies is helder, praktisch en op maat. Eigenaars, scholen, zorginstellingen en verenigingen weten dat ze bij Erfgoed Noorderkempem terecht kunnen voor inspirerende voorbeelden en concrete handvatten. Samen met partners zorgen we voor efficiënt doorverwijzen en maatwerk.

### Operationele doelstelling 3.3: Lerende adviescultuur

Wij volgen adviestrajecten systematisch op en evalueren ze. Er is een cultuur van feedback en verbetering gegroeid, waardoor de kwaliteit en impact van ons advies zichtbaar toenemen. Succesvolle methodes zijn geborgd en worden breed gedeeld.

## Strategische doelstelling 4: Delen en ontwikkelen van expertise

*Slim delen, samen leren*

**TOEKOMSTBEELD:** We hebben het netwerk van experts rond ons bestendig, versterkt en verbreed. Kennis reist vlot tussen mensen en organisaties, van de gepassioneerde vrijwilliger tot de professionele partner. We detecteren waar expertise ontbreekt, zoeken naar oplossingen voor blinde vlekken. Waardevolle inzichten documenteren we in draaiboeken die we digitaal toegankelijk maken. Nieuwe energie komt binnen via vrijwilligers, studenten en projectmedewerkers en groeit via interne borging. Mensen kennen elkaar en weten elkaar te vinden.

### Operationele doelstelling 4.1: Netwerken versterken

Een dynamisch netwerk van vrijwilligers, professionals en partners zorgt voor voortdurende kennisuitwisseling. Uitdagingen als digitalisering, leefomgeving en thema's als modernisme in de Kempen, religieuze beleving en dorpsgevoel verkennen we samen. Informele leerpraktijken versterken de intergenerationele uitwisseling.

### Operationele doelstelling 4.2: Kennis toegankelijk maken

Kennis is vlot vindbaar en bruikbaar. Via digitale en fysieke platformen hebben erfgoedzorgers toegang tot praktische tools, formats en inspirerende voorbeelden. De drempel is laag, de toepasbaarheid hoog. Betrokken actoren vinden vlot ondersteuning.

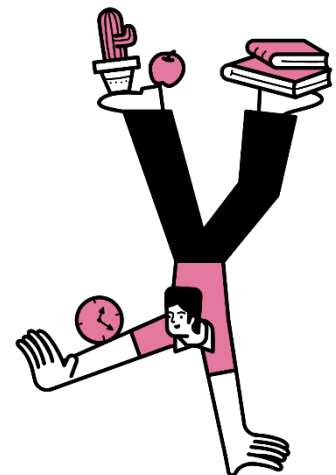
### Operationele doelstelling 4.3: Expertise borgen en vernieuwen

Wij verankeren onze expertise duurzaam in de organisatie en delen die met het netwerk. Nieuwe kennis en methodieken worden systematisch getest, gedocumenteerd en doorgegeven. Dankzij stagebeleid en opleiding blijft de expertise zich vernieuwen.

## Strategische doelstelling 5: Organisatieontwikkeling

*Slagkrachtig samenwerken*

**TOEKOMSTBEELD:** Erfgoed Noorderkempen is een wendbare en lerende organisatie. Interne processen zijn helder, rollen zijn gedeeld en eigenaarschap is voelbaar. Medewerkers werken met goesting en vanuit een gedeelde missie. Er is ruimte voor reflectie, experiment en bijsturing. We benutten elkaars talenten en zorgen voor continue groei door opleiding, feedback en kennisborging. Dankzij transparante communicatie en effectieve samenwerking – intern én met externe partners – blijven we een betrouwbare en kwaliteitsvolle speler in het erfgoedveld. Onze organisatie beweegt mee met maatschappelijke ontwikkelingen en anticipeert op verandering.



### **Operationele doelstelling 5.1: Interne processen versterken**

De interne werking van Erfgoed Noorderkempen is helder, efficiënt en transparant. Rollen en processen zijn duidelijk, overleg is constructief en eigenaarschap wordt gedeeld. De organisatie werkt slagkrachtig en met vertrouwen.

### **Operationele doelstelling 5.2: Medewerkers versterken**

Medewerkers floreren in een cultuur van leren, waardering en participatie. Ze groeien door vorming, coaching en samenwerking, en voelen zich gemotiveerd om mee te bouwen aan de gezamenlijke missie.

# Strategische thema's



## 2.5 STRATEGISCHE THEMA'S

### 2.5.1 De bouwstenen – onze inhoudelijke erfgoedthema's

Het erfgoed van de Noorderkempen is veelzijdig, gelaagd en voortdurend in beweging. Het omvat monumenten en landschappen, maar evenzeer verhalen, gebruiken en tradities die het leven in onze streek hebben gevormd. Vanuit die rijkdom selecteert Erfgoed Noorderkempen drie inhoudelijke thema's die richting geven aan de beleidsperiode 2027–2032. Elk van deze thema's verbindt **ONROEREND, ROEREND EN IMMATERIEEL ERFGOED** en legt een brug tussen verleden, heden en toekomst.

De thema's weerspiegelen niet enkel de diversiteit van het erfgoed in de regio, maar ook de **MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN** waarvoor de Noorderkempen vandaag staat. Ze tonen hoe erfgoed kan bijdragen aan duurzaamheid, sociale cohesie, leefkwaliteit, identiteit en zingeving. Het zijn aanknopingspunten om erfgoedzorg meerstemmig, participatief en toekomstgericht vorm te geven, in nauwe samenwerking met lokale besturen, erfgoedgemeenschappen en partners uit cultuur, onderwijs en ruimtelijke ontwikkeling.

Met de drie thema's – **MODERNISME IN DE KEMPEN, RELIGIEUZE BELEVING** en **KEMPENGEVOEL** – kiest Erfgoed Noorderkempen voor een geïntegreerde erfgoedbenadering waarin **BEHOUD, BETEKENIS EN BELEVING** hand in hand gaan. Samen vormen ze een kader om de kracht van erfgoed te benutten als motor voor maatschappelijke vernieuwing en als bron van verbinding in een snel veranderende wereld.

#### Modernisme in de Kempen – Vernieuwing als erfgoedwaarde

Het modernisme liet in de Kempen een rijke erfenis na, die zich uitstrekt over onroerend, roerend én immaterieel erfgoed. Tussen dennenbossen en heide verrezen moderne woonhuizen, appartementsgebouwen, cultuurcentra, kerken en bedrijfsgebouwen die de vooruitstrevende visie van de Kempense modernisten tastbaar maken. Het vroegmodernisme vond al in het interbellum ingang met namen als Jozef Schellekens, René Van Steenberghe en Ernest Wauters. In de naoorlogse periode drukten de architecten van de Turnhoutse School hun stempel met vernieuwende vormtaal en materiaalgebruik. Maar niet alleen architecten bepaalden dit verhaal – ook aannemers, ambachtslui, opdrachtgevers en bewoners schreven mee aan de vernieuwing van de Kempense leefwereld. Hun plannen, archieven, technieken en herinneringen brengen de tijdsgeest en het geloof in vooruitgang opnieuw tot leven.

De kwetsbaarheid van het modernistische erfgoed zit niet alleen in de gebouwen zelf, maar ook in de **IMMATERIELE DIMENSIE**. De originele bouwheren komen op leeftijd, de archieven van architecten raken verspreid en de wooncultuur van de tijdsgeest dreigt verloren te gaan. Niet enkel de materiële getuigen bieden onderzoekskansen; ook het documenteren van de onderliggende cultuur en de beweegredenen voor gemaakte keuzes schept mogelijkheden voor **INTERGENERATIONELE VERBINDING**. Tegelijk staan veel gebouwen voor grote uitdagingen: ze zijn niet energiezuinig, kampen met technische problemen of verliezen hun oorspronkelijke karakter. Toch biedt juist dit erfgoed kansen om te tonen hoe **BEHOUD, VERDUURZAMING EN INNOVATIE** elkaar kunnen versterken.

Het modernisme is zo meer dan een bouwstijl: het is een laboratorium voor toekomstgerichte erfgoedzorg. Door het te bestuderen, te bewaren en te herbestemmen, tonen we hoe erfgoed kan bijdragen aan **DUURZAME ONTWIKKELING, RUIMTELIJKE KWALITEIT EN MAATSCHAPPELIJKE VERNIEUWING**. Erfgoed Noorderkempen wil dit erfgoed niet enkel beschermen, maar ook activeren – als inspiratiebron voor ontwerpers, beleidsmakers en bewoners. Een meerstemmige benadering, waarin ruimte is voor uiteenlopende verhalen en ervaringen, maakt het mogelijk om de betekenis van het modernisme te verbreden en actueel te houden.

## Religieuze beleving – Rituelen, rust en gemeenschapsvorming

Religie speelde een fundamentele rol in de ontwikkeling van de regio, met kloosters, parochies en volksdevoties die het sociale en ruimtelijke landschap diepgaand vormden. Religieuze gemeenschappen bezaten omvangrijk grondgebied en bouwden infrastructures zoals kerken, scholen en kloosters, die het stedelijk en cultureel weefsel blijvend beïnvloedden. Architecten als Keldermans, de Taeymans-familie en René Van Steenbergen gaven in opeenvolgende stijlperiodes een blijvend gezicht aan de regio met markante religieuze gebouwen. Naast deze grote structuren kent de Noorderkempen een brede waaier aan ‘klein’ erfgoed van geloof en zingeving: van kapelletjes en begraafplaatsen tot archeologische sporen van rituelen. Even belangrijk zijn de **IMMATERIËLE DIMENSIES** – verhalen, gebruiken en processies die mensen verbinden en gemeenschappen betekenis geven. Kerkfabrieken, heemkringen, musea en het Erfgoeddepot Noorderkempen bewaren deze tastbare en ontastbare getuigen van een rijk spiritueel verleden.

**RELIGIEUS ERFGOED IS DYNAMISCH:** sommige plaatsen behouden hun religieuze functie, andere krijgen een nieuwe bestemming. Herbestemming biedt kansen om maatschappelijke noden te verbinden met cultureel erfgoed. Voormalige kerken en kloosters kunnen uitgroeien tot buurtinitiatieven, woonprojecten, culturele centra of zorgvoorzieningen. In samenwerking met lokale gemeenschappen, kerkfabrieken en sociale partners worden ze opnieuw ankerpunten van samenleven en welzijn. In een vergrijzende en diverse samenleving, waar individualisering toeneemt, bieden zulke plekken broodnodige **RUIMTE VOOR ONTMOETING, STILTE EN ZINGEVING**.

## Kempengevoel – Thuis in verleden en toekomst

Onze dorpen en steden vormen het kloppend hart van de Noorderkempen. Hun erfgoed weerspiegelt eeuwen van samenleven, werken en ontmoeten. Het gaat niet enkel om kerken, pleinen of boerderijen, maar ook om **KLEIN ERFGOED, KARAKTERISTIEKE LANDSCHAPSELEMENTEN, ARCHIEVEN, VERHALEN, FEESTEN EN DAGELIJKSE GEWOONTEN** die samen het DNA van onze regio vormen. Dit erfgoed toont hoe mensen zich generaties lang verbonden hebben met hun omgeving en met elkaar, en geeft kleur aan het leven in de Kempen.

Vandaag staan onze dorpen onder druk door **MOBILITEIT, SCHAALVERGROTING EN VERANDERENDE MANIEREN VAN SAMENLEVEN**, wat leidt tot vervaging van identiteit en samenhang. Toch ligt juist in dit erfgoed de sleutel om onze kernen te versterken. Door in te zetten op behoud, herbestemming en op het vertellen van lokale verhalen, kunnen we dorpen toekomstbestendig maken en tegelijk hun karakter bewaren. Het erfgoed van het alledaagse – van het dorpscafé tot het buurtfeest – vormt een fundament voor **GEMEENSCHAPSVORMING, HERKENBAARHEID EN VERBONDENHEID**.

Erfgoedprojecten die vertrekken vanuit het **KEMPENGEVOEL** stimuleren **PARTICIPATIE, LOKALE TROTS EN SOCIALE COHESIE** en maken onze gemeenten aantrekkelijker om te wonen en te bezoeken. Ze dragen bij aan **KWALITEITSVOLLE KERNVERSTERKING, DUURZAAM TOERISME EN ECONOMISCHE VEERKRACHT**, en helpen bewoners zich opnieuw thuis te voelen in hun dorp of stad. Zo blijft het Kempengevoel niet enkel een herinnering, maar een levend kompas voor de toekomst van de regio.

## Conclusie en open blik

Met deze drie strategische erfgoedthema's – modernisme in de Kempen, religieuze beleving en Kempengevoel – kiest Erfgoed Noorderkempen voor een beleid dat stevig verankerd is in de identiteit van de regio en tegelijk inzet op maatschappelijke relevantie en toekomstgerichtheid. De thema's vormen een kader dat richting geeft aan projecten, partnerschappen en kennisopbouw, maar laten ook ruimte voor groei en vernieuwing. Erfgoedzorg is immers nooit statisch: ze evolueert met de samenleving mee.

Doorheen de beleidsperiode kunnen zich nieuwe invalshoeken aandienen – erfgoedlagen of praktijken die vandaag nog in onze blinde vlek liggen, maar waarvan het belang gaandeweg duidelijk wordt. Dat kan gaan om onderbelichte periodes, groepen, plekken of erfgoedvormen die nieuwe inzichten of maatschappelijke vragen oproepen. Erfgoed Noorderkempen wil daarom alert en flexibel blijven, met ruimte om te reageren op signalen uit het veld, nieuwe onderzoeksvragen of veranderende maatschappelijke contexten. Zo blijft de erfgoedwerking niet enkel trouw aan haar basis, maar ook ontvankelijk voor wat nog ontdekt, gedeeld en gewaardeerd kan worden.

## 2.5.2 De dragende principes – onze transversale thema's

### Maatschappelijke en culturele diversiteit

Erfgoed Noorderkempen wil dat erfgoed de samenleving weerspiegelt in al haar diversiteit. Inclusie en diversiteit zijn geen aparte thema's, maar **FUNDAMENTELE WAARDEN** die verankerd zijn in onze missie: *erfgoed dat mensen verbindt, inspireert en ondersteunt*.

In een regio waar demografische veranderingen, migratie, vergrijzing en socio-economische verschillen elkaar versterken, is aandacht voor maatschappelijke en culturele diversiteit een **NOODZAKELIJKE VOORWAARDE VOOR TOEKOMSTBESTENDIGE ERFGOEDZORG**.

Erfgoed vormt immers een plek waar verhalen samenkomen, waar verschillen erkend worden en waar ontmoeting mogelijk is.

Onze inzet is tweeledig:

- **EEN INCLUSIEVE ORGANISATIECULTUUR**, waarin diversiteit zichtbaar en voelbaar is in team, vrijwilligers en partnerschappen;
- **EEN LAAGDREMPELIGE EN VERBINDENDE ERFGOEDWERKING**, waarin alle inwoners, ongeacht achtergrond, leeftijd of herkomst, zich aangesproken en welkom voelen.

Dit willen we bereiken door:

**1. INTEGRATIE IN DE KERN VAN DE WERKING:** Diversiteit en inclusie worden expliciet opgenomen in beleidsdocumenten, overlegstructuren en projectplanningen.

Elk nieuw project wordt getoetst op drempels en kansen voor participatie.

→ *Inclusie wordt een reflex, geen apart spoor.*

**2. GEDEELD EIGENAARSCHAP BINNEN HET TEAM:** Alle medewerkers en vrijwilligers dragen verantwoordelijkheid voor een inclusieve werking.

We voorzien vorming, intervisie en regelmatige reflectie.

→ *We leren samen en ondersteunen elkaar bij het uitwerken en versterken van inclusieve praktijken.*

**3. TOEGANKELIJKE COMMUNICATIE EN PARTICIPATIE:** We communiceren helder, in begrijpelijke taal en met oog voor diverse publieksgroepen.

We gebruiken visuele en digitale tools en testen materialen op gebruiksgemak.

→ *Iedereen kan ons begrijpen, bereiken en meedoen.*

**4. NAZORG, OPVOLGING EN BORGING:** Na elk project volgt een moment van reflectie en feedback, zodat kennis en goede praktijken worden gedeeld.

Diversiteit maakt deel uit van onze jaarlijkse evaluatiecyclus.

→ *We leren van wat werkt, en verbeteren voortdurend.*

**5. LOKALE VERBINDING EN PARTNERSCHAP:** We werken actief samen met lokale organisaties, scholen, verenigingen en welzijnsactoren.

We stemmen initiatieven af op de realiteit van elke gemeente, want “diversiteit is heel divers”.

