

INNOVATIE IN DE MONUMENTENZORG: EEN PLEIDOOI VOOR EEN MANAGEMENTSTRATEGIE  
IN EEN CULTURELE BEDRIJFSTAK.

A. Dreimüller en P. van Engeldorp Gastelaars

Rapport nr. 56, 1982.

IB Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfs-  
kunde Delft



Innovatie in de monumentenzorg:  
een pleidooi voor een managementstrategie  
in een culturele bedrijfstak.

Drs. ir. A. Dreimüller  
Drs. Ph. van Engeldorp Gastelaars

## 1. Aanleiding

In april 1979 verscheen in Intermediair het artikel "Het falen van de monumentenzorg" waarin uiteengezet werd, dat het voor monumentenzorg vijf voor twaalf was<sup>1</sup>.

Geconstateerd werd toen bijvoorbeeld, dat elke vorm van politieke aandacht voor dit onderwerp ontbrak; en dat daarenboven bij monumentenzorg organisaties het vergrijzend ledental sterk terugliep.

In hetzelfde artikel wordt de vrees uitgesproken dat in tijden van overheidsbezuinigingen het subsidiebedrag van de rijksoverheid t.b.v. monumentenzorg door het ontbreken van dit maatschappelijk draagvlak disproportioneel vergeleken met andere bezuinigingen terug zou lopen.

Deze voorspelling is - helaas - maar al te waar gebleken. De bezuinigingen die aan het begin van de regeerperiode van het eerste kabinet Van Agt inzetten, en de aanleiding vormde voor het artikel kwamen bovendien pas aan het einde van die kabinetsperiode volledig aan het licht. Volgens de plannen van de toenmalige staatssecretaris Wallis de Vries zouden de uitgaven in 1985 teruggebracht worden tot een niveau dat zelfs ligt onder dat van 1961 toen de vigerende monumentenwet van kracht werd (zie tabel 3).

Als verklaring voor deze terugval geeft het artikel het maatschappelijk isolement van de monumentenzorg. Het beleid van de monumentenzorg spreekt blijkbaar zo weinig aan dat bezuinigingen op een dergelijke schaal straffeloos doorgevoerd kunnen worden. Hoewel de organisaties binnen de monumentenzorg in het verleden onmiskenbaar een voortrekkersrol hebben vervuld sluit hun beleid niet meer aan bij de wensen en noden van deze tijd.

Oligarchie, verwevenheden van de besturen en een eenzijdige sociale herkomst van de bestuurders werken een behoudend beleid van veel particuliere monumentenorganisaties in de hand.

Beleidsalternatieven die deze ontwikkeling zouden remmen, hetzij in andere banen zouden leiden werden toen nauwelijks genoemd. Kernpunt van het artikel was, dat het probleem waarmee de monumentenzorg kampte duidelijk zou worden, te weten een falend management door sociaal structurele oorzaken. Met opzet werden in dit artikel geen oplossingen aangedragen, daar dit de

aandacht alleen maar zou afleiden. Bovendien, een goede probleemanalyse en het accepteren van een dergelijke analyse is een goede basis voor het oplossen van het probleem. Gezien het opleven van de discussie over de monumentenzorg vanaf 1979, de vele rapporten, studiedagen en onderzoeken die sinds die tijd aan het onderwerp besteed zijn en gezien het voornemen van de staatssecretaris, nu minister, om een nieuw beleid te formuleren<sup>2</sup> willen we dit keer nader ingaan op de mogelijke wegen die bewandeld kunnen worden om uit de huidige problemen te komen.

## 2. De actuele ontwikkelingen

Door de naar verhouding disproportioneel/grootte van de teruglopende overheidssubsidies staat het maatschappelijk isolement van de monumentenzorg in de discussies over het functioneren van monumentenzorg steeds meer centraal. Steeds meer momentenmensen zijn er van overtuigd "dat de huidige praktijk van de monumentenzorg óf niet voldoende aansluit bij de wijze waarop de maatschappij vindt dat er inhoud gegeven moet worden aan een momentenbeleid, óf geen duidelijke herkenbare bijdrage levert aan de oplossing van maatschappelijk als urgenter ervaren problemen"<sup>3</sup>. Tegenstanders van deze visie wijzen daarentegen op de spectaculair gegroeide aandacht voor de stad en blijven de oplossing zoeken in het - op grond van deze constatering - vragen om meer subsidiegelden.

Men verzuimt echter in deze visie aan te geven waarom de samenleving nu plotseling meer geld aan de monumentenzorg ter beschikking moet stellen. Immers meer aandacht voor volkshuisvestingsproblemen, sociale en stedenbouwkundige structuren betekent niet automatisch dat monumentenzorg in het overheidsbudget daardoor meer prioriteit zou krijgen.

Op recente monumentendagen wordt dit impliciet aangevoeld door bijv. het multiplier effect van het verloren gaan van kwalitatief hoge arbeid in de monumentenzorg te benadrukken<sup>4</sup>.

