

Op weg naar een goed functionerende monumentenzorg

*Een onderzoek naar het ontwikkelen van een strategie voor de monumentenzorg
van de gemeente Haaksbergen*

Lidia Ferrari – Universiteit Twente

Illustratie voorkant:
'Windkorenmolen'
(Rijksmonument)
Fazantstraat 39
Gemeente Haaksbergen

*Afstudeeropdracht in het kader van de opleiding Public Administration: Management, Economics and
Law aan de Universiteit Twente te Enschede en uitgevoerd in opdracht van de Gemeente
Haaksbergen.*



Auteur:	L.S. Ferrari
Studentnummer:	0153419
Master:	Public Administration
Track:	Management, Economics and Law
Begeleidende instantie:	Universiteit Twente Faculteit Management en Bestuur Postbus 217 7500 AE Enschede
Opdrachtgever:	Gemeente Haaksbergen Markt 3 7481 HS Haaksbergen
Afstudeercommissie	
Scriptiebegeleiders:	Prof. dr. Hans E. Roosendaal Mr. drs. M. Harmsen
Externe begeleider:	Ing. J.H.F. Vollenbroek
Datum:	maart 2008

'The reason why firms succeed or fail is perhaps the central question in strategy' (Michael Porter in: Wheelen en Hunger, 1995:1).

Inhoudsopgave

SAMENVATTING.....	9
SUMMARY.....	13
VOORWOORD	17
H1 INLEIDING	19
1.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK	19
1.2 METHODEN VAN ONDERZOEK	21
H2 BEPALENDE FACTOREN VOOR DE STRATEGIE	23
2.1 INLEIDING	23
2.2 TOEKOMSTPERSPECTIEF	23
2.3 OMGEVINGSANALYSE.....	25
2.3.1 Stakeholdersanalyse	25
2.4 INTERNE OMGEVING	27
2.4.1 Interne stakeholder: gemeenteraad en college.....	27
2.4.2 Interne stakeholder: monumentencommissie	27
2.4.3 Interne stakeholder: ambtelijke organisatie.....	29
2.5 EXTERNE OMGEVING	30
2.5.1. PESTEL-raamwerk	30
2.5.1.1. Politieke invloeden	30
a. Externe stakeholder: hogere overheden.....	30
b. Externe stakeholder: inwoners	31
2.5.1.2. Economische invloeden.....	31
2.5.1.3 Sociaal-culturele invloeden	31
2.5.1.4 Technologische invloeden.....	32
2.5.1.5 Milieu-invloeden	32
2.5.1.6 Juridische invloeden	32
2.5.2 Externe stakeholder: monumenteneigenaren.....	33
2.5.3 Externe stakeholder: betrokken stichtingen en verenigingen	33
2.5.4 Externe stakeholder: toekomstige generaties	35
2.5.5 Onafhankelijke stakeholder: media	35
2.6 SAMENVATTING.....	35
H3 SWOT-ANALYSE	37
3.1 INLEIDING	37
3.2 STERKTEN VAN DE MONUMENTENZORG.....	37
3.3 ZWAKTEN VAN DE MONUMENTENZORG	38
3.4 KANSEN VOOR DE MONUMENTENZORG.....	40
3.5 BEDREIGINGEN VOOR DE MONUMENTENZORG.....	40
3.6 SAMENVATTING.....	41

H4 VASTSTELLEN VAN DE OBJECTIVES	43
4.1 INLEIDING	43
4.2 GOAL 1: HET VERBREIDEN VAN DE MONUMENTENZORG.....	43
4.3 GOAL 2: HET OPSTELLEN VAN EEN ONDERHOUDSPAN	44
4.4 GOAL 3: EEN DUIDELIJKE TAAKVERDELING VAN DE AMBTELIJKE ORGANISATIE	45
4.5 GOAL 4: DUIDELIJKHEID OVER DE MONUMENTENCOMMISSIE.....	47
4.6 SAMENVATTING.....	47
H5 FORMULEREN VAN DE STRATEGIE.....	49
5.1 INLEIDING	49
5.2 MOGELIJKHEDEN VOOR HET BEHOUDEN OF VERSTERKEN VAN DE STERKTEN.....	49
5.2.1 Behouden of versterken van sterkte 1	49
5.2.2 Behouden of versterken van sterkte 2	50
5.3 KEUZE VAN DE STRATEGIE MET BETREKKING TOT DE ZWAKTEN.....	50
5.3.1 Verbeteren van de eerste zwakte van de ambtelijke organisatie (zwakte 1)	50
5.3.1.1 De alternatieven voor het betrekken van de afdeling Welzijn.....	51
5.3.1.2 De alternatieven voor het betrekken van de aspecten cultuur, recreatie en toerisme	51
5.3.1.3 De alternatieven voor het primaat over de monumentenzorg.....	52
5.3.2 Verbeteren van de tweede zwakte van de ambtelijke organisatie (zwakte 2)	54
5.3.3 Verbeteren van de derde zwakte van de ambtelijke organisatie (zwakte 3).....	57
5.3.4 Verbeteren van de eerste zwakte van de monumentencommissie (zwakte 4).....	57
5.3.5 Verbeteren van de tweede zwakte van de monumentencommissie (zwakte 5).....	57
5.3.6 Verbeteren van de derde zwakte van de monumentencommissie (zwakte 6)	59
5.3.7 Verbeteren van de vierde zwakte van de monumentencommissie (zwakte 7)	60
5.4 SAMENVATTING.....	60
H6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	61
6.1 INLEIDING	61
6.2 BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAAG	61
6.3 NADER ONDERZOEK VOOR DE GEMEENTE HAAKSBERGEN	64
6.4 AANBEVELING VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	65
LITERATUURLIJST	67
GEMEENTELIJKE BRONNEN	69
INTERNETBRONNEN	70
LIJST VAN FIGUREN.....	71
LIJST MET AFKORTINGEN.....	73
BIJLAGEN	75
BIJLAGE 1: UITBREIDING VAN DE METHODEN VAN ONDERZOEK.....	77
BIJLAGE 2: UITWERKING VAN DE ENQUÊTE ONDER DE MONUMENTENEIGENAREN	79
BIJLAGE 3: UITWERKING VAN DE ENQUÊTE ONDER DE INWONERS	93
BIJLAGE 4: KADERNOTA	99
BIJLAGE 5: WETGEVING.....	101
BIJLAGE 6: GEMEENTELIJKE- EN RIJKSMONUMENTENLIJST	105

Samenvatting

Het college van de gemeente Haaksbergen vindt dat de monumentenzorg niet optimaal functioneert en dat deze zorg verbeterd kan worden. Eén van de belangrijkste oorzaken van dit disfunctioneren is het ontbreken van een strategie. Dit onderzoek heeft dan ook tot doel om een strategie voor de monumentenzorg te ontwikkelen.

Voor een geslaagde onderzoeksopzet is het allereerst noodzakelijk om aansluiting te zoeken bij het begrip “strategie”. Bij een strategie is het belangrijk dat:

- het voor de toekomst geldt.
- de interne én externe omgeving erbij betrokken worden.
- er rekening gehouden wordt met de stakeholders.

In dit onderzoek is ook, naast het begrip strategie, gebruik gemaakt van het strategieformuleringsmodel van Higgins en Vincze (1993:6). Met behulp van dit model is het toekomstperspectief van de monumentenzorg, bestaande uit de visie, missie en goals, geformuleerd. Daarnaast zijn de huidige situatie, de stakeholders, op zowel intern (binnen de organisatie) als extern niveau (buiten de organisatie), en de omgevingsinvloeden onderzocht. Vervolgens zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de huidige situatie in kaart gebracht met behulp van een SWOT-analyse. Verder is de toekomst van de monumentenzorg behandeld, door de goals (uit het toekomstperspectief) meetbaar te maken en er een tijds kader aan te koppelen (objectives). Tot slot zijn alle onderzoeksgegevens afgewogen en is uiteindelijk de strategie geformuleerd.

De invoergegevens voor het bovengenoemde model zijn verzameld uit gemeentelijke bronnen, wetenschappelijke literatuur, interviews met stakeholders en enquêtes onder de burgers en monumenteneigenaren. Uit deze dataverzameling is vastgesteld dat de gemeenteraad, het college, de monumentencommissie en de ambtelijke organisatie de interne stakeholders zijn die veel macht en belangen hebben bij de monumentenzorg. Deze stakeholders moeten gezamenlijk de strategie, die in dit onderzoek ontwikkeld is en geadviseerd wordt, gaan uitvoeren. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met de externe stakeholders die veel belang hebben, maar weinig macht, namelijk de Historische Kring Haaksbergen, Stichting Groot Scholtenhagen, de inwoners van Haaksbergen en de toekomstige generaties. Ook dient er rekening te worden gehouden met externe stakeholders die direct of indirect veel invloed hebben, namelijk de hogere overheden, de Haaksbergse Ondernemersvereniging, de Vereniging voor natuur- en milieueducatie, de VVV en de media. De gemeente moet er echter op attent zijn dat stakeholders ook een negatieve invloed kunnen uitoefenen.

De sterkten van de monumentenzorg bestaan ten eerste uit het feit dat de gemeente subsidies voor onderhoud verleent, omdat ze erkent dat het bezitten van een monument nadelen met zich mee brengt. Ten tweede heeft de gemeente de vrijheid om (het beleid van) de monumentenzorg naar eigen keuze in te vullen.

Bij de zwakten van de monumentenzorg wordt onderscheid gemaakt tussen de ambtelijke organisatie en de monumentencommissie. De zwakten zijn:

Ambtelijke organisatie:

- Het primaat is onduidelijk.
- Er zijn geen (duidelijke) taakomschrijvingen.
- Er zijn te weinig middelen.

Monumentencommissie:

- De monumentencommissie heeft een onjuiste samenstelling.
- Er zijn geen taakomschrijvingen.
- De wethouder adviseert zichzelf.
- Er is geen jaarplan.

Een kans voor de monumentenzorg die de gemeente heeft, is het gebruik maken van nieuwe technieken bij het onderhoud van monumenten. Deze technieken zijn duurzamer dan de verouderde technieken, maar vaak ook duurder (technologische invloed).

Er is echter ook een aantal bedreigingen. Ten eerste moeten de interne stakeholders, bij het opstellen van de strategie, er rekening mee houden dat nieuwe of gewijzigde wetgeving van hogere overheden in de strategie aangepast moet kunnen worden (politiek invloed). Ten tweede kan een tekort aan budget leiden tot verwaarlozing (economische invloed). Tot slot kan de monumenteneigenaar zelf een bedreiging vormen, door zijn pand op een dusdanige wijze te veranderen dat het de monumentale status verliest.

De strategie die met dit onderzoek geformuleerd is, dient om de objectives te realiseren, die uiteindelijk de visie van de monumentenzorg moeten verwezenlijken:

“het op een efficiëntie en duurzame manier behouden van de monumenten die Haaksbergen karakteriseren en die afkomstig zijn uit alle tijden”.

De objectives zijn:

1. Het verbreden van de monumentenzorg. Het gaat hier om het vaststellen van de aspecten van de monumentenzorg. *Dit objective moet zo spoedig mogelijk uitgevoerd worden, uiterlijk voor juli 2008, omdat het de basis van de monumentenzorg is.*
2. Het opstellen van een onderhoudsplan. Monumenten worden hiermee op een duurzame manier behouden. *Dit plan dient in de Programmabegroting 2009 opgenomen te worden.*
3. Een duidelijke taakverdeling in de ambtelijke organisatie om een efficiëntere manier van werken te realiseren. *Een jaar na de invoering van de nieuwe taakverdeling moet geëvalueerd worden hoe de nieuwe situatie verloopt en moeten de opvattingen van de ambtenaren over de werkwijze overeenkomen.*

4. Duidelijkheid over de monumentencommissie om een efficiëntere manier van werken te bewerkstelligen. *Een jaar na de invoering van de nieuwe monumentencommissie moet geëvalueerd worden hoe de nieuwe commissie functioneert en moeten de opvattingen van de leden gelijkgesteld zijn.*

Uit de uitgangspunten van het model van Higgins en Vincze en de onderzoeksgegevens kan geconcludeerd worden dat een groot deel van de zwakten inderdaad opgelost kan worden met behulp van een duidelijke strategie, mits goed met weerstand in de organisatiestructuur en –cultuur wordt omgegaan. Bovendien wordt van de gemeenteraad verwacht dat ze extra middelen beschikbaar stelt.

De strategie behoort in ieder geval de volgende kenmerken te hebben. De afdeling Welzijn krijgt een belangrijke rol in de monumentenzorg. Zo belangrijk zelfs dat op deze afdeling het primaat gelegd wordt. Door deze afdeling erbij te betrekken, wordt de monumentenzorg verbreed met de aspecten cultuur, recreatie en toerisme. Daarnaast is door dit onderzoek duidelijk geworden dat de afdelingen OW en ROMB de technische taken moeten uitvoeren en de afdeling Welzijn de beleidsmatige taken en het subsidiebeleid. De afdeling OW moet tevens zorg dragen voor het onderhoudsplan.

Ook zijn drie belangrijke wijzigingen in de monumentencommissie nodig:

1. Deze commissie uitbreiden van drie naar vijf tot zeven leden.
2. De commissie geen onderdeel meer laten zijn van de welstandscommissie.
3. De voorzitter niet meer de betrokken wethouder laten zijn.

Om de monumentenzorg nóg meer te versterken, wordt tot slot aanbevolen om een beleidsmedewerker monumentenzorg aan te stellen. Hiervoor dient de gemeente wel een kosten-batenanalyse uit te voeren.

Summary

According to the board of the municipality Haaksbergen, the protection of monuments is not functioning optimally. One of the most important causes for this is the absence of a strategy. Therefore this research aims to develop a strategy for the protection of monuments.

To start this research correctly it is needed to derive a thorough understanding of the concept “strategy”. In a strategy it is important that:

- It is about the future.
- The internal and external environment are considered.
- The stakeholders are taken into account.

Beside the concept strategy, this research uses the strategy formulation model of Higgins and Vincze (1993: 6). Using this model the view on the future of the protection of monuments, consisting of the vision, mission and goals, was formulated. Furthermore the current situation, the stakeholders and influences from the environment were examined. Then the strengths, weaknesses, opportunities and threats on the current situation were surveyed using a SWOT analysis. Also the future of the protection of monuments was attended to by elaborating the goals into objectives. Finally, all research data was considered while formulating the new strategy.

The input for the given model has been collected from municipal sources, scientific literature, interviews with stakeholders and questionnaires among civilians and monument owners. From this data was derived that the town council, the board, the commission on monuments and the administrative organisation are the internal stakeholders with a high amount of power and interest in the protection of monuments. Together these stakeholders have to carry out the strategy, which was formulated in this research. However, they have to take into account that there are also external stakeholders with high interest, but little power, which are the Historische Kring Haaksbergen, Stichting Groot Scholtenhagen, the civilians of Haaksbergen and the future generations. Also external stakeholders with high influence, direct or indirect, are to be taken into account, like there are the higher governments, the Haaksbergse Ondernemersvereniging, the Vereniging voor natuur- en milieueducatie, the VVV and the media. What has to be realised is that stakeholders can cause positive as well as negative influences.

The first strength of the protection of monuments is that there is a subsidy for maintenance, because the municipality acknowledges that owning a monument brings along disadvantages. The second

strength is that the municipality has the freedom to fill in the (policy of the) protection of monuments in their own way.

Two kinds of weaknesses of the protection of monuments can be identified, namely weaknesses of the administrative organisation and weaknesses of the commission on monuments:

Administrative organisation:

- The primacy is unclear.
- There are no (clear) task descriptions.
- There are too few means.

Commission on monuments:

- The commission on monuments is not composed correctly.
- There are no task descriptions.
- The alderman gives advice to himself.
- There is no annual plan.

An opportunity for the protection of monuments is to use new techniques for maintenance on monuments. These techniques are more lasting than older ones, however, they are often also more expensive (technological influence).

There also are a number of threats. The first one is that higher governments can change laws or create new ones. Internal stakeholders need to make sure that these changes can be adapted in the strategy (political influence). The second threat is that a deficiency in budget can cause neglect (economic influence). Finally, the monument owner can be a threat if he changes his building in such a manner that it loses its monumental status.

The strategy formulated by this research is to realise the objectives, which in time should realise the vision of the protection of monuments:

“to protect the monuments, which characterize Haaksbergen and come from all periods, in an efficient and lasting manner”.

The objectives are:

1. To broaden the protection of monuments. This is about determining the aspects of the protection of monuments. *This objective should be reached as soon as possible, at the latest before July 2008, because it forms the basis of the protection of monuments.*
2. To formulate a plan for maintenance. Monuments can be protected in a lasting manner with this. *This plan should be a part of the “Programmabegroting” 2009.*
3. A clear division of tasks in the administrative organization to realise a more efficient way of working. *One year after the introduction of the new division of tasks an evaluation of the new situation should be done and the perceptions of all civil servants about the way of working should match.*
4. Intelligibility about the commission on monuments to realise a more efficient way of working. *One year after the introduction of the new commission on monuments an evaluation of the functioning of the commission should be done and the perceptions of the members should match.*

From the principles of the model of Higgins and Vincze and the research data it can be concluded that most of the weaknesses can indeed be solved with a new strategy, provided that resistance in the organization structure and culture is handled well. Moreover, it is expected from the town council that they provide extra means.

The strategy should at least have the following characteristics. The department Welzijn obtains a prominent role in the protection of monuments and gets the primacy. To include this department broadens the protection of monuments with the aspects culture, recreation and tourism. Furthermore this research showed that the departments OW and ROMB should take care of the tasks with a technical character and that the department Welzijn should take care of the tasks with respect to policy and subsidy. The plan of maintenance is the responsibility of the department OW.

Three important changes in the commission on monuments are needed:

1. Expand this commission from three to five to seven members.
2. The commission should not be a part of the 'welstandscommissie' anymore.
3. The chairman can not be the alderman anymore.

Finally, to strengthen the protection of monuments even further it is recommended to install a staff member for the protection of monuments. Before doing this the municipality should analyse the costs and benefits.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een onderzoek naar het ontwikkelen van een strategie voor de monumentenzorg in de gemeente Haaksbergen. Dit onderzoek is uitgevoerd ter afsluiting van mijn studie Public Administration: Management, Economics and Law in opdracht van de gemeente Haaksbergen.