→ *We versterken lokale netwerken en bouwen bruggen tussen gemeenschappen.*

Erfgoed Noorderkempen kiest voor een erfgoedwerking waarin **DIVERSITEIT EN INCLUSIE VANZELFSPREKEND AANWEZIG** zijn. Erfgoed leeft pas wanneer verschillende mensen zich erin herkennen.

## Duurzaamheid

*Erfgoed als hefboom voor een toekomstbestendige regio*

Duurzaamheid is een rode draad in de werking van Erfgoed Noorderkempen.

We beschouwen erfgoed als een **BRON VAN TOEKOMSTGERICHT DENKEN**: wat behouden wordt, wat herbestemd wordt, en hoe we omgaan met onze omgeving, zegt iets over de manier waarop we zorg dragen voor komende generaties.

In een regio die sterk inzet op klimaatneutraliteit, circulaire economie en leefkwaliteit, wil Erfgoed Noorderkempen erfgoed **STRUCTUREEL VERBINDEN MET DUURZAAMHEID**.

Dat betekent:

- erfgoedzorg met respect voor milieu, energie en materiaalgebruik;
- hergebruik van bestaand patrimonium in plaats van sloop en nieuwbouw;
- aandacht voor duurzame processen binnen de eigen organisatie;
- en een werking die bewoners bewust maakt van de ecologische en sociale waarde van erfgoed.

Dit willen we bereiken door:

**1. ERFGOED ALS MOTOR VOOR CIRCULAIRE ECONOMIE:** We stimuleren hergebruik en herbestemming van gebouwen, materialen en sites. We begeleiden lokale besturen en eigenaars bij het zoeken naar **DUURZAME OPLOSSINGEN VOOR BEHOUD** in plaats van afbraak, en bij de integratie van erfgoed in klimaat- en energieplannen.

We zetten in op kennisdeling over **CIRCULAIR BOUWEN, ONDERHOUD** en **RESTAURATIE** en betrekken hierbij vaklui en architecten uit de regio.

Via onze uitleendienst zorgen we voor hergebruik van o.a. tentoonstellingsmaterialen.

→ *Behoud is de meest duurzame vorm van bouwen.*

**2. DUURZAME HERBESTEMMING EN ENERGIE-EFFICIËNT ERFGOED:** We ondersteunen projecten waarin erfgoedlocaties opnieuw een **MAATSCHAPPELIJKE** of **PUBLIEKE FUNCTIE** krijgen, bijv. als (regionale) erfgoeddepots, bezoekerscentra of toegangspoorten tot historische landschappen,...

Bij advisering en begeleiding helpen we lokale besturen te zoeken naar een evenwicht tussen **ENERGIEPRESTATIE, COMFORT EN ERFGOEDWAARDE**.

Via samenwerking met Energiehuizen, IOK en Monumentenwacht brengen we expertise samen.

→ *Oude gebouwen krijgen nieuwe levens met respect voor hun karakter.*

**3. LANDSCHAP, ERFGOED EN KLIMAAT IN SAMENHANG:** We leggen de verbinding tussen **ERFGOEDZORG, NATUURBEHEER EN KLIMAATADAPTATIE**.

Samen met Regionale Landschappen versterken we de rol van historische structuren – houtkanten, dreven, waterlopen, relicten – als dragers van biodiversiteit en klimaatweerbaarheid.

We koppelen erfgoedprojecten aan thema's als **WATERBEHEER, ONTHARDING** en **VERGROENING**.

In onze denkoefening rond een depotbeleid houden we rekening met energiebesparende maatregelen, zoals het Deens model, het box-in-box principe,...

→ *Erfgoed is deel van een levend landschap.*

**4. BEWAREN VAN COLLECTIES EN BORGEN VAN TRADITIES:** Onze werking rond collecties, van onze vrijwilligersploeg (Allemaal Digitaal) die collecties en archieven inventariseert, fotografeert, herverpakt, ..., onze dienst zuurvrije materialen tot ons publieksportal Kempenserfgoed is per definitie een werking rond duurzaamheid. Het doel is het goed bewaren van wat de Kempenaar belangrijk vindt om door te geven aan komende generaties. Tevens werken we een actief beleid uit rond het borgen van immaterieel erfgoed. Tradities, praktijken, ambachten, dialecten, ... zijn immers levend en dus veranderlijk. Door de gemeenschappen achter dat immateriële erfgoed te ondersteunen om hun traditie levend te houden, kunnen ook komende generaties hiervan genieten.

→ *Erfgoed bewaren is per definitie bijdragen aan duurzaamheid.*

**5. DUURZAAMHEID IN DE EIGEN ORGANISATIE:** We verankeren duurzaamheid ook in onze interne werking. Dit betekent: aandacht voor **ENERGIEZUINIGE HUISVESTING, DIGITALE VERGADERCULTUUR, ECOLOGISCH DRUKWERK, DUURZAME MOBILITEIT** en **EFFICIËNT GEBRUIK VAN MATERIALEN EN ARCHIEFRUIMTE**.

We stimuleren medewerkers om duurzame keuzes te maken en volgen onze voortgang via interne procesindicatoren.

→ *We doen wat we zeggen en tonen het in onze praktijk.*

**6. BEWUSTMAKING EN COMMUNICATIE:** Via publiekswerking en projecten brengen we **DE LINK TUSSEN ERFGOED** en **DUURZAAMHEID** onder de aandacht.

We tonen hoe hergebruik, vakmanschap en zorg voor bestaande gebouwen bijdragen aan een toekomstbestendige samenleving. Via *Kempenserfgoed.be*, Archiefbank Kempen, Kempense Klaprozen, ... zorgen we voor een duurzame, digitale bewaring van (afbeeldingen van) objecten, archiefstukken, glasplaten, ... en creëren zo draagvlak voor het belang van het behoud van wat onze Kempense identiteit definieert. We werken hiervoor samen met scholen, toeristische partners en regionale netwerken.

→ *Erfgoed maakt duurzaamheid zichtbaar en tastbaar.*

Erfgoed is niet enkel een getuige van het verleden, maar ook een **KOMPAS VOOR EEN LEEFBARE TOEKOMST**. Door in te zetten op duurzaamheid, versterken we de **VEERKRACHT VAN DE REGIO**.

## Digitalisering

*Erfgoed zichtbaar, duurzaam en gedeeld*

Digitalisering vormt een strategische pijler in de werking van Erfgoed Noorderkempen.

Ze versterkt niet alleen de **BEWARING EN TOEGANKELIJKHEID** van erfgoed, maar ook de **KENNISDELING, ZICHTBAARHEID** en **SAMENWERKING** in de regio.

Digitalisering is voor ons geen technisch doel op zich, maar een **INSTRUMENT OM ERFGOED DUURZAAM TE BEHEREN, TE VERBINDEN EN TE BELEVEN**.

We streven naar een geïntegreerd digitaliseringsbeleid dat:

- vertrekt vanuit erkende erfgoedstandaarden en kwaliteitsrichtlijnen;
- inzet op samenwerking tussen partners en vrijwilligers;
- focust op duurzame opslag, ontsluiting en hergebruik van data;
- en ruimte biedt voor innovatie, toegankelijkheid en publieksbereik.

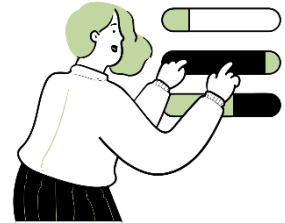
Digitalisering is zo een hefboom voor **DUURZAAM ERFGOEDBEHEER** én **MAATSCHAPPELIJKE PARTICIPATIE**.

Dit willen we bereiken door:

**1. DIGITALISERING EN REGISTRATIE VOLGENS ERKENDE STANDAARDEN:** We digitaliseren en registreren erfgoedcollecties op basis van erkende kwaliteitsnormen.

We gebruiken het platform Collective Access of de Vlaamse Erfgoedbank als registratiedatabank en ontsluiten collecties rechtstreeks via *Kempenserfgoed.be*. Bij migratie naar de **VLAAMSE ERFGOEDDATABANK** zorgen we voor compatibiliteit en gegevensoverdracht.

→ *Kwaliteit en duurzaamheid staan centraal in elk digitaliseringstraject.*



**2. PROJECT 'ALLEMAAL DIGITAAL' – VRIJWILLIGERS ALS DRIJVENDE KRACHT:** Met 'Allemaal Digitaal' zetten we een vaste groep vrijwilligers in voor registratie en digitalisering van erfgoedcollecties en -archieven. Waar mogelijk bouwen we lokale vrijwilligerswerkingen uit, voorzien we opleiding en leveren we materiaal (scanners, laptops, zuurvrij verpakkingsmateriaal). We laten ons daarbij ondersteunen door civil science-organisaties zoals Scivil.

→ *Digitalisering gebeurt met en voor de gemeenschap.*

**3. INFRASTRUCTUUR EN PARTNERSCHAP:** We digitaliseren zoveel mogelijk intern met eigen apparatuur. Voor gespecialiseerde materialen (A0-scans, film, video) werken we samen met **DE STADSARCHIEVEN VAN TURNHOUT** en **HOOGSTRATEN** en andere partners.

Erfgoedpartners kunnen eveneens gratis gebruikmaken van deze infrastructuur.

→ *We delen kennis, apparatuur en infrastructuur om de regio te versterken.*

**4. DUURZAME DIGITALE BEWARING:** We streven naar systemen van redundante opslag en structurele back-ups om de duurzaamheid van onze digitale collecties te waarborgen. We zijn contentpartner bij meemoo. We onderzoeken de mogelijkheden tot digitale instroom in het meemoo-archiefsysteem.

→ *Digitale duurzaamheid is een gedeelde verantwoordelijkheid.*

**5. DIGITALE ONTSLUITING EN PUBLIEKSBEREIK:** *Kempenserfgoed.be* fungeert als **REGIONAAL PORTAAL**.

Via het platform kunnen erfgoedorganisaties hun collecties en verhalen digitaal zichtbaar maken en delen met een breed publiek. Het platform laat erfgoedorganisaties toe om collecties of zoekresultaten te embedden in hun eigen website, en ook digitale expo's kunnen worden gecreëerd en ingebed.

Zo wordt erfgoed zichtbaar in lokale digitale ruimtes en bereikt het nieuwe doelgroepen.

Onderzoeksresultaten integreren we in laagdrempelige kaartsystemen zoals GIS of google maps.

→ *Digitalisering maakt erfgoed zichtbaar, deelbaar en beleefbaar.*

**6. WE BLIJVEN INVESTEREN IN DIGITALE INNOVATIE:**

- koppeling met de Vlaamse Erfgoedbank en Brabants Erfgoed;
- samenwerking met onder andere meemoo, CAG, ETWIE, FOMU en KIK-IRPA;
- ondersteuning van registraties en inventarisaties door burgerwetenschappers op terrein en via het doorzoeken van de gemeentelijke archieven van bouwaanvragen;
- en experimenten met AI-toepassingen voor beeldherkenning.

→ *We verbinden de Kempen met het bredere digitale erfgoedlandschap.*

Erfgoed Noorderkempen kiest voor een **INTEGRAAL DIGITALISERINGSBELEID** dat erfgoed duurzaam beveiligt, digitaal ontsluit en regionaal verbindt.

Bij de uitwerking van het actieplan vertalen we deze focuspunten verder naar concrete acties.

De thema's sluiten aan bij onze strategische doelstellingen en bij de Vlaamse beleidskaders voor erfgoedzorg.

We willen deze ambitie verankeren via **HET GEÏNTEGREERDE INDICATORENKADER** van Erfgoed Noorderkempen (zie 6.4).

# Actie plan



## 2.6 ACTIEPLAN

### Inleiding

Dit actieplan vormt het operationele luik van het beleidsplan Erfgoed Noorderkempen 2027–2032. Het brengt alle acties samen die de organisatie de komende beleidsperiode zal uitvoeren binnen de basiswerking, de productwerking en de ondersteuning van het regionale netwerk rond erfgoed.

Het document is opgevat als een **PRAKTISCH WERK-** en **OPVOLGINSTRUMENT**, waarin de samenhang tussen de verschillende onderdelen van de werking zichtbaar wordt gemaakt. Het actieplan bouwt voort op de strategische en operationele doelstellingen.

Elke actie is geformuleerd met een duidelijke **FOCUS** en een **REEKS ACTIELIJNEN** die de concrete uitvoering verduidelijken. Het plan maakt zichtbaar **HOE DE ORGANISATIE WERKT, MET WIE, EN WAAR DE ACCENTEN LIGGEN** in tijd en inzet.

#### DE ACTIES ZIJN GEGROEPEERD IN DRIE GROTE DELEN:

- **DEEL 1 – BASISWERKING:** de structurele acties die de organisatie ondersteunen en versterken (communicatie, advies rond roerend, immaterieel, landschappelijk erfgoed en archeologie, depotwerking, vrijwilligersbeleid, evaluatie en interne werking).
- **DEEL 2 – PRODUCTWERKING:** de thematische en projectmatige werking waarmee Erfgoed Noorderkempen zichtbaar aanwezig is in de regio (publiekswerking, samenwerkingen, netwerken en kerndossiers).
- **DEEL 3 – SLEUTELACTIES:** het opbouwen van een duurzaam netwerk en reflectiestructuur voor participatie & co-creatie

Het actieplan bouwt voort op de strategische en operationele doelstellingen en vertaalt die naar concrete acties met een duidelijke focus en actielijnen.

De formulering van de acties is bewust beknopt en actiegericht gehouden, zodat het plan zowel als **INTERN PLANNINGSINSTRUMENT** als **EXTERN SAMENWERKINGSINSTRUMENT** kan worden gebruikt. Voor het overzicht hebben we de acties gebundeld in thematische **ACTIECLUSTERS** die nauw samenhangen met onze strategische doelstellingen.

Bij elke actiecluster wordt de inzet in VTE-percentages weergegeven. Deze percentages geven de verhouding van tijdsinzet aan binnen de totale werking.

Elke actiecluster sluit af met een ruwe fasering voor de periode 2027–2032 en een reeks verwachte resultaten tegen 2032.

Die fasering geeft aan hoe de werking zich opbouwt in drie beleidsfasen – opstart, uitvoering en verankering – zonder de timing te verenigen tot een strikte jaarplanning.

Waarom deze aanpak van fasering?

De werking van Erfgoed Noorderkempen hangt nauw samen met:

- de beleids- en begrotingscycli van de deelnemende gemeenten en de Vlaamse overheid;
- de beschikbaarheid van partners, middelen en opportuniteiten (projectoproepen, samenwerkingen, maatschappelijke ontwikkelingen);
- en de nood aan wendbaarheid binnen een dynamisch netwerk van actoren.

Een jaartiming zou op dit moment te veel schijnzekerheid bieden en de organisatie te weinig ruimte laten om in te spelen op veranderingen in de beleids- en erfgoedcontext.

Daarom is gekozen voor driefasige groeipaden per cluster, die richting en ritme aangeven maar ruimte laten voor bijsturing.

De concretisering per jaar gebeurt via de jaaractieplannen en de Erfgoedcheck, waarin telkens de prioriteiten, middelen en evaluatiemomenten worden vastgelegd.

Zo blijft het actieplan tegelijk strategisch helder en operationeel flexibel: het schetst de weg tot 2032, maar groeit mee met de praktijk.

## 2.6.1 Basiswerking

*actie B1.1 tot B6.4*

De basiswerking vormt de ruggengraat van Erfgoed Noorderkempen.

Ze omvat alle structurele activiteiten die nodig zijn om de organisatie duurzaam, efficiënt en samenhangend te laten functioneren.

De nadruk ligt op **ONDERSTEUNING, EXPERTISE, COMMUNICATIE, INTERNE ORGANISATIE** en **BELEIDSVOORBEREIDING**.

Deze basiswerking zorgt ervoor dat de **PRODUCTGERICHTE** projecten stevig verankerd zijn in een stabiel organisatorisch kader.

Dat vertaalt zich in zes samenhangende actieclusters:

- **COMMUNICATIE & ZICHTBAARHEID:** heldere communicatie door team en netwerk naar publiek en stakeholders.
- **ADVIES & ONDERSTEUNING:** deskundige begeleiding en informatieverstrekking.
- **DEPOT, DIGITALISERING EN BORGING:** zorg voor en digitale bewaring en ontsluiting van collecties en immaterieel erfgoed.
- **VRIJWILLIGERS & GIDSEN:** beleid en samenwerking met vrijwilligers.
- **EVALUATIE & BELEIDSVOORBEREIDING:** opvolging, rapportering en toekomstplanning.
- **INTERNE WERKING & ORGANISATIE:** overleg, opleiding en efficiënt werkbeheer.

Samen vormen deze acties het fundament waarop de productwerking verder bouwt.