Een beleidsaanbeveling van een organisatieadviesbureau, het restaureren van monumenten te concentreren door het bestand aan momenten in te krimpen en het accent op meer cultureel belangrijke monumenten te doen vallen is eveneens een ad hoc aanbeveling<sup>5</sup>. Nodig is het ontwikkelen van een meer integrale reeks met elkaar samenhangende beleidsvoorstellen. Teneinde nu voor monumentenzorg een beleidsinstrument te ontwikkelen dat een meer integrale visie op haar functioneren mogelijk maakt volgt hier nu een aanzet tot een

managementstrategie gebaseerd op een bedrijfskundige visie. Bedrijfskunde is immers nu eenmaal een studierichting waarin op een interdisciplinaire wijze aandacht wordt geschonken aan het functioneren van organisaties in de samenleving. Probleemvelden die volgens deze studierichting ten grondslag liggen aan het functioneren van organisaties zijn:

1. Marketing: inzicht in de maatschappelijke omgeving van organisaties met het doel de afzet te behouden resp. te vergroten, in dit geval het maatschappelijk draagvlak te vergroten
2. productie organisatie: het ingaan op de vraag hoe en wat geproduceerd dient te worden
3. financiering: het ingaan op de vraag hoe en op welke wijze financiering van activiteiten van een organisatie geregistreerd en verkregen dient te worden
4. personeelsbeleid: het ingaan op soort en aard van de werkgelegenheidsaspecten van een organisatie.

Kortom alle probleemvelden op basis waarvan in "een globale evaluatie" een managementstrategie ontwikkeld dient te worden. Een management strategie vereist dat men poogt de voor dat moment aangenomen technologische en economische randvoorwaarden in het functioneren van een organisatie, te veranderen.

### 3. Marketing

"Anno 1975, het Europees Monumentenjaar, heerste er in de kring van monumentenzorg een feestelijke stemming ...

Anno 1980 is er van dit bruisend elan weinig meer over. De vrolijke noot ontbreekt tegenwoordig weer in artikelen over monumentenzorg, die in sombere bewoordingen de zorgwekkende situatie schetsen. M-75 heeft ongetwijfeld hier en daar stimulerend gewerkt, maar een grote doorbraak van monumentenzorg naar 'het grote publiek' is beslist niet bereikt"<sup>6</sup>.

Dit citaat en de hierin samengevatte probleemstelling is gebaseerd op de veronderstelling dat de huidige monumentenzorg de Nederlandse bevolking niet aanspreekt. Deze belangrijke hypothese valt af te leiden uit de malaise waarin de monumentenzorg zich bevindt, maar is op één uitzondering na niet getoetst. Deze uitzondering betreft een panelstudie onder ruim 1500 personen die ongeveer tien jaar geleden is uitgevoerd in Zuid-Limburg<sup>7</sup>. Over het algemeen vindt het merendeel van die ondervraagden monumentenzorg belangrijk, de ouderen wat meer dan de jongeren, degenen met een hogere opleiding iets meer dan degenen met een lagere.

Om enig inzicht in deze problematiek te krijgen hebben we een dergelijk onderzoek in 1980 in Leiden de tweede monumentenstad van ons land, herhaald. Het onderzoek is uitgevoerd door de Dienst Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek van de Rijksuniversiteit Leiden onder een 600-tal inwoners in Leiden<sup>8</sup>. 300 daarvan wonen in de Leidse binnenstad, 300 in de Leidse nieuwbouw.

De respondenten zijn a-select gekozen uit straten met vrije vestiging, met premiewoningen en uit straten met woningwetwoningen.

De respondenten werden persoonlijk voor een enquête benaderd. De straten in de binnenstad werden geselecteerd op grond van hun percentage geregistreerde monumenten. De resultaten van dit onderzoek zijn identiek aan die in Zuid-Limburg met dit verschil dat ondanks een poging de non-respons door een tweede benadering te verminderen de respons slechts 40% bedroeg. Bovendien bezat de meerderheid van degenen die op onze enquête gereageerd hadden middelbare tot hogere opleidingen, hetgeen een indicatie is voor een eenzijdige sociale herkomst van de respondenten. Derhalve mogen we de konkluderen dat er een verband bestaat tussen de sociale herkomst en de waardering voor de monumentenzorg. De respondenten hebben een positieve waardering voor monumentenzorg, omdat dit tot hun "algemene beschaving" hoort, net als concertbezoek, theaterbezoek en lezen e.d. en deze waardering heeft nauwelijks te maken met feitelijke kennis van noch ervaring met monumentenzorg.

Terzijde zij opgemerkt dat inmiddels enkele onderzoeksresultaten naar de beleving van monumenten van een veel groter onderzoek bekend zijn geworden<sup>9</sup>. Zowel de methodologische kanttekeningen die bij dit onderzoek geplaatst kunnen worden als het feit dat tot dusver slechts deelresultaten bekend zijn, maken dat wij hier niet in staat zijn op de implicaties van dit onderzoek in te gaan<sup>10</sup>.