Mijn begeleiders vanuit de Universiteit Twente wil ik bedanken voor hun begeleiding en samenwerking. Ik dank Prof. Dr. Hans E. Roosendaal voor zijn kritische, maar motiverende commentaar op mijn werk. Ook Mr. Drs. Marc Harmsen, mijn tweede begeleider, dank ik voor zijn nuttige tips en kritiekpunten.

Verder wil ik Ing. Erik Vollenbroek, mijn begeleider vanuit de gemeente Haaksbergen, bedanken voor zijn altijd positieve houding ten opzichte van mijn werk. Hiernaast dank ik mijn naaste collega's voor hun hulp en de plezierige samenwerking. Ook wil ik alle geïnterviewden en de monumenteneigenaren en burgers, die de enquête hebben ingevuld, van harte bedanken voor hun inbreng en medewerking.

Mijn laatste dankbetuiging gaat uit naar de steun die de mensen uit mijn directe, persoonlijke omgeving mij hebben gegeven. Mijn speciale dank gaat naar mijn ouders, omdat zij mij in de gelegenheid hebben gesteld om deze studie succesvol af te ronden, en mijn vriend, voor zijn steun en het altijd vertrouwen hebben in mij en mijn werk. Verder bedank ik mijn vrienden voor de afleiding, in positieve zin, die zij mij hebben gegeven in deze laatste fase van mijn studie. Tot slot wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd in het tekstueel redigeren van mijn stukken.

Aan alle goede dingen in het leven komt een einde, ook aan mijn studententijd. Vol goede moed ga ik beginnen aan de volgende fase van mijn leven. Ik wens u veel leesplezier!

Lidia Ferrari

Haaksbergen/Enschede, maart 2008

H1 Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

In 1988, bij het achthonderd jarig bestaan van de gemeente Haaksbergen, heeft het College van Burgemeester en Wethouders (hierna: college) een gemeentelijke monumentenlijst, een Monumentenverordening en een Reglement van orde van de gemeentelijke monumentencommissie (hierna: Reglement) opgesteld. Om de monumentenzorg nadere invulling te geven, heeft de gemeenteraad een gemeentelijke monumentencommissie (hierna: monumentencommissie) ingesteld.

Bij de collegesamenstelling, na de laatste gemeenteraadsverkiezingen (7 maart 2006), heeft de wethouder met Monumenten in de portefeuille geconstateerd dat niet duidelijk is wat er van 1988 tot 2006 gebeurd en bereikt is in de monumentenzorg en wie uit de ambtelijke organisatie waarvoor verantwoordelijk is. De rapportage naar de wethouder is bijvoorbeeld onduidelijk. In die achttien jaar is er nooit een evaluatie gedaan om te onderzoeken of de monumentenzorg goed functioneert en of er knelpunten zijn.

Naast de wethouder, vinden ook de ambtelijke organisatie en de monumentencommissie dat de monumentenzorg niet goed functioneert, wat volgens hen wordt veroorzaakt doordat er constant vernieuwingen zijn, zoals de invoering van de Wet dualisering gemeentebestuur en de Welstandsnota. Bovendien zou door de reorganisatie van de ambtelijke organisatie in 2005 en het voortdurend wijzigen van de taken van de ambtelijke organisatie onvoldoende duidelijk zijn wie waarvoor zorgt en verantwoordelijk is. Er is dus gebrek aan een goede organisatorische inbedding. Ook worstelen de leden van de monumentencommissie met de invulling van hun rol. De leden weten niet welke initiatieven zij wel en niet kunnen nemen. Er zijn weliswaar verschillende voorzieningen getroffen om de monumentenzorg vorm te geven, maar een Monumentennota, of een ander beleidsdocument, dat de inhoud van deze zorg en de te volgen strategie behandelt, ontbreekt nog. Daarom is er geen sprake van een deugdelijk en consistent beleid.

Wanneer duidelijk is wie verantwoordelijk is voor het beleidsmatige aspect van de monumentenzorg, wordt ook ingevuld wie primaathouder is en dus initiërend werkt aan dit beleidsterrein. Daarnaast is het gewenst dat het primaathouderschap duidelijk beschreven wordt, zodat het voor de portefeuillehouder ook duidelijk is wie waarop aangesproken kan worden. Het product Monumenten zal daardoor niet meer gevoelig zijn voor wisselingen van portefeuillehouder. Met een beleidsdocument kunnen nieuwe portefeuillehouders en ambtenaren eenvoudig op de hoogte gesteld worden van de stand van zaken (Gemeente Haaksbergen (hierna GH), 2006).

De belangrijkste knelpunten met betrekking tot de monumentenzorg, gesignaleerd door de wethouder, de monumentencommissie en de ambtelijke organisatie, worden veroorzaakt door / zijn:

- gebrek aan organisatorische inbedding.
- gebrek aan duidelijkheid over de rol van de monumentencommissie
- ontbreken van een beleidsdocument
- reorganisatie van de ambtelijke organisatie
- veranderingen van buiten de gemeente, zoals de invoering van nieuwe wetgeving

De genoemde knelpunten zijn afkomstig van verschillende niveaus. Vooral het knelpunt over het ontbreken van een beleidsdocument is van andere aard dan de overige kwesties. Wanneer “het ontbreken van een beleidsdocument” opgelost is, kunnen de andere knelpunten ook relatief eenvoudig opgelost worden. Het hebben van een vastgelegd beleid, ofwel een vastgelegde strategie, lijkt daarom de cruciale bijdrage te leveren aan de oplossing. De doelstelling van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

“Het ontwikkelen van een strategie voor de monumentenzorg van de gemeente Haaksbergen.”

Om deze doelstelling te realiseren, wordt eerst beschreven waaraan een strategie moet voldoen. Een precieze definiëring van “strategie” bestaat niet, maar het begrip moet wel aan een aantal randvoorwaarden voldoen. Er moet gekeken worden naar de toekomst van de organisatie als geheel en naar de positie van de organisatie, waarbij rekening wordt gehouden met de omgeving(sinvloeden). Tot slot moeten de kernbekwaamheden en kernactiviteiten van de organisatie verwezenlijkt worden voor het voortzetten van haar continuïteit (Johnson e.a., 2006:6-7). De definitie van strategie die hier op aansluit is:

‘de richting en de reikwijdte van de organisatie op lange termijn, die voordelen behaalt voor de organisatie door een goede afstemming tussen middelen in de veranderende omgeving en het voldoen aan de verwachtingen van de stakeholders’ (Johnson e.a. 2006:9).

Om de strategie te ontwikkelen, dient er een aantal stappen ondernomen te worden. Hiervoor wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het strategieformuleringsmodel van Higgins en Vincze (figuur 2.1). Met behulp van dit model moet duidelijk worden wat de huidige situatie van de monumentenzorg is en waar het in de toekomst thuishoort. Ook wordt aan de hand van dit model onderzocht welke zwakten de monumentenzorg daadwerkelijk heeft en met welke invloeden rekening gehouden moet worden bij het opstellen van de strategie. Aan de hand van deze onderzoeksgegevens wordt een oplossing gezocht voor de volgende vraagstelling:

“Welke kenmerken moet de monumentenzorg van de gemeente Haaksbergen hebben om naar behoren te kunnen functioneren?”

1.2 Methoden van onderzoek

In dit onderzoek wordt inzicht verkregen in de huidige situatie met behulp van bestaand materiaal¹, zoals wet- en regelgeving en gemeentelijke bronnen. De theorieën, principes en raamwerken zijn verzameld uit de wetenschappelijke literatuur. De uit het bestaande materiaal verzamelde gegevens zijn niet voldoende, omdat hiermee alleen de huidige interne situatie geanalyseerd wordt. Dit onderzoek heeft juist tot doel de omgeving en de toekomst erbij te betrekken, omdat dit een belangrijk onderdeel van de strategie is (paragraaf 1.1). Het onderzoek naar (de standpunten van) de externe stakeholders en de omgevingsinvloeden wordt verricht door gebruik te maken van enquêtes en interviews, omdat bij het verzamelen van gegevens over attitudes, opinies en kennis de vorm van een interview of een schriftelijke vragenlijst het meest voor de hand ligt (Hart e.a., 2001:221).

¹ 'Onderzoek van bestaand materiaal is een methode waarmee bestaande documenten of vastgelegde gegevens (in: archieven, bibliotheken en databanken) worden verzameld en geanalyseerd op inhoud' (Hart e.a., 2001:94).

H2 Bepalende factoren voor de strategie

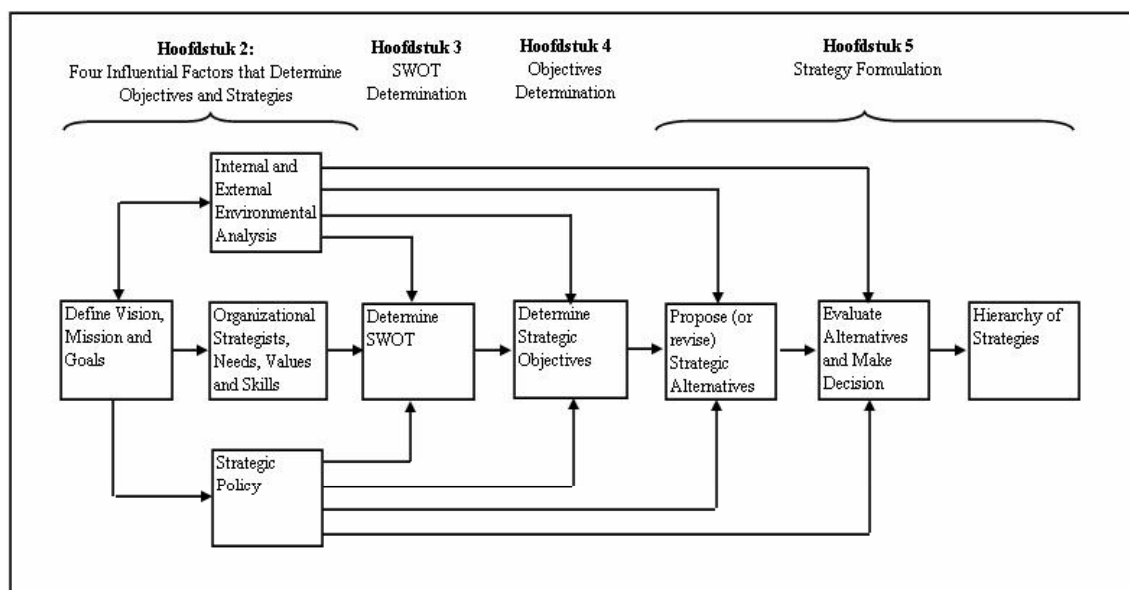
2.1 Inleiding

Om de onderzoeksgegevens te analyseren, wordt gebruik gemaakt van het strategieformuleringsmodel van Higgins en Vincze (figuur 2.1). Eerst moet echter onderzocht worden wat de bepalende factoren, de SWOT-analyse en de objectives van de monumentenzorg zijn.

In dit hoofdstuk wordt onderzocht hoe de bepalende factoren voor de strategie van de monumentenzorg ingevuld zijn. Deze factoren zijn:

- Het toekomstperspectief, bestaande uit de visie, missie en goals.
- De omgevingsanalyse, bestaande uit de interne organisatie en haar omgeving.

Met het toekomstperspectief wordt bepaald wat de gemeente in een bepaalde periode wil bereiken met de monumentenzorg. Voordat de toekomstige situatie gerealiseerd kan worden, moet eerst duidelijk zijn hoe de huidige situatie van de organisatie en haar omgeving is. Deze gegevens worden verzameld met behulp van de stakeholdersanalyse en het PESTEL-raamwerk.



Figuur 2.1: Het strategieformuleringsmodel (Higgins en Vincze, 1993:60, 93 en 133).

2.2 Toekomstperspectief

De visie, missie en goals zijn in de huidige monumentenzorg niet geformuleerd. In dit onderzoek is het toekomstperspectief opgesteld aan de hand van de interviews met de betrokken wethouder, ambtenaren, leden van de monumentencommissie en de stichtingen en verenigingen. De resultaten uit

de interviews en enquêtes tonen dat er unanieme overeenstemming is over dat de monumenten in Haaksbergen bewaard moeten blijven (bijlage 1 tot en met 3).

De visie van een organisatie kan omschreven worden als de beoogde toekomstige staat, of wel datgene wat de organisatie in de toekomst wil bereiken (Carpenter en Sanders, 2006:39).

De visie van de monumentenzorg is het op een efficiënte en duurzame manier behouden van monumenten die de gemeente Haaksbergen karakteriseren of vroeger hebben gekarakteriseerd.

'Undertaking the definition of a company mission is one of the most easily slighted tasks in the strategy management process....But the critical role of the company mission as the basis of orchestrating managerial action is repeatedly demonstrated by failing firms whose short-run actions are ultimately found to be counterproductive to their long-run purpose' (Pearce J.A. in: Higgins en Vincze, 1993:57).

De missie is de bestaansreden van een organisatie, die de in de visie gegeven richting verder beschrijft (Higgins en Vincze, 1993:65). Missie wordt door Johnson e.a. (2006:13) omschreven als *'het algemene nut van de organisatie in lijn met de waarden en verwachtingen van de stakeholders'*. Een missie kan, door kansen en bedreigingen, aan veranderingen onderhevig zijn.

De missie van de monumentenzorg is het bewaren en bewaken van het culturele erfgoed en zorgen dat er in de toekomst monumenten zijn uit alle tijden.

'Strategic goals are broad statements of organizational purpose established in the firm's key results areas' (Higgins en Vincze, 1993:7). De goals van een organisatie bestaan uit de plannen van een organisatie als geheel en kunnen getypeerd worden als een uitwerking van de visie en de missie. *'Goals help managers to think of what the firm ought to accomplish in general without getting bogged down in issues of measurement and timing' (Richards, 1986:22).*

De volgende stap is het opstellen van de goals waarmee de visie en de missie behaald dienen te worden. Het behalen van deze goals moet dus tot gevolg hebben dat monumenten op een efficiënte en duurzame manier bewaard blijven, waarbij ervoor gezorgd wordt dat er monumenten uit alle tijden zijn. Dit houdt in dat het begrip "monumentenzorg" mogelijk aangepast en verbreed dient te worden. Monumenten bestaan door hun bijzondere verschijning, die zoveel mogelijk in stand gehouden moet worden. Monumenten vereisen specifiek onderhoud. Om dit op een zo duurzaam mogelijke manier te doen, moet het van tevoren duidelijk zijn welke panden wanneer en hoeveel onderhoud behoeven. Dit kan gerealiseerd worden met behulp van een onderhoudsplan, zoals de rijksoverheid heeft voor rijksmonumenten. Tot slot kan de monumentenzorg efficiënter functioneren als de ambtelijke organisatie en de monumentencommissie een duidelijke taakverdeling en samenstelling hebben, omdat

de gemeente voornamelijk in deze delen van de organisatie problemen geconstateerd heeft. De visie en missie kunnen bereikt worden met behulp van de volgende goals:

Goal 1: verbreden van de monumentenzorg

De eerste goal is het verbreden van de monumentenzorg. De gemeente moet niet alleen aandacht besteden aan vergunningverlening, onderhoud en subsidieverlening, maar aan het totaalplaatje van het monument. De omgeving van het monument en mogelijk nog meer aspecten, zoals toerisme, dienen bij de monumentenzorg betrokken te worden.

Goal 2: opstellen van een onderhoudsplan

De tweede goal is het planmatig instandhouden van monumenten. Met behulp van een onderhoudsplan wordt het overzichtelijk welke panden in welk jaar onderhoud nodig hebben, waardoor duurzaam onderhoud bevorderd wordt.

Goal 3: duidelijke taakverdeling van de ambtelijke organisatie

De derde goal is duidelijkheid over de taakverdeling van de ambtelijke organisatie. Dit houdt in dat alle ambtenaren, die betrokken zijn bij de monumentenzorg, moeten weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn en wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de andere betrokken ambtenaren.

Goal 4: duidelijkheid over de monumentencommissie

De vierde goal is duidelijkheid over de monumentencommissie. Om naar behoren te kunnen functioneren, moeten de ambtelijke organisatie en de leden van de monumentencommissie weten wat de samenstelling en de (precieze) taken van deze commissie zijn.

2.3 Omgevingsanalyse

Het begrip strategie gaat, naast het toekomstperspectief, ook in op de middelen van de organisatie en haar omgevingsinvloeden. Om hier voor de monumentenzorg invulling aan te geven, wordt er een stakeholdersanalyse gedaan. Deze analyse moet duidelijk maken welke stakeholders, inclusief hun middelen en belangen, bij de monumentenzorg betrokken zijn. Om invulling aan de omgeving te geven, wordt er een PESTEL-analyse gedaan.

2.3.1 Stakeholdersanalyse

Iedere organisatie staat in verbinding met stakeholders die grotendeels het succes of falen van de strategie (en dus de organisatie) bepalen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de volgende definitie van een stakeholder: *'individual or group with an interest in an organization's ability to deliver intended results and maintain the viability of its products and services'* (Carpenter en Sanders,

2006:46). Stakeholders hebben een ruilrelatie met de organisatie. Elke stakeholder zorgt voor een zekere input, bijvoorbeeld kennis, middelen of tijd, of draagt een (deel van een) last en verwacht daar iets ("een ruil") voor terug. Een organisatie is voor haar continuïteit afhankelijk van haar stakeholders. De stakeholders hebben één gezamenlijk doel, namelijk dat het goed gaat met de organisatie. Zij kunnen hierover echter van mening verschillen, afhankelijk van hun macht en belangen (Berings en Steen, 2002:182).

De stakeholders van de monumentenzorg zijn in drie groepen verdeeld:

- **Interne stakeholders**: de gemeente Haaksbergen, bestaande uit de gemeenteraad, het college, dat geadviseerd wordt door de monumentencommissie, en de ambtelijke organisatie. Deze stakeholders zijn afkomstig uit de organisatie zelf.
- **Externe stakeholders**: de hogere overheden, inwoners, monumenteneigenaren, betrokken stichtingen en verenigingen en toekomstige generaties. Deze stakeholders zijn afkomstig van buiten de organisatie.
- **Onafhankelijke stakeholders**: de media, die beïnvloed worden door de interne en externe stakeholders en deze stakeholders zelf ook beïnvloeden.