Ze zorgen voor continuïteit, kennisopbouw en kwaliteitszorg binnen de gehele erfgoedwerking van de regio.

### B1. Communicatie & zichtbaarheid

#### OMSCHRIJVING

Deze cluster omvat alle structurele acties die de herkenbaarheid, zichtbaarheid en samenhang van Erfgoed Noorderkempen versterken, rekening houdend met een mogelijke inkanteling van een deelwerking 'bovenlokale cultuur'.

De communicatie weerspiegelt de drie inhoudelijke thema's – modernisme, religieuze beleving en Kempengevoel – en ondersteunt zowel de interne werking als de externe positionering van de organisatie.

**TOTALE INZET:** 11,3 % van de werking

### **B1.1 Van regels naar houvast – Uitwerken van een duidelijk kader en praktische procedures**

**FOCUS:** Een herkenbare, toegankelijke en consequente communicatiestrategie creëren die richtinggevend is voor alle interne en externe communicatie.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Ontwikkelen van een nieuwe huisstijl en logo met visuele verwijzing naar de Kempen (o.v. rekening houdend met inkanteling deelwerking bovenlokale cultuur).
- Opstellen van uniforme sjablonen (nieuwsbrieven, presentaties, verslagen,...) Uitwerken van draaiboeken en GDPR-afspraken per communicatiestroom.
- Toepassen van drempelchecks bij alle communicatie (opmaak, taalniveau, beeldgebruik,...).
- Zorgen voor digitale toegankelijkheid: leesbare opmaak, ondertiteling, sterke beelden

### **B1.2 Kiezen en focussen – Afbakenen en uitwerken van essentiële communicatiestromen**

**FOCUS:** De communicatie stroomlijnen door duidelijke prioriteiten te bepalen en de kanalen af te stemmen op doelgroepen en thema's.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Inzetten op vijf prioritaire communicatiestromen op basis van doelgroepen en communicatiedoelen.
- Uitvoeren van een bereik- en toegankelijkheidsscan van bestaande communicatiekanalen.
- Integreren van de drie erfgoedthema's en de drie transversale thema's (digitalisering, diversiteit, duurzaamheid) in de communicatiestrategie.
- Jaarlijks herzien van de communicatiefocus op basis van evaluatie.

### **B1.3 Van netwerk naar draagvlak – Samenwerking en storytelling met partners**

**FOCUS:** Het draagvlak voor erfgoed vergroten door samen met partners verhalen te delen en het Kempengevoel te versterken.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Aangaan en versterken van strategische communicatiepartnerschappen binnen de erfgoedsector (Landelijke dienstverleners, andere Kempense erfgoedcellen, Toerisme Kempen, Made in Kempen, #Kempenklap, AR-TUR, Rurant, Regionale Landschappen, Kempens Landschap, ...) en buiten de sector (welzijn/onderwijs/jeugd/...).
- Opstellen van samenwerkingsafspraken rond gezamenlijke communicatie en beeldvorming.
- Verder ontwikkelen van "Modernisme in de Kempen" als herkenbaar merk.
- Partners stimuleren tot storytelling rond minder bekende of alternatieve erfgoedverhalen en immaterieel erfgoedpraktijken en tot delen van *good practices* rond de transversale thema's.
- Ondersteunen van digitale en hybride formats zoals podcasts, dialectopnames en korte video's in samenwerking met partners.

## **B1.4 Iedereen communicator – Interne reflex en capaciteitsopbouw**

**FOCUS:** De communicatiereflex versterken binnen het team en bij partners, zodat communiceren over erfgoed in de Noorderkempen een gedeelde verantwoordelijkheid wordt.

### **ACTIELIJNEN:**

- Verhogen van de communicatiereflex bij medewerkers via overleg en vorming.
- Detecteren van kennisnoden rond communicatie bij medewerkers en partners en voorzien in intervisie, opleiding of externe expertise.
- Betrekken van partners, studenten en netwerken in communicatieacties.
- Verdere opbouw van een sterke foto-, video- en audiobank.

### **FASERING 2027–2032**

#### **• 2027–2028 – FUNDAMENT EN AFSTEMMING:**

nieuwe huisstijl en sjablonen ontwikkelen, communicatiestructuur op punt stellen en prioritaire communicatiestromen bepalen.

#### **• 2029–2030 – UITVOERING EN PARTNERSCHAP:**

strategische communicatiecampagnes en gezamenlijke storytelling met partners uitbouwen, communicatiereflex structureel verankeren binnen team en netwerk

#### **• 2031–2032 – VERANKERING EN REFLECTIE:**

jaarlijkse evaluatie van bereik en effect.

### **RESULTATEN TEGEN 2032**

- Een herkenbare en consequente communicatiestijl in alle uitingen.
- Structurele samenwerking met regionale communicatiepartners.
- Heldere en toegankelijke communicatiestromen.
- Verankerde communicatiereflex binnen het team en netwerk.

## **B2. Advies & ondersteuning**

### **OMSCHRIJVING**

Deze cluster omvat de begeleiding, expertise en ondersteuning die Erfgoed Noorderkempen biedt aan gemeenten, eigenaars, verenigingen, immaterieel erfgoedgemeenschappen en andere erfgoedactoren. De werking combineert loketfunctie, beleidsadvies, begeleiding van erfgoeddossiers en kennisdeling. De focus ligt op kwaliteitsvolle erfgoedzorg, samenwerking met lokale besturen en het activeren van particuliere en professionele partners.

**TOTALE INZET:** 20,5 % van de werking

### **B2.1 Adviesverlening aan burgers, lokale besturen en verenigingen**

**FOCUS:** Een laagdrempelig en deskundig aanspreekpunt zijn voor alle erfgoedactoren in de regio.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Continueren en verfijnen van de bestaande advieswerking voor burgers, lokale besturen, architecten, ondernemers, gemeenschappen en organisaties.

- Ontwikkelen van thematische digitale advieslijnen (bijv. religieus erfgoed, modernistisch erfgoed, Kempengevoel).
- Continuëren van een adviesgroep op Kempens niveau ter afstemming van methodiek en kennis.
- Integreëren van testcases, zoals herbestemming van modernistische gebouwen en collecties, begeleiding van beheerders van religieus erfgoed en documenteren/borgen van de praktijken, tradities en ambachten die hier mee samenhangen.
- Versterken van samenwerking tussen IOED en Erfgoedcel in de verlening en opvolging van adviezen.

## B2.2 Proactieve informatieverstrekking en kennisdeling

**FOCUS:** Informatie en expertise actief en toegankelijk delen met erfgoedactoren en het brede publiek.

### ACTIELIJNEN:

- Ontwikkelen van een online kennisbank en FAQ-pagina met veelgestelde vragen uit de adviespraktijk.
- Aanbieden van thematische informatie over onderhoud, restauratie en herbestemming (bijv. kapellen, schoolarchieven, woningen, collecties, hergebruik materialen met erfgoedwaarde bij sloop,...) in eenvoudige taal en met visuele ondersteuning.
- Organiseren van infosessies en workshops voor eigenaars, architecten, ambtenaren, immokantoren, erfgoedorganisaties, kerkfabrieken...
- Opleiden van gidsen of vrijwilligers als erfgoedambassadeurs (bijv. rond modernistisch erfgoed).
- Uitwerken van voorbeeldcases waarin erfgoedwaarde en duurzaamheid samenkomen.

## B2.3 Geïntegreerd financieel ondersteuningsbeleid

**FOCUS:** Een transparant en samenhangend financieel kader ontwikkelen dat erfgoedzorg stimuleert.

### ACTIELIJNEN:

- Verderzetten van microsubsidies vanuit eigen middelen (cultureel en onroerend erfgoed, mogelijk uitgebreid met bovenlokale cultuur).
- Op basis van gedetecteerde noden bepalen van centraal jaarlijks thema en bijhorende communicatiecampagne.
- Opstellen en actualiseren van een regionale subsidie- en fondsenkalender.
- Onderzoeken van mogelijkheden voor een erfgoedprijs of stimuleringsinstrument dat de regionale identiteit versterkt en verder doet ontwikkelen.
- Evalueren en bijsturen van subsidiereglementen op basis van gebruik en noden.

## B2.4 Begeleiding van erfgoeddossiers en gezamenlijke initiatieven

**FOCUS:** Partners ondersteunen bij de voorbereiding en uitvoering van erfgoeddossiers en samenwerkingstrajecten.

### ACTIELIJNEN:

- Opzetten van een gedeelde aanpak voor de begeleiding van erfgoeddossiers (cultureel-onroerend erfgoed).
- Toeleiden en begeleiden van erfgoedprojecten naar andere (Vlaamse, Europese, ...) subsidiekanalen en -fondsen.
- Initiëren van gezamenlijke dossiers voor erkenning van immaterieel erfgoedgemeenschappen en toeleiden naar immaterieelerfgoed.be.
- Ontwikkelen van thematische partnerschappen (bijv. religieuze tradities, modernisme, rituelen, bedreigde ambachten, duurzaamheid, diversiteit, digitalisering).
- Jaarlijkse rapportering en evaluatie van lopende dossiers aan de lokale besturen.

## B2.5 Uitleendienst en dienstverlening erfgoedzorg

**FOCUS:** Een praktische dienstverlening aanbieden die lokale erfgoedzorg ondersteunt en professionaliseert.

### ACTIELIJNEN:

- Evalueren en actualiseren van de uitleendienst en het aanbod zuurvrije materialen en verbinden van de uitleendienst met de bovenlokale cultuurwerking.
- Ontwikkelen van communicatie, handleidingen en opleidingen over het gebruik van materialen en apparatuur.
- Lokale partners ondersteunen bij het registreren in CollectiveAccess en online publiceren via Kempens Erfgoed.
- Begeleiden van partners bij de aansluiting op Vlaamse digitale systemen.
- Begeleiden van erfgoedgemeenschappen bij borgingstrajecten rond hun tradities/praktijken/ambachten/...

## B2.6 Onderzoek en kennisontwikkeling

**FOCUS:** De kennis over het erfgoed in de regio verdiepen en actualiseren via onderzoek en inventarisatie.

### ACTIELIJNEN:

- Opstarten van thematische inventarisatieprojecten i.s.m. actoren zoals regionale landschappen en met actieve inbreng van het brede publiek rond bijv. modernisme, religie, dorps- en buurtkernen,... (burgerwetenschapstrajecten rond erfgoed). Bij deze trajecten hebben we bijzondere aandacht voor het bijhorende immateriële erfgoed.
- Ondersteunen van onderzoek door derden, waaronder vrijwilligers, studenten en academische partners en doorvertaling van de onderzoeksresultaten naar het werkveld.

### FASERING 2027–2032

- **2027–2028 – VERFIJNING EN AFSTEMMING:**

advieswerking en procedures harmoniseren tussen IOED en erfgoedcel, digitale kennisbank opstarten.

- **2029–2030 – UITBREIDING EN SAMENWERKING:**

thema-advieslijnen en gezamenlijke dossiers ontwikkelen, met partnerschappen rond financiering en expertise.

- **2031–2032 – BORGING EN DOORWERKING;**

evaluatie en optimalisering van het geïntegreerde adviesmodel, met structurele kennisdeling en duurzame samenwerking.

### RESULTATEN TEGEN 2032

- Verhoogde kennisdeling tussen actoren, met een sterke online en publieksgerichte component.
- Stimulering van kwalitatieve erfgoedzorg via financiële, inhoudelijke en logistieke ondersteuning.
- Geïntegreerde samenwerking tussen IOED en erfgoedcel in de begeleiding van dossiers.
- Een actuele, thematisch onderbouwde erfgoedinventaris, zowel voor panden, collecties als tradities/praktijken voor de regio.

## B3 Depot, digitalisering en borging

### OMSCHRIJVING

Deze cluster omvat het beheer, behoud en de ontsluiting van erfgoedcollecties en -praktijken in de regio, zowel fysiek in depots als digitaal via databanken en platforms.

Deze cluster richt zich op samenwerking, kennisdeling, digitalisering en publiekswerking

**TOTALE INZET:** 9,8 % van de werking

### B3.1 Gezamenlijke visievorming en afstemming met partners rond een regionale depotwerking

**FOCUS:** Een gedeelde visie ontwikkelen op duurzame en toekomstgerichte depotwerking en digitalisering waarin opslag, ontsluiting en samenwerking centraal staan.

#### ACTIELIJNEN:

- Inventariseren van noden, verwachtingen en bestaande infrastructuur.
- Met gemeenten, musea, heemkringen en erfgoedorganisaties een gezamenlijke visie en uitgangspunten formuleren voor een regionale duurzame depotwerking.
- De visie goedkeuren binnen de bestuursstructuren en communiceren naar partners.
- Uitbouwen van een Kempens archeologie- en collectienetwerk met structureel overleg en kennisdeling tussen IOED's, collectiebeheerders, archeologen, depots en onderzoekers.

### B3.2 Uitwerken van concrete projecten voor een regionale depotwerking en digitalisering

**FOCUS:** Samen met partners projecten realiseren die bijdragen aan duurzame depotwerking, digitalisering en kennisopbouw.

#### ACTIELIJNEN:

- Selecteren van prioritaire thema's of collecties voor gezamenlijke acties.
- Opstarten van pilootprojecten (conservering, verhuis, registratie of digitalisering).
- Afstemmen met lokale, bovenlokale en Vlaamse initiatieven (zoals de erkende musea in onze regio, Meemoo, Archiefpunt, het departement Cultuur en agentschap Onroerend Erfgoed, FARO, ...).
- Documenteren van methodieken en resultaten.
- Vertalen van leerervaringen naar nieuwe samenwerkingsprojecten.

### B3.3 Onderhouden, behouden en verder ontwikkelen van een dynamische erfgoedbank met digitale ontsluiting

**FOCUS:** Het Kempens erfgoedportaal verder uitbouwen als betrouwbare bewaar- en onderzoeksplek voor erfgoedpartners en als dynamische bron van Kempense erfgoedverhalen voor het publiek.

#### ACTIELIJNEN:

- Stimuleren van partners om collecties digitaal aan te leveren, te beschrijven en te ontsluiten.
- Integreren van audiovisueel materiaal, verhalen en thematische collecties.
- Onderzoeken van nieuwe digitale functies en integraties.
- Borgen van duurzame digitale bewaring en data-integriteit. (beeldkwaliteit, back-upsystemen, metadata en langetermijnbeheer.)

### **B3.4 Verwerken en ontsluiten van binnengebrachte objecten in het archeologiedepot**

**FOCUS:** Een transparante en zorgvuldige aanpak hanteren voor het ontvangen, registreren, beheren en zichtbaar maken van binnengebrachte objecten, met aandacht voor externe communicatie en aanpassing aan veranderende erfgoeddatabanken

#### **ACTIELIJNEN:**

- De bestaande procedure voor het ontvangen en accepteren van objecten documenteren in een handleiding, zodat een uniforme aanpak geborgd is.
- Zorgvuldig documenteren van herkomst, context en eventuele rechten van ensembles.
- Uitvoeren van basisconservering en veilige opslag van binnengebrachte ensembles.
- Actief werken aan het registreren van nieuwe objecten in de erfgoedbank en databanken, rekening houdende met de dynamiek van veranderende systemen
- De acceptatie van objecten en ensembles voorleggen aan de gemeente (eigenaar) en hierover jaarlijks rapporteren, inclusief de controle over de instroom en verwerking.
- Het 'onzichtbare' archeologie in dozen zichtbaar maken voor een breder publiek, door bijvoorbeeld digitale formats of publieksmomenten.

### **B3.5 Ontsluiten van het archeologiedepot – publiekswerking**

**FOCUS:** Het archeologiedepot en de collecties zichtbaar maken voor het publiek via rondleidingen, verhalen en educatieve initiatieven.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Organiseren van kijkdagen, rondleidingen of publieksmomenten in samenwerking met partners van binnen en buiten de erfgoedsector.
- Ontwikkelen van visuele en digitale formats die depotwerking inzichtelijk maken.
- Integreren van depotverhalen in publiekprojecten en communicatie.
- Vrijwilligers betrekken bij publieksmomenten en depotbeheer.
- Evalueren van publiekswerking en participatie.

#### **FASERING 2027–2032**

- **2027–2028 – OPBOUW EN VISIEVORMING:**

noden in kaart brengen, overleg met partners opstarten en een gedragen regionale visie ontwikkelen voor depotwerking, digitalisering en borging.

- **2029–2030 – UITVOERING EN PILOOTPROJECTEN:**

gezamenlijke projecten rond registratie, conservering, borging en digitalisering realiseren, met bovenlokale en Vlaamse partners.