Dat de grote doorbraak van de monumentenzorg naar het "grote" publiek niet bereikt is, kan te maken hebben met de discrepantie tussen de meeste bestuurders en het veld. Ondanks de grote overgave en inzet van vele bestuurders slagen zij er niet in andere dan hun eigen doelstellingen te begrijpen en te realiseren. Als voorbeeld van de daaraan ten grondslag liggende niet-communicatie kan de gang van zaken dienen op de jaarlijks door de Nationale Contactcommissie Monumentenzorg georganiseerde discussiedagen. Op deze dagen komt de hele monumentenwereld bij elkaar. Vertegenwoordigers van monumentenorganisaties en de willekeurige geïnteresseerde die zich hiervoor aangemeld hebben. Op de dagen zelf wordt dan een bepaald thema respectievelijk onder-

werp besproken. Eerst worden veelal algemene inleidingen over zo'n onderwerp gehouden door hiertoe uitgenodigde sprekers, waarna de zaal zich verdeelt in subgroepen die een aspekt van een dergelijk thema onder leiding van wederom een inleider aan de orde stelt. Vervolgens wordt op het eind van de dag in een forum plenair voor de hele zaal de in de groepen opgeworpen meningen en vragen besproken.

Uit een kwantitatieve inhoudsanalyse die op basis van deze verslagen van deze dagen zijn gemaakt blijkt dat discussiedeelnemers en inleiders over verschillende onderwerpen spreken. Dit ongeacht de officiële thema's van deze dagen. Niet alleen leggen inleiders zuiver kwantitatief gezien op de relatie van de monumentenzorg met de ministeries CRM en VRO een andere nadruk dan de discussiedeelnemers. Maar ook worden andere accenten door inleiders en discussiedeelnemers gegeven aan de relatie van monumentenzorg met stads- en dorpsvernieuwing. Onze analyse heeft betrekking op de jaren 1976 tot 1982. Voor elk jaar is een statistische toetsing uitgevoerd die dezelfde onderzoeksresultaten oplevert<sup>11</sup>. Bijvoorbeeld: Het verslag van het jaar 1980.

Tabel 1 Het aanstippen van het beleid van een tweetal ministeries op monumentendagen

1980	Inleiders	Diskussie	Totaal
CRM	11	6	17
VRO	2	1	3
CRM + VRO	<u>15</u>	<u>5</u>	<u>20</u>
	25	15	40

2 vrijheidsgraden U = 3.493 niet significant

Tabel 2 Het diepe ingaan op beleidsaspecten die met monumentenzorg in de ruimste zin van doen hebben

1980	Inleiders	Diskussie	Totaal
VHV(-aspekt)	5	-	5
aspecten van VHV	8	13	21
woningen	15	12	27
stadsvernieuwing	<u>29</u>	<u>33</u>	<u>62</u>
	57	58	115

3 vrijheidsgrade**n** = 6.782 niet significant

Zo blijkt, dat

- de inleiders door de jaren heen een eigen jargon voeren en de diskussiedeelnemers een eigen jargon spreken, zodat ze in feite niet met elkaar praten. Dit geldt zowel ten aanzien van de bestuursproblematiek als van die aspecten die concreet leven in het maatschappelijk draagvlak en wel met volkshuisvesting etc. van doen hebben.

Onder aspecten van de volkshuisvesting wordt overigens een verscheidenheid aan woorden opgevat, die o.i. moeten duiden op een bezig zijn met het begrip volkshuisvesting. Dat valt te illustreren aan het volgende: één van de aspecten, die geregistreerd zijn, is stadsvernieuwingscorporatie. Slechts eenmaal ge-



noemd in 1977 door een inleider. Het volgende lijstje van totalen over 1976 tot 1982 met inleiders en discussie levert het volgende frappante beeld:

monumentenzorg	
restauratie	
interimsaldo(regeling)	5
aktiegroepen	4
sociale woningbouw	4
kraken	1
woningverbetering	6
beheersproblematiek	3
verbeteringsplan	3

Als we deze absolute aantallen vergelijken met de overige onderwerpen die in monumentenzorg besproken worden dan wekken deze aantallen nu niet direct de indruk dat er veelvuldig over integratie dan wel samenwerking tussen volkshuisvesting en de rol van monumentenzorg daarbinnen gepraat is.

Tot dusver kan de voorlichting van monumentenzorg gekenschetst worden als enerzijds het met weinig middelen veel effort steken in het voeren van fraai uitgevoerde activiteiten naar maatschappelijk cultuurhistorisch geïnteresseerde lagen enerzijds en het onderhouden van institutionele banden met politici en massamedia anderzijds<sup>12</sup>.

Indien men zich realiseert dat dergelijke activiteiten in de monumentenzorg steeds belangrijker zijn geworden, activiteiten die plus 15 jaar geleden nog geheel in de kinderschoenen stonden en met relatief te weinig mankracht en een ongekende inzet en met resultaat worden gevoerd dan lijkt een waarschuwing op zijn plaats. Veelal is men namelijk geneigd in een tijd van bezuinigingen op dergelijke activiteiten te beknibben, terwijl elke onderneming/organisatie juist in een tijd van bezuinigingen zijn voorlichting (reclame) dient te versterken terwille van het waarborgen van de zgn. afzet.