Met behulp van de macht-belangenmatrix wordt vastgesteld op welke manier de stakeholders betrokken zijn bij de monumentenzorg door te onderzoeken wat de stakeholders willen (belang) en wat ze kunnen doen om hun belangen te behartigen (macht). Het belang geeft aan in welke mate de stakeholders de strategie zullen steunen of tegenwerken (Mendelow, 1991). De definitie van macht, die in dit onderzoek gebruikt wordt, is *'the ability of individuals or groups to persuade, induce or coerce others into following certain courses of action'* (Pfeffer, 1992:176).

De macht-belangenmatrix is verdeeld in vier kwadranten, die elk een ander type stakeholder bevatten.

- **Kwadrant A**: stakeholders die weinig belang hebben bij en macht over de monumentenzorg.
- **Kwadrant B**: stakeholders die worden beïnvloed doordat de gemeente informatie aan hen verstrekt. Deze stakeholders hebben veel belang bij de monumentenzorg, maar kunnen er zelf nauwelijks invloed op uitoefenen.
- **Kwadrant C**: passieve stakeholders, die geen belang bij de monumentenzorg hebben, maar wel veel macht kunnen uitoefenen op (het bepalen van) de nieuwe strategie.
- **Kwadrant D**: de belangrijkste stakeholders, omdat ze nauw betrokken zijn bij (bijna) alles wat zich in de monumentenzorg afspeelt en besloten wordt. Deze stakeholders hebben veel belang en veel macht bij het succesvol laten zijn van de monumentenzorg (Johnson e.a., 2006:181-188).

2.4 Interne omgeving

2.4.1 Interne stakeholder: gemeenteraad en college

Het gemeentebestuur bestaat uit de gemeenteraad, het college en de burgemeester. De gemeenteraad ontwerpt de kaders van het monumentenbeleid. In de Kadernota is de monumentenzorg ondergebracht bij het programma met Cultuur en Recreatie (Kadernota, bijlage 4). Tevens stelt de gemeenteraad de maatschappelijke doelstellingen en de financiële kaders op. De gemeente kan alleen een monumentenbeleid bezitten als zij de rijksmonumentenvergunningen regelt. Hiervoor is het nodig dat ze een Monumentenverordening en een monumentencommissie bezit. De gemeente heeft hier aan voldaan en heeft daardoor vrijheid over de invulling van de monumentenzorg. Het college voert vervolgens de kaders uit en heeft het beheer en de verantwoording over het gevoerde beleid. Hierna controleert de gemeenteraad datgene wat het college gedaan heeft (Neelen e.a, 2003:96-98).

De gemeenteraad en het college bepalen de kaders en controleren het beleid. Daarom worden deze twee stakeholders geplaatst in kwadrant D ("hoofdrospelers") van de macht-belangenmatrix (figuur 2.4).

2.4.2 Interne stakeholder: monumentencommissie

De huidige monumentencommissie bestaat uit een onafhankelijke² voorzitter, namelijk de wethouder met de portefeuille Monumenten, en drie leden. In het Reglement is echter vermeld dat de monumentencommissie uit vijf tot zeven leden dient te bestaan (artikel 4 lid 7).

De taken van de monumentencommissie in het huidige Reglement zijn (artikel 3 Reglement):

1. De voorbereiding van de behandeling van een voorstel of onderwerp in de vergadering van de monumentencommissie, waarbij dat voorstel of onderwerp betrekking heeft op subsidieverlening, aanwijzingsvoorstellen, het creëren en onderhouden van draagvlak voor monumenten(zorg), publieksactiviteiten of algemene beleidsadvisering aan het college (artikel 2 Reglement);
2. Het uitbrengen van advies uit eigener beweging;
3. (Indien nodig) het voeren van overleg met het college over de aanwijzingsvoorstellen en het creëren en onderhouden van draagvlak voor de monumenten(zorg);
4. Bij de behandeling van wijzigingsplannen van rijks- en gemeentelijke monumenten in de welstandscommissie is een afvaardiging, bestaande uit een historisch deskundige en een bouwkundige, van de monumentencommissie aanwezig.

De eerste taak wordt door de adviseur en/of door het secretariaat van de monumentencommissie uitgevoerd. De leden van de commissie, zo blijkt uit de afgenomen interviews, zijn van mening dat de taken van de ambtelijke organisatie te traag of zelfs helemaal niet verricht worden.

² Onafhankelijk betekent hier dat de voorzitter geen stemrecht heeft in de gemeentelijke monumentencommissie.

De tweede taak is een vage taakomschrijving, omdat het onduidelijk is over welke aspecten geadviseerd moet worden (zie goal 1).

De derde taak is een te brede taakomschrijving. De monumentencommissie geeft advies aan het college over aanwijzingsvoorstellen, maar gaat (bijna) nooit in overleg met het college. Het andere punt in de derde taakomschrijving, het creëren en onderhouden van draagvlak, vindt wel plaats tussen het college en de Historische Kring Haaksbergen (hierna: HKH), waar twee leden van de monumentencommissie vandaan komen, maar nauwelijks tussen het college en de monumentencommissie zelf, omdat zij zich vooral richt op de aanwijzing van monumenten en de monumentenvergunning. Ook worden in de huidige situatie de overige stakeholders niet betrokken bij het creëren van draagvlak. Tot slot is niet duidelijk wat precies wordt verstaan onder “het creëren en behouden van draagvlak”.

De vierde taak wordt niet voltooid door de monumentencommissie, omdat ze (bijna) nooit aanwezig is bij de vergaderingen van de welstandscommissie.³ Deze taak is bij de invoering van de Welstandsnota tot stand gekomen. Toen zou er naast de monumentencommissie ook een welstandscommissie⁴ komen (artikel 12a Woningwet), die zich alleen richt op de eisen van welstand, dus ook voor gebouwen zonder monumentale status, en niet op de andere taken. De monumentencommissie heeft echter aan het college aangegeven⁵ dat zij het belangrijk vindt om vertegenwoordigd te zijn bij bijeenkomsten van de welstandscommissie wanneer het een monument uit Haaksbergen betreft. Op deze manier kan de monumentencommissie de belangen van het monument vanuit de plaatselijke deskundigheid waarborgen. Het college heeft hierover destijds een positief besluit genomen (GH, 2004a en b).⁶

Uit het bovenstaande blijkt dat de huidige taakomschrijving van de monumentencommissie te breed en te vaag is of dat deze commissie die taken niet doet. Ook ontbreekt een jaarplan van de monumentencommissie, dat een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de onduidelijkheden in de monumentencommissie. Deze commissie heeft invloed op de monumentenzorg, bijvoorbeeld het afdwingen om een afvaardiging van de welstandscommissie te zijn, en behoort in kwadrant D (“hoofdrospelers”) van de macht-belangenmatrix.

³ De reden die hiervoor gegeven wordt, is dat de vergaderingen van de welstandscommissie te ver zijn volgens de leden van de monumentencommissie. De vergadering van de welstandscommissie vindt steeds in een andere gemeente in Twente, die ongeveer evenveel inwoners als de gemeente Haaksbergen hebben, plaats.

⁴ Elke bouwaanvraag moet worden getoetst aan redelijke eisen van welstand. Wanneer een bouwplan niet aan deze eisen voldoet, mag de bouwvergunning niet verleend worden. De wethouder neemt een besluit over een bouwplan, waarbij hij zich laat adviseren door de onafhankelijke welstandscommissie. Deze commissie mag niet te lang zitting hebben en wordt daarom voor een periode van drie jaar benoemd door de gemeenteraad.

⁵ In 2003 tijdens de invoering van de Wet dualisering gemeentebestuur en de Welstandsnota.

⁶ Hierdoor is de monumentencommissie per 1 maart 2005 een onderdeel van de welstandscommissie wanneer het monumenten van de gemeente Haaksbergen betreft.

2.4.3 Interne stakeholder: ambtelijke organisatie

De besluiten van de gemeenteraad en het college worden door de ambtelijke organisatie voorbereid en uitgevoerd. Op 1 maart 2005 heeft er een reorganisatie van de ambtelijke organisatie plaatsgevonden. Het uitgangspunt was dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie werd gelegd en zoveel mogelijk bij de medewerkers. Hierbij is het belangrijk om iedereen die functionele informatie kan verstrekken bij het werk te betrekken en dat elke ambtenaar op de hoogte is van zijn taken en verantwoordelijkheden (GH, 2007c:6).

Op de website van de gemeente⁷ wordt een (algemene) omschrijving gegeven van de taken per afdeling.

Afdeling Openbare werken (hierna OW): verkeerszaken, aanleg en onderhoud wegen, riolering en groen, landmeten, kadaster, onderhoud gemeentelijke gebouwen en techniek.

De huidige taken op het gebied van de monumentenzorg van de afdeling OW: de behandeling van subsidieaanvragen en het verstrekken van subsidies, ambtelijke adviseur van de monumentencommissie en het stimuleren van zorgvuldig beheer en onderhoud. Laatstgenoemde is een taak die door de afdeling OW gedaan dient te worden. De andere twee taken zijn geen specifieke taken van deze afdeling.

Afdeling Ruimtelijke ordening, milieu- en bouwzaken (hierna: ROMB): bestemmingsplannen, woningbouwprojecten, ruimtelijke ontwikkeling, economische zaken, bouw- en woningtoezicht, milieuzaken, bouwaanvragen en bouwmeldingen, bouwcontrole, bouwkavels, milieuvergunningen, afvalinzameling en milieuklachten.

De huidige taken op het gebied van de monumentenzorg van de afdeling ROMB: het verlenen van monumentenvergunningen, juridische procedures op het gebied van bouwen en het secretariaat van de monumentencommissie. De eerstgenoemde taak is een specifieke taak van de afdeling ROMB, de overige taken niet.

Afdeling Welzijn: cultuur, sport, recreatie en toerisme, volksgezondheid, lokaal subsidiebeleid en doelgroepenbeleid (jeugd/ouderen/minderheden).

Deze afdeling voert geen taken uit op het gebied van de monumentenzorg.

De afdelingen OW en ROMB verrichten werkzaamheden die betrekking hebben op de monumentenzorg. Op papier, in de Kadernota, is de afdeling Welzijn ook betrokken bij de werkzaamheden rondom monumenten, maar in praktijk niet. Ook zijn er geen uren beschikbaar voor de monumentenzorg op de afdeling Welzijn (figuur 2.2).

⁷ Bron: <http://www.haaksbergen.nl/smartsite.htm?id=11883>, geraadpleegd in september en oktober 2007.

In totaal was er 720 uur beschikbaar in 2007 om alle taken van de monumentenzorg uit te voeren. Voor 2008 is het aantal uren bijna gehalveerd, terwijl de betrokken leden uit de ambtelijke organisatie klagen dat ze al te weinig uren hadden om hun taken naar behoren te kunnen uitvoeren.

	2007	2008
OW	580 uur	276 uur
ROMB	140 uur	100 uur
Welzijn ⁸	50 uur	50 uur
Totaal	770 uur	426 uur

Figuur 2.2: Aantal uren voor de monumentenzorg

De ambtelijke organisatie heeft er belang bij haar taken goed te voltooien, omdat ze hierover verantwoording aan het college moet afleggen. De ambtelijke organisatie behoort in kwadrant D (“hoofdrobspelers”) van de macht-belangenmatrix.

2.5 Externe omgeving

2.5.1. PESTEL-raamwerk

‘The PESTEL framework categorises environmental influences into six main types: political, economic, social, technological, environmental and legal’ (Johnson e.a., 2006:65). Deze zes invloeden hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar. De definitie van de strategie geeft aan dat het noodzakelijk is om rekening te houden met de invloeden uit de omgeving. De reden is dat een goede strategie dan aangepast kan worden aan veranderingen, waardoor de strategie voor lange tijd stand kan houden (toekomstperspectief). Het PESTEL-raamwerk brengt de omgevingsinvloeden van de monumentenzorg in kaart.

2.5.1.1. Politieke invloeden

De politieke invloeden bestaan uit invloed van hogere overheden en de inwoners van de gemeente Haaksbergen.

a. Externe stakeholder: hogere overheden

Naast de gemeente Haaksbergen zijn ook de rijksoverheid en de provincie Overijssel betrokken bij de monumentenzorg. De rijksoverheid zorgt voor de inventarisatie, de selectie en de registratie van rijksmonumenten. Momenteel is ze bezig met het actualiseren van de rijksmonumentenlijst. Veel rijksmonumenten zullen van de lijst worden gehaald en gedegradeerd worden tot gemeentelijke monumenten. Ook bevordert het rijk het onderhoud van rijksmonumenten, onder andere door het

⁸ Betreft ondersteuning van de molenvereniging.

verstrekken van een instandhoudingssubsidie. De provincie heeft, op grond van de Monumentenwet 1988, medebewindstaken wanneer het beschermde rijksmonumenten buiten de bebouwde kom betreft. De hogere overheden hebben weinig belang bij de gemeentelijke monumenten, omdat ze deze taak hebben overgedragen aan de gemeente. De hogere overheden hebben invloed, omdat de gemeente nieuwe of gewijzigde wetgeving afkomstig van een dergelijke overheid moet toepassen, zoals recentelijk de subsidieverlening voor rijksmonumenten. De hogere overheden worden geplaatst in kwadrant C (“tevreden houden”) van de macht-belangenmatrix.

b. Externe stakeholder: inwoners

De inwoners van Haaksbergen hebben een politieke invloed op de monumentenzorg. Alle inwoners die de enquête ingevuld hebben, vinden dat de gemeente ervoor moet zorgen dat de monumenten bewaard blijven (bijlage 3). Van deze inwoners heeft zestig procent belangstelling voor monumenten. Wanneer een inwoner belangstelling heeft, kan hij lid worden van een vereniging die zich op de monumentenzorg richt, aanwezig zijn bij de vergaderingen van de monumentencommissie of proberen lid te worden van deze commissie. Ook kunnen inwoners een aanvraag bij het college doen om een object tot monument aan te wijzen (artikel 3 Monumentenverordening). Verder kan de inwoner invloed uitoefenen via de inspraak- en invloedsmogelijkheden, maar in praktijk wordt hier weinig gebruik van gemaakt (Bovens e.a., 2001:105-106).

Inwoners hebben belangstelling voor monumenten en hebben verschillende manieren om invloed uit te oefenen, maar om die invloed te kunnen gebruiken, moeten ze wel kennis van monumenten hebben of betrokken zijn bij een monument. Daarom wordt hun invloed als gering gekarakteriseerd. De inwoners behoren in kwadrant B (“geïnformeerd houden”) van de macht-belangenmatrix.

2.5.1.2. Economische invloeden

De belangrijkste economische invloed betreft de financiële middelen. De monumenteneigenaren vinden dat de gemeente te weinig financiële middelen beschikbaar stelt voor het onderhoud van hun monument. De monumentencommissie deelt deze mening. Elke ambtenaar wil dat zijn beleidsterrein zo goed mogelijk functioneert en wil zoveel mogelijk budget hebben. Budget is echter een schaars goed, waardoor de gemeente keuzes moet maken, die afhankelijk zijn van het belang dat aan het betreffende beleidsterrein wordt toegekend.

2.5.1.3 Sociaal-culturele invloeden

Sociaal-culturele invloeden worden in grote mate bepaald door de heersende opvattingen, gewoonten en geloofsovertuigingen van de stakeholders. Om het draagvlak van de monumentenzorg te behouden of zelfs te vergroten, is het nodig dat de monumentenzorg zichtbaar is voor alle stakeholders.

De belevingswaarde over de monumentenzorg en het aanzicht van de stad verandert in de loop der jaren. Inwoners hebben andere wensen ten aanzien van wonen, werken en recreëren dan tien jaar

geleden. De gemeente moet hier rekening mee houden in haar strategie (Nationaal Restauratiefonds, 2006:8).

2.5.1.4 Technologische invloeden

De eerste technologische invloed betreft het gebruik van Internet. Dit is echter een invloed vanuit de organisatie. Internet kan gebruikt worden om de monumentenzorg zichtbaarder te maken. Voor een gedeelte kan dit gedaan worden door alle noodzakelijke informatie op de website van de gemeente te plaatsen, die nu grotendeels verkeerd of niet vermeld is.

De tweede technologische invloed gaat over de technieken voor onderhoud van monumenten. Door de steeds betere technieken zijn de verrichte werkzaamheden nauwelijks meer te zien.

2.5.1.5 Milieu-invloeden

De eerste milieu-invloed heeft betrekking op het (boeren)landschap. Een pand kan een monumentale waarde hebben, maar als de omgeving niet bij het monument past, wordt de status teniet gedaan. Het is de taak van de gemeente om te zorgen dat het landschap (bestaande uit de omheining, het land en het pand) intact gehouden wordt.

De tweede milieu-invloed betreft het monumentaal groen, dat de laatste jaren steeds belangrijker wordt in Nederland. Naast gebouwen kunnen ook parken en bomen monumenten zijn. De gemeente Haaksbergen heeft momenteel geen (aangewezen) monumentaal groen. Wanneer het college besluit dat er groene monumenten op de lijst geplaatst worden, moet er rekening gehouden worden met extra invloeden, zoals ziekten die bomen kunnen hebben en daarom gekapt moeten worden (GH, 2007b).

2.5.1.6 Juridische invloeden

De juridische invloeden bestaan uit de hieronder genoemde wet- en regelgeving. Voor een volledige beschrijving wordt verwezen naar bijlage 5:

- **Europees niveau:**
 - Verdrag van Malta
- **Nationaal niveau:**
 - Monumentenwet, bestaande uit de aanwijzing tot rijksmonument en de rijksmonumentenvergunning.
 - Besluit rijkssubsiëring instandhouding monumenten
- **Provinciaal niveau:**
 - Artikel 3 lid Monumentenwet
 - Artikel 16 Monumentenwet
- **Gemeentelijk niveau:**
 - Algemene Plaatselijke Verordening (hierna: APV)

- Monumentenverordening, bestaande uit de aanwijzing tot monument en de gemeentelijke monumentenvergunning
- Subsidieverordening gemeentelijke monumenten
- Reglement van orde gemeentelijke monumentencommissie

Naast bovengenoemde wet- en regelgeving moet de gemeente ermee rekening houden dat nieuwe of gewijzigde wetgeving door hogere overheden opgelegd kan worden.