- **2031–2032 – VERANKERING EN ONTSLUITING:**

structurele samenwerkingsovereenkomsten afsluiten, digitale erfgoedbank uitbreiden en depotwerking zichtbaar maken voor het publiek.

## RESULTATEN TEGEN 2032

- Een gedragen regionale visie op regionaal culturele depotwerking, digitalisering en borging van erfgoedpraktijken.
- Duurzame samenwerking tussen gemeenten, musea, erfgoedorganisaties en immaterieel erfgoedgemeenschappen.
- Een actuele en gebruiksvriendelijke digitale erfgoedbank.
- Duidelijke procedures voor de verwerking van nieuwe objecten.
- Grotere zichtbaarheid van de depotwerking bij het brede publiek.

## B4 Vrijwilligers & gidsen

### OMSCHRIJVING

Deze cluster omvat de structurele betrokkenheid, ondersteuning en coördinatie van vrijwilligers en gidsen die bijdragen aan de werking en publieksprojecten van Erfgoed Noorderkempen.

De organisatie investeert in beleid, werving, communicatie, waardering en kennisdeling, met aandacht voor verjonging, diversiteit en duurzame inzetbaarheid.

**TOTALE INZET:** 7,3 % van de werking

### B4.1 Van regels naar houvast – kader en praktische afspraken voor vrijwilligers en gidsen

**FOCUS:** Een duidelijk en bruikbaar kader ontwikkelen dat richting geeft aan de inzet, begeleiding en waardering van vrijwilligers en gidsen.

#### ACTIELIJNEN:

- De bestaande aanpak, noden en knelpunten in kaart brengen samen met team en vrijwilligers.
- Een praktisch en strategisch kader opstellen met afspraken over werving, begeleiding, waardering, en taakverdeling.
- Het kader afstemmen binnen het team en goedkeuren in overlegstructuren.
- De afspraken communiceren en toelichten aan vrijwilligers en gidsen, zodat ze helder en toepasbaar zijn.

### B4.2 Verankering van vrijwilligers- en gidsenwerking in het team

**FOCUS:** De vrijwilligers- en gidsenwerking structureel verankeren in de dagelijkse werking, zodat elke medewerker zich mede-eigenaar voelt van de samenwerking met vrijwilligers.

#### ACTIELIJNEN:

- De rol en taken rond (samen)werken met vrijwilligers- en gidsenwerking expliciet opnemen in functiebeschrijvingen en taakverdeling.
- Voor elke werking of project één aanspreekpunt voorzien voor vrijwilligers.
- De inzet van vrijwilligers jaarlijks opnemen in de opmaak van het jaaractieplan, met concrete doelen en prioriteiten.
- Vrijwilligerswerking regelmatig meenemen in interne communicatie en voortgangsoverleg (bijv. per kwartaal of per projectfase).

### **B4.3 Gerichte werving, profilering en opleiding van vrijwilligers en gidsen**

**FOCUS:** Nieuwe vrijwilligers en gidsen aantrekken via een duidelijke profilering, herkenbare communicatie en samenwerking met lokale partners.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Opmaken van heldere profielen en gewenste competenties per type werking of project.
- Werving uitvoeren via bestaande netwerken, lokale partners, media en evenementen. Hierbij specifiek samenwerking opbouwen met organisaties die specifieke groepen ondersteunen (anderstaligen, mensen met een beperking, jongeren, nieuwkomers,...)
- Ontwikkelen van wervingsmateriaal en kernboodschappen die aansluiten bij de identiteit van Erfgoed Noorderkempen en aangepast zijn aan de vermelde specifieke groepen
- Vrijwilligers actief opvolgen bij instroom en koppelen aan een passend project of taak.

### **B4.4 Structurele betrokkenheid en vorming van vrijwilligers en gidsen**

**FOCUS:** Een eigen team van vrijwilligers en gidsen duurzaam betrekken als drijvende kracht van erfgoedregistratie en -ontsluiting.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Een vaste communicatiestructuur voorzien (nieuwsbrief, social media, updates, korte infomomenten). Hierin succesverhalen en resultaten actief delen.
- Vrijwilligers en gidsen betrekken bij de voorbereiding van projecten en publieksmomenten.
- Vrijwilligers en gidsen opleiden in scanning, registratie en databankbeheer, registratie oral history, energiezuinig onderhoud, circulair restaureren en lokaal vakmanschap.
- Structurele voortzetting van 'Allemaal Digitaal' - vrijwilligerstraject voor registratie en digitalisering, uitgebreid met opleidingen over collectiebeheer.
- Eén of twee jaarlijkse ontmoetingsmomenten organiseren met focus op waardering en uitwisseling.

### **B4.5 Interne expertiseontwikkeling en kennisdeling**

**FOCUS:** De expertise rond vrijwilligersmanagement binnen het team versterken en kennis systematisch delen, zowel intern als binnen het netwerk.

#### **ACTIELIJNEN:**

- De bestaande kennis en ervaring rond vrijwilligerswerking delen binnen het team en met andere erfgoedorganisaties via intervisies, themasessies, korte leermomenten.
- Richtlijnen opstellen voor begeleiding van en communicatie met vrijwilligers.
- Goede praktijken en leermomenten actief delen met partners en collega-organisaties.

#### **FASERING 2027–2032**

- **2027–2028 – KADER EN VERANKERING:**

vrijwilligers- en gidsenbeleid opstellen en intern afstemmen, basisafspraken communiceren en implementeren.

- **2029–2030 – WERVING EN VORMING:**

gerichte rekrutering, opleiding en communicatie met vrijwilligers en gidsen versterken.

- **2031–2032 – WAARDERING EN CONTINUÏTEIT:**

structurele betrokkenheid borgen via jaarlijkse ontmoetingsmomenten, uitwisseling en kennisdeling.

## RESULTATEN TEGEN 2032

- Een gedragen vrijwilligers- en gidsenbeleid met duidelijke afspraken en rollen.
- Duurzame verankering van vrijwilligerswerking binnen het team.
- Aantrekkelijke en doelgerichte wervingsaanpak.
- Structurele communicatie en erkenning van vrijwilligers en gidsen.
- Actieve kennisdeling en continue professionalisering van medewerkers en vrijwilligers.

## B5 Evaluatie & beleidsvoorbereiding

### OMSCHRIJVING

Deze cluster omvat de structurele evaluatie, monitoring en beleidsvoorbereiding die nodig is om de werking van Erfgoed Noorderkempen op te volgen, bij te sturen en toekomstgericht te plannen.

De evaluaties zijn ingebed in de overlegstructuren en vormen de basis voor jaaractieplannen en -verslagen, beleidsmemoranda en nieuwe beleidsplannen.

**TOTALE INZET:** 4,3 % van de werking

### B5.1 Ontwikkelen van een werkwijze rond indicatorenset en Erfgoedcheck

**FOCUS:** Een systematische aanpak uitwerken voor monitoring, evaluatie en vooruitblik via een vaste cyclus van kwartaalchecks.

#### ACTIELIJNEN:

- Concretiseren van de gekozen indicatoren en uitvoeren van een nulmeting.
- Uitwerken van een sjabloon voor kwartaalrapporten en jaaractieplan.
- Ontwikkelen van een kwartaalgewijze Erfgoedcheck (zie hieronder) met evaluatie en planning.
- Koppelen van de Erfgoedcheck aan overlegstructuren (stuurgroepen, RVB).
- Integreren van teamuitstappen ter versterking van kennis van de regio.

### B5.2 Integreren van publieks- en partnerbevragingen in de evaluatiecyclus

**FOCUS:** De stem van partners, vrijwilligers en publiek structureel meenemen in de evaluatie van de werking.

#### ACTIELIJNEN:

- Onderzoeken welke methodieken geschikt zijn voor partner- en publieksbevragingen.
- Ontwikkelen van een visie op structurele feedback- en evaluatiemomenten.
- Aan de slag gaan met de aanbevelingen van tussentijdse evaluaties vanuit de Vlaamse overheid of lokale besturen.
- Uitvoeren van een trend- en contextanalyse in 2029 ter voorbereiding van de volgende beleidsperiode.
- Organiseren van een algemeen feedbackmoment in 2031 als start van het nieuwe beleidsplan 2033–2038.

### B5.3 Jaarlijkse publicatie van een geïntegreerd jaarverslag en opmaak jaaractieplan

**FOCUS:** De werking op een heldere, visuele en geïntegreerde manier rapporteren aan besturen, partners en Vlaanderen.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Opstellen van een jaarlijks actieplan met daaraan gekoppeld een inschatting van benodigde budget en tijdsinvestering.
- Opstellen van een jaarlijks geïntegreerd jaarverslag met visuele samenvatting (infographic).
- Aanleveren van jaarverslagen aan de Vlaamse overheid (IOED en Erfgoedcel).

### **B5.4 Opstellen van beleidsmemoranda en voorbereiding volgende beleidsperiode**

**FOCUS:** Beleidsvoorstellen voorbereiden en communiceren in aanloop naar nieuwe bestuursperiodes.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Opstellen van een erfgoedmemorandum voor politieke partijen in 2030.
- Betrekken van erfgoedactoren en vrijwilligers bij de opmaak van het memorandum.
- Organiseren van een erfgoed safari voor de Raad van Bestuur in 2030.
- Verzamelen van input en trends ter voorbereiding van de volgende beleidsplanning.
- Vertalen van inzichten uit het memorandum in de nieuwe beleidsdoelstellingen.

#### **FASERING 2027–2032**

- **2027–2028 – OPSTART EN METHODIEK:**

indicatoren concretiseren, Erfgoedcheck implementeren en sjablonen voor rapportering ontwikkelen.

- **2029–2030 – UITVOERING EN VERDIEPING:**

kwartaalgewijze evaluatie en partnerbevragingen structureel integreren; beleidsmemorandum voorbereiden.

- **2031–2032 – SYNTHESE EN TOEKOMST:**

beleidsmemorandum finaliseren, evaluaties vertalen naar het nieuwe beleidsplan 2033–2038.

#### **RESULTATEN TEGEN 2032**

- Een structurele en meetbare evaluatiecyclus met kwartaalgewijze opvolging.
- Regelmatige feedback van partners, vrijwilligers en publiek geïntegreerd in de werking.
- Heldere, visueel ondersteunde rapportage aan alle bestuursniveaus.
- Beleidsmemoranda die de brug slaan naar nieuwe bestuursperiodes.
- Een wendbare organisatie die leert uit data, trends en samenwerking.

## **B6 Interne werking & organisatie**

### **OMSCHRIJVING**

Deze cluster omvat de interne processen, overlegstructuren, taakverdeling en personeelsontwikkeling die nodig zijn om de werking van Erfgoed Noorderkempen efficiënt, samenhangend en toekomstgericht te organiseren.

De aandacht gaat naar overleg, beleidsvoorbereiding, opleiding en het stroomlijnen van werkprocessen.

**TOTALE INZET:** 11,9 % van de werking

### **B6.1 Implementeren en optimaliseren van interne overlegstructuur en taakafstemming**

**FOCUS:** De interne organisatie versterken door een duidelijke taakverdeling, efficiënte overlegstructuren en regelmatige evaluatie.

**ACTIELIJNEN:**

- Concretiseren van takenpakketten op basis van het nieuwe organisatiemodel.
- Opstarten en bijsturen van de eerste evaluatiecyclus.
- Tweewekelijks teamoverleg met taak- en productgroepen.
- Jaarlijkse evaluatie van overlegvormen en interne samenwerking.
- Optimaliseren van taakverdeling op basis van evaluatie en werkdruk.

**B6.2 Structureel overleg met politieke verantwoordelijken en externe partners**

**FOCUS:** De verbinding tussen beleid, bestuur en werkveld versterken via vaste overlegmomenten.

**ACTIELIJNEN:**

- Organiseren van drie tot vier vergaderingen van de Raad van Bestuur per jaar en maandelijks overleg van het Dagelijks Bestuur.
- Uitwerken van een klankbordgroep of adviesraad met externe partners.
- Verder zetten en uitbouwen van de samenwerking met andere intergemeentelijke erfgoedorganisaties, met de nadruk op de Kempense collega's.
- Opzetten van zelfsturende netwerken van erfgoedgemeenschappen die werken rond eenzelfde thema (bv. modernisme), collectie, immaterieel erfgoedpraktijk

**B6.3 Jaarlijks opleidingsplan en loopbaanontwikkeling**

**FOCUS:** De competenties van medewerkers versterken door structurele opleiding en regelmatige evaluatie.

**ACTIELIJNEN:**

- Organiseren van tweejaarlijkse bevraging over noden en tevredenheid bij medewerkers.
- Opstarten en opvolgen van evaluatiegesprekken.
- Het opleidingsplan koppelen aan de resultaten van evaluatiecycli en aan de transversale thema's digitalisering, duurzaamheid en diversiteit.
- Jaarlijkse studie-uitstap gekoppeld aan actuele maatschappelijke trends met een erfgoedlink.
- Registreren en delen van opgedane kennis binnen het team d.m.v. geactualiseerde onthaalbrochure, draaiboeken voor dagelijkse werking (zie verder), mentorship voor nieuwe medewerkers, stagiairs, jobstudenten,....

**B6.4 Stroomlijnen van basisprocessen via procedures en hulpmiddelen**

**FOCUS:** De interne werking vereenvoudigen en professionaliseren door standaardprocedures en digitale hulpmiddelen te ontwikkelen.

**ACTIELIJNEN:**

- In kaart brengen van basisprocessen en knelpunten.
- Ontwikkelen van procedures, templates en draaiboeken voor kerntaken (adviezen, vrijwilligerswerking, uitleendienst, communicatie, erfgoedcheck,...).
- Onderzoeken van mogelijkheden tot automatisering en digitale ondersteuning.
- Geprogrammeerde evaluatie van procedures en optimalisatie van workflow.
- Documenteren van alle basisprocessen in een interne kennisbank.

## FASERING 2027–2032

- **2027–2028 – ORGANISATIE EN OVERLEG:**

nieuwe taakverdeling en overlegstructuren implementeren, eerste evaluatiecyclus opstarten.

- **2029–2030 – PROFESSIONALISERING EN OPLEIDING:**

opleidingsplan en kennisdeling uitbouwen, procedures en workflows optimaliseren.

- **2031–2032 – CONSOLIDATIE EN WENDBAARHEID:**

evaluatie van interne processen, borging van lerende organisatie en voorbereiding volgende beleidsperiode.

## RESULTATEN TEGEN 2032

- Een duidelijke interne taakverdeling en efficiënt overlegmodel.
- Regelmatig en constructief overleg met raad van bestuur, lokale besturen en gemeentelijke diensten.
- Structurele aandacht voor opleiding, kennisdeling en loopbaanontwikkeling.
- Gestroomlijnde basisprocessen met heldere procedures en hulpmiddelen.
- Een wendbare en goed georganiseerde organisatie met een lerende cultuur.

## 2.6.2 Productwerking

### *actie P1.1 tot P3.4*

De productwerking bundelt de zichtbare, thematische en projectmatige acties van Erfgoed Noorderkempen. Hier komt het erfgoed letterlijk naar buiten: in de vorm van **PUBLIEKSACTIVITEITEN, SAMENWERKINGEN, en THEMATISCHE PROJECTEN.**

De productwerking vertrekt vanuit de inhoudelijke thema's van het beleidsplan – religieuze beleving, modernisme en Kempengevoel – en vertaalt die naar concrete projecten met professionele partners, vrijwilligers en burgers.

De productwerking bestaat uit drie samenhangende clusters:

- **EVENEMENTEN & PUBLIEKSWERKING** – jaarlijkse publieksmomenten, participatieve formats en digitale beleving.
- **PROJECTEN MET EXTERNE PARTNERS** – samenwerking en fondsenwerving op regionaal, Vlaams en Europees niveau.
- **THEMA-ACTIES & TRAJECTEN** – sleuteldossiers

De productwerking toont de maatschappelijke en publieksgerichte impact van Erfgoed Noorderkempen: hoe de organisatie erfgoed zichtbaar maakt, samenwerking stimuleert en identiteit versterkt in de regio.

## P1 Evenementen & publiekswerking

### **OMSCHRIJVING**

Deze cluster omvat de organisatie, vernieuwing en digitale verrijking van publieksmomenten die het erfgoed van de regio zichtbaar en beleefbaar maken.

Bij elk van de acties staat de samenwerking met lokale partners, erfgoedgemeenschappen, vrijwilligers en gidsen centraal. Dit met de focus op het ontwikkelen van eigentijdse, participatieve en digitale vormen van erfgoedbeleving.