Echter overheidsvoorlichting is een geheel andere en moeilijkere aangelegenheid dan het voeren van reclameacties voor commerciële producten. Overheidsvoorlichting wordt namelijk veelal opgevat als het overbrengen naar de burger en de uitvoerende ambtenaren en diensten van de overheid van wetten, ideeën achter die wetten en besluiten van de overheid, ongeacht of dit "wijze" wetten, ideeën en besluiten zijn geweest.

En wat te doen als het feitelijk belang van een overheidsdienst een voorlichting tegen de besluiten van de rijksoverheid vereist?

Een dergelijke voorlichting zou nu ons inziens noodzakelijk zijn, maar is niet realistisch, gezien de politieke afhankelijkheid van een dergelijke dienst van de rijksoverheid. Voorlichting zou gezien het voorgaande wezenlijk bij het beleid betrokken dienen te worden, maar deze wens zal wel te revolutionair voor het ambtelijk apparaat zijn.

De voorlichting die tot nu toe plaats gevonden heeft, kan in tegenstelling tot voorlichtingswerk van veel andere overheden niet gekenschetst worden als het te passief naar buiten treden in ambtelijk jargon van haar taak; maar is misschien misschien wel te eenzijdig gericht op cultuur historisch geïnteresseerde maatschappelijke lagen; denk maar aan het succes van Kerkepad. Een andere weg die daarom dan voor de voorlichting zou open staan is te pogen maatschappelijke steun te mobiliseren bij andere sociale lagen dan de gebruikelijke cultuurhistorisch geïnteresseerde bevolkingsgroepen.

Een goed marketingbeleid nu zou in dit geval inhouden zowel het voeren van gerichte reclamecampagnes gericht op andere bevolkingslagen dan de traditionele bevolkingslagen, als het zoeken van andere waarden ter legitimering van de traditioneel kunsthistorische waarde waarmee het voortbestaan van monumentenzorg bepleit en verdedigd wordt. Een EIB rapport noemt in dit verband: toerisme, het verhogen van het winkelcentrumkarakter van steden, werkgelegenheid, psychische welzijnsfactoren etc<sup>13</sup>.

Een kleine studie die wij naar een mogelijke ideële reclameactie voor monumentenzorg hebben opgezet en o.m. gebaseerd is op een 30-tal kwalitatieve diepteinterviews van bewoners van de monumentenstad Leiden leert naar hun associaties met monumentenzorg ons, dat wil een reclame in commerciële zin opgevat slagen, de volgende aspecten in de reclame benadrukt dienen te worden<sup>14</sup>:

- ambachtelijke en hieraan verborgen esthetische impressies, geassocieerd met het verleden
- de waarde van monumenten voor inzicht in continuïteit en veranderingen van met name de sociale en economische historie van Nederland
- monumentenzorg is niet alleen een taak van de overheid (in ieders belang), maar ook in het eigen individuele belang
- een goed natuurlijk milieu gaat samen met een goed bebouwde fysieke omgeving, natuur en cultuurbescherming horen bij elkaar en vice versa.

Hoe het ook zij: voorlichtingsactiviteiten zijn mede belangrijk voor de monu-

mentenzorg, nu het daar 5 voor 12 is, dienen deze ook in een tijd van bezuinigingen versterkt te worden.

#### 4. Financiering

In het voorgaande hebben we pogen aan te geven dat door te weinig naar elkaar te luisteren en te sterk vast te houden aan eerder geformuleerde doelstellingen de kritiek op het maatschappelijk functioneren van de monumentenzorg zou toenemen. Deze kritiek had vooral betrekking op de neveneffecten van restauraties en met name de sociale gevolgen: hoge huren en verkoopprijzen, oorspronkelijke bewoners die niet terugkeren, alleen het monument wordt opgeknapt, met de omgeving gebeurt niets enz.

Dat is één verklaring van de opgeleefde kritiek. De andere verklaring van deze kritiek is dat de aandacht of de mening over de monumentenzorg in de afgelopen twee decennia niet wezenlijk veranderd is, maar dat de economische mogelijkheden in het verleden gewoon groter waren. De grootste uitbreiding van de restauratiesubsidies heeft immers plaatsgevonden in een periode van economische groei. Er was toen nauwelijks sprake van een keuzeprobleem en de benadering van de politiek door de monumentenwereld gebeurde toen op een voor die tijd geschikte wijze. Toen begin van de jaren 70 de economische groei minder werd, zag de monumentenzorg, die tot dan toe in een prioriteitsvacuüm geopeerd had, zich geconfronteerd met een tot dan toe verborgen maatschappelijke prioriteitenstelling.