2.5.2 Externe stakeholder: monumenteneigenaren

De monumenteneigenaren zijn te splitsen in een groep die gewillig monumenteneigenaar is, bijvoorbeeld omdat ze trots zijn op de monumentale status van hun pand, en een groep die niet gewillig monumenteneigenaar is, omdat ze hierdoor bijvoorbeeld bij een verbouwing aan extra regels verbonden zijn⁹. De rijksoverheid en de gemeente hebben dit nadeel erkend en als tegenprestatie kan de monumenteneigenaar bijvoorbeeld een subsidie voor onderhoud aanvragen

De monumenteneigenaar kan invloed uitoefenen door een bezwaarschrift in te dienen tegen een besluit van het college dat betrekking heeft op de aanwijzing tot monument of de monumentenvergunning. Ook kan een monumenteneigenaar, bewust of onbewust, invloed uitoefenen door het object te wijzigen, waardoor het zijn monumentale status verliest. Verder bestaat de mogelijkheid om de vergadering van de monumentencommissie bij te wonen en daar zijn mening kenbaar te maken. Tot slot kan de monumenteneigenaar ook proberen om lid te worden van de monumentencommissie. De afgelopen jaren waren er echter nauwelijks monumenteneigenaren aanwezig bij de betreffende vergaderingen. De monumenteneigenaren zijn “hoofdrospelers” van de monumentenzorg (kwadrant D van de macht-belangenmatrix).

2.5.3 Externe stakeholder: betrokken stichtingen en verenigingen

De betrokken stichtingen en verenigingen van de monumentenzorg komen voort uit verschillende terreinen (figuur 2.3). Deze stichtingen en verenigingen zijn op advies van de monumentencommissie geselecteerd. Ze worden betrokken in het onderzoek, zodat de monumentenzorg op basis van verschillende aspecten geanalyseerd wordt. Uit de afgenomen interviews, met de (ex-)voorzitters van de betrokken stichtingen en verenigingen, blijkt hoe ze betrokken zijn bij de monumentenzorg en welke middelen ze hebben om invloed uit te oefenen.

Diverse verenigingen/organisaties	Historische Kring Haaksbergen (HKH)
Ondernemersverenigingen	Haaksbergse Ondernemersvereniging (HOV)
Recreatie, natuur en toerisme	VVV Haaksbergen Stichting Groot Scholtenhagen (SGS)
Landschapsbeheer	Vereniging voor Natuur en milieueducatie (IVN)

Figuur 2.3: Betrokken stichtingen en verenigingen (GemeenteKompas, 2007a)

⁹ De soorten monumenten(eigenaren) zijn te vinden in bijlage 6.

De *HKH* heeft de doelen: de beoefening van historie en volkenkunde, de verzameling van historische gegevens en voorlichting geven over historische zaken. De *HKH* is betrokken, aangezien ze zelf een werkgroep Monumenten heeft. Ook heeft ze een bijdrage geleverd bij het plaatsen van schildjes op gemeentelijke monumenten. De *HKH* kan invloed uitoefenen via de leden van de monumentencommissie die ook lid zijn van de *HKH*. Op deze manier kunnen er punten van deze vereniging op de agenda van deze commissie komen. Het is niet duidelijk of deze punten daadwerkelijk behandeld en uitgevoerd worden. De *HKH* wordt in kwadrant B (“geïnformeerd houden”) van de macht-belangenmatrix geplaatst.

De *HOV* is op een indirecte manier betrokken bij de monumentenzorg en heeft (een kleine) belangstelling voor monumenten, omdat ze van mening is dat de identiteit van Haaksbergen behouden moet blijven en dat monumenten bijdragen aan de sfeer van het dorp. Inwoners verkeren liever in de Haaksbergse identiteit (culturele belang) dan in een kale stad (ondernemersbelang). Deze twee belangen kunnen echter tegenstrijdig zijn. Er moet dan onderzocht worden of de monumentenzorg en de *HOV* beiden voordeel kunnen behalen bij een eventuele samenwerking. De invloed die de *HOV* heeft is dat het ondernemersbelang (vaak) boven het culturele belang gesteld wordt, omdat er rekening gehouden moet worden met de financiële middelen. De *HOV* wordt in kwadrant C (“tevreden houden”) van de macht-belangenmatrix geplaatst.

De *VVV Haaksbergen* heeft tot doel om toerisme te bevorderen. De monumentenzorg levert de *VVV* toeristische mogelijkheden, bijvoorbeeld fietsroutes langs monumenten. Het maakt voor de *VVV* echter niet uit aan welke regels, zoals vergunningen en subsidies, de monumenten(eigenaren) gebonden zijn. Het gaat voornamelijk om het aanbieden van recreatie en toerisme, dat ze aangeleverd krijgt van de gemeente en de overige stakeholders. De *VVV* kan invloed uitoefenen door bijvoorbeeld bepaalde routes langs monumenten te weigeren. De *VVV* wordt in kwadrant C (“tevreden houden”) van de macht-belangenmatrix geplaatst.

De *SGS* streeft recreatieve doelen na, beheert het park Scholtenhagen en is voorstander van het intact houden van het landschap. De *SGS* is indirect betrokken bij de monumentenzorg, maar heeft er wel veel belangstelling voor. Ook is ze van mening dat het Park Scholtenhagen zelf één groot monument is en dat natuurgebieden op de monumentenlijst moeten staan. De *SGS* wordt in kwadrant B (“geïnformeerd houden”) van de macht-belangenmatrix geplaatst.

De *IVN* richt zich op de milieukwesties in Haaksbergen en let hierbij vooral op het totaalplaatje van de omgeving en het landschap. Ze heeft geen directe betrokkenheid met monumenten, maar is wel van mening dat bij monumentale boerderijen een bepaalde omgeving hoort, die behouden moet blijven. Ook is toerisme bij veel monumenten onderbelicht, bijvoorbeeld door het ontbreken van routes, aldus

de IVN. De IVN bekijkt de milieu- en afbraakvergunningen van de gemeente, die betrekking op monumenten kunnen hebben, zodat ze een bezwaarschrift kan indienen als ze tegen een besluit is. De IVN wordt in kwadrant C (“tevreden houden”) van de macht-belangenmatrix geplaatst.

2.5.4 Externe stakeholder: toekomstige generaties

De overheid heeft in principe de verplichting om de wereld achter te laten zoals zij deze gevonden heeft, of er zelfs het een en ander aan te verbeteren. Dit houdt in dat latere generaties verder kunnen werken aan wat eerdere generaties tot stand hebben gebracht en niet opnieuw hoeven te beginnen. Monumenten hebben een bijzondere waarde en moeten daarom beschermd worden voor latere generaties. Tevens tonen monumenten de cultuur van eerdere generaties, waardoor ze ook een educatieve functie hebben (GH, 1994).

De gemeente bepaalt welke objecten belangrijk zijn voor de toekomstige generatie. De toekomstige generatie bestaat nog niet en kan daarom geen invloed uitoefenen, maar heeft wel belang bij de monumentenzorg, omdat zij ook objecten uit het verleden willen hebben. Deze stakeholder valt in kwadrant B (“geïnformeerd houden”) van de macht-belangenmatrix.

2.5.5 Onafhankelijke stakeholder: media

De media beïnvloeden het beleid en zorgen ervoor dat het bekend wordt gemaakt bij de bevolking. De media geven informatie over het onderwerp, de achtergrond van het probleem, eventuele voor- en nadelen van alternatieven en informatie met betrekking tot het draagvlak van de bevolking. Ze publiceren het nieuws dat de gemeente aan de bevolking wil brengen, maar schenken ook vaak aandacht aan zaken die de bestuurders liever niet naar buiten zouden brengen, zoals sociale en politieke problemen (Bovens e.a., 2001:108-109). De overheid heeft geen directe invloed op de media. Ze hebben geen belang bij de inhoud van de publicaties over de monumentenzorg. Daarom worden de media in kwadrant C (“tevreden houden”) geplaatst.

2.6 Samenvatting

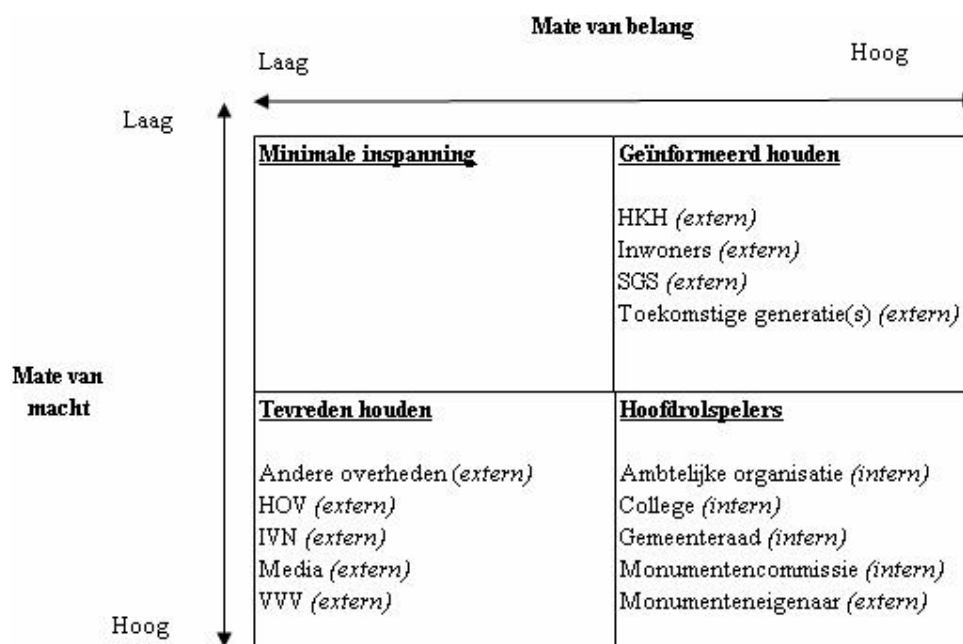
Bij het onderzoeken van de bepalende factoren voor de strategie is een aantal zaken naar voren gekomen. Ten eerste is vastgesteld waar de monumentenzorg in de toekomst dient te zijn, namelijk dat de monumenten behouden worden op een efficiënte en duurzame manier. Hierbij is het van belang dat er in de toekomst monumenten uit alle tijden zijn. Om hier te komen, zijn er vier goals opgesteld, die zich elk op een deel van de visie en missie richten:

- Het verbreden van de monumentenzorg: de inhoud van de monumentenzorg.
- Het opstellen van een onderhoudsplan: op een duurzame manier behouden van de monumenten.
- Duidelijke taakverdeling in de ambtelijke organisatie: een efficiënte(re) manier van werken om de monumenten te behouden.

- Duidelijkheid over de monumentencommissie: een efficiënte(re) manier van werken om de monumenten te behouden.

De monumentencommissie moet het college adviseren over welke objecten op de gemeentelijke monumentenlijst moeten staan, om er zo voor te zorgen dat er monumenten uit alle tijden bewaard blijven.

Ten tweede is de huidige situatie weergegeven, die bestaat uit stakeholders en omgevingsinvloeden. Alle stakeholders zijn behandeld in de bovenstaande analyse en worden in de macht-belangenmatrix geplaatst (figuur 2.4). Met de zes soorten omgevingsinvloeden (politiek, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, milieu en juridisch) is aangegeven waardoor de monumentenzorg beïnvloedt kan worden. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de stakeholders- en de omgevingsanalyse. Door deze onderzoeksgegevens te gebruiken in een SWOT-analyse wordt onderzocht wat voor invloed de omgeving op de monumentenzorg heeft.



Figuur 2.4: Macht-belangenmatrix van de stakeholders van de monumentenzorg

H3 SWOT-analyse

3.1 Inleiding

'The organization's strategists observe vision, mission, goals, strategic policies, and current and forecasted information about their environments, and then determine where they are. Based on these, they determine current and future organizational strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT), they decide where they want to be (determine strategic objectives) and how they plan to get there (formulate strategy)' (Higgins en Vincze, 1993:94-95).

In figuur 2.1 is te zien dat, na het vaststellen van de bepalende factoren voor de strategie, dit onderzoek zich momenteel bevindt in het bepalen van de SWOT-analyse. Deze analyse, die ontwikkeld is door Albert Humphrey en zijn onderzoeksteam, is een hulpmiddel in de afstemming tussen de organisatie en haar omgeving. De organisatie wordt onderzocht door de sterkten en zwakten (strengths and weaknesses) van de monumentenzorg in kaart te brengen aan de hand van de huidige situatie. De omgeving bestaat uit de kansen en bedreigingen (opportunities and threats), die voortkomen uit de omgevingsinvloeden en die zich in de toekomst voor kunnen doen (Bryson, 2004:123). Elke organisatie, die een effectieve strategie wil hebben, combineert de voordelen die voortkomen uit de sterkten en de kansen en minimaliseert tegelijkertijd de zwakten en de bedreigingen (Mitroff en Pearson, 1993:125). De onderzoeksgegevens voor deze SWOT-analyse zijn verzameld uit gemeentelijke bronnen, interviews, enquêtes en vergaderingen van de monumenten- en welstandscommissie.

3.2 Sterkten van de monumentenzorg

'Strenghts are positive internal abilities and situations of sufficient magnitude to enable the organization to gain a strategic advantage in its efforts to achieve its objectives' (Higgins en Vincze, 1993:95).

De sterkte- en de zwakteanalyse worden uitgevoerd over de huidige interne situatie en gaan dieper in op de onderzoeksgegevens uit paragraaf 2.4. De sterkten en zwakten hebben daarom alleen betrekking op de gemeenteraad, het college, de monumentencommissie en de ambtelijke organisatie.

De huidige situatie van de monumentenzorg heeft een aantal sterkten. De eerste sterkte is de erkenning van de gemeente dat het bezitten van een monument nadelen met zich meebrengt. De gemeente komt de monumenteneigenaren tegemoet door het verstrekken van subsidies voor het onderhoud van de monumenten.

De tweede en laatste sterkte is dat de gemeente zelf invulling kan geven aan de monumentenzorg, mits zij een Monumentenverordening en een monumentencommissie bezit om het vergunningstelsel van de rijksoverheid over te nemen (Nelissen en Verfürden, 1989:39-41). Door deze vrijheid kan de gemeenteraad de monumentenzorg op een dusdanige manier opstellen, dat het goed bij de gemeente past. Met een aantal voorbeelden wordt duidelijk gemaakt hoe deze vrijheid op een positieve manier gebruikt kan worden.

Het eerste voorbeeld gaat over (de aanpassing van) het bestemmingsplan. Een historische boerderij in een nieuwbouwwijk is haar verband kwijt. Landschap hoort bij monumenten en andersom. Wanneer de gemeente dit belangrijk vindt, moet dit in het bestemmingsplan opgenomen worden (Nationaal Restauratiefonds, 2006:5).

Het tweede voorbeeld betreft de instrumenten van de monumentenzorg. In de huidige situatie zijn er twee belangrijke instrumenten voor het behoud van monumenten, namelijk het vergunningstelsel en de subsidieverlening. Naast, of in plaats van, de subsidieverlening kan een onderscheid gemaakt worden tussen “economisch interessante monumenten” en “economisch niet-interessante monumenten”. De gemeente heeft weinig bemoeienis met het eerste soort monumenten, omdat de eigenaren zelf het onderhoud (kunnen) regelen. De gemeente moet echter zorg dragen voor de weerloze monumenten, dus monumenten zonder economische waarde (Nationaal Restauratiefonds, 2006:17).

Het laatste voorbeeld gaat over de invulling van leegstaande monumenten. Wanneer bijvoorbeeld kinderopvang in een monument gehuisvest wordt, moet het onderhouden worden en is de kans op verval minder groot. Mogelijk moet er nieuwbouw toegepast worden, maar wanneer dit in de stijl van het monument gebeurt, kan het object de status “monument” behouden. Het monument krijgt een economische invulling en wordt een “economisch interessant monument” (Nationaal Restauratiefonds, 2006:19). Het is mogelijk dat bij een bepaalde invulling van een monument, zoals kinderopvang, ook een andere subsidie dan de monumentensubsidie verkregen kan worden (Nationaal Restauratiefonds, 2006:59).

3.3 Zwakten van de monumentenzorg

‘Weaknesses are internal inability and negative situations that may result in or have resulted in the firm’s failure to achieve its objectives’ (Higgins en Vincze, 1993:96).

De organisatie van de monumentenzorg heeft ook een aantal zwakten. De eerste zwakte is dat deze zorg in de Kadernota ondergebracht is in de portefeuille “Cultuur en Recreatie”. Op de afdeling Welzijn, waar deze portefeuille zich bevindt, is echter niemand werkzaam die zich bezighoudt met de monumentenzorg. Het primaat van de monumentenzorg is dus onduidelijk.

De tweede zwakte is dat de taakverdeling van de ambtelijke organisatie met betrekking tot de monumentenzorg niet helder is. Een voorbeeld is de onduidelijkheid over de rapportage naar de

betrokken wethouder. Deze dient één contactpersoon te hebben, maar heeft nu contact met meerdere ambtenaren. Ook is er sprake van verkokerd denken: alle ambtenaren voeren hun taken wel naar behoren uit, maar niemand ziet de samenhang met andere beleidsterreinen en elkaars taken. Wanneer de wethouder geen voorzitter meer is van de monumentencommissie (zwakte 6), is het nog belangrijker dat er duidelijkheid is over de contactpersoon van de wethouder.

De derde zwakte is het gebrek aan middelen in de ambtelijke organisatie om de taken op het gebied van de monumentenzorg binnen de tijd uit te voeren. De leden van de monumentencommissie klagen erover dat de onderwerpen die zij in hun vergadering behandeld hebben niet of te traag uitgevoerd worden door de ambtelijke organisatie. De laatst genoemde reageert hierop door te melden dat ze maar een beperkt aantal uren aan de monumentenzorg kan besteden.

De vierde zwakte is dat de monumentencommissie te klein en te eenzijdig is. Deze commissie bestaat uit drie leden, terwijl het uit minimaal vijf en maximaal zeven leden dient te bestaan (artikel 4 lid 7 Reglement). Van de drie leden is één lid een architect. De overige twee leden zijn afkomstig van de HKH, waardoor zij altijd een meerderheid hebben bij het stemmen in de vergadering. Tevens moeten de leden na vier jaar aftreden, waarbij ze één keer hernoembaar zijn. De huidige leden zijn al meer dan acht jaar lid van deze commissie. Deze zwakte wordt verbeterd wanneer de monumentenzorg (en de monumentencommissie) verbreed wordt. Een dergelijke verbreding kan echter gepaard gaan met extra regels en verdere bureaucratisering (Nationaal Restauratiefonds, 2006:19).