**TOTALE INZET:** 8,3 % van de werking

### **P1.1 Publieksdagen en andere publieksmomenten**

**FOCUS:** De jaarlijkse publieksdagen – Erfgoeddag, Archeologiedagen en Open Monumentendag – structureel organiseren, evalueren en vernieuwen, met actieve betrokkenheid van vrijwilligers en gidsen.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Jaarlijkse coördinatie en ondersteuning van Erfgoeddag, Archeologiedagen en Open Monumentendag in samenwerking met FARO, Herita, lokale partners en Kempense IOED's en Erfgoedcellen. Om bij de organisatie de blik van buiten binnen te brengen, stellen we voor publieksdagen waar dit mogelijk is een 'curator' aan.
- Structureel betrekken van vrijwilligers en gidsen bij de voorbereiding en uitvoering.
- Evaluatie met deelnemers en bijsturing van formats en thema's.
- Onderzoeken van mogelijkheden om publieksdagen beter op elkaar af te stemmen.

### **P1.2 Participatieve formats tijdens publieksdagen voor een divers publiek**

**FOCUS:** Erfgoedparticipatie versterken door het ontwikkelen van formats die een diversiteit aan bezoekers actief laten meewerken, meedenken of mee vertellen.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Ontwikkelen van interactieve formats tijdens publieksdagen samen met vrijwilligers en gidsen.
- Vrijwilligers en leden van immaterieel erfgoedgemeenschappen uit diverse achtergronden begeleiden om zelf als erfgoedambassadeur of gids op te treden.
- Samenwerking met scholen, buurtwerkingen en lokale gemeenschappen om deelname te stimuleren.
- Integreeren van deze formats in meerdere evenementen of projecten.

### **P1.3 Digitale erfgoedbeleving zonder drempels**

**FOCUS:** Digitale middelen inzetten om het erfgoed van de regio voor iedereen te ontsluiten en beleefbaar te maken, met aandacht voor gebruiksgemak.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Ontwikkelen van digitale publieksroutes met AR, apps of QR-codes gekoppeld aan erfgoedlocaties.
- Experimenteren met nieuwe digitale formats zoals podcasts, games en korte video's.
- Onderzoeken welke externe financieringsstromen dit mogelijk kunnen maken
- Betrekken van vrijwilligers en jongeren bij de ontwikkeling en het testen van digitale toepassingen.
- Samenwerking opzetten met toeristische en educatieve partners voor co-financiering, ontwikkeling en verspreiding.
- Evalueren van gebruik, bereik en beleving van digitale toepassingen.

## **FASERING 2027–2032**

- **2027–2028 – VERNIEUWING EN VOORBEREIDING:**

de coördinatie van Erfgoeddag, Archeologiedagen en Open Monumentendag vernieuwen, formats actualiseren en de rol van curator en vrijwilligers versterken.

- **2029–2030 – VERDIEPING EN SAMENWERKING:**

nieuwe participatieve publieksvormen ontwikkelen, digitale formats uitproberen en partnerschappen uitbreiden binnen en buiten de erfgoedsector.

- **2031–2032 – VERANKERING EN ZICHTBAARHEID:**

vaste publieksmomenten inplannen als regionale ontmoetingspunten, met structurele evaluatie en gezamenlijke communicatie.

## **RESULTATEN TEGEN 2032**

- Jaarlijkse publieksdagen zijn stevig verankerd en blijven vernieuwend.
- Vrijwilligers en gidsen zijn actief betrokken bij de voorbereiding en uitvoering.
- Bezoekers nemen actief deel aan erfgoedbeleving via participatieve formats.
- Digitale routes, apps en podcasts maken het erfgoed toegankelijk voor een breder publiek.
- Erfgoed Noorderkempen partnert met innovatieve spelers in publiekswerking en digitale erfgoedbeleving.

## **P2 Projecten met externe partners**

### **OMSCHRIJVING**

Deze cluster omvat de samenwerking met externe partners op regionaal, Vlaams en Europees niveau. De focus ligt op projectontwikkeling, fondsenwerving en gezamenlijke publiekswerking, waarbij Erfgoed Noorderkempen actief participeert in bovenlokale initiatieven en nieuwe vormen van partnerschap verkent.

**TOTALE INZET:** 4,3 % van de werking

### **P2.1 Deelname aan regionale, Vlaamse en Europese erfgoedprojecten**

**FOCUS:** De organisatie en haar netwerk versterken door actief deel te nemen aan bovenlokale en internationale erfgoedprojecten.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Verkennen van open oproepen en subsidiemogelijkheden (Vlaanderen, Europa, Interreg, LEADER, ...).
- Opstarten en indienen van minstens één bovenlokaal, Kempenbreed of Vlaams project per beleidsperiode.
- Actieve deelname aan samenwerkingsverbanden en netwerken rond onder meer erfgoedzorg, borgingsacties, erfgoededucatie en publiekswerking.
- Uitwisselen van kennis en expertise met partnerorganisaties.
- Communiceren van resultaten en geleerde lessen naar de lokale achterban.

## **P2.2 Verkennen van publiek-private samenwerking en fondsenwerving**

**FOCUS:** Nieuwe partnerschappen aangaan met lokale bedrijven en organisaties om erfgoedzorg en publiekswerking te ondersteunen via gezamenlijke initiatieven of sponsoring.

### **ACTIELIJNEN:**

- In kaart brengen van potentiële bedrijven, organisaties en fondsen die affiniteit hebben met erfgoed en identiteit van de Kempen.
- Integreeren van fondsenwerving in communicatie- en projectplanning.
- Overzicht houden en zichtbaar maken van partnerschappen en financiële opbrengst.

## **P2.3 Versterken van bewustzijn en publiekswerking met gidsen en vrijwilligersorganisaties**

**FOCUS:** Samen met gidsen en vrijwilligersorganisaties erfgoed dichterbij een breder publiek brengen via gedeelde acties en campagnes.

### **ACTIELIJNEN:**

- Opzetten van thematische publieksacties in samenwerking met gidsenkringen en erfgoedverenigingen en -gemeenschappen.
- Ondersteunen van lokale initiatieven die bijdragen aan het bredere bewustzijn van erfgoedzorg.
- Uitwerken van gezamenlijke communicatie en promotie rond publieksprojecten.
- Jaarlijkse reflectie met partners over samenwerking en bereik via de Erfgoedcheck.

## **FASERING 2027–2032**

### **• 2027–2028 – VERKENNING EN OPSTART:**

potentiële partners en fondsen in kaart brengen, projectkaders opstellen en eerste kleinschalige samenwerkingen opstarten.

### **• 2029–2030 – UITVOERING EN GROEI:**

meerjarige projecten realiseren met bovenlokale, Vlaamse of Europese partners, met nadruk op kennisdeling en innovatie.

### **• 2031–2032 – VERANKERING EN DOORWERKING:**

geslaagde trajecten bestendigen, resultaten valoriseren en nieuwe projectlijnen voorbereiden voor de volgende beleidsperiode.

## **RESULTATEN TEGEN 2032**

- Erfgoed Noorderkempen is een actieve partner in bovenlokale en internationale erfgoedprojecten.
- Nieuwe samenwerkingen met bedrijven en fondsen versterken de financiële en maatschappelijke draagkracht.
- Vrijwilligers en gidsen spelen een zichtbare rol in gezamenlijke publieksacties.
- Erfgoedprojecten worden gedragen door een breed netwerk van lokale, Vlaamse en Europese partners.
- De regio profileert zich als innovatieve en samenwerkende erfgoedregio binnen Vlaanderen.

## P3 Thema-acties & trajecten – sleuteldossiers

### OMSCHRIJVING

Deze cluster bundelt de meerjarige trajecten en complexe erfgoeddossiers waarin Erfgoed Noorderkempen een regisserende of coördinerende rol opneemt.

De focus ligt op modernisme, religieus erfgoed en Kempengevoel. Deze trajecten vergen langdurige samenwerking met lokale besturen, eigenaars, vrijwilligers en bovenlokale partners.

**TOTALE INZET:** 13,5 % van de werking

### P3.1 Modernisme – behoud, beheer en herbestemming

**FOCUS:** Meerjarige trajecten ontwikkelen rond het behoud, beheer en de herbestemming van waardevolle modernistische gebouwen, de bijhorende collecties en het immateriële erfgoed (bv. ambachten, feestcultuur, ...) in de regio.

#### ACTIELIJNEN:

- Opstellen van fiches met erfgoedwaarden, aandachtspunten en herbestemmingspotentieel voor representatieve panden en locaties binnen het modernistisch erfgoed.
- Begeleiden van trajecten met betrokken actoren en experts om te komen tot een toekomstvisie en plan van aanpak.
- Samen met burgers het modernistisch erfgoed verder inventariseren.
- Doorvertalen van de gelopen trajecten naar inspirerende voorbeeldcases en communicatiemateriaal.
- Organisatie van een regionaal toetsingsplatform van betrokken actoren en experts.

### P3.2 Religieus erfgoed – herbestemming en beleving

**FOCUS:** Participatieve trajecten opzetten voor de herbestemming van kerken, kapellen en religieuze plaatsen met hoge erfgoed- en belevingswaarde.

#### ACTIELIJNEN:

- Het faciliteren van participatieve trajecten rond herbestemming en nevengebruik met lokale gemeenschappen, kerkfabrieken en besturen en andere betrokken actoren.
- Opleidingstrajecten organiseren voor lokale vrijwilligers en kerkfabrieken om bestaande kerkelijke inventarissen te digitaliseren, te actualiseren en te voorzien van een collectieplan.
- Waarderingstrajecten opvolgen rond religieuze collecties.
- Ontwikkelen van publiekstrajecten rond de erkende Topstukken en Vlaamse Meesters in situ: digitale fiches, routes en educatieve formats.
- Ontwikkelen van borgings- en publieksacties rond religieuze beleving (processies, bedelzangen, Lourdesgrotten).

### P3.3 Dorps- en buurtkernversterking en Kempengevoel

**FOCUS:** Vanuit de erfgoedwaarde de leefkwaliteit in de dorpskernen en het Kempengevoel versterken in lokale ontwikkelingsprocessen.

#### ACTIELIJNEN:

- Samenwerking met lokale besturen, regionale partners en ontwerpers rond erfgoedvriendelijke kernversterking.
- Bij trajecten rond kern- en landschapsversterking erfgoed koppelen aan duurzaamheid (hergebruik, levenscyclusanalyse, embodied energy) en sociale cohesie.
- Documenteren en communiceren van goede praktijken en voorbeeldprojecten.

- Via uitwisseling tussen gemeenten en experts de ontwikkeling faciliteren van een visie op en de realisering van een Kempens “Dorps-DNA”.
- Het Kempengevoel zichtbaar maken via typisch Kempense gebruiken, tradities, dialecten, ..., via (digitale) verhalen, beeldarchieven en interactieve formats die inwoners verbinden.

### **P3.4 Complexe erfgoed dossiers**

**FOCUS:** Erfgoed Noorderkempen positioneren als coördinator en bemiddelaar bij complexe erfgoed dossiers waar meerdere belangen en partners samenkomen.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Identificeren van prioritaire en complexe erfgoed dossiers (zoals herbestemming van panden of collecties, ruimtelijke plannen, restauraties).
- In kaart brengen van leegstaande gebouwen met hergebruikspotentieel, bij inkanteling bovenlokale cultuur met artistieke invulling.
- Opzetten van overlegtrajecten met alle betrokken actoren.
- Fungeren als aanspreekpunt en procesbegeleider binnen regionale dossiers.
- Aanreiken van beleidskaders, juridische adviezen en communicatiesteun.

#### **FASERING 2027–2032**

- **2027–2028 – SELECTIE EN VOORBEREIDING:**

prioritaire thema's en dossiers vastleggen (modernisme, religieus erfgoed, dorps- en buurtkernen), partnerschappen structureren.

- **2029–2030 – UITVOERING EN VERDIEPING:**

thematische trajecten uitvoeren met focus op participatie, vakmanschap, erfgoedzorg, borging en maatschappelijke impact.

- **2031–2032 – BORGING EN DOORVERTALING:**

sleuteldossiers afronden, resultaten integreren in de regionale werking en doorvertalen naar nieuw beleid 2033–2038.

#### **RESULTATEN TEGEN 2032**

- Meerjarige, geïntegreerde trajecten rond modernistisch en religieus erfgoed zijn structureel verankerd.
- Gemeenten beschikken over gedragen visies en praktijkvoorbeelden voor herbestemming.
- Erfgoed speelt een actieve rol in kernversterking en ontwikkeling van lokale identiteit.
- Complexe dossiers worden efficiënt opgevolgd dankzij procesbegeleiding en netwerkwerking.
- Het Kempengevoel wordt versterkt via concrete, zichtbare erfgoedacties in dorpen en kernen.

## 2.6.3 Sleutelacties – het opbouwen van een duurzaam netwerk en reflectiestructuur

*Sleutelacties als dragende structuur voor ons ecosysteem*

*acties N1 tot N4*

### **OMSCHRIJVING**

Deze cluster legt de basis voor een duurzaam netwerk van erfgoedactoren, vrijwilligers, organisaties en burgers dat actief bijdraagt aan kennisdeling, samenwerking en beleidsvoorbereiding.

We bouwen ons netwerk op vanuit vier sleutelacties. Deze vier sleutelacties versterken elkaar en vormen samen het fundament van een toekomstgericht erfgoedbeleid in de Noorderkempen:

- **DE ERFGOEDEXPEDITIE** verkent en experimenteert in het veld, samen met partners, jongeren en lokale spelers.
- **HET ERFGOEDATELIER** voedt beleid en samenwerking via dialoog, reflectie en vernieuwende ontmoetingen.
- **HET ERFGOEDWEB** Verbindt kennis, mensen en generaties in een lerend netwerk dat expertise deelt en versterkt.
- **DE ERFGOEDCHECK** borgt de kwaliteit van deze werking, door continu te luisteren, leren en bijsturen.

Rond deze sleutelacties kan het ecosysteem rond het erfgoed in de Noorderkempen zich verder ontwikkelen.

**TOTALE INZET:** 8,8 % van de werking

### **N1 Ontwikkelen van een dynamisch erfgoedweb**

**FOCUS:** Een actief netwerk van erfgoedactoren uitbouwen dat samenwerking, kennisdeling en co-creatie stimuleert over de grenzen van sectoren en gemeenten heen.

#### **AANPAK:**

Het Erfgoedweb combineert digitale en fysieke ontmoetingsplekken voor kennisuitwisseling, opleiding en samenwerking. Via interviews, thematische sessies en gerichte opleidingen wordt kennis gedeeld tussen jong en oud, tussen professionals en vrijwilligers. De actie versterkt de structurele samenwerking in de regio en stimuleert de ontwikkeling van een gedeelde erfgoedvisie. Daarnaast bevordert ze de technische en praktische expertise binnen het veld - van gespecialiseerde aannemers tot vrijwilligers - en helpt ze knelpunten in erfgoedzorg en -beheer wegwerken.

Zo groeit het Erfgoedweb uit tot een levend netwerk waarin leren, delen en verbinden centraal staan.

#### **ACTIELIJNEN:**

- In kaart brengen van bestaande erfgoedactoren, vrijwilligersgroepen, verenigingen en professionele partners.
- Actief benutten van bestaande interactieve platformen voor contact, samenwerking en informatie-uitwisseling.
- Organiseren van netwerkmomenten om kruisbestuiving te stimuleren.
- Actieve betrokkenheid van partners bij het bepalen van thema's en acties.
- Verder deelnemen en uitbouwen van bovenregionale samenwerking (Kempenoverleg, Regionale landschappen,...)

## N2 Thematische erfgoedexpedities met diverse partners

**FOCUS:** De samenwerking tussen erfgoedactoren, lokale besturen en burgers verdiepen via gezamenlijke thematische verkenningen en uitwisselingen.

### AANPAK:

We trekken samen met partners op expeditie in het Kempense erfgoedveld, telkens vertrekkend vanuit een actuele kans of gedeelde uitdaging. Via een lerend, participatief traject brengen we noden, inzichten en mogelijkheden in kaart. Bij elke expeditie kiezen we één case die relevant is voor meerdere gemeenten, en werken we die uit in samenwerking met onderwijs, erfgoedactoren en lokale spelers.

De kracht van deze aanpak ligt in haar open en experimenteel karakter: de vorm van het eindresultaat staat niet vast, maar groeit via co-creatie. Elk traject levert leerervaringen op voor interne teams en partners. Door modulair en herbruikbaar te werken, kunnen ontwikkelde tools, formats (zoals educatieve pakketten) ook elders worden toegepast of verder verfijnd.