Een tijd lang kon de monumentenzorg nog profiteren van speciaal voor de restauratie ter beschikking gestelde werkgelegenheidsgelden, maar het verdwijnen daarvan luidde ook de teruggang van de eigenlijke restauratiesubsidies in. Door de economische groei is de gebrekkige maatschappelijke basis van de monumentenzorg lange tijd onzichtbaar gebleven. Nu er prioriteiten gesteld moeten worden laten heel wat begrotingsposten een forse veer. Zo ook de monumentenzorg. Het al eerder structureel tot bijna 100 miljoen verlaagde subsidiebudget wordt opnieuw verlaagd tot 80 miljoen. Weliswaar wordt het verschil de eerste vier jaar opgevangen door werkgelegenheidsgelden van het ministerie van Sociale Zaken, maar na 1984 vervalt deze post. Het betreft hier bovendien een post die niet voor prijsstijgingen gecorrigeerd gaat worden. Het dramatische verloop van de middelen voor restauratie is weergegeven in tabel 3, waarbij tevens de te verwachten ontwikkeling is aangegeven<sup>15</sup>.

Tabel 3

De totale uitgaven voor restauratie, zowel op grond van het restauratie-artikel als het werkgelegenheidsartikel, in werkelijke bedragen en in voor prijsstijgingen gecorrigeerde bedragen, en het restauratiekostenindexcijfer.

jaar	werkelijke uitgaven (mln. gld)	uitgaven in prijzen van 1973 (mln.gld)	restauratiekostenindexcijfer (1973=100, incl. btw)
1950	3	16	16
1951	2	11	18
1952	2	12	19
1953	3	16	19
1954	5	24	21
1955	5	22	23
1956	5	20	26
1957	5	19	28
1958	7	26	27
1959	8	32	27
1960	11	39	29
1961	14	46	31
1962	17	50	33
1963	17	48	36
1964	18	46	40
1965	26	62	43
1966	28	59	47
1967	21	44	48
1968	40	80	50
1969	38	63	61
1970	40	59	69
1971	42	53	78
1972	42	49	86
1973	62	62	100
1974	76	65	116
1975	110	82	133
1976	133	91	146
1977	126	81	157
1978	125	74	168
1979	128	69	187
1980	142	70	204
1981	106	49	218
1982	106	46	231
1983	106	44	245
1984	106	41	260
1985	80	29	276

opm. 1981-1985 zijn berekend op basis van de meerjarenramingen van CRM en op een geschatte kostenstijging van 6%.

Bron: Renovatie en onderhoud nr. 5 1982

De oplossingen voor de geschetste problemen moeten vooral op de langere termijn soelaas bieden. We moeten dan uitgaan van de geringe draagkracht van de monumentenzorg en trachten door het restauratieprogramma vooral te richten op de kleinere woonhuisrestauraties, deze draagkracht te vergroten.

Uit een door de gemeentelijke dienst monumentenzorg Amsterdam gehouden onderzoek in de Jordaan is namelijk gebleken, dat bij kleine restauraties in bijna alle gevallen de bewoners konden blijven zitten of na verbouwing weer konden terugkeren. Kleine restauraties maken het de monumentenzorg mogelijk het imago te doorbreken, dat er duur wordt gerestaureerd voor mensen met veel geld, en dat de zittende bewoners het veld moeten ruimen.

In de tweede plaats kan het vroegtijdig restaureren van kleine gebreken voorkomen dat er later voor veel geld een grote restauratie moet worden uitgevoerd, met alle nadelen die hierboven al zijn genoemd.

In de praktijk van het restaureren komt dat bijna onvermijdelijk neer op een werkwijze die nauw overeenkomt met die van de stadsvernieuwing. De reden daarvoor is dat dan voor de monumentenzorg het bouwkundig herstel en het belang van bewoners in evenwicht kan komen.

De gemeente Amsterdam geeft wat dit betreft een goed voorbeeld. Ze is de grootste eigenaar van monumentale gebouwen en probeert in het algemeen de huren na restauratie zo laag mogelijk te houden. Worden monumenten in stadsvernieuwingsgebieden samen met andere panden opgeknapt dan gelden huren van f 300,- tot f 390,-, daarbuiten gelden maximum huren van f 670,-

Amsterdam is bovendien bezig met een experiment, de zgn. woningwetmonumentrestauratie. Dit experiment betekent een bijna maximale integratie van monumentenzorg en stadsvernieuwing. Alle procedures en subsidieregelingen die in de stadsvernieuwing gelden worden toegepast. De monumenten zijn opgenomen in de bouw- en verbeteringsplannen voor een buurt en worden betrokken bij de normale inspraakprocedures. Uiteindelijk worden deze woningwetmonumenten na restauratie eigendom van een corporatie.

In feite moeten we deze gang van zaken, die overigens navolging vindt in andere steden (o.a. Maastricht), zien als de meest vergaande vernieuwing in het restaureren van de laatste jaren.