De vijfde zwakte is het besluit van het college om de monumentencommissie een onderdeel te laten zijn van de welstandscommissie. De afvaardiging van twee leden van de monumentencommissie, die aanwezig moet zijn bij het behandelen van monumentenvergunningen van Haaksbergen in de welstandscommissie, is echter nooit aanwezig. De monumentencommissie stuurt haar advies schriftelijk naar de welstandscommissie, waardoor er twee verschillende adviezen kunnen zijn en er geen sprake is van een geïntegreerd advies. Ook is de taakverdeling tussen deze twee commissies onduidelijk.

De zesde zwakte is dat de betrokken wethouder tevens voorzitter van de monumentencommissie is, terwijl de monumentencommissie juist het college moet adviseren. Raadsleden noch collegeleden mogen deel uit maken van een adviescommissie (art. 83 lid 1 Gemeentewet in: Dolle en Elzinga, 2004:468).

De laatste zwakte is dat er nergens een document is, bijvoorbeeld een jaarplan van de monumentencommissie, waarin wordt behandeld welke doelen deze commissie wil behalen, of deze ook daadwerkelijk behaald zijn en de redenen voor het wel of niet behalen van de doelen.

3.4 Kansen voor de monumentenzorg

'Opportunities are external factors and situations that will substantially assist the organization in its efforts to achieve or exceed its objectives' (Higgins en Vincze, 1993:96).

Uit de externe omgevingsanalyse blijkt dat er een aantal kansen is voor de monumentenzorg. De eerste kans komt voort uit de sociaal-culturele invloeden. Als er een positief beeld over (het bezitten van) monumenten bij de stakeholders bestaat, staan monumenteneigenaren ook positiever tegenover het bezitten van een monument, omdat dit dan een bepaalde status geeft. De monumenteneigenaren zullen, voor zover zij de mogelijkheid hiervoor hebben, hun monument goed onderhouden. Wanneer dit verschijnsel zich voordoet, kan de gemeente bepalen dat subsidies alleen verstrekt worden wanneer dit noodzakelijk is, bijvoorbeeld alleen aan “economisch niet-interessante monumenten” of door te kijken naar het inkomensniveau van de monumenteneigenaren.

De tweede kans komt voort uit de technologische invloeden. Door nieuwe technieken kunnen monumenten op een duurzamere manier onderhouden worden, waardoor kosten voor een langere periode uitgespaard blijven.

De laatste kans betreft de externe stakeholders, voornamelijk de betrokken stichtingen en verenigingen. Wanneer zij voorstander van de monumentenzorg zijn, kunnen zij dit laten blijken door een bijdrage te leveren, zoals de HKH al heeft gedaan door de medefinanciering van de schildjes op de monumenten.

3.5 Bedreigingen voor de monumentenzorg

'Threats are external factors that may result in or have resulted in the firm's failure to achieve objectives' (Higgins en Vincze, 1993:96).

Naast de kansen, die uit de externe omgevingsanalyse voortvloeien, is er ook een aantal bedreigingen. De eerste bedreiging komt voort uit de politieke invloeden. De rijksoverheid kan besluiten om de monumentenzorg weer te centraliseren, waardoor het een algemeen beleid wordt, dat de gemeente moet toepassen. Hiernaast kan de rijksoverheid besluiten dat er andere of meer regels komen. Door de centralisatie en de andere of nieuwe wetgeving wordt de vrijheid voor de eigen invulling beperkt, waardoor de monumentenzorg mogelijk geen goede aansluiting meer heeft bij de gemeente.

De tweede bedreiging is als de monumentenzorg geen draagvlak heeft bij politiek. Wanneer de gemeenteraad en het college het niet nodig vinden om voor deze zorg extra middelen ter beschikking te stellen, kunnen bepaalde zwakten ook niet verbeterd worden. Het is dus belangrijk dat de ambtelijke

organisatie de politiek overtuigt van het belang van de monumentenzorg. De gemeenteraad heeft in de Kadernota aangegeven dat ze projecten, die ingaan op de aspecten cultuur, recreatie en toerisme, wil stimuleren. Door deze aspecten bij de monumentenzorg te betrekken, zal de politiek positiever tegenover deze zorg staan.

De derde bedreiging komt voort uit de economische invloed. Het budget is afhankelijk van de economische situatie en is een schaars goed. In economisch slechte tijden, wanneer er weinig budget is, kan dit leiden tot verwaarlozing van de monumenten, omdat de monumenteneigenaren dan geen of minder subsidie uitgekeerd (kunnen) krijgen en hun monument niet meer kunnen onderhouden. Ook kan de gemeente een tekort aan budget hebben, waardoor op een aantal beleidsterreinen bezuinigd moet worden. De monumentenzorg is geen belangrijk beleidsterrein, dus zal het een van de eerste zijn waarop bezuinigd wordt. De monumenteneigenaren worden hiervan de dupe, doordat ze dan de subsidie pas later kunnen krijgen, een lager subsidiebedrag krijgen of zelfs helemaal geen subsidie meer kunnen krijgen.

De vierde bedreiging betreft de betrokken stichtingen en verenigingen. In paragraaf 3.4 is naar voren gekomen dat externe stakeholders een positieve bijdrage kunnen leveren aan de monumentenzorg. De omgekeerde situatie kan zich ook voordoen: de externe stakeholders kunnen een negatieve invloed uitoefenen, bijvoorbeeld wanneer ze oneens zijn met het beleid van de gemeente.

De laatste bedreiging is dat een monumenteneigenaar, bewust of onbewust, zijn monument op een dusdanige wijze kan veranderen dat het object de monumentale status verliest. Dit is tot nu toe niet vaak gebeurd.

3.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de monumentenzorg vastgesteld met behulp van de onderzoeksgegevens uit hoofdstuk 2. De belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk worden in figuur 3.1 weergegeven. Met behulp van deze bevindingen worden de alternatieven onderzocht, die in hoofdstuk 5 aan de orde komen. Deze alternatieven moeten ervoor zorgen dat de zwakten verbeterd worden, waarbij geprobeerd wordt om de sterkten op hetzelfde niveau te houden of zelfs ook te verbeteren. Dit gebeurt door het benutten van kansen en het voorkomen van bedreigingen.

<u>Sterkten</u> 1. Erkenning van de nadelen van het bezitten van een monument door de gemeente. 2. De gemeente kan zelf, naast wat vastgelegd is in de Monumentenwet, invulling geven aan de monumentenzorg.	<u>Zwakten</u> 1. Het primaat van de monumentenzorg is onduidelijk. 2. Er is een onduidelijke taakomschrijving van de ambtelijke organisatie met betrekking tot monumentenzorg. 3. Er zijn te weinig middelen in de ambtelijke organisatie beschikbaar voor de monumentenzorg. 4. De monumentencommissie is te klein en te eenzijdig 5. Er is een onduidelijke taakverdeling tussen de monumentencommissie en de welstandscommissie. 6. De voorzitter van de monumentencommissie is tevens lid van het college en geeft advies aan zichzelf. 7. Er is geen jaarplan van de monumentencommissie met de (wel of niet behaalde) doelstellingen.
<u>Kansen</u> 1. Positieve status van het bezitten van een monument. 2. Nieuwe technieken voor duurzamer onderhoud. 3. Externe stakeholders kunnen een positieve bijdrage leveren aan de monumentenzorg.	<u>Bedreigingen</u> 1. Nieuwe wetgeving van hogere overheden kan zorgen dat de gemeente haar beleid moet aanpassen. 2. De politiek moet achter de monumentenzorg staan. 3. Weinig budget kan leiden tot verwaarlozing van monumenten. 4. Externe stakeholders kunnen een negatieve invloed op de monumentenzorg uitoefenen. 5. Eigenaar kan zijn monument op een dusdanige wijze veranderen dat het de monumentale status verliest.

Figuur 3.1: SWOT-analyse van de monumentenzorg

H4 Vaststellen van de objectives

'Strategic objectives are more definitive statements of the criteria for goal accomplishment. The firm must determine the strategic objectives that will achieve its mission in its complex internal and external environment periodically, or as needed in view of environmental circumstances' (Higgins en Vincze, 1993:7).

4.1 Inleiding

In het strategieformuleringsmodel van Higgins en Vincze (1993:71) worden na de SWOT-analyse de objectives vastgesteld (figuur 2.1). De objectives definiëren de goals verder en zijn meetbaar. Om de goals naar objectives uit te werken, worden twee stappen genomen. Ten eerste wordt er rekening gehouden met wat er bereikt moet worden of welke hindernis overwonnen moet worden. Ten tweede wordt er een tijds kader opgesteld waarbinnen dit gebeurd moet zijn (Higgins en Vincze, 1993:71). In paragraaf 2.2 is aan de orde geweest dat “het op een efficiënte en duurzame manier behouden en bewaken van het culturele erfgoed van Haaksbergen”, bereikt kan worden met de volgende goals:

1. het verbreden van de monumentenzorg
2. het opstellen van een onderhoudsplan
3. een duidelijke taakverdeling van de ambtelijke organisatie
4. duidelijkheid over de werkwijze en de samenstelling van de monumentencommissie.

In de volgende paragrafen worden de bovengenoemde stappen genomen om de goals uit te werken naar objectives.

4.2 Goal 1: het verbreden van de monumentenzorg

Om van de goal “het verbreden van de monumentenzorg” een objective te maken, moet er een meetbare variabele aan toegevoegd worden. In dit geval is er geen target (bijvoorbeeld dertig procent) toe te voegen aan de goal. Toch is het mogelijk om er een meetbare variabele aan te koppelen. Er kan onderzoek gedaan worden naar welke aspecten deel moeten uitmaken van de monumentenzorg, wat voor een deel in dit onderzoek gebeurt. Hieruit moet blijken welke aspecten noodzakelijk zijn voor de monumentenzorg. De meetbare variabele is in dit geval dus niet een variabele met een bepaalde (rekenkundige) waarde, maar een waarheidswaarde, namelijk: het wel of niet in de monumentenzorg opgenomen zijn van de noodzakelijke aspecten, waarvan in hoofdstuk 5 een deel aan de orde komt. Bij dit objective gaat het er dus om uit welke aspecten de monumentenzorg dient te bestaan. Ook is van belang binnen welke periode deze verandering doorgevoerd dient te worden. Wanneer dit objective gerealiseerd is, is de basis van de monumentenzorg gelegd. Voordat er verder gegaan kan worden met het ontwikkelen en uitvoeren van het monumentenbeleid, moet duidelijk zijn uit welke aspecten de monumentenzorg bestaat. Het is daarom van belang dat deze aspecten zo snel mogelijk vastgesteld

worden en dat dit in de eerstvolgende raadsvergadering goedgekeurd wordt. Hieruit vloeit het volgende objective voort:

In een van de raadsvergaderingen voor juli 2008 moet vastgesteld worden uit welke aspecten de monumentenzorg van de gemeente Haaksbergen dient te bestaan.

Iedere gemeente heeft de vrijheid om zelf invulling te geven aan de monumentenzorg. De aspecten waaruit de huidige monumentenzorg van de gemeente Haaksbergen bestaat, zijn nergens vastgelegd. Uit de Monumentenverordening en het Reglement wordt afgeleid dat de huidige monumentenzorg voornamelijk uit bouwkundige en historische aspecten bestaat. Voor elk aspect, waarmee de monumentenzorg verbreed wordt, geldt dat duidelijk moet zijn welke afdeling de taken met betrekking tot dit aspect uitvoeren (goal 3, paragraaf 4.4). Zodra deze aspecten vastgesteld zijn, kan de samenstelling van de monumentencommissie, die een afspiegeling van deze aspecten dient te zijn, bepaald worden (goal 4, paragraaf 4.5).

4.3 Goal 2: het opstellen van een onderhoudsplan

Door aan de goal “het opstellen van een onderhoudsplan” een meetbare variabele toe te voegen, kan er een objective van gemaakt worden. Net als bij het vorige objective is er geen target aan te geven, aangezien er maar twee opties zijn: er is een onderhoudsplan of er is geen onderhoudsplan. Daarom is de meetbare variabele het wel of niet aanwezig zijn van een onderhoudsplan. Ten tweede moet een tijds kader opgesteld worden. Het is de bedoeling dat in de Programmabegroting 2009 middelen beschikbaar zijn voor het onderhoudsplan. Daarom is het van belang dat dit plan klaar is voor de deadline voor het inleveren van de stukken voor de Programmabegroting 2009 (december 2008). Hieruit vloeit het volgende objective:

Voor december 2008 moet er een onderhoudsplan voor de monumenten in de gemeente Haaksbergen zijn.

Bij het opstellen van een onderhoudsplan dient rekening gehouden te worden met een aantal punten. Het eerste aandachtspunt is dat vastgesteld moet worden welke ambtenaar zich bezig gaat houden met het opstellen van het onderhoudsplan. Uit de SWOT-analyse blijkt juist dat dit een van de zwakte van de monumentenzorg is.

Het tweede aandachtspunt betreft het uitgangspunt van het onderhoudsplan, waarbij twee opties een rol spelen. De eerste optie is dat het onderhoudsplan gebaseerd is op het onderhoud van monumenten in de afgelopen jaren. De monumenten die het langst geleden onderhoud gehad hebben, komen eerder in het onderhoudsplan aan de orde dan monumenten die kort geleden nog onderhouden zijn. Een tweede optie is dat alle monumenten onderzocht worden en dat vanuit dat onderzoek bepaald wordt

welke monumenten wanneer onderhoud behoeven. Het nadeel van deze optie is dat het veel tijd en geld kost.

Het derde aandachtspunt is dat bij het onderhoudsplan rekening moet worden gehouden met dat het aantal monumenten niet afhankelijk zou mogen zijn van het beschikbare budget. Er moet zorgvuldig om worden gegaan met de gebouwde geschiedenis, waarbij geld geen bepalend middel mag zijn. Dit houdt niet in dat alle monumentwaardige objecten gehandhaafd moeten worden. De gemeente moet zich afvragen waarom bepaalde monumenten beschermd dienen te worden, waarom bepaalde monumenten uniek zijn, welke belangen ermee gediend worden, hoeveel budget de gemeente er voor over heeft en tot slot wie er belast is met het daadwerkelijke werk. Hiernaast dient er opgelet te worden dat de gemeente niet één groot monument wordt. De “geschiedenis van vandaag” moet ook een kans krijgen om zijn stempel te drukken (Nationaal Restauratiefonds, 2006:23).

Het budget voor de monumentenzorg is voor de huidige monumenten voldoende. Er is echter een groot aantal objecten dat ook de monumentale status verdient en de rijksoverheid gaat de komende jaren rijksmonumenten degraderen tot gemeentelijke monumenten. In het onderhoudsplan moet ook hiermee rekening gehouden worden. Het college zal keuzes moeten maken welke panden zij op de gemeentelijke monumentenlijst wil hebben. Een mogelijkheid is om uit elke tijdsperiode, bijvoorbeeld de textieltijd, een aantal panden te nemen. Hierbij kan het college advies vragen aan de (nieuwe) monumentencommissie. De nieuwe leden van de monumentencommissie moeten onderzoeken welk soort panden de monumentenlijst dient te bevatten. In dit onderzoek wordt verder niet op de inhoud van de monumentenlijst ingegaan, omdat het een uitvoerende taak betreft.

4.4 Goal 3: een duidelijke taakverdeling van de ambtelijke organisatie

Het meten van de goal “een duidelijke taakverdeling van de ambtelijke organisatie” is niet mogelijk. Er kan echter wel gemeten worden of een taakverdeling als duidelijk ontvangen wordt door de betrokken ambtenaren. Er kan dus als meetbare variabele toegevoegd worden: de perceptie van de betrokken ambtenaren ten opzichte van het duidelijk zijn van de taakverdeling van de ambtelijke organisatie, met betrekking tot de monumentenzorg. Naar aanleiding van dit onderzoek gaat een aantal dingen veranderen in de monumentenzorg van de gemeente Haaksbergen. Het gaat hier om mensenwerk en aangezien mensen vaak in eerste instantie weerstand bieden tegen veranderingen, is het niet realistisch om te verwachten dat de nieuwe taakverdeling direct als duidelijk ontvangen zal worden (Berings en Steen, 2002:292-294). Er is tijd nodig om aan de nieuwe taakverdeling gewend te raken. Daarom moet er een redelijk ruim tijds kader toegevoegd worden. Het objective wordt dan:

<i>Binnen een jaar, na invoering van de nieuwe taakverdeling, moeten alle betrokken leden van de ambtelijke organisatie deze als duidelijk ervaren.</i>

Een jaar na de nieuwe taakverdeling dient er een evaluatie, naar de taakverdeling van de ambtelijke organisatie, gedaan te worden waarbij alle betrokken ambtenaren geëncquêteerd worden. Er moet nu echter nog wel rekening gehouden worden met het feit dat de taakverdeling duidelijk kan zijn voor alle betrokken ambtenaren, maar dat ze wel verschillende opvattingen hebben over de inhoud daarvan. Als dit het geval is, is de taakverdeling niet duidelijk, ook al vinden alle betrokken ambtenaren dat wel. Daarom moet het objective nog zo aangepast worden dat het ook belangrijk is dat de betrokken ambtenaren allemaal dezelfde opvatting hebben over de taakverdeling. Het objective wordt dan:

Binnen een jaar, na invoering van de nieuwe taakverdeling, moeten alle betrokken leden van de ambtelijke organisatie deze als duidelijk ervaren, waarbij de opvattingen over de taakverdeling overeen moeten komen.

De taken, die uitgevoerd moeten worden door de ambtelijke organisatie, worden in figuur 4.1 weergegeven. Ook is in de figuur aangegeven welke afdeling in de huidige situatie zorg draagt voor de taken.