### ACTIELIJNEN:

- Thematische erfgoedexpedities organiseren rond een actueel erfgoedthema of een transversaal thema.
- Partners uit verschillende sectoren (erfgoed, toerisme, onderwijs, natuur,...) betrekken bij de expedities.
- Expeditieresultaten vertalen naar concrete acties, projecten of beleidsaanbevelingen.
- Expeditieverslagen publiceren en delen via het erfgoedweb.
- Opvolging van gerealiseerde aanbevelingen en leereffecten.

## N3 Kwartaalgewijze Erfgoedcheck met evaluatie en vooruitblik

**FOCUS:** Een structurele cyclus van reflectie en planning installeren via kwartaalsgewijze Erfgoedchecks.

### AANPAK:

De Erfgoedcheck is een kwartaalgerichte reflectiepraktijk, waarin we zowel intern als met externe partners terugkijken en vooruitdenken. Feedback uit studiedagen, veldsignalen, cijfers en gesprekken bundelen we om de werking te versterken. Centrale vragen zijn: Wat loopt goed? Waar moeten we bijsturen? Op basis van deze inzichten worden strategieën aangescherpt, sterke punten verankerd en verbeterpunten aangepakt. Deze werkwijze garandeert een stabiele, betrouwbare en kwaliteitsvolle werking, en ondersteunt gemeenten en eigenaars bij hun beleids- en investeringsbeslissingen.

### ACTIELIJNEN:

- Vier keer per jaar een Erfgoedcheck organiseren.
- Betrekken van teamleden, partners en vrijwilligers bij de reflectie.
- Documenteren van conclusies, verbeterpunten en nieuwe ideeën.
- De resultaten integreren in jaarplanning en overlegstructuren.
- Jaarlijks evalueren van de Erfgoedcheck-methodiek.

## N4 Driejaarlijks Erfgoedatelier rond een regionaal erfgoedthema

**FOCUS:** Een inhoudelijk en inspirerend trefpunt organiseren dat de erfgoedgemeenschap samenbrengt rond actuele regionale thema's en uitdagingen.

### AANPAK:

De aanpak steunt op drie pijlers: intersectorale dialoog, thema's met beleidsrelevantie, en participatieve werkvormen. Het Erfgoedatelier brengt theorie en praktijk samen rond actuele vraagstukken die leven in de erfgoedsector én aansluiten bij bredere beleidsdoelstellingen. De inzichten die hieruit voortkomen, monden uit in concrete aanbevelingen voor regionaal en Vlaams erfgoedbeleid. Het Atelier wordt jaarlijks georganiseerd in samenwerking met de Kempense erfgoedcellen en IOED's, telkens met een andere trekker. Het is een ontmoetingsmoment waar professionals, vrijwilligers, beleidsmakers, jongeren en ondernemers

samen nadenken over de toekomst van erfgoed. Het Erfgoedatelier is een krachtig instrument voor beleidsgerichte vernieuwing. Het versterkt onze rol als verbinder tussen beleid en praktijk, stimuleert kennisuitwisseling en innovatie, en bundelt krachten over sectoren heen. Zo vermijden we dubbel werk, vergroten we de impact van onze acties en betrekken we een breder publiek bij het erfgoed van morgen.

#### **ACTIELIJNEN:**

- Om de drie jaar een Erfgoedatelier organiseren als congres of studiedag met externe sprekers en praktijkvoorbeelden.
- Samenwerking zoeken met academische, (socio-)culturele en toeristische partners.
- Koppeling maken tussen beleidsvoorbereiding en publiekswerking.
- Resultaten en inzichten publiceren op het erfgoedweb.
- Opvolgen van en communiceren over impact en doorwerking van het atelier.

#### **FASERING 2027–2032**

- **2027–2028 – OPSTART EN NETWERKVORMING:**

basis leggen voor een duurzaam participatie- en cocreatienetwerk, relevante partners samenbrengen en een gemeenschappelijke werkstructuur ontwikkelen.

- **2029–2030 – UITVOERING EN VERDIEPING:**

netwerkacties uitvoeren rond participatie, kennisdeling en samenwerking tussen gemeenten, erfgoedactoren en burgers; eerste cocreatietrajecten testen en evalueren.

- **2031–2032 – VERANKERING EN DOORWERKING:**

het netwerk structureel inbedden in de werking van Erfgoed Noorderkempen, methodieken consolideren en de resultaten vertalen naar de voorbereiding van het nieuwe beleidsplan 2033–2038.

#### **RESULTATEN TEGEN 2032**

- Een sterk, interactief netwerk van erfgoedactoren dat kennis en praktijk deelt.
- Thematische Erfgoedexpedities versterken de samenwerking tussen sectoren.
- De kwartaalgewijze Erfgoedcheck is ingeburgerd als vast evaluatie- en planningsmoment.
- Het driejaarlijkse Erfgoedatelier vormt een ankerpunt voor reflectie en visieontwikkeling.
- Erfgoed Noorderkempen evolueert tot een lerend netwerk met blijvende kruisbestuiving tussen partners, beleid en publiek.

## 2.6.4 Indicatoren

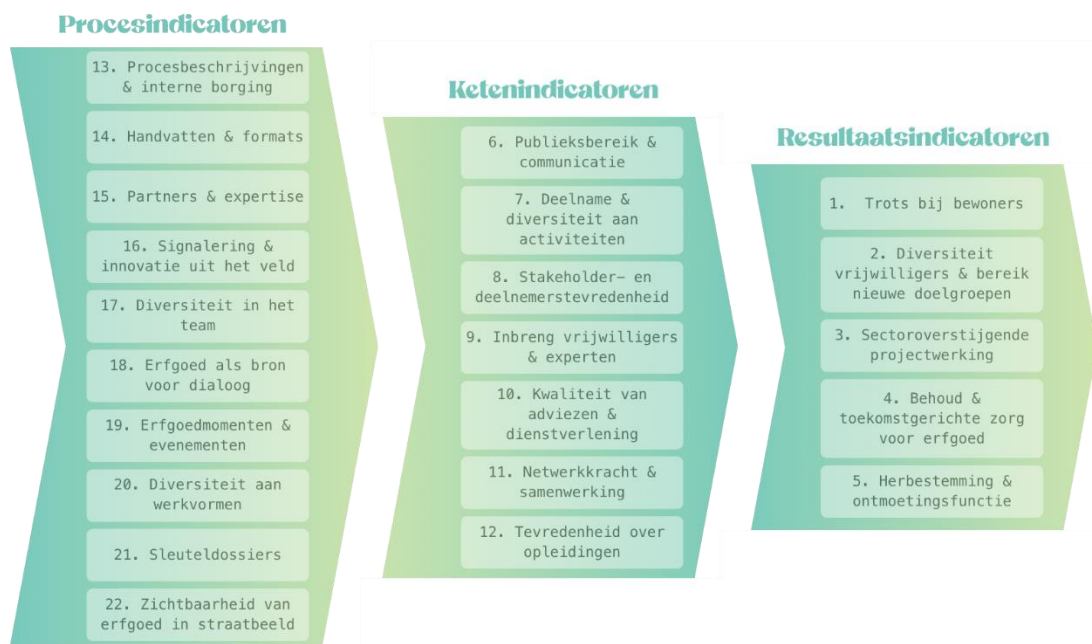
### DOEL EN UITGANGSPUNT

Erfgoed Noorderkempen kiest voor een geïntegreerde aanpak van monitoring en evaluatie. Indicatoren maken zichtbaar wat de organisatie en haar netwerk realiseren, hoe processen verlopen en welke maatschappelijke opbrengst het erfgoedbeleid genereert. Ze dienen niet louter voor rapportage, maar vooral als instrument om te leren, bij te sturen en samen met partners koers te houden.

### DRIE LAGEN VAN INDICATOREN

De opvolging van het beleid gebeurt via drie complementaire lagen van indicatoren. Deze vormen een samenhangend kader:

- **RESULTAATSINDICATOREN** tonen de maatschappelijke opbrengst, de realisatie van de missie en de zichtbare impact van het erfgoedbeleid.
- **KETENINDICATOREN** meten de effecten op samenwerking, participatie, bereik, tevredenheid en de kracht van het netwerk.
- **PROCESINDICATOREN** maken de interne werking, methodieken en teamontwikkeling zichtbaar en borgen de kwaliteit van de organisatie.



## Resultaatsindicatoren: maatschappelijke opbrengst en impact

Nr.	Indicator	Omschrijving
1	Trots bij bewoners	Mate waarin bewoners zich betrokken voelen bij de regio en haar erfgoed en er trots aan ontlene.
2	Diversiteit vrijwilligers & bereik nieuwe doelgroepen	Aantal en type doelgroepen (generaties, culturen, leefgemeenschappen) binnen vrijwilligers, heemkundige kringen en erfgoedorganisaties.
3	Sectoroverstijgende projectwerking	Aantal en waarde van projecten en onderzoeken met erfgoedbetrokkenheid, inclusief bovenlokale projecten en samenwerking met andere domeinen (economie, zorg, mobiliteit, klimaat, inclusie).
4	Behoud & toekomstgerichte zorg voor erfgoed	Continuïteit van erfgoedzorg: % objecten/sites waarvan de conditie verbeterd is of die een langetermijnaanpak kregen.
5	Herbestemming & ontmoetingsfunctie	Aantal erfgoedlocaties met nieuwe maatschappelijke rol of ontmoetingsfunctie.

## Ketenindicatoren: netwerk, participatie en samenwerking

Nr.	Indicator	Omschrijving
6	Publieksbereik & communicatie	Bereik via website, FAQ, nieuwsbrief (open rate), social engagement,, naamsbekendheid en erfgoed in media.
7	Deelname & diversiteit aan activiteiten	Aantal deelnemers, aandeel first-timers, blijvende vrijwilligers, jongeren en scholen die participeren in erfgoedactiviteiten of co-creatieprojecten.
8	Stakeholder- & deelnemerstevredenheid	Tevredenheidsscore van kernpartners, deelnemers en erfgoedzorgers over ondersteuning.
9	Inbreng vrijwilligers & experts	Actieve betrokkenheid van lokale erfgoedactoren bij advies, projecten en beheer.
10	Kwaliteit van adviezen & dienstverlening	Aandeel formele adviezen zonder preadvies t.o.v. totaal aantal formele adviezen; bruikbaarheid en helderheid van adviezen;
11	Netwerkkracht & samenwerking	Aantal actieve partners en deelname aan netwerkbijeenkomsten.
12	Tevredenheid over opleidingen	Tevredenheid en praktische bruikbaarheid van gevolgde vormen door medewerkers en vrijwilligers.

## Procesindicatoren: interne werking en organisatieontwikkeling

Nr.	Indicator	Omschrijving
13	Procesbeschrijvingen & interne borging	Aantal vastgelegde processen en geïmplementeerde verbeter suggesties,
14	Handvatten & formats	Beschikbaarheid en gebruik van praktische tools, formats en methodieken die efficiëntie verhogen.
15	Partners & expertise	Actualiteit van doorverwijslijst van partners en experts; verhouding beschikbare vs. ontbrekende expertise; lijst van onbeantwoorde vragen.
16	Signalering & innovatie uit het veld	Mate waarin ideeën en signalen uit het veld worden opgepikt en omgezet in vernieuwende initiatieven.
17	Diversiteit in het team	Variatie in kennis, ervaring, leeftijd en achtergrond van medewerkers.
18	Erfgoed als bron voor dialoog	Aantal momenten waarbij erfgoed bewust wordt ingezet als basis voor reflectie en gesprek.
19	Erfgoedmomenten & evenementen	Aantal en kwaliteit van erfgoedactiviteiten in de regio.
20	Diversiteit aan werkvormen	Variatie in methodieken en participatieve benaderingen in projecten en publiekswerking.
21	Sleuteldossiers	Aantal complexe dossiers waarin Erfgoed Noorderkempen een sleutelrol speelt of speelde.
22	Zichtbaarheid erfgoed in straatbeeld	Aantal plaatsen waar erfgoed zichtbaar werd gemaakt in de publieke ruimte.

De indicatoren krijgen hun betekenis in de **ERFgoedCHECK**: een kwartaalgerichte reflectiepraktijk die Erfgoed Noorderkempen wendbaar, lerend en toekomstgericht houdt.

De indicatoren vormen het referentiekader voor de Erfgoedcheck, maar worden tijdens de eerste jaren van de beleidsperiode verder **GEOPERATIONALISEERD**.

Per indicator wordt in overleg bepaald welke gegevens verzameld worden, hoe deze gemeten worden en welke normen of streefbeelden gehanteerd worden.

Zo groeit de Erfgoedcheck uit tot een **WERKBAAR INSTRUMENT** dat niet alleen cijfers oplevert, maar ook betekenisvolle inzichten biedt in de kwaliteit, de effecten en de maatschappelijke relevantie van de werking.

### 2.6.5 Eén actie, meerdere doelstellingen

Erfgoedwerking is verweven: communicatie, advies, depotwerking of vrijwilligerswerking versterken elkaar en dragen gezamenlijk bij aan draagvlak, gemeenschapsvorming, kennisdeling en organisatieontwikkeling.

Erfgoed Noorderkempen kiest er daarom voor om **NIET PER DOELSTELLING AFZONDERLIJKE ACTIES TE FORMULEREN**, maar te vertrekken vanuit de bestaande **WERKINGSSTRUCTUUR EN ACTIECLUSTERS**. Die benadering weerspiegelt de integrale en samenhangende aanpak van de organisatie en maakt de uitvoering en opvolging van het beleidsplan efficiënter en duidelijker.

De onderstaande kruistabel geeft een overzicht van hoe de actieclusters de operationele doelstellingen realiseren. Ze toont de mate waarin de verschillende onderdelen van de werking bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen. “XX” duidt op een **PRIMAIRE BIJDRAGE**, “X” op een **SECUNDAIRE** of ondersteunende bijdrage.

Actieclusters (rijen) vs. Operationele doelstellingen (kolommen) : XX = primair; x = secundair

	SD1 Draagvlak creëren			SD2 Bouwen aan gemeenschappen			SD3 Adviesverlening			SD4 Delen en ontwikkelen van expertise			SD5 Organisatie-ontwikkeling		
	1.1 Zichtbaar erfgoed	1.2 Voelbaar erfgoed	1.3 Relevant erfgoed	2.1 Momenten	2.2 Plekken	2.3 Gemeenschappen	3.1 Noden detecteren	3.2 Thema- en doelgroepgerichte dienstverlening	3.3 Lerende adviescultuur	4.1 Netwerken versterken	4.2 Kennis toegankelijk maken	4.3 Expertise borgen en vernieuwen	5.1 Interne processen versterken	5.2 Medewerkers versterken	5.3 Wendbaarheid en externe verbinding
<b>B1 Communicatie &amp; zichtbaarheid</b>	XX	XX	XX	XX	XX	XX		x		XX	x				
<b>B2 Advies &amp; ondersteuning</b>	XX	XX	XX			x	x	XX	XX	x	XX	XX	x	x	
<b>B3 Depot &amp; digitalisering</b>	x	XX			XX	XX		x		XX	XX	x	x		x
<b>B4 Vrijwilligers &amp; gidsen</b>	x	XX	x	x	x	XX		x		XX	x	x	x		x
<b>B5 Evaluatie &amp; beleidsvoorbereiding</b>							XX		x	XX		x	XX	XX	XX
<b>B6 Interne werking &amp; organisatie</b>							x		XX	x	x	x	XX	XX	XX
<b>P1 Evenementen &amp; publiekswerking</b>	XX	XX	x	XX	x	XX					x	x			
<b>P2 Projecten met externe partners</b>	x	XX	XX	x		XX	x			XX		x			x
<b>P3 Thema-acties &amp; trajecten</b>	x	x	XX		x	XX	x	x	x	XX		x		x	x
<b>N Sleutelacties</b>	x	XX	x	XX		XX	XX	x		XX	x	x	XX	XX	x

# Zakelijk beleid

# 3. HET ZAKELIJK BELEID

## 3.1 INTERNE ORGANISATIE EN ZAKELIJKE WERKING

De motor achter de werking: structuur, opvolging en infrastructuur

### 3.1.1 Organisatiemodel

Erfgoed Noorderkempen evolueerde de voorbije 2 decennia naar een brede erfgoedactor met uiteenlopende rollen: van adviesverlener tot trekker van projecten, van bruggenbouwer tot dienstverlener. Om die groei te ondersteunen en beter in te spelen op de noden van de regio, werkt de organisatie vanaf 2025 volgens een vereenvoudigd en geïntegreerd organisatiemodel.



Dit model combineert basiswerking (structurele, doorlopende taken zoals depotwerking en digitalisatie, adviesverlening en ondersteuning, gidsen- en vrijwilligerswerking, communicatie) met productwerking (tijdelijke of cyclische projecten met een duidelijk eindpunt en partners). Bij zowel de basiswerking als de productwerking is samenwerking met externe partners cruciaal om tot doorbraken te komen. Het hybride organisatiemodel biedt zowel continuïteit als ruimte voor innovatie, samenwerking en participatie.