#### 4. Productie organisatie

Ook op andere manieren moet naar een verlaging van de restauratiekosten gestreefd worden. De restauratiepraktijk laat gelukkig, wat de restauratiekos-

ten van woonhuizen betreft, een daling zien. Het uitvoeringsniveau was duidelijk te hoog omdat te veel van het monument behouden en hersteld moest worden. Het mogelijk maken van goedkope restauraties zonder extra hoge subsidies is eveneens een middel om de integratie tussen monumentenzorg en stadsvernieuwing te bevorderen.

#### 5. Personeels/werkgelegenheidsaspecten

Monumentenzorg kan weliswaar ervaren worden als zijnde een hobby voor een aantal mensen, dan is daarmee nog niet gezegd dat monumentenzorg alleen van belang is voor deze mensen. De monumentenzorg ontleent haar belang immers mede aan de werkgelegenheid die zij aan de samenleving biedt.

Hoewel het nog niet zo lang geleden ten onrechte de Vonhoff - zoals hij later erkende - als een oneigenlijk argument werd omschreven staat het nu in het middelpunt van de belangstelling en heeft de hiervoor genoemde NCH er onlangs een hele studiedag rond georganiseerd. Keerpunt van deze dag was het verlies van werkgelegenheid in deze sector. In vergelijking met het topjaar 1976 zou de werkgelegenheid van 10.000 arbeidsplaatsen naar nauwelijks 1/3 daarvan in 1985 teruglopen<sup>16</sup> ( zie tabel 4).

Om deze ontwikkeling bij te sturen wijst het EIB in de voor deze studiedag verricht onderzoek<sup>17</sup> op de noodzaak om nadrukkelijk de sociaal-psychologische en economische waarden van monumenten naar voren te brengen in een poging een groter deel van de nationale middelen voor monumentenzorg vrij te maken. Daartoe heeft het EIB ook een argument geleverd, namelijk dat elke gulden minder subsidie voor met name woonhuisrestauraties één gulden meer betaalde WW-uitkering is. Het rapport stelt omgekeerd dan ook dat zonder extra middelen de werkgelegenheid in deze sector gehandhaafd kan blijven.

Aan deze conclusie moet wel de opmerking verbonden worden dat die uitspraak geldt tot ongeveer het niveau die de werkgelegenheid bereikte in 1976. Immers, niet elke bouwvakker bezit het vakmanschap dat in het restauratiebedrijf nodig is.

Dat de werkgelegenheid op zo'n schaal verloren gaat is gezien aspecten als de kwaliteit van de arbeid ernstig. Het zijn kwalitatief goede arbeidsplaatsen, die we vooral moeten zoeken bij de kleinere bouwbedrijven. Bovendien is het zelfstandig en afwisselend werk. Een ander pluspunt is, dat de restauratiebedrijven meer dan andere aannemers, een groot percentage vast personeel in dienst hebben en er bestaat de mogelijkheid tot het voeren van een goed sociaal

beleid. Verder hebben deze bedrijven verhoudingsgewijs veel jongeren in dienst, die ze een interne opleiding geven<sup>18</sup>. Gezien de huidige jeugdwerkloosheid een niet te onderschatten argument.

Restauratieproductie en werkgelegenheid (in arbeidsjaren)

jaar	subsidie mln.glds (uitgekeerd)	produktie mln.glds	loonaandeel totaal (58,8%)	werkgelegenheid		
				totaal (100%)	bouw (77%)	overig (23%)
1965	26,5	79,4	46,6	5241	4031	1209
1966	28,1	84,4	49,6	4910	3777	1133
1967	21,0	62,9	36,9	3328	2560	768
1968	40,5	121,4	71,3	5798	4460	1338
1969	38,2	114,6	67,3	4675	3596	1079
1970	40,3	120,8	71,0	4383	3372	1011
1971	41,7	133,3	78,3	4211	3239	972
1972	42,1	143,0	84,0	4041	3108	932
1973	62,3	224,4	131,8	5610	4315	1295
1974	75,6	287,1	168,7	6271	4824	1447
1975	109,7	438,6	257,7	8591	6608	1983
1976	132,9	558,2	328,0	10000	7692	2308
1977	126,1	555,1	326,1	8814	6780	2034
1978	124,6	573,2	336,8	8463	6510	1953
1979	128,4	616,4	362,2	8326	6405	1921
1980	138,6	693,2	407,3	8704	6695	2009
1981	106	530	311	6398	4922	1476
1982	104	520	306	5979	4599	1380
1983	100	500	294	5475	4211	1263
1984	100	500	294	5214	4011	1203
1985	75	375	220	3724	2865	859

Bron: Renovatie & Onderhoud no. 5. 1982.

Tabel 4.

5. De te voeren strategie

Beleid t.a.v. bovenstaande beleidsvelden van monumentenzorg vereisen zowel intern veranderingen binnen de organisatie zelf als extern t.o.v. de maatschappelijke omgeving van de monumentenzorg.