Taak	Afdeling
1. Het ontwikkelen en bekendmaken van het monumentenbeleid.	
2. Het vaststellen van cultuurhistorische criteria voor het aanwijzen en beheren van monumentale panden.	
3. Het vaststellen en actualiseren van de gemeentelijke monumentenlijst.	
4. Het verlenen van monumentenvergunningen.	ROMB
5. De behandeling van subsidieaanvragen en verstrekken van subsidies.	OW
6. Juridische procedures op het gebied van bouwen.	ROMB
7. Het stimuleren en controleren van zorgvuldig beheer en onderhoud / Coördinatie en het beheer van monumenten.	OW
8. De monumentenzorg betrekken bij cultuur, recreatie en toerisme.	
9. Ambtelijk adviseur monumentencommissie.	OW
10. Secretariaat monumentencommissie.	ROMB
11. Contactpersoon van de betrokken wethouder (afdeling met het primaat over de monumentenzorg).	

Figuur 4.1: Huidige taakverdeling van de monumentenzorg (afdelingen OW en ROMB)

Figuur 4.1 toont dat het niet voor alle taken duidelijk is welke afdeling verantwoordelijk is voor de uitvoering van die taken en of deze taken überhaupt wel uitgevoerd worden. Ook is nog niet duidelijk of de huidige taakverdeling wel de juiste taakverdeling is. In hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op de taakverdeling.

4.5 Goal 4: duidelijkheid over de monumentencommissie

De uitwerking van de goal “duidelijkheid over de monumentencommissie” naar een objective is hetzelfde als die van de taakverdeling van de ambtelijke organisatie. De meetbare variabele is of de werkwijze en de samenstelling van de monumentencommissie als duidelijk worden ervaren door de betrokken leden van deze commissie en de ambtelijke organisatie. Ook bij deze meeteenheid moet rekening worden gehouden met het feit dat de werkwijze en de samenstelling van deze commissie niet alleen als duidelijk ervaren moeten worden, maar dat de opvattingen over de inhoud ervan ook overeen moeten komen. Het objective kan omschreven worden als:

Een jaar na de installatie van de nieuwe monumentencommissie moeten alle leden de werkwijze en de samenstelling als duidelijk ervaren, waarbij de opvattingen over de werkwijze en de samenstelling van de monumentencommissie overeenkomen.

4.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de vier goals uitgewerkt naar objectives. De objectives zijn een onderdeel van het toekomstperspectief. Het zijn zaken die de gemeente in een bepaalde tijdsperiode uit moet voeren.

Voor juli 2008 moet de gemeenteraad de aspecten van de monumentenzorg vastgesteld hebben in de monumentenverordening, op basis van een gezamenlijk advies van de ambtelijke organisatie en de monumentencommissie. Bij het vaststellen van de aspecten wordt (indirect) bepaald welke objecten de monumentale status behouden en welke panden deze status moeten krijgen. Afhankelijk hiervan wordt een onderhoudsplan opgesteld, die voor 2009 vastgesteld dient te zijn. Uit de SWOT-analyse is gebleken dat de ambtelijke organisatie en de monumentencommissie een aantal zwakten bezitten. Om deze zwakten op te lossen, dient de structuur van de ambtelijke organisatie en de monumentencommissie veranderd te worden. Een jaar na de invoering van de nieuwe taakverdeling van de ambtelijke organisatie moet er geëvalueerd worden of de betrokkenen de nieuwe taakverdeling als duidelijk ervaren en of de opvattingen overeenkomen. Ook moet een jaar na de invoering van de nieuwe monumentencommissie geëvalueerd worden of de leden van de monumentencommissie en de ambtelijke organisatie de nieuwe samenstelling en taakverdeling als duidelijk ervaren en of hun perceptie overeenstemming toont. Beide veranderingen kunnen pas doorgevoerd worden wanneer het eerste objective (vaststellen van de aspecten) gerealiseerd is.

H5 Formuleren van de strategie

5.1 Inleiding

De laatste fase van dit onderzoek bestaat uit het formuleren van de (kenmerken van de) strategie voor de monumentenzorg (figuur 2.1). Met behulp van de onderzoeksgegevens, die verzameld zijn uit de SWOT-analyse en de objectives, wordt gezocht naar de meest geschikte strategie. Hierbij moet gelet worden dat er met veel aspecten rekening gehouden dient te worden en dat de strategie voor het ene aspect voordelig uit kan pakken en voor het andere aspect minder voordelig. Daarom moeten er keuzes gemaakt worden in de organisatie. In de te formuleren strategie moeten in ieder geval de sterkten sterk blijven, of zelfs versterkt worden en de zwakten dienen verbeterd te worden, waarbij er tijdig geanticipeerd moet kunnen worden op de kansen en bedreigingen. Dit hoofdstuk behandelt eerst de mogelijkheden om de kansen te benutten, waarmee de sterkten gehandhaafd of zelfs versterkt kunnen worden. Vervolgens wordt onderzocht hoe de zwakten van ambtelijke organisatie en de monumentencommissie verbeterd kunnen worden. Daarvoor worden verschillende oplossingen geanalyseerd en aan de hand van de voor- en nadelen van deze oplossingen wordt bepaald welke kenmerken de strategie moet hebben.

5.2 Mogelijkheden voor het behouden of versterken van de sterkten

De monumentenzorg heeft twee sterkten:

- De erkenning door de gemeente dat monumenten nadelen met zich meebrengen voor de monumenteneigenaren.
- De vrije invulling over het beleid van de monumentenzorg door de gemeenteraad.

De gemeente moet ervoor zorgen dat deze sterkten bewaard blijven, of zelfs versterkt worden door ze te combineren met de kansen.

5.2.1 Behouden of versterken van sterkte 1

Sterkte 1: Erkenning van de nadelen van het bezitten van een monument door de monumenteneigenaar tegemoet te komen door verstrekken van subsidies.

Het onderhoud van een monument is aan extra regelgeving gebonden. De gemeente kan proberen te zorgen dat monumenten een dergelijke positieve status krijgen (kans 1), dat eigenaren juist trots zijn op hun monument en de extra regelgeving accepteren. Om een positieve status te realiseren, moet de monumentenzorg eerst politieke steun hebben (bedreiging 2) en moet er draagvlak zijn van de inwoners en de betrokken stichtingen en verenigingen (kans 3 en bedreiging 4).

Met behulp van nieuwe technieken kunnen monumenten op een betere en duurzamere manier onderhouden worden (kans 2). Dit kan echter gepaard gaan met meer kosten. Wanneer de gemeente aan de monumenteneigenaren adviseert om gebruik te maken van deze betere technieken, zal ze hiermee rekening moeten houden in haar subsidiebeleid, bijvoorbeeld door het subsidiebedrag te verhogen bij gebruik van nieuwe technieken en te verlagen bij gebruik van oude technieken.

5.2.2 Behouden of versterken van sterkte 2

Sterkte 2: De gemeente kan zelf, naast wat vastgelegd is in de Monumentenwet, invulling geven aan de monumentenzorg.

De grote mate van vrijheid voor het opstellen van het monumentenbeleid zorgt ervoor dat de gemeente kansen kan benutten en regelingen kan treffen om zo goed mogelijk op de bedreigingen te anticiperen. In paragraaf 5.2.1 is al ingegaan op het creëren van een positieve status, gebruik van nieuwe technieken en de positieve (of negatieve) bijdrage van externe stakeholders. Naast deze kansen, kan de gemeente het beleid op een dergelijke manier opstellen, dat alleen “economisch niet-interessante monumenten” een vergoeding krijgen voor het onderhoud, zodat er niet sprake kan zijn van een tekort aan budget (bedreiging 3). Verder moet de gemeente zorgen dat de regelgeving rondom monumenten duidelijk is, zodat de eigenaren niet de monumenten onbewust schade toe kunnen brengen (bedreiging 5). Informatiebijeenkomsten, de juiste informatie op Internet, brochures, aanwezig zijn bij vergaderingen van de monumentencommissie zijn enkele methoden voor de gemeente om de eigenaren op de hoogte te stellen van de juiste informatie.

5.3 Keuze van de strategie met betrekking tot de zwakten

De zwakten kunnen verdeeld worden over twee onderdelen van de monumentenzorg:

1. de ambtelijke organisatie (zwakten 1, 2 en 3).
2. de monumentencommissie, inclusief de voorzitter en de secretaris (zwakten 4, 5, 6 en 7).

In de volgende paragrafen wordt per zwakte onderzocht hoe het verbeterd kan worden.

5.3.1 Verbeteren van de eerste zwakte van de ambtelijke organisatie (zwakte 1)

Zwakte 1: Het primaat van het beleidsterrein Monumenten is onduidelijk.

Om een oplossing voor de onduidelijkheid over het primaat te bieden, moet eerst duidelijk zijn welke afdelingen (en aspecten) bij de monumentenzorg betrokken zijn. Daarom worden, voordat er ingegaan wordt op de alternatieven voor het primaat, eerst de volgende twee zaken onderzocht:

- de voor- en nadelen van het betrekken van de afdeling Welzijn
- de voor- en nadelen van het betrekken van de aspecten cultuur, recreatie en toerisme

5.3.1.1 De alternatieven voor het betrekken van de afdeling Welzijn

Het eerste voordeel is dat de aspecten cultuur, recreatie en toerisme op de afdeling Welzijn liggen, waardoor deze aspecten eenvoudig bij de monumentenzorg betrokken kunnen worden. Door de ervaring met de genoemde aspecten, kan de afdeling Welzijn ze tot het beste resultaat brengen. Het tweede voordeel is dat de afdeling Welzijn bepaalde taken beter of in een kortere tijd kan voltooien dan de afdelingen OW en ROMB, zoals het subsidiebeleid, omdat de afdeling Welzijn het lokale subsidiebeleid bezit. Het laatste voordeel is dat, door het betrekken van de afdeling Welzijn (en eventueel de aspecten cultuur, recreatie en toerisme), de goal “het verbreden van de monumentenzorg” al gedeeltelijk gerealiseerd wordt.

Het enige nadeel is weerstand tegen verandering van de organisatiestructuur door de ambtelijke organisatie van zowel de reeds betrokken ambtenaren als de nieuw betrokkenen. De weerstand kan ten eerste veroorzaakt worden doordat men de verandering te duur vindt. De nieuwe functie(s) op de afdeling Welzijn moet(en) gefinancierd worden. Ten tweede kunnen vanuit de ambtelijke organisatie angstgevoelens voor een verstoring van de bestaande machtsverhoudingen komen. De betrokken ambtenaren willen hun taken niet loslaten, omdat ze denken dat hun invloed daarmee verkleind wordt. Tot slot kan de ambtelijke organisatie angstgevoelens hebben voor de nieuwe situatie. Men wil de bestaande tradities en routines behouden, maar wil tevens de situatie verbeteren (Berings en Steen, 2002:292-294).

Voor het betrekken van de afdeling Welzijn	Tegen het betrekken van de afdeling Welzijn
1. De afdeling Welzijn kan de aspecten cultuur, recreatie en toerisme het beste uitvoeren. 2. De afdeling Welzijn kan bepaalde taken van de monumentenzorg beter uitvoeren. 3. De afdeling Welzijn zorgt voor verbreding van de monumentenzorg.	1. Weerstand tegen structuurverandering.

Figuur 5.1: Voor- en nadelen van de afdeling Welzijn bij de monumentenzorg

Het enige nadeel, weerstand tegen structuurverandering, mag geen reden zijn om af te zien van het betrekken van de afdeling Welzijn, omdat er verandering nodig is om daadwerkelijk de situatie te verbeteren. Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden:

De afdeling Welzijn dient bij de monumentenzorg betrokken te worden.

5.3.1.2 De alternatieven voor het betrekken van de aspecten cultuur, recreatie en toerisme

Het eerste voordeel is dat de gemeenteraad de aspecten cultuur, recreatie en toerisme stimuleert. In de Kadernota wordt dit weergegeven met de doelstelling:

‘Toerisme en recreatie zijn voor Haaksbergen belangrijke economische pijlers. Nieuwe toeristische en recreatieve initiatieven worden gestimuleerd, rekening houdend met natuurwaarden’.

Het tweede voordeel is dat de monumentenzorg de aspecten cultuur, recreatie en toerisme in principe zelf al omvat. Monumenten uit een beeld van hoe het vroeger was (cultuur) en dienen daarom als bezienswaardigheid (recreatie en toerisme). Hier wordt echter nog geen uitvoering aan gegeven.

Het nadeel is dat er extra middelen beschikbaar gesteld moeten worden om de genoemde aspecten bij de uitvoering van de monumentenzorg te betrekken, wat kan leiden tot weerstand vanuit de (ambtelijke) organisatie.

Voor de aspecten cultuur, recreatie en toerisme	Tegen de aspecten cultuur, recreatie en toerisme
1. De gemeenteraad stimuleert deze aspecten. 2. De monumentenzorg omvat in principe al deze aspecten.	1. Er zijn extra middelen nodig, wat kan leiden tot weerstand.

Figuur 5.2: Voor- en nadelen van de aspecten cultuur, recreatie en toerisme bij de monumentenzorg

Aangezien de gemeenteraad de aspecten cultuur, recreatie en toerisme stimuleert, moet ze ook extra middelen beschikbaar stellen om het te realiseren. Hieruit kan geconcludeerd worden:

De aspecten cultuur, recreatie en toerisme dienen een onderdeel van de monumentenzorg te zijn en uitgevoerd te worden door de afdeling Welzijn.

5.3.1.3 De alternatieven voor het primaat over de monumentenzorg

Uit het bovenstaande is duidelijk geworden dat de afdeling Welzijn, inclusief de aspecten cultuur, recreatie en toerisme, bij de monumentenzorg betrokken dient te worden. Naast de afdelingen OW en ROMB moet daarom ook de afdeling Welzijn betrokken worden bij de keuze voor het primaat. Hieronder volgt een analyse van de voor- en nadelen over het primaat van de drie afdelingen.

Het voordeel van het primaat op de afdeling OW is dat deze afdeling de meeste uren ter beschikking heeft, wanneer er geen extra middelen, om wat voor reden dan ook, ter beschikking gesteld worden (figuur 2.2). Hier staat tegenover dat de afdeling Welzijn zonder extra middelen niet bij de monumentenzorg betrokken kan worden, terwijl in paragraaf 5.3.1.1 duidelijk is geworden dat dit juist voordelen oplevert.

De afdeling OW heeft in de huidige situatie het subsidiebeleid, wat een belangrijke taak is die in principe op de afdeling Welzijn thuishoort. Wanneer het subsidiebeleid van de monumentenzorg in de nieuwe situatie naar de afdeling Welzijn gaat, heeft de afdeling OW minder taken op het gebied van deze zorg. Hierdoor heeft de afdeling OW op den duur onvoldoende kennis van de monumentenzorg om het primaat voldoende te kunnen uitvoeren.

Het voordeel van het primaat op de afdeling ROMB is dat de aspecten ruimtelijke ordening en milieu gemakkelijk bij de monumentenzorg betrokken kunnen worden.

Het eerste nadeel van het primaat op de afdeling ROMB gaat over het afschaffen van de afvaardiging van de monumentencommissie in de welstandscommissie. Wanneer de welstandscommissie zich geheel op de monumentenvergunning richt, hoeft de monumentencommissie zich niet meer met deze taak bezig te houden (paragraaf 5.3.5). De monumentenvergunning blijft een monumentenvergunning, maar valt onder de “gewone” vergunningen, waardoor dit niet meer een specifieke taak van de monumentenzorg is en de afdeling ROMB minder belangrijk is voor deze zorg. Het tweede nadeel is dat in de huidige situatie de juridische procedures op de afdeling ROMB liggen. Deze procedures hadden echter ook bij de Staf, onder Juridische Zaken, kunnen liggen. Deze taak behoort dus niet expliciet tot een afdeling, maar is afhankelijk van de indeling van de organisatie.

Het eerste voordeel van het primaat op de afdeling Welzijn gaat over de verbetering van de huidige taakverdeling. In de huidige situatie is de taakverdeling van de monumentenzorg niet vastgelegd, waardoor de afdelingen OW en ROMB niet goed van elkaar weten wie waar mee bezig is. Wanneer de afdeling Welzijn het primaat bezit, geven de andere betrokken afdelingen de resultaten van hun werkzaamheden door aan de afdeling Welzijn, die vervolgens de resultaten terugkoppelt naar de betrokken wethouder. De afdeling Welzijn fungeert dan als tussenpersoon (“tussenafdeling”) voor de afdelingen OW en ROMB, zodat de onduidelijkheden tussen deze twee afdelingen opgelost worden. Het tweede voordeel is dat de afdeling Welzijn de beleidsmatige kant van de monumentenzorg uitvoert en de afdelingen OW en ROMB de technische kant. Hierdoor wordt het onderscheid tussen de drie afdelingen duidelijker dan in de huidige situatie. Het derde voordeel betreft het gemeentelijke subsidiebeleid, dat in theorie ondergebracht is bij de afdeling Welzijn, maar in praktijk bij de afdeling OW. Wanneer de afdeling Welzijn het subsidiebeleid van de monumentenzorg heeft, heeft ze de meeste taken met betrekking tot de monumentenzorg, waardoor het primaat goed op deze afdeling past. De afdelingen OW en ROMB assisteren de afdeling Welzijn dan voornamelijk met de technische taken. Het laatste voordeel gaat over het betrekken van de aspecten cultuur, recreatie en toerisme. Deze aspecten leveren kansen op voor de monumentenzorg (paragraaf 5.3.1.2). De hoofdtaken van een beleidsterrein liggen op de afdeling met het primaat, waardoor de taken met betrekking tot cultuur, recreatie en toerisme eenvoudig een hoofdtaak van de monumentenzorg kunnen worden als het primaat van deze zorg op de afdeling Welzijn ligt.

Het nadeel van het primaat op de afdeling Welzijn is dat deze afdeling nooit met de monumentenzorg gewerkt heeft, wat problemen kan opleveren als er geen goede strategie is.

	Redenen voor primaat	Redenen tegen primaat
OW	- OW heeft in de huidige situatie de meeste uren. - Met het subsidiebeleid heeft OW belangrijke taken.	- Het subsidiebeleid behoort op de afdeling Welzijn te liggen.
ROMB	- De aspecten milieu en ruimtelijke ordening kunnen eenvoudig bij de monumentenzorg betrokken worden.	- Monumentenvergunning onder Welstand in plaats van monumentenzorg. - Juridische zaken kan ook ergens anders in organisatie liggen. - Zonder extra middelen heeft ROMB te weinig middelen voor het primaat.
Welzijn	- Welzijn kan de onduidelijkheden tussen OW en ROMB oplossen. - Welzijn voert de beleidsmatige kant van de monumentenzorg uit, OW en ROMB de technische kant. - Met het subsidiebeleid heeft de afdeling Welzijn de meeste taken. - Cultuur, recreatie en toerisme leveren kansen op.	- Welzijn heeft geen ervaring met de monumentenzorg.