Het organisatiemodel is opgebouwd rond 7 onderscheidende rollen:

- **ALGEMENE COÖRDINATIE:** bewaken van de strategische koers, aansturen van de interne samenwerking, coachen van teamleden, afstemmen met partners en vertegenwoordigen van de organisatie naar buiten toe.
- **BELEIDSEXPERTISE:** voorbereiden, uitvoeren en opvolgen van het geïntegreerde erfgoedbeleid, in nauwe samenwerking met lokale besturen en partners in het veld.
- **DOMEINVERANTWOORDELIJKHEID:** garanderen van expertise binnen de verschillende erfgoeddomeinen, en verbinden van praktijk, beleid en netwerk.
- **PROCESVERANTWOORDELIJKHEID:** versterken van interne afstemming, communicatie en zakelijke processen, en zorgen voor een efficiënte en transparante werking.
- **ADMINISTRATIEF BEHEER:** organiseren en opvolgen van het financiële, administratieve en logistieke beheer van de projectvereniging, en ondersteunen van de dagelijkse continuïteit van de werking.
- **PRODUCTVERANTWOORDELIJKHEID:** realiseren van projecten, trajecten en initiatieven die inspelen op noden en opportuniteiten in de regio, en zorgen voor samenhang tussen inhoud, uitvoering en impact.
- **NETWERKING:** opbouwen en onderhouden van duurzame relaties met partners en belanghebbenden, stimuleren van samenwerking binnen en buiten de regio, en versterken van een dynamisch erfgoednetwerk.

Door dit hybride organisatiemodel kan Erfgoed Noorderkempen flexibel schakelen, eigenaarschap stimuleren en middelenstromen (IOED, erfgoedcel, projectsubsidies, gemeentelijke toelages) op een samenhangende manier inzetten.

### 3.1.2 Externe samenwerking gedragen door sleutelacties

Omdat externe samenwerking cruciaal is om de geformuleerde doelstellingen te realiseren, is de interne werking nauw verbonden met de vier sleutelacties van Erfgoed Noorderkempen:

- **ERFGOEDWEB** (kennisdeling en netwerkontwikkeling)
- **ERFGOEDCHECK** (monitoring, evaluatie en signalering van trends)
- **ERFGOEDEXPEDITIES** (innovatieve en participatieve trajecten met o.a. jongeren en onderwijs)
- **ERFGOEDATELIER** (jaarlijkse strategische uitwisseling met partners en beleidsmakers)

Deze sleutelacties zijn geen afzonderlijke projecten, maar fungeren als dragende structuren voor de samenwerking binnen Erfgoed Noorderkempen. Ze staan in wisselwerking met zowel de basiswerking als de productwerking. Elk teamlid draagt, vanuit de opgenomen rollen, bij aan de realisatie van deze sleutelacties. In samenhang daarmee vertegenwoordigen de teamleden de organisatie in bovenlokale en Vlaamse netwerken.

### 3.1.3 Interne afstemming en overleg

Om de interne samenwerking te versterken, zijn er drie overlegvormen voorzien:

- **TEAMOVERLEG**: dragend platform waarin alle teamleden input leveren, gekoppeld aan beleidsontwikkeling en terugkoppeling naar bestuur.
- **TAAKGROEPEN**: focussen op de kwalitatieve uitvoering van de basiswerking binnen elk domein.
- **PRODUCTGROEPEN**: tijdelijke teams die projectmatig werken rond cases, projecten of events.

Deze overlegstructuur garandeert samenhang en efficiëntie zonder zware hiërarchie.

### 3.1.4 Flexibiliteit en wendbaarheid

Erfgoed Noorderkempen opereert in een dynamische context van veranderende beleidskaders, subsidiestromen en maatschappelijke noden. Het hybride organisatiemodel maakt het mogelijk om **SNEL TE SCHAKELN** tussen continuïteit en vernieuwing.

- Functies zijn rolmatig gedefinieerd, waardoor medewerkers flexibel inzetbaar zijn.
- Regelmatige reflectiemomenten en evaluaties met bestuur en team laten toe om prioriteiten bij te sturen.
- Via productwerking kan de organisatie inspelen op opportuniteiten en partnerschappen zonder de basiswerking te verwaarlozen.

Zo blijft Erfgoed Noorderkempen wendbaar en toekomstgericht, met oog voor stabiliteit én innovatie.

### 3.1.5 Personeelsformatie

De personeelsformatie is afgestemd op de strategische doelstellingen en het hybride organisatiemodel. Ze combineert inhoudelijke expertise met procesgerichte en ondersteunende rollen en voorziet voldoende capaciteit om basiswerking en productwerking te combineren met de sleutelacties voor externe samenwerking.

Funcities	Thema	Niveau
Algemene coördinatie	Algemeen	A4 - 0,6 VTE
Beleidsexpertise + Domeinverantwoordelijkheid	Cultureel erfgoed Immaterieel erfgoed	A1 - 1 VTE
Beleidsexpertise + Domeinverantwoordelijkheid	Onroerend erfgoed Archeologie en Landschappelijk erfgoed	A1 - 1 VTE
Domeinverantwoordelijkheid	Bouwkundig erfgoed	B1 - 1 VTE
Domeinverantwoordelijkheid	Archeologiedepot	B1 - 1 VTE
Domeinverantwoordelijkheid	Roerend erfgoed	B1 - 1 VTE
Domeinverantwoordelijkheid	Religieus erfgoed (vanaf 2026 in combinatie met bouwkundig erfgoed)	B1 - 1 VTE
Procesverantwoordelijkheid	Interne processen	B1 - 0,6 VTE
Procesverantwoordelijkheid	Externe relaties	B1 - 0,8 VTE
Administratief beheer	Algemeen	C1 - 0,8 VTE

Deze rolverdeling met bijbehorende personeelsformatie vormt het minimum om de continuïteit en kwaliteit van de werking te garanderen. De mix van beleidsmatige, inhoudelijke, procesgerichte en ondersteunende rollen garandeert een geïntegreerde aanpak van de werking. Bij bijkomende opdrachten of nieuwe subsidiemogelijkheden kan de formatie tijdelijk worden versterkt via projectmedewerkers of samenwerkingen met partners.

### 3.1.6 Governance en bestuur

De werking van Erfgoed Noorderkempen wordt ondersteund door een duidelijke governance-structuur met een Raad van Bestuur en een Dagelijks Bestuur.

De Raad van Bestuur van Erfgoed Noorderkempen volgt de algemene werking van de projectvereniging op. Deze beslist over jaaractieplannen en -verslagen, personeelszaken en bevestigt de beslissingen over de dagelijkse werking die door het Dagelijks Bestuur werden genomen. In de Raad van Bestuur zetelen twee gemeentelijke mandatarissen per aangesloten gemeente (één vanuit de meerderheid, één vanuit oppositie, waarbij alleen het meerderheidslid stemrecht heeft).

Het Dagelijks Bestuur van projectvereniging Erfgoed Noorderkempen bestaat uit de voorzitter, ondervoorzitter, secretaris en penningmeester van de Raad van Bestuur en de algemeen coördinator van het team. Dit orgaan volgt de dagelijkse werking van de projectvereniging op en neemt beslissingen over projecten, toekenning van projectsubsidies en grote uitgaven. Het Dagelijks Bestuur komt maandelijks samen.

De coördinator verzorgt de terugkoppeling tussen team en bestuur.

### 3.1.7 Zakelijke randvoorwaarden

Een begroting op middellange termijn vormt de basis om de werking duurzaam te ondersteunen. Deze begroting wordt jaarlijks geactualiseerd en gekoppeld aan de uitvoering van het actieplan. De inzet van middelen uit IOED, erfgoedcel, gemeentelijke bijdragen en projectsubsidies gebeurt op geïntegreerde wijze, in lijn met de prioriteiten van dit beleidsplan.

# Begroting



## 3.2 BEGROTING

*Mensen & Middelen: de sleutel tot duurzame impact*

### 3.2.1 Financieel kader en uitgangspunten

De financiële planning van Erfgoed Noorderkempen is opgebouwd volgens de principes van **TRANSPARANTIE, DUURZAAMHEID** en **REALISME**.

De begroting weerspiegelt de geïntegreerde werking van de organisatie en volgt het **MEERJARIG BELEIDSPLAN 2027-2032**. Ze wordt jaarlijks herzien in functie van de beschikbare middelen en de uitvoering van het actieplan.

Het financieel kader steunt op drie uitgangspunten:

- **STRUCTURELE STABILITEIT:** de werking rust op vaste Vlaamse subsidies en gemeentelijke bijdragen, die samen de personele en organisatorische continuïteit waarborgen.
- **GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID:** alle deelnemende gemeenten dragen financieel bij volgens een gelijke en transparante verdeelsleutel, in verhouding tot hun inwonersaantal.
- **DOELGERICHT BEHEER:** middelen worden ingezet volgens de prioriteiten van het beleidsplan, met ruimte voor innovatie en projectmatige samenwerking.

De begroting wordt opgesteld door de administratief beheerder in overleg met het team, goedgekeurd door het Dagelijks Bestuur en de Raad van Bestuur, en jaarlijks geëvalueerd in samenhang met de voortgang van het beleidsplan.

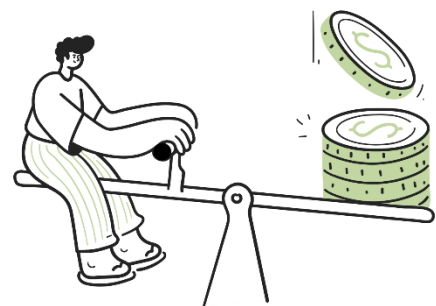
### 3.2.2 Inkomsten en uitgaven

#### Inkomstenbronnen

De inkomsten van Erfgoed Noorderkempen zijn afkomstig uit drie hoofdbronnen:

- **VLAAMSE WERKINGSSUBSIDIES:** structurele middelen voor intergemeentelijke samenwerking inzake erfgoedwerking, toegekend via de erfgoeddecreten.
- **GEMEENTELIJKE TOELAGEN:** bijdragen van de deelnemende besturen, berekend op basis van het inwonersaantal (zie toelichting 3.2.3).
- **PROJECTSUBSIDIES EN AANVULLENDE MIDDELEN:** bijkomende financiering via samenwerkingen met Vlaamse, provinciale of Europese partners.

Deze mix van middelen biedt de organisatie voldoende **BASISZEKERHEID** om structureel te werken, maar ook **FLEXIBILITEIT** om in te spelen op nieuwe beleidskansen of thematische uitdagingen.



## Uitgavenstructuur

De uitgaven zijn opgebouwd uit drie categorieën:

- **PERSONEELSKOSTEN:** het grootste deel van de begroting, gekoppeld aan de uitvoering van de beleidsdoelstellingen door het multidisciplinaire team.
- **WERKINGSKOSTEN:** uitgaven die rechtstreeks verbonden zijn aan de realisatie van de acties binnen het beleidsplan: communicatie, publiekswerking, digitalisering, depotwerking, vrijwilligersbeleid, samenwerkingen en netwerkinitiatieven.
- **VASTE KOSTEN:** omvatten alle structurele uitgaven die nodig zijn om de organisatie duurzaam te laten functioneren: huisvesting, ICT, verzekeringen, boekhouding en basisinfrastructuur.

### 3.2.3 Toelichting bij de begroting

De begroting vormt de financiële vertaling van het beleidsplan 2027–2032. Ze weerspiegelt de structurele middelen die Erfgoed Noorderkempen inzet om haar geïntegreerde werking duurzaam te verankeren in de regio. De begroting is opgebouwd vanuit twee pijlers: **STRUCTURELE FINANCIERING** en **AANVULLENDE PROJECTMIDDELEN**. Niet opgenomen in de begroting, maar wel van onschatbare waarde, is de **ONDERSTEUNING IN NATURA** door de deelnemende gemeenten.

#### Structurele financiering

De structurele middelen bestaan uit de Vlaamse werkingssubsidies voor intergemeentelijke erfgoedwerkingen en de gemeentelijke toelagen van de aangesloten besturen.

De gemeentelijke toelage vormt daarbij een essentieel onderdeel van de financiële ruggengraat van de organisatie. Ze maakt het mogelijk om de regionale werking op een stabiele, transparante en voorspelbare manier te organiseren.

Vanaf 2026 wordt de jaarlijkse bijdrage van de gemeenten berekend op basis van het inwonersaantal op 1 januari van het voorgaande jaar, met een basisbijdrage van **€ 1,80 PER INWONER** en een jaarlijkse stijging van **€ 0,05** per inwoner.

Deze vereenvoudigde verdeelsleutel vervangt de vroegere, complexere berekeningswijzen en garandeert gelijkheid en duidelijkheid tussen de deelnemende gemeenten.

Het model sluit aan bij de logica die Vlaanderen hanteert voor bovenlokale cultuurwerking en houdt rekening met de bevolkingsdynamiek en de financiële draagkracht van de lokale besturen.

Erfgoed Noorderkempen bouwde de voorbije jaren een **FINANCIËLE RESERVE** op. Deze reserve is opgebouwd vanuit de middelen uit de gemeentelijke toelagen omdat de Vlaamse overheid strenge regels toepast rond reserve-opbouw, waarbij middelen teruggevorderd kunnen worden als een bepaalde norm overschreden wordt. We zullen de komende beleidsperiode deze reserve gestaag afbouwen naar een reserve die ca 10 % van de jaarlijkse totale werkings- en personeelskost bedraagt. Deze reserve dient als buffer voor onvoorziene omstandigheden, om de continuïteit van de werking te verzekeren en als provisie om de stijgende loonkost door de anciënniteitsopbouw te kunnen opvangen. Deze opbouw van anciënniteit wordt niet voorzien in de subsidiëring van de Vlaamse overheid.

De huidige reserve is voornamelijk opgebouwd door personeelsbewegingen (langdurige afwezigheid, vertrek van teamleden, ...) waardoor het voorziene personeelskader niet ten volle is ingevuld. Toch hebben we het personeelskader in 2025 afgebouwd omdat we voorzien dat ons jaarlijks werkingsbudget de komende jaren niet zal volstaan omwille van de stijgende loonkost door anciënniteitsopbouw. We benutten de opgebouwde reserve om deze afbouw te beperken.

## Projectmiddelen

Los van het personeelsbestand zijn we ook zorgzaam omgesprongen met onze financiële middelen: voor grotere projecten met een zware financiële impact gaan we steeds op zoek naar projectmiddelen als bijkomende financiering (m.n. provinciale, Vlaamse en Europese subsidiestromen). Vaak met succes, waardoor we grote projecten met veel zichtbaarheid en mooie resultaten konden realiseren zonder een hypotheek op onze begroting te leggen.

De projectvereniging heeft van 2016 tot 2024 als aanvrager 7 projecten binnengehaald.

Daarnaast blijkt een partnerschap met een organisatie als Erfgoed Noorderkempen vaak een beoordelingscriterium bij de toekenning van projectsubsidies. De projectvereniging was in dezelfde periode partner in minstens 15 projecten en ondersteunde minstens 11 projecten met inhoudelijke en projectmatige expertise.

Rol Erfgoed Noorderkempen	Aantal projecten	Totaal projectbedrag
Aanvrager	7	€ 226.700,21
Adviseur	11	€ 2.697.002,90
Partner	15	€ 813.168,00
<b>Eindtotaal</b>	<b>33</b>	<b>€ 3.736.871,11</b>

In de periode 2016 - 2024 was Erfgoed Noorderkempen zo betrokken bij de toekenning van minstens 33 projecten in de regio voor een gezamenlijk bedrag van € 3.736.871,11 euro waarvan 3.537.395,43 euro in de voorbije bestuursperiode (2019-2024). Het grootste deel van deze projectmiddelen vallen buiten de begroting van de organisatie.

## Bepaling gemeentelijke toelage

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>inkomsten</b>	<b>€ 875.559,63</b>	<b>€ 892.279,04</b>	<b>€ 939.386,09</b>	<b>€ 958.173,81</b>	<b>€ 977.337,29</b>	<b>€ 996.884,04</b>	<b>€ 1.016.821,72</b>
IOED	€ 109.670,72	€ 88.959,34	€ 120.000,00	€ 122.400,00	€ 124.848,00	€ 127.344,96	€ 129.891,86
EG	€ 349.115,00	€ 356.097,30	€ 363.219,25	€ 370.483,63	€ 377.893,30	€ 385.451,17	€ 393.160,19
depot	€ 75.000,00	€ 75.000,00	€ 76.500,00	€ 78.030,00	€ 79.590,60	€ 81.182,41	€ 82.806,06
lokale besturen (huidige werkwijze)	€ 341.773,91	€ 372.222,40	€ 379.666,85	€ 387.260,18	€ 395.005,39	€ 402.905,49	€ 410.963,60
<b>uitgaven</b>	<b>€ 858.832,03</b>	<b>€ 924.470,56</b>	<b>€ 960.827,44</b>	<b>€ 984.096,67</b>	<b>€ 1.016.997,89</b>	<b>€ 1.042.848,21</b>	<b>€ 1.072.997,11</b>
loonkost	€ 688.832,03	€ 751.070,56	€ 783.959,44	€ 803.691,31	€ 832.984,42	€ 855.154,47	€ 881.549,50
vaste kosten	€ 70.000,00	€ 71.400,00	€ 72.828,00	€ 74.284,56	€ 75.770,25	€ 77.285,66	€ 78.831,37
werkingskosten	€ 100.000,00	€ 102.000,00	€ 104.040,00	€ 106.120,80	€ 108.243,22	€ 110.408,08	€ 112.616,24
<b>Resultaat</b>	<b>€ 16.727,60</b>	<b>€ -32.191,52</b>	<b>€ -21.441,35</b>	<b>€ -25.922,86</b>	<b>€ -39.660,60</b>	<b>€ -45.964,17</b>	<b>€ -56.175,39</b>
Evolutie reserve	€ 308.135,05	€ 275.943,53	€ 254.502,18	€ 228.579,32	€ 188.918,73	€ 142.954,56	€ 86.779,16
minimale reserve	10,0%	€ 92.447,06	€ 96.082,74	€ 98.409,67	€ 101.699,79	€ 104.284,82	€ 107.299,71

<b>Scenario 2 : afgerond uitgerekend</b>	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Toelage lokaal bestuur per inwoner		€ 1,80	€ 1,85	€ 1,90	€ 1,95	€ 2,00	€ 2,05
Totale toelage lokale besturen	€ 341.773,91	€ 341.064,00	€ 382.137,85	€ 392.465,90	€ 402.793,95	€ 413.122,00	€ 423.450,05
<b>Resultaat</b>	<b>€ 16.727,60</b>	<b>€ -63.349,92</b>	<b>€ -18.970,34</b>	<b>€ -20.717,14</b>	<b>€ -31.872,03</b>	<b>€ -35.747,66</b>	<b>€ -43.688,95</b>
Evolutie reserve	€ 308.135,05	€ 244.785,13	€ 225.814,79	€ 205.097,65	€ 173.225,61	€ 137.477,95	€ 93.789,00

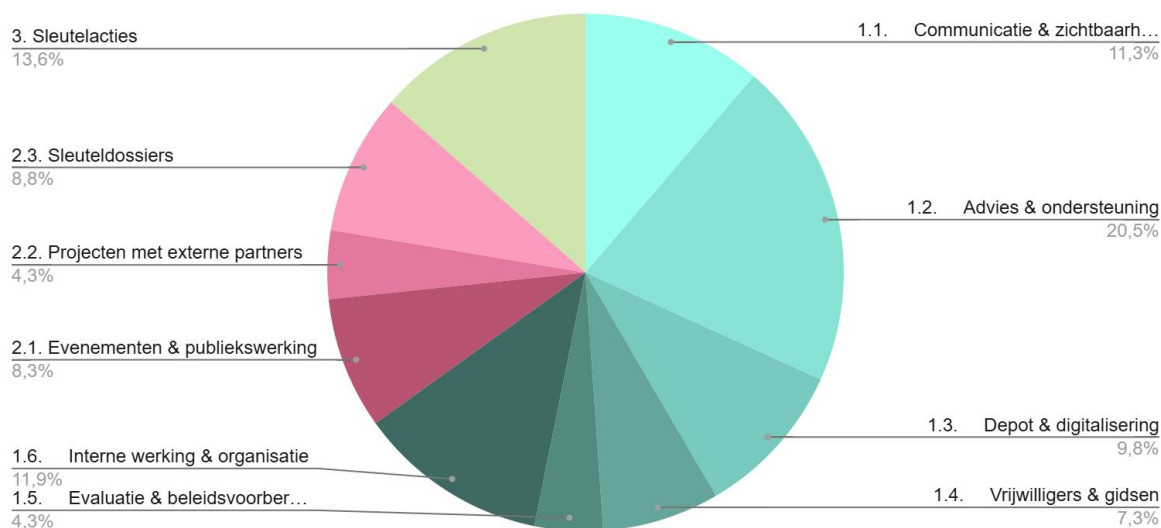
Evolutie per gemeente	aantal inwoners (STATBEL - sept 2024)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
		€ 364.923,92	€ 371.809,80	€ 382.137,85	€ 392.465,90	€ 402.793,95	€ 413.122,00	€ 423.450,05
ARENDONK	13.798	€ 16.371,38	€ 24.836,40	€ 25.526,30	€ 26.216,20	€ 26.906,10	€ 27.596,00	€ 28.285,90
BAARLE-HERTOG	3.060	€ 6.621,00	€ 5.508,00	€ 5.661,00	€ 5.814,00	€ 5.967,00	€ 6.120,00	€ 6.273,00
BEERSE	18.668	€ 32.117,77	€ 33.602,40	€ 34.535,80	€ 35.469,20	€ 36.402,60	€ 37.336,00	€ 38.269,40
HOOGSTRATEN	22.385	€ 36.429,52	€ 40.293,00	€ 41.412,25	€ 42.531,50	€ 43.650,75	€ 44.770,00	€ 45.889,25
KASTERLEE	19.775	€ 41.084,92	€ 35.595,00	€ 36.583,75	€ 37.572,50	€ 38.561,25	€ 39.550,00	€ 40.538,75
LILLE	17.081	€ 23.150,00	€ 30.745,80	€ 31.599,85	€ 32.453,90	€ 33.307,95	€ 34.162,00	€ 35.016,05
MERKSPLAS	8.917	€ 14.116,90	€ 16.050,60	€ 16.496,45	€ 16.942,30	€ 17.388,15	€ 17.834,00	€ 18.279,85
OUD-TURNHOUT	14.981	€ 30.399,21	€ 26.965,80	€ 27.714,85	€ 28.463,90	€ 29.212,95	€ 29.962,00	€ 30.711,05
RAVELS	15.574	€ 21.076,05	€ 28.033,20	€ 28.811,90	€ 29.590,60	€ 30.369,30	€ 31.148,00	€ 31.926,70
RIJKEVORSEL	12.551	€ 26.373,24	€ 22.591,80	€ 23.219,35	€ 23.846,90	€ 24.474,45	€ 25.102,00	€ 25.729,55
TURNHOUT	47.951	€ 98.474,06	€ 86.311,80	€ 88.709,35	€ 91.106,90	€ 93.504,45	€ 95.902,00	€ 98.299,55
VOSSELAAR	11.820	€ 18.709,87	€ 21.276,00	€ 21.867,00	€ 22.458,00	€ 23.049,00	€ 23.640,00	€ 24.231,00

## Inzet budget

### Personeelskosten

De personeelskost vormt de kern van de jaarlijkse uitgaven van Erfgoed Noorderkempen. Ze omvat de volledige loonkosten van het voltallige team. De personeelskost weerspiegelt rechtstreeks de opdracht van Erfgoed Noorderkempen als intergemeentelijke erfgoedorganisatie: het bundelen van expertise en beleid rond onroerend, roerend en immaterieel erfgoed, en het versterken van de dienstverlening aan gemeenten, erfgoedactoren en inwoners van de regio.

Binnen het team zijn de rollen en taken afgestemd op de verschillende actieclusters van het beleidsplan. De verdeling van de personele inzet wordt in het actieplan zelf weergegeven en maakt zichtbaar hoe de beschikbare capaciteit wordt ingezet voor adviesverlening, publiekswerking, depotwerking, vrijwilligersbeleid, netwerking en beleidsvoorbereiding.



De personeelskost wordt hoofdzakelijk gefinancierd via de Vlaamse subsidies voor IOED en erfgoedcel, aangevuld met de gemeentelijke toelage. Deze combinatie van structurele middelen garandeert een stabiele personeelsomkadering en maakt het mogelijk om bijkomende projectmiddelen te werven en externe partnerschappen op te bouwen.

In verhouding tot de totale jaarlijkse uitgaven vertegenwoordigt de personeelskost ongeveer 82% van het totaalbudget, naast circa 8% vaste kosten en 11% werkingskosten. Deze verhouding onderstreept dat de sterkte van Erfgoed Noorderkempen in hoofdzaak rust op de inzet en expertise van het team, ondersteund door een solide organisatorisch en financieel kader.

### Werkingskosten

De werkingskosten bedragen jaarlijks 100.000 euro en worden ingezet voor de uitvoering van de inhoudelijke werking van Erfgoed Noorderkempen. Ze dekken de uitgaven die rechtstreeks verbonden zijn aan de realisatie van de acties binnen het beleidsplan: communicatie, publiekswerking, digitalisering, depotwerking, vrijwilligersbeleid, samenwerkingen en netwerkiniciatieven en maken het mogelijk om de beleidsdoelstellingen van Erfgoed Noorderkempen op het terrein te realiseren.

De verdeling van deze middelen over de actieclusters volgt de inhoudelijke structuur van het actieplan. Ze

zorgt voor een evenwichtige spreiding van de middelen tussen de basiswerking, de productgerichte projecten en de sleutelacties die het netwerk en de participatie versterken.

### **BASISWERKING (50 %)**

De helft van het budget gaat naar de structurele ruggengraat: communicatie, advies, digitalisering, vrijwilligers, evaluatie en interne werking.

→ Dit reflecteert dat deze onderdelen continu doorlopen en het fundament vormen voor de rest.

### **PRODUCTWERKING (38 %)**

Projectmatige en publieksgerichte initiatieven vragen meer externe uitgaven (locaties, productie, communicatie, logistiek).

→ Deze component maakt de werking zichtbaar en rechtvaardigt dus een stevige, maar geen overheersende, hap uit het budget.

### **SLEUTELACTIES (12 %)**

Het netwerk- en reflectiedeel is essentieel, maar minder kostenintensief.

→ Een kleiner aandeel volstaat om netwerkmomenten te realiseren.

Actieclusters	Omschrijving van de kosten	Indicatief bedrag (€)	%
<b>Basiswerking (B1-B6)</b>			
B1 Communicatie & zichtbaarheid	Drukwerk, website, nieuwsbrieven, vormgeving, campagnes, visuele identiteit, huisstijl	10.000	10 %
B2 Advies & ondersteuning	Infosessies, handleidingen, microsubsidies, adviesdagen	13.000	13 %
B3 Depot, digitalisering & borging	Materialen, zuurvrije dozen, digitalisering, erfgoedbanklicenties, Meemoo-samenwerking	8.000	8 %
B4 Vrijwilligers & gidsen	Vorming, vrijwilligersmomenten, waarderingsacties, wervingsmateriaal	5.000	5 %
B5 Evaluatie & beleidsvoorbereiding	Erfgoedcheck, indicatoren, grafische opmaak jaarverslag, partnerbevragingen	4.000	4 %
B6 Interne werking & organisatie	Overlegstructuren, teamdagen, opleidingen, kantoorsoftware, beleidsvoorbereiding	10.000	10 %

<b>Totaal basiswerking</b>		<b>50.000</b>	<b>50 %</b>
<b>Productwerking (P1-P3)</b>			
P1 Evenementen & publiekswerking	Erfgoeddag, Archeologiedagen, Open Monumentendag, participatieve formats, curatorvergoeding, logistiek	15.000	15 %
P2 Projecten met externe partners	Projectvoorbereiding, coproducties, cofinanciering, fondsenwerving, projectcommunicatie	10.000	10 %
P3 Thema-acties & trajecten (modernisme, religie, Kempengevoel)	Onderzoek, communicatie, ontwerpers, externe expertise, workshops, publicaties	13.000	13 %
<b>Totaal productwerking</b>		<b>38.000</b>	<b>38 %</b>
<b>Sleutelacties (N1-N4)</b>			
N1-N4 Netwerk & reflectie (Erfgoedweb, -expeditie, -check, -atelier)	Netwerkmomenten, studiedagen, communicatie, verslaggeving, catering, externe moderatoren	12.000	12 %
<b>Totaal sleutelacties</b>		<b>12.000</b>	<b>12 %</b>
<b>Totaal werkingsbudget</b>		<b>100.000 €</b>	<b>100 %</b>

## Vaste kosten

De vaste kosten van Erfgoed Noorderkempen bedragen jaarlijks 70.000 €. Ze omvatten alle structurele uitgaven die nodig zijn om de organisatie duurzaam te laten functioneren: huisvesting, ICT, verzekeringen, boekhouding en basisinfrastructuur.

Deze kosten zijn grotendeels onafhankelijk van de inhoudelijke werkingskeuzes en vormen de structurele ruggengraat van de organisatie.

Categorie	Omschrijving	Indicatief bedrag (€)
Personeelsgerelateerde werkingskosten	Opleidingen en vorming voor personeel, kilometervergoedingen, maaltijden/werkverplaatsingen, ICT-ondersteuning (hardware/softwarelicenties), ergonomisch materiaal, kleine kantoorinrichting	10.000
Huisvesting en nutsvoorzieningen	Huur of bijdrage aan gemeenschappelijke werkruimte, elektriciteit, verwarming, poetsdiensten, onderhoud en kleine herstellingen	18.000
Kantoor- en communicatiemiddelen	Kantoomateriaal, print- en drukwerk voor interne werking, telefoon en internet, websitehosting, cloudopslag, softwareabonnementen, communicatietools	12.000
Bestuur en verzekering	Kosten voor Raad van Bestuur en Dagelijks Bestuur (vergaderlocaties, catering, verplaatsingen), verzekeringen (burgerlijke aansprakelijkheid, bestuurdersverzekering, hospitalisatieverzekering), boekhoudkundige en auditkosten, lidgelden	22.000
Onvoorziene vaste uitgaven / buffer	Kleine onvoorziene kosten, inflatiecorrecties, prijsstijgingen nutsvoorzieningen of software, marge voor cofinanciering verplichtingen	8.000
<b>Totaal vaste kosten</b>		<b>70.000 €</b>

Via deze transparante, duurzame en realistische begroting zet Erfgoed Noorderkempen in 2027-2032 in op een sterke geïntegreerde werking met structurele stabiliteit, gedeelde verantwoordelijkheid en doelgericht beheer.

## Gegevens van de organisatie

- Naam: Erfgoed Noorderkempen PV
- Contactpersoon: Arnold Wittenberg, voorzitter Erfgoed Noorderkempen
- Telefoon contactpersoon: 0485 70 52 56
- E-mail contactpersoon: arnold.wittenberg@hoogstraten.be
- Naam intergemeentelijk samenwerkingsverband (IGS): Erfgoed Noorderkempen
- Adres: Grote Markt 1, 2300 Turnhout
- KBO-nummer: 0863327714
- Type IGS : Projectvereniging
- Rekeningnummer: BE49 0910 1287 6171
- Deelnemende gemeenten
  - Arendonk
  - Baarle-Hertog
  - Beerse
  - Hoogstraten
  - Kasterlee
  - Lille
  - Merksplas
  - Oud-Turnhout
  - Ravels
  - Rijkevorsel
  - Turnhout
  - Vosselaar

## Dankwoord

Dit beleidsplan is het resultaat van vele handen, hoofden en harten.

Erfgoed Noorderkempen dankt alle medewerkers, bestuursleden, lokale besturen, vrijwilligers, erfgoedverenigingen en partners die mee hun tijd, kennis en energie hebben gedeeld.

Dankzij hun betrokkenheid groeide dit plan uit tot een gedeelde visie op erfgoed in de Noorderkempen: een visie die verbindt, inspireert en versterkt.

Van de eerste verkennende gesprekken tot de schrijfsessies in de laatste fase, van de toekomstdromen met de Toekomstverbeelders tot de feedback van de gemeenten — elke stap droeg bij tot een stevig fundament voor de komende jaren.

Een bijzonder woord van waardering gaat uit naar het team van Erfgoed Noorderkempen, dat dit plan in nauwe samenwerking en met grote zorg vormgaf.

Ook onze partners in de regio, de Kempencoalitie en de collega's uit de brede erfgoedsector willen we danken voor hun constructieve inbreng en inspiratie.

Met dit plan bouwen we samen verder aan een erfgoedwerking die mensen samenbrengt, verhalen levend houdt en nieuwe toekomstmogelijkheden opent — met de Kempen in het hart.

Met erfgoesting,  
Erfgoed Noorderkempen