De interne strategie

Binnen de organisatie van de monumentenwereld dient een interne democratisering nagestreefd te worden. Een democratisering, niet op basis van ideële doeleinden maar omdat elke organisatie verandering nu eenmaal ongestoorde communicatie van basis met top en vice versa betekent. Want ook al is een goede probleemdefiniëring een schets van beleidsvoornemens het halve werk, het formuleren van oplossingen dient men aan de monumentenzorg zelf over te laten.



### De externe strategie

Wij gaan hierbij nog kort in op de tot dusver voorgedragen oplossingen van de problemen in monumentenzorg. Enerzijds kunnen nl. beleidswijzigingen passen binnen de bestaande wetgeving. Dit standpunt wordt door o.a. Crince Le Roy gehuldigd met als argument dat een wetswijziging te lang op zich zou laten wachten. De problemen lijken echter zo groot dat oplossingen niet binnen de bestaande wetgeving te realiseren zijn. Dit heeft ook de staatssecretaris ingezien en in zijn "voorlopig standpunt" monumentenbeleid<sup>19</sup> dat begin dit jaar uitgebracht werd kondigt hij een commissie aan, die een aantal aspecten van het nieuwe monumentenbeleid gaat bestuderen. Overigens, de bestaande wetgeving kan aangepast worden en ondertussen kan een geheel nieuwe voorbereid worden.

In het kader van de decentralisatie een blik over de grenzen. Aandacht voor Polen. Een land waar de inspanningen op het gebied van de monumentenzorg respect afdwingen en waar we jaloers mogen zijn op de goede gedecentraliseerde aanpak. Wat Polen echter echt bijzonder maakt is de benadering van de monumenten zoals die al in 1962 is vastgelegd in de Poolse monumentenwet. Op de eerste plaats verbiedt deze wet niet - zoals de Nederlandse - maar stelt dat de bescherming een plicht is voor de staat en haar burgers. In Polen behoeven de monumenten ook niet ouder te zijn dan 50 jaar voordat ze geregistreerd worden en onder het regiem van de wet vallen (zoals in Nederland), maar de wet spreekt van cultuurgoederen die van belang zijn voor de ontwikkeling van de nationale cultuur. Verder bevat de Poolse monumentenwet een doel, terwijl in onze wet - hoe voor de hand liggend ook - dat niet te vinden is. Het Poolse doel is niet alleen het behoud maar ook onderhoud en doelgericht functioneren in de huidige maatschappij.

En, tot slot, heel belangrijk is dat de Poolse wet stelt dat er middelen moeten zijn om de wet uit te voeren en ook die bepaling ontbreekt in deze monumentenwet. Door deze opzet is het ook niet meer verwonderlijk dat de Poolse monumentenzorg een totaal andere benadering is dan de onze. Men gaat niet uit van een monument of een lijst van geregistreerde monumenten, maar van de stad en wat daarin moet gebeuren met alle gebouwen. Deze benadering krijgt gestalte door het maken van een stedenbouwkundig plan, waarin bestaande stedenbouwkundige en sociale structuren gehandhaafd blijven. Op basis hiervan wordt de meerjarenplanning gemaakt en de financiering geregeld. In de gebieden die aan de beurt zijn worden de woningen in eigendom verworven. Voor de bewoners wordt voor tijdelijke behuizing gezorgd en uiteindelijk - na meestal

een bloksgewijze restauratie/renovatie - komen de meeste bewoners weer terug, waarbij de huren nauwelijks stijgen.

Polen is een goed voorbeeld van een ander monumentenbeleid, vooral in vergelijking met de Nederlandse.

Maar gelukkig is het niet zo dat in Nederland niet gewerkt wordt aan een verandering van beleid. Zo hebben we Amsterdam en Maastricht genoemd. Een ander voorbeeld is Utrecht waar door zelfwerkzaamheid goedkopere huren worden gerealiseerd. We kunnen verder een eind vorig jaar uitgekomen rapport over Molens noemen<sup>20</sup>. Dit rapport is, zover wij kunnen nagaan, de eerste keer dat niet om meer geld gevraagd wordt, maar uitgegaan wordt van de beperkte middelen. Op basis daarvan stelt het rapport een systeem van onderhoudssubsidies voor waardoor én de restauratiekosten verlaagd worden én de molens voortdurend in een goede staat verkeren.

De voorbeelden die we genoemd hebben zijn nog sporadisch en fragmentarisch. Toch toont het aan dat 20 jaar na de instelling van de monumentenwet de bereidheid in de monumentenwereld om wederom aan een nieuw beleid te werken ruimschoots aanwezig is.

#### 6. De tijdsfasering in het te voeren beleid

Deze aanbevelingen baseren wij zowel op de organisatieliteratuur over de prioriteit van diverse afdelingen binnen een organisatie als op een politieke inschatting van de mogelijkheden binnen het Nederlands overheidsberaad.

Eerst stelt de organisatie wetenschap veelal vast, welke doeleinden organisaties hebben, in welke mate deze bereikt worden en hoe zij hierop haar middelen op af moet stemmen. Tevens gaat zij na welke de voornaamste determinant van haar huidig functioneren is.