Figuur 5.3: Redenen voor en tegen het **primaat over de monumentenzorg**

Uit figuur 5.3 blijkt dat er vier goede redenen zijn om het **primaat** over de monumentenzorg op de afdeling Welzijn te plaatsen, OW heeft twee redenen en ROMB heeft slechts één reden. Daartegenover heeft de afdeling ROMB de meeste redenen tegen het **primaat** en Welzijn de minste redenen. Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat het **primaat** het beste op de afdeling Welzijn geplaatst kan worden. Hieraan is wel de eis verbonden dat de afdeling Welzijn extra middelen krijgt om het **primaat** daadwerkelijk te kunnen realiseren.

De derde deelconclusie om de eerste zwakte op te lossen, luidt als volgt:

*Het **primaat** over de monumentenzorg moet op afdeling Welzijn liggen.*

5.3.2 Verbeteren van de tweede zwakte van de ambtelijke organisatie (zwakte 2)

Zwakte 2: Er is geen duidelijke taakomschrijving van de ambtelijke organisatie met betrekking tot monumentenzorg.

Voor de onderstaande taken is in paragraaf 2.4.3 en 5.3.1.3 aan de orde geweest op welke afdeling ze het beste kunnen liggen:

Taak	Afdeling
4. Het verlenen van monumentenvergunningen.	ROMB
5. De behandeling van subsidieaanvragen en verstrekken van subsidies.	Welzijn
7. Het stimuleren en controleren van zorgvuldig beheer en onderhoud / Coördinatie en het beheer van monumenten, ofwel, het ontwikkelen en uitvoeren van een onderhoudsplan.	OW
8. De monumentenzorg betrekken bij cultuur, recreatie en toerisme.	Welzijn

Figuur 5.4: Vastliggende taken met betrekking tot de monumentenzorg

Op welke afdeling de overige taken uit figuur 4.1 liggen, wordt in deze paragraaf onderzocht. Hierbij moet er rekening worden gehouden dat de huidige ambtenaren hun taak goed uitvoeren, maar dat degene die zijn taak in de toekomst overneemt, geen belangstelling hoeft te hebben met de monumentenzorg. Er wordt voor de onderstaande taken niet naar de kwaliteit van de huidige betrokken ambtenaren gekeken, maar welke afdeling de taak het beste kan voltooien.

Taak 1: Het ontwikkelen en bekendmaken van het monumentenbeleid

De afdeling Welzijn heeft in de nieuwe situatie het primaat over de monumentenzorg. Daarom is een betrokken ambtenaar van deze afdeling de contactpersoon van de wethouder. Deze moet op de hoogte zijn van alle verrichte werkzaamheden van de betrokken afdelingen. De afdeling Welzijn heeft tevens de beleidsmatige taken van de monumentenzorg, waaronder ook het ontwikkelen van het beleid valt. Daarom is het ook het beste dat deze afdeling het beleid bekend maakt, zodat onduidelijkheden tussen de afdelingen voorkomen worden.

Taak 2: Het vaststellen van cultuurhistorische criteria voor het aanwijzen en beheren van monumenten

Deze taak betreft de criteria die nodig zijn voor het aanwijzen van een monument. Een van de goals is het verbreden van de monumentenzorg. Bij het opstellen van de criteria voor een monument moeten alle aspecten die onder de monumentenzorg vallen, in acht worden genomen. Alle afdelingen, en ook de monumentencommissie, dienen bij deze taak betrokken te worden.

Taak 3: Het vaststellen en actualiseren van de gemeentelijke monumentenlijst

Deze taak kan pas uitgevoerd worden nadat de vorige taak ("het vaststellen van de criteria van een monument") uitgevoerd is. Wanneer de criteria vastgesteld zijn, moet gecontroleerd worden of de huidige monumenten aan de criteria voldoen en welke panden, die nog geen monument zijn, eventueel op de gemeentelijke monumentenlijst geplaatst moeten worden. Deze taak behoort niet specifiek tot een afdeling. Aan de hand van het aantal uren of de capaciteit van de afdelingen moet bepaald worden waar deze taak komt te liggen.

Taak 6: Juridische procedures op het gebied van bouwen

Deze taak ligt momenteel op de afdeling ROMB. Er is in dit onderzoek echter gebleken dat dit niet vastgesteld is en dat deze taak ook door andere afdelingen uitgevoerd kan worden. Hierdoor is er onduidelijkheid over welke afdelingen betrokken moeten zijn bij het uitvoeren van deze taak. Dit moet nog vastgesteld worden door de gemeenteraad, afhankelijk van de beschikbare middelen. Tevens moet de gemeenteraad zich afvragen of er naast een jurist op het gebied van bouwzaken, ook andere juristen betrokken moet worden bij de monumentenzorg.

Taak 9: Ambtelijk adviseur van de monumentencommissie

De taak van ambtelijk adviseur is niet de taak voor één ambtenaar, maar voor alle betrokken ambtenaren. Het is afhankelijk van het onderwerp, zoals subsidie of onderhoud, welke ambtenaar advies dient te geven aan de monumentencommissie.

Taak 10: Secretariaat van de monumentencommissie

Wanneer het secretariaat van de monumentencommissie op de afdeling Welzijn ligt, is dit een goede terugkoppeling van de primaathouder naar de wethouder over de stand van zaken in de monumentencommissie.

Taak 11: Contactpersoon van de betrokken wethouder

De afdeling met het primaat krijgt terugkoppeling van de andere betrokken afdelingen en is hierdoor goed op de hoogte van de stand van zaken rondom de monumentenzorg. Deze afdeling dient daarom een contactpersoon te leveren om de betrokken wethouder op de hoogte te houden.

De verdeling van de overige taken leidt op de volgende manier tot het beste resultaat:

Taak	Afdeling
1. Het ontwikkelen en bekendmaken van het monumentenbeleid.	Welzijn
2. Het vaststellen van de cultuurhistorische criteria voor het aanwijzen en beheren van monumentale panden.	OW, ROMB en Welzijn
3. Het vaststellen en actualiseren van de gemeentelijke monumentenlijst.	Onduidelijk
6. Juridische procedures op het gebied van bouwen.	Onduidelijk
9. Ambtelijk adviseur monumentencommissie.	OW, ROMB en Welzijn
10. Secretariaat van de monumentencommissie.	Welzijn
11. Contactpersoon van de betrokken wethouder (afdeling met het primaat over de monumentenzorg).	Welzijn

Figuur 5.5: Verdeling van de overige taken

5.3.3 Verbeteren van de derde zwakte van de ambtelijke organisatie (zwakte 3)

Zwakte 3: Een trage uitvoering door de ambtelijke organisatie van de zaken die in de vergadering van de monumentencommissie zijn vastgesteld.

In de vergaderingen van de monumentencommissie worden zaken behandeld die door de ambtelijke organisatie uitgevoerd dienen te worden. Vaak zijn deze zaken in de volgende vergadering nog niet afgehandeld, waardoor het naar de volgende vergadering verplaatst wordt. De aanleiding voor deze trage uitvoering wordt grotendeels veroorzaakt door het gebrek aan middelen, die besteedt kunnen worden aan de monumentenzorg. Figuur 2.2 toont dat voor de gehele monumentenzorg slechts 720 uur beschikbaar was in 2007. Een manier om extra middelen te verkrijgen, is het beschikbaar stellen van extra uren aan de afdelingen OW, ROMB en Welzijn voor de huidige en/of nieuwe taken. Het nadeel is dat deze uren ten koste gaan van een ander beleidsterrein. De tweede manier is het aanstellen van een beleidsmedewerker monumentenzorg. Deze medewerker heeft alleen taken op het gebied van de monumentenzorg. Het voordeel hiervan is dat zijn uren niet ten koste gaan van een ander beleidsterrein. Het nadeel van deze optie is dat er de mogelijkheid moet zijn om een extra medewerker aan te stellen. In dit onderzoek wordt hier verder niet op ingegaan, omdat de gemeenteraad moet vaststellen of er middelen beschikbaar gesteld kunnen worden (voor een extra medewerker).

5.3.4 Verbeteren van de eerste zwakte van de monumentencommissie (zwakte 4)

Zwakte 4: De monumentencommissie is te klein en te eenzijdig.

De huidige monumentencommissie bestaat uit een architect en twee leden van de HKH. Om alle aspecten, die met het eerste objective gerealiseerd worden, van de monumentenzorg gelijkwaardig te laten zijn, moet elk aspect vertegenwoordigd zijn in de monumentencommissie in de vorm van eenzelfde aantal leden. Het vaststellen van de aspecten is een uitvoerende taak en wordt in dit onderzoek verder niet behandeld.

Er is wel een aantal eisen verbonden aan de samenstelling van de monumentencommissie. Ten eerste mag geen enkel aspect oververtegenwoordigd zijn onder de leden, zoals nu wel het geval is met de leden van HKH. Een tweede eis is dat wanneer een monumenteneigenaar lid is van de monumentencommissie, hij geen stemrecht heeft bij zaken die betrekking hebben op zijn eigen monument. Een laatste eis is dat de leden van de monumentencommissie onafhankelijk handelen en niet in opdracht van een stichting of een eventueel lidmaatschap bij een vereniging.

5.3.5 Verbeteren van de tweede zwakte van de monumentencommissie (zwakte 5)

Zwakte 5: De werkzaamheden tussen de monumentencommissie en de welstandscommissie zijn onduidelijk.

Het idee van de geïntegreerde commissie, bestaande uit de monumentencommissie en de welstandscommissie, is geflopt in de gemeente Haaksbergen, doordat de monumentencommissie nooit bij de vergaderingen van de welstandscommissie aanwezig was. Hierdoor was er geen sprake van een geïntegreerd advies.

Er zijn twee alternatieven om deze zwakte te verbeteren:

- Het behouden van de afvaardiging van de monumentencommissie in de welstandscommissie, waarbij het verplicht is dat een afvaardiging van de nieuwe leden altijd aanwezig is bij de vergadering van de welstandscommissie.
- Het opheffen van de afvaardiging van de monumentencommissie in de welstandscommissie, waardoor alleen de welstandscommissie advies geeft aan het college over de monumentenvergunningen.

Voordelen voor behouden (nadelen voor opheffen)

Het eerste voordeel is dat de monumentencommissie beter op de hoogte is van de monumenten in Haaksbergen dan de welstandscommissie. Het tweede voordeel is dat de monumentencommissie zich op alle zaken richt die met de monumentenzorg te maken hebben, dus ook de monumentenvergunning.

Voordelen voor opheffen (nadelen voor behouden)

Het eerste voordeel is dat de dat de monumentencommissie extra tijd heeft voor andere taken. De geïntegreerde commissie kost extra middelen door de vergaderingen die aan de monumentenvergunning besteed worden. Hierop volgt het tweede voordeel, namelijk dat beide commissies bijna altijd hetzelfde advies aan het college hebben gegeven over de monumentenvergunningen in de afgelopen jaren. Een geïntegreerd advies is daarom overbodig. Het derde voordeel is dat de welstandscommissie afkomstig is van het Oversticht, dat een expertisecentrum is en een gedegen advies geeft aan het college. Het vierde voordeel is dat er geen problemen meer zijn voor de leden van de monumentencommissie over het reizen naar de bestemming van de vergadering van de welstandscommissie. Hierbij komt dat de monumentencommissie op de hoogte blijft van de gebeurtenissen in de welstandscommissie, doordat er een ambtenaar van de afdeling ROMB naar de vergaderingen van de welstandscommissie gaat. Het vijfde voordeel is dat de monumentencommissie een bezwaar tegen het besluit van het college kan indienen. Hierdoor blijft de monumentencommissie een bepaalde invloed houden op het gebied van de monumentenvergunningen. Het laatste voordeel is dat de onduidelijke taakverdeling tussen de monumentencommissie en de welstandscommissie opgelost wordt.

Voordelen van behoud van deelname in de welstandscommissie	Voordelen van opheffen van deelname in de welstandscommissie
1. Gemeentelijke monumentencommissie kent de monumenten van Haaksbergen beter dan de welstandscommissie. 2. De gemeentelijke monumentencommissie houdt zich bezig met alle taken.	1. Extra middelen beschikbaar doordat er geen tijd meer besteedt hoeft te worden aan de monumentenvergunning. 2. Beide commissies gaven meestal hetzelfde advies. 3. Welstandscommissie heeft veel expertise. 4. Geen problemen meer met de afvaardiging van monumentencommissie naar de welstandscommissie. 5. Monumentencommissie kan bezwaar indienen tegen het advies van de welstandscommissie. 6. Geen onduidelijkheid meer over taakverdeling tussen monumentencommissie en welstandscommissie.

Figuur 5.6: Voor- en nadelen van de twee commissies

Opheffen van de afvaardiging van de monumentencommissie in de welstandscommissie levert zes voordelen op, terwijl het behouden hiervan slechts twee voordelen oplevert. Daarnaast is de strekking van het eerste voordeel van behouden gelijk aan die van het vijfde voordeel van opheffen. De conclusie over de vijfde zwakte luidt:

Opheffen van deelname van de monumentencommissie in de welstandscommissie.

5.3.6 Verbeteren van de derde zwakte van de monumentencommissie (zwakte 6)

Zwakte 6: De voorzitter van de monumentencommissie adviseert zichzelf.

De wethouder is de voorzitter in de huidige monumentencommissie. In de Gemeentewet worden drie soorten commissies behandeld, namelijk ‘raadscommissies’, ‘bestuurscommissies’ en ‘andere commissies’. De monumentencommissie is een ‘andere commissie’, omdat ze geen bevoegdheden overgedragen heeft gekregen, maar slechts advies geeft aan het college (artikel 83 lid 1 Gemeentewet). Op deze commissie is artikel 83 lid 2 Gemeentewet van toepassing, waarin staat dat burgemeester en wethouders geen lid mogen zijn van een door de raad ingestelde commissie, zoals de monumentencommissie is (artikel 84 lid 2 Gemeentewet). De (nieuwe) voorzitter van de monumentencommissie behoort niet (meer) uit het college komen.

Deze zwakte kan op twee manieren worden verbeterd. Het eerste alternatief is het aanstellen van een externe voorzitter die lid is van de monumentencommissie, maar die een onafhankelijke positie inneemt en daarom geen stemrecht heeft. Het tweede alternatief is het aanstellen van een externe voorzitter die lid is van de monumentencommissie en tevens stemrecht heeft. De keuze, voor wel of geen stemrecht van de voorzitter, is gedeeltelijk afhankelijk van het aantal leden dat geworven wordt.

Wanneer er, naast de voorzitter, een oneven aantal leden geworven wordt, heeft de voorzitter geen stemrecht. In de omgekeerde situatie, wanneer er een even aantal leden geworven wordt, zonder de voorzitter, dan heeft de voorzitter wel stemrecht. Dit is een besluit het dat college moet nemen. Uit het bovenstaande kan vastgesteld worden:

De voorzitter van de monumentencommissie mag niet de betrokken wethouder zijn. De gemeente kan kiezen voor een voorzitter met of zonder stemrecht in de vergaderingen van de monumentencommissie.

5.3.7 Verbeteren van de vierde zwakte van de monumentencommissie (zwakte 7)

Zwakte 7: Er is geen jaarplan van de monumentencommissie met de (wel of niet behaalde) doelstellingen.

Er wordt geen jaarplan voor de monumentencommissie opgesteld door de ambtelijke organisatie. De oorzaak is dat er gebrek is aan middelen van de secretaris van de monumentencommissie. De oplossing van deze zwakte is afhankelijk van de keuze die wordt gemaakt bij het verbeteren van de derde zwakte (taakverdeling van de ambtelijke organisatie) en de vierde zwakte (gebrek aan middelen van de ambtelijke organisatie).

Het maken van een jaarplan voor de monumentencommissie is afhankelijk van de nieuwe taakverdeling van de ambtelijke organisatie en de middelen die de ambtelijke organisatie ter beschikking krijgt.

5.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk is onderzocht welke kenmerken de strategie van de monumentenzorg dient te bevatten om naar behoren te kunnen functioneren en waarbij rekening is gehouden met de toekomst, de stakeholders en invloeden vanuit de omgeving. De belangrijkste bevindingen zijn dat de afdeling Welzijn en de aspecten cultuur, recreatie en toerisme (en eventueel meer aspecten om de monumentenzorg te verbreden) betrokken worden bij de monumentenzorg. Verder komt het primaat het best tot zijn recht op de afdeling Welzijn. De werkwijze van de monumentencommissie wordt verbeterd door deze te verbreden van drie leden naar minimaal vijf tot maximaal zeven leden. Verder dient de monumentencommissie geen onderdeel meer te zijn van de welstandscommissie. Tot slot dient (betrokken) wethouder geen voorzitter meer te zijn van deze commissie.

H6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

Het functioneren van de monumentenzorg van de gemeente Haaksbergen gaat al een aantal jaren gepaard met problemen, die veroorzaakt worden door het ontbreken van een strategie. Het doel van dit onderzoek is dan ook om een strategie voor de monumentenzorg te ontwikkelen. Hiervoor is gebruik gemaakt van het strategieformuleringsmodel van Higgins en Vincze. Met dit model is eerst het toekomstperspectief geformuleerd. Om dit perspectief te kunnen realiseren, is de huidige situatie weergegeven, die bestaat uit de organisatie en haar omgeving. Vervolgens is een analyse gedaan naar de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de huidige situatie. Hierna is de richting en de reikwijdte op lange termijn behandeld, waarbij de goals uitgewerkt zijn naar objectives door ze meetbaar te maken en er een tijds kader aan te koppelen. Tot slot zijn de alternatieven, die de sterkten moeten versterken en de zwakten verbeteren, geëvalueerd en zijn de kenmerken, die de monumentenzorg moet hebben, geformuleerd om de monumentenzorg naar behoren te laten functioneren.

De vier objectives die met behulp van de strategie behaald moeten worden, zijn:

1. Voor juli 2008: de gemeenteraad moet de aspecten, waaruit de monumentenzorg dient te bestaan, vaststellen.
2. Voor januari 2009: het onderhoudsplan voor monumenten dient opgesteld te zijn.
3. Een jaar na de invoering van de nieuwe taakverdeling dienen de betrokken ambtenaren de taakverdeling als duidelijk te ervaren en moeten de opvattingen over de taakverdeling van alle betrokkenen gelijkgestemd zijn
4. Een jaar na de installatie van de monumentencommissie behoren alle leden de werkwijze en de samenstelling als duidelijk te ervaren en dienen de opvattingen van alle leden van de monumentencommissie (en de ambtelijke organisatie) overeen te komen.

6.2 Beantwoording van de onderzoeksvraag

De vraag die naar aanleiding van paragraaf 6.1 beantwoord moet worden, is:

Welke kenmerken moet de monumentenzorg van de gemeente Haaksbergen hebben om naar behoren te kunnen functioneren?

Uit de onderzoeksresultaten wordt geconcludeerd dat de monumentenzorg de volgende kenmerken zou moeten hebben om naar behoren te kunnen functioneren:

1. De afdeling Welzijn bij de monumentenzorg betrekken.

Het eerste kenmerk is dat, naast de afdelingen OW en ROMB, de afdeling Welzijn betrokken moet worden bij de monumentenzorg. Hiermee wordt het beleidsterrein Monumenten verbreed, wat tevens een van de objectives is. Reden hiertoe is dat de afdeling Welzijn zich op andere beleidsterreinen richt, dan de afdelingen OW en ROMB, die ook relevant zijn voor de monumentenzorg. Ook heeft de afdeling Welzijn specialisten op het gebied van subsidies, waardoor de subsidieverlening verbeterd wordt. Het betrekken van de afdeling Welzijn kan echter stuiten op weerstand binnen en tussen de afdelingen, omdat men de verandering te duur vindt of angstgevoelens heeft voor machtsverlies.

2. De aspecten cultuur, recreatie en toerisme bij de monumentenzorg betrekken.

Het tweede kenmerk is het betrekken van de aspecten cultuur, recreatie en toerisme bij de monumentenzorg. Monumenten uiten zelf al een beeld van hoe het vroeger was (cultuur) en dienen daarom als bezienswaardigheid (recreatie en toerisme). Tot nu toe is hier alleen nog geen ambtelijke uitvoering aan gegeven. Tevens stimuleert de gemeenteraad deze aspecten, omdat het belangrijke pijlers van de gemeente zijn. De middelen die nodig zijn om deze aspecten bij de monumentenzorg te betrekken, moeten nog door de gemeenteraad vastgesteld worden.

3. Het primaat over de monumentenzorg op de afdeling Welzijn leggen.

Het derde kenmerk is dat het primaat over de monumentenzorg op de afdeling Welzijn moet liggen. Deze afdeling krijgt de voorkeur boven de afdelingen OW en ROMB, omdat het de meeste voordelen en de minste nadelen oplevert. Het eerste voordeel is dat de afdeling Welzijn dan de beleidsmatige/strategische kant van de monumentenzorg regelt en de afdelingen OW en ROMB de technische kant. Het tweede voordeel is dat de afdeling Welzijn de onduidelijkheden tussen de afdelingen OW en ROMB kan oplossen, doordat de afdeling Welzijn als primaathouder behoort te weten wie waar verantwoordelijk voor is en wat de resultaten zijn van de uitgevoerde taken per afdeling. Uiteindelijk moet Welzijn de resultaten aan de betrokken wethouder verantwoorden. Het derde voordeel is dat het algemene subsidiebeleid op de afdeling Welzijn ligt. Met het subsidiebeleid van de monumentenzorg heeft Welzijn de meeste belangrijke taken met betrekking tot deze zorg en is dus de beste primaathouder. Het laatste voordeel is dat de aspecten cultuur, recreatie en toerisme, en mogelijk nog meer aspecten, betrokken worden (zie vorig kenmerk).

Het nadeel is dat Welzijn tot op heden nog geen ervaring heeft met de monumentenzorg. Er kan echter van uitgegaan worden dat de afdeling Welzijn genoeg capaciteit heeft om taken ten aanzien van monumentenzorg op zich te nemen.

4. Een duidelijke taakverdeling over de betrokken afdelingen.

Het vierde kenmerk is dat de verdeling van de taken van de ambtelijke organisatie moet veranderen ten opzichte van de huidige situatie. In de huidige situatie is niet duidelijk wie betrokken is bij de monumentenzorg en wie waarvoor verantwoordelijk is. De taken van de afdelingen worden:

De afdeling Welzijn:

1. Het ontwikkelen en bekendmaken van het monumentenbeleid.
2. De behandeling van subsidieaanvragen en het verstrekken van subsidies.
3. De monumentenzorg betrekken bij de aspecten cultuur, recreatie en toerisme.
4. Het secretariaat van de monumentencommissie.
5. De contactpersoon van de betrokken wethouder.

De afdeling OW:

1. Het ontwikkelen en uitvoeren van een onderhoudsplan.

De afdeling ROMB:

1. Het verlenen van monumentenvergunningen.

Naast deze taakverdeling zijn er twee taken die door de drie afdelingen gezamenlijk uitgevoerd worden:

1. Het vaststellen van cultuurhistorische criteria voor het aanwijzen en beheren van monumentale panden, omdat deze taak raakvlakken heeft met alle drie de afdelingen.
2. Ambtelijk adviseur van de monumentencommissie, omdat de uitvoering van deze taak afhankelijk is van het onderwerp dat behandeld wordt in de vergadering van deze commissie.

5. De samenstelling van de monumentencommissie.

Het vijfde kenmerk is dat de monumentencommissie uit minimaal vijf en maximaal zeven leden moet bestaan. De leden dienen een verschillende achtergrond te hebben, zodat alle aspecten van de monumentenzorg gelijk vertegenwoordigd zijn, in verband met het nemen van beslissingen. De samenstelling is afhankelijk van de aspecten waarmee de monumentenzorg verbreed wordt.

6. De monumentencommissie en de welstandscommissie zijn twee aparte commissies.

Het zesde kenmerk is dat de monumentencommissie geen onderdeel meer dient te zijn van de welstandscommissie. De eerste reden is dat de monumentencommissie invloed kan blijven uitoefenen op de monumentenvergunningen door een bezwaar in te dienen tegen het besluit van het college, terwijl de monumentencommissie zelf geen advies meer uitbrengt aan het college over deze vergunningen. De tweede reden is dat de monumentencommissie geen tijd meer hoeft te besteden aan de monumentenvergunning, waardoor deze commissie meer tijd heeft voor de andere aspecten van de

monumentenzorg, zoals cultuur, recreatie en toerisme. De derde reden is dat beide commissies bijna altijd hetzelfde advies betreffende de monumentenvergunning gaven, waardoor een geïntegreerd advies overbodig is, ook omdat de welstandscommissie voldoende kennis heeft. De vierde reden is dat het probleem, over het niet aanwezig zijn van de leden bij de vergaderingen van de welstandscommissie, hierdoor wordt opgelost. De laatste reden is dat de monumentencommissie op de hoogte blijft van de procedure rond de monumentenvergunning, omdat de betrokken ambtenaar naar de vergaderingen van de welstandscommissie gaat en daarna verslag uitbrengt aan de monumentencommissie. Het belangrijkste nadeel is dat de monumentencommissie meer kennis heeft van de monumenten in Haaksbergen dan de welstandscommissie.

7. De wethouder is geen voorzitter van de monumentencommissie.

Het zevende en laatste kenmerk is dat de positie van voorzitter van de monumentencommissie niet bekleed mag worden door de (betrokken) wethouder. De nieuwe voorzitter moet, net als de andere leden, niet werkzaam zijn bij de gemeente Haaksbergen.

Uit dit onderzoek zijn zeven duidelijke kenmerken naar voren gekomen die ervoor moeten zorgen dat de monumentenzorg beter gaat functioneren. Naast deze kenmerken moet de gemeente altijd alert zijn op de kansen en bedreigingen, zodat ze tijdig hierop kan anticiperen.

6.3 Nader onderzoek voor de gemeente Haaksbergen

Bij het onderzoeken van de kenmerken van de monumentenzorg zijn er zaken die niet door dit onderzoek opgelost kunnen worden, maar beter door de gemeente Haaksbergen zelf aangepakt kunnen worden.

Het eerste punt, dat nader onderzoek behoeft, zijn twee taken van de ambtelijke organisatie:

1. Het vaststellen en actualiseren van de gemeentelijke monumentenlijst.
2. De juridische procedures op het gebied van bouwen.

Voor beide taken geldt dat ze niet specifiek bij een bepaalde afdeling horen. De gemeente Haaksbergen moet aan de hand van de beschikbare middelen en de capaciteit onderzoeken welke afdeling(en) het beste de twee bovengenoemde taken kan uitvoeren.

Het tweede punt betreft het verkrijgen van extra middelen om de taken van de ambtelijke organisatie ten uitvoer te brengen. De leden van de monumentencommissie klagen in hun vergaderingen dat de ambtelijke taken niet of te traag uitgevoerd worden. Ook de ambtelijke organisatie doet beklag over te weinig uren om de taken naar behoren en binnen de tijd te kunnen uitvoeren. Het was echter niet de doelstelling van dit onderzoek om na te gaan welke extra middelen nodig zijn. Daarom is ook niet

geïnventariseerd hoeveel uren en andere middelen elke afdeling nodig heeft voor de nieuwe taakverdeling.

Het derde punt betreft de invulling van de kennis en de achtergrond van de leden van de monumentencommissie. Dit is afhankelijk van de aspecten die worden gekozen om de monumentenzorg te verbreden. De leden van de monumentencommissie kunnen dus op basis hiervan geselecteerd worden.

Het vierde en laatste punt dat door de gemeente Haaksbergen onderzocht moet worden betreft het tekort aan middelen voor het opstellen van een jaarplan van de monumentencommissie. De oplossing voor deze zwakte is echter afhankelijk van de keuze van de gemeente betreffende het inzetten van (welke) extra middelen.

6.4 Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek wordt afgesloten met een aanbeveling voor vervolgonderzoek betreffende de beleidsmedewerker monumentenzorg. Het blijkt dat deze voordelen met zich meebrengt, maar de kosten zijn niet onderzocht. Een SWOT-analyse of een analyse van de kosten en opbrengsten van een dergelijke beleidsmedewerker kan hier uitsluitsel geven. Een andere mogelijkheid is het delen van de beleidsmedewerker met een naburige gemeente. De voor- en nadelen een dergelijke constructie dienen echter onderzocht te worden.

Literatuurlijst

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de en M. Kalmijn (2000), *'Enquêteren en gestructureerd interviewen. Praktische handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden van gestructureerde interviews'*, Houten: p/a Educatieve Partners Nederland BV

Berings, D. en T. Steen (2002), *Mens en Organisatie*, Antwerpen: De Boeck

Bovens, M.A.P, Hart, P. 't, Twist, M.J.W van en U. Rosenthal (2001), *'Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek'*, Alphen aan den Rijn: Kluwer

Bryson, J.M. (2004), *'Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement'*, San Francisco: Jossey-Bass

Carpenter, M.A. en Wm. G. Sanders (2006), *'Strategic management. A dynamic perspective'*, New Jersey: Upper Saddle River

Dölle, A.H.M. en D.J. Elzinga (2004), *'Handboek van het Nederlandse gemeenterecht'*, Deventer: Kluwer

Geurts, P. (1999), *'Van probleem naar onderzoek. Een praktische handleiding met COO-cursus'*, Bussum: Uitgeverij Coutinho

Hage J.C. en M.W. Wolleswinkel (2003), *'Recht, vaardig en zeker: een inleiding in het recht'*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers

Hart, H. 't, Dijk, J. van, Goede, M. de, Jansen, W. en J. Teunissen (2001), *'Onderzoeksmethoden'*, Amsterdam: Boom

Higgins, J.M. en J.W. Vincze (1993), *'Strategic Management Concepts'*, New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers

Humphrey, A.S. (2004), 'The origins of the SWOT analysis model', in SWOT Analysis, by Alan Chapman, in Johnson, G., Scholes, K. en R. Whittington (2006), *'Exploring Corporate Strategy'*, Harlow: Pearson Education Limited

Johnson, G., Scholes, K. en R. Whittington (2006), *'Exploring Corporate Strategy'*, Harlow: Pearson Education Limited

Mendelow, A. (1991), *'Proceedings of 2nd International Conference on Information Systems'*, Cambridge: MA, in: Johnson, G., Scholes, K. en R. Whittington (2006), *'Exploring Corporate Strategy'*, Harlow: Pearson Education Limited

Mitroff, I. I. en C.M. Pearson (1993), *'Crisismanagement: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness'*, San Francisco: Jossey-Bass, in: Bryson, J.M. (2004), *'Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement'*, San Francisco: Jossey-Bass

Neelen, G.H.J.M., Rutgers, M.R. en M.E. Tuurenhout (2003), *'De bestuurlijke kaart van Nederland. Het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief'*, Bussum: Uitgeverij Coutinho

Nelissen, N. en B. Verfürden (1989), *'Gemeentelijke monumentenzorg op de rails? Een onderzoek naar de uitvoering van de gemeentelijke monumentenzorg'*, Amsterdam: Nationale Contactcommissie Monumentenbescherming

Oosterbaan, W. (2005), *'Een leesbare scriptie. Gids voor het schrijven van scripties, essays en papers'*, Amsterdam/Rotterdam: Prometheus/NRC Handelsblad

Pearce, J.A., in Higgins, J.M. en J.W. Vince (1993), *'Strategic Management Concepts'*, New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers

Pfeffer, J. (1992), *'Managing with power: politics and influence in organizations'*, Boston: Harvard Business School Press

Porter, M, in Wheelen, T.L. en J.D. Hunger (1995), *'Strategic management'*, New York: Addison Wesley

Richards, M.D. (1986), *'Setting strategic goals and objectives'*, West Group

Gemeentelijke bronnen

Gemeente Haaksbergen (1994), *'Gemeentelijke Map Monumenten: procedure gemeentelijke monumenten: informatieblad voor eigenaren/gebruikers van gemeentelijke monumenten: 2. Monumentenbeleid in Nederland'*, map met documenten vanaf 1994

Gemeente Haaksbergen (2004a), *'Advies integrale wijziging Monumentenverordening en aanverwante zaken die voortvloeien uit de wijziging van de Monumentenverordening en de inwerkingtreding van de Welstandsnota'*, brief aan college, brief afkomstig van monumentencommissie

Gemeente Haaksbergen (2004b), *'Geïntegreerde welstands- en monumentencommissie'*, 16 november, brief aan het Oversticht en afkomstig van het college

Gemeente Haaksbergen (2006), *'Bestuursopdracht evaluatie'*, besluit van het college

Gemeente Haaksbergen (2007a), *'GemeenteKompas Haaksbergen'*

Gemeente Haaksbergen (2007b), *'Gemeentenieuws. Wekelijkse informatierubriek van de gemeente Haaksbergen. Monumentale eik ziek'*, week 2, 11 januari

Gemeente Haaksbergen (2007c), *'Sociaal jaarverslag 2006'*, samengesteld door de afdeling POFD, Werkeenheid P&O

Nationaal Restauratiefonds (2006), *'Jaarverslag 2006'*

Internetbronnen

- <http://www.gemeenteraad.nl/>
- www.haaksbergen.nl
- www.historischekringhaaksbergen.nl
- www.hov-haaksbergen.nl
- www.ivn.nl/haaksbergen
- <http://www.oversticht.nl/>
- www.racm.nl

RACM (2007a), *Besluit rijkssubsidiëring instandhouding monumenten (Brim)*,

http://www.racm.nl/content/xml_racm\s_brim.xml.asp?toc=n5-1-, bezocht op 21 oktober 2007

RACM (2007b), *Verdrag van Malta*, <http://www.racm.nl/content/rubriek-n6-6.asp?toc=n6-6>,

bezocht op 15 maart 2007

- www.scholtenhagen.nl
- www.vvv.nl
- www.vvvhaaksbergen.nl

Lijst van figuren

Hoofdstuk 2

Figuur 2.1: Het strategieformuleringsmodel (Higgins en Vincze, 1993:60, 93 en 133).	23
Figuur 2.2: Aantal uren voor de monumentenzorg	30
Figuur 2.3: Betrokken stichtingen en verenigingen (GemeenteKompas, 2007a).....	33
Figuur 2.4: Macht-belangenmatrix van de stakeholders van de monumentenzorg	36

Hoofdstuk 3

Figuur 3.1: SWOT-analyse van de monumentenzorg	42
--	----

Hoofdstuk 4

Figuur 4.1: Huidige taakverdeling van de monumentenzorg (afdelingen OW en ROMB).....	46
--	----

Hoofdstuk 5

Figuur 5.1: Voor- en nadelen van de afdeling Welzijn bij de monumentenzorg	51
Figuur 5.2: Voor- en nadelen van de aspecten cultuur, recreatie en toerisme bij de monumentenzorg	52
Figuur 5.3: Redenen voor en tegen het primaat over de monumentenzorg.....	54
Figuur 5.4: Vastliggende taken met betrekking tot de monumentenzorg.....	55
Figuur 5.5: Verdeling van de overige taken	56
Figuur 5.6: Voor- en nadelen van de twee commissies	59

Lijst met afkortingen

APV:	Algemene Plaatselijke Verordening
Brim:	Besluit rijkssubsidiëring instandhouding monumenten
College:	College van Burgemeester en Wethouders
GH:	Gemeente Haaksbergen
HKH:	Historische Kring Haaksbergen
HOV:	Haaksbergse Ondernemersvereniging
IVN:	Vereniging voor natuur- en milieueducatie / Instituut voor Natuurbeschermingseducatie
Monumentencommissie:	Gemeentelijke monumentencommissie
OCW:	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OW:	Openbare Werken
RACM:	Rijksdienst voor Archeologie, Cultuurlandschap en Monumenten
Reglement:	Reglement van orde van de gemeentelijke monumentencommissie
ROMB:	Ruimtelijke Ordening, Milieu en Bouwzaken
SGS:	Stichting Groot Scholtenhagen

Bijlagen



Illustratie:

‘Boerderij/schuur’

(Rijksmonument)

Brummelhuizerbrink 31

Bijlage 1: uitbreiding van de methoden van onderzoek

Enquête

Voor het verzamelen van data over de gemeentelijke monumentencommissie en de externe stakeholders in dit onderzoek, is gebