

## TER INLEIDING

Letterlijk op de laatste dag van 1995 werd de laatste hand gelegd aan het nieuwe beleidsplan van de ROB voor de periode 1997-2000: *Geef de toekomst een verleden*. Het was op dat moment nog een concept, maar het jaar daarop werden de voornemens concreet in het kader van de voorbereiding van de cultuurnota *Pantsjer of Ruggengraat* van Staatssecretaris A. Nuis. De plannen zijn inmiddels - medio 1998 - al volop in uitvoering maar in de periode van dit jaarverslag, over de jaren 1995 en 1996, is de basis gelegd voor de nieuwe rol van de ROB als kenniscentrum voor de archeologische monumentenzorg.

Die ontwikkeling heeft ingrijpende gevolgen voor de positie en het functioneren van de ROB en in het verlengde daarvan voor de maatschappelijke en bestuurlijke rol van de archeologische monumentenzorg. Ze is bovendien onderdeel van het transformatieproces van het hele archeologische bestel in Nederland dat, naar verwachting, in 2000 zijn beslag zal krijgen in een herziening van de Monumentenwet uit 1988. De discussie over de noodzakelijke wijzigingen is momenteel nog in volle gang, maar de onwikkelingen in het archeologische bestel met het ontstaan van nieuwe rollen en functies, met andere manieren van werken, samenwerken en taken verdelen, met de cultuuromslag die nodig is voordat formele regelingen kunnen werken, daarvan is al deel wat gerealiseerd.

Hoe noodzakelijk een dergelijke aanloop is, bewijst de ontwikkeling van de ROB zelf, die in 1994 werd gereorganiseerd. De hoofdlijnen van de toen gekozen nieuwe organisatiestructuur voldoen goed.

De evaluatie door Bureau Berenschot medio 1995, een jaar nadat de formele reorganisatie zijn beslag had gekregen, toonde echter aan dat het veranderingsproces binnen de dienst, het verleggen van accenten en het vormgeven en uitdragen van nieuw beleid, onvoldoende tot stand was gekomen.

Het kiezen tussen oud en nieuw en het bereiken van voldoende consensus over nieuwe kerntaken dreigden tot een impasse te leiden; bovendien ontbraken de noodzakelijke financiële impulsen.

Met hulp van een extern adviseur, A. de Caluwé van bureau Physis, kon in het najaar van 1995 een traject worden ingezet om die impasse te doorbreken. De aanpak was tweedelig. Enerzijds werd een 'stuurgroep' gevormd, bestaande uit medewerkers afkomstig uit alle geledingen in de dienst, die de uitwerking van de nieuwe koers ter hand nam en samen met het managementteam de voorbereiding voor het beleidsplan vorm gaf. Met succes. Anderzijds werd voor alle medewerkers een proces van 'recontracting' in gang gezet. Daarin zijn in de loop van 1996 de wensen, noden en aspiraties van de individuele medewerker én van de organisatie herijkt en opnieuw op elkaar afgestemd.

Ook deze aanpak bleek in het algemeen goed te werken. Het heeft er toe geleid dat zeer veel medewerkers, op alle niveaus, een andere plaats in de organisatie hebben gekregen en dat binnen de ROB op een andere manier gewerkt kon gaan worden. Om dat proces in goede banen te leiden nam A. de Caluwé in de loop van 1996 enige maanden de rol van interim-manager op zich. De formatie van een nieuw managementteam werd afgesloten op 1 november, met de benoeming van mw. H. Van der Linden tot algemeen directeur en prof. W.J.H. Willems tot wetenschappelijk directeur.

Bij het verschijnen van dit verslag is het inmiddels bijna drie jaar geleden dat voor het laatst een jaarverslag van de ROB - over het jaar 1994 - is uitgebracht. Dat de ROB in die tijd niet heeft stilgestaan, moge duidelijk zijn. Door de vele andere prioriteiten was er eerst nu gelegenheid de achterstand in te halen met een dubbelnummer over 1995-96, dat tevens de afsluiting is van de bestaande reeks. Later dit jaar zal ook het verslag over 1997 verschijnen dat eindelijk ook in een

- al eerder aangekondigde - nieuwe vorm zal worden uitgebracht. Dat leek een bijzonder geschikt moment omdat in het jubileumjaar 1997, waarin de ROB haar 50-jarig bestaan herdacht, ook de start is geweest van een vernieuwde organisatie die zich met behoud van het élan dat de ROB al 50 jaar kenmerkt, bezig is te ontwikkelen tot nationaal kenniscentrum voor de archeologische monumentenzorg.

W.J.H. Willems  
H.C.M. van der Linden