Welnu, het doel van monumentenzorg is het restaureren en onderhoud van monumenten, een unieke stukproduktie om in fabriekstermen te spreken. Gezien in het licht van een van de meest aanvaarde theorieën uit de organisatie-wetenschap, de technologie theorie van Woodward is het volgende van dit soort organisaties te verwachten:

- in stuksproduktie - en dat is monumentenzorg volgens eigen zeggen - is de ontwikkelingsafdeling, in dit geval de architectuur de meest dominante afdeling binnen de organisatie, omdat van de kwaliteit van haar produkt de

afzet afhankelijk is.

- in massaproductie - en dat is monumentenzorg volgens eigen zeggen niet - is de meest dominante afdeling de productie afdeling, omdat de voorwaarde voor een geslaagde massaproductie kostprijsreductie door bv. lopende band productie is.
- in procesproductie bv. chemie is de researchafdeling pas belangrijk voorzover de afzet via de marketing verzekerd is en bijdraagt aan het veroveren van nieuwe markten.

Verkoop is overigens pas belangrijk bij stukproductie als de research heeft plaatsgevonden en research is het minst belangrijk in massaproductie als de verkoop verzekerd is, anders is massaproductie niet verantwoord.

MZ. nu was een organisatie met een verzekerde afzet en een productie, die als een afgeleide van de architectuur werd gezien. Nu de markt voor MZ. "ingestort" is, komen zowel de architectuur als de productie op de tocht te staan. De architecturale belangen raken dan op een achtergrond. Een ander beleid is geboden. M.a.w. marketing en dus voorlichting van de monumentenzorg verdient in de monumentenwereld topprioriteit, gevolgd door productie innovatie (goedkoper restaureren) van de architectuur. Research ter wille van de productieinnovatie d.w.z. goedkoper restaureren, dient bevorderd te worden.

1. Dreimüller, A.  
Engeldorp Gastelaars, v. Ph.  
Het falen van monumentenzorg in Intermediair dd. 20 april 1979 nr.  
16 blz. 21 e.v.
2. Voorlopige standpuntbepaling van de staatssecretaris van CRM m.b.t. het  
Rapport van de externe Adviseur Van de Bunt over de Monumentenzorg,  
Ministerie CRM, januari 1982.
3. Monumenten uit de Zorgen, Bulletin Koninklijke Nederlandse Oudheidkun-  
dige Bond 1982, blz. 147.
4. Vgl.: Monumentenstudiedag 1982: Economische aspecten van het monu-  
mentenbeleid.
5. Monumentenbeleid Den Haag 1981.
6. Zorgen om monumenten. Diskussierapport van de Werkgroep Monumen-  
tenzorg, ingesteld door het Nederlands Instituut voor de Ruimtelijke  
Ordering en Volkshuisvesting, uitgebracht in juni 1980.
7. Stichting Research en Marketing, panelstudie Zuid Limburg 1972.
8. Opzet en interpretatie van dit onderzoek zijn voor onze verantwoording.  
Uitvoering van het onderzoek viel onder de verantwoording van de  
D.S.W.O. Enquêteformulieren, ponskaarten en resultaten op aanvraag bij  
auteurs beschikbaar.
9. Vgl. Ganzenboom, H.  
Beleving van monumenten. Vakgroep "Wippler" Utrecht Den Haag  
1982 DL I.
10. Voor geïnteresseerden zij er op gewezen dat op dit moment een briefwis-  
seling tussen ons en de auteur van dit rapport Ganzenboom gestart is.
11. Een kwantitatieve inhoudsanalyse op de verslagen van de monumentenda-  
gen is in onze opdracht geschiedt door J. Hessels. Rapport op aanvraag bij  
de auteurs van dit artikel beschikbaar.

12. Vgl.: een rapport over de marketing problematiek van monumentenzorg, in voorbereiding door Arrendel, I.  
Op aanvraag bij auteurs van dit artikel beschikbaar.
13. Hooren, v.A.  
Schellevis, T.  
E.I.B. Amsterdam 1982.  
Dit rapport werd op de laatste monumentendag besproken.
14. Interviews in onze opdracht uitgevoerd door de D.S.W.O. Interpretatie voor onze verantwoordelijkheid.
15. Hooren, v. A.  
Dreimuller, A.  
Renovatie en onderhoud nr. 6, 1982.  
Opkomst en ondergang van de monumentenzorg.
16. Hooren, v.A.  
Dreimuller, A.  
Renovatie en onderhoud, nr. 5, 1981.  
Economische aspecten van monumentenzorg II.
17. Zie voetnoot 13.
18. Aarلمان, I. e.a.  
Sociaal beleid van bouwbedrijven en arbeidsmarkt; gedrag van C.A.O. werknemers. E.I.B. rapport, maart 1981.  
en:  
Sol, E.  
Toppen, J.  
Bouwbedrijven en de tewerkstelling en vooropleiding van jongeren, E.I.B. rapport, januari 1981.
19. Zie voetnoot 2.

20. De toekomst van het onderhoud van Molens. Adviesbureau de Nie, november 1981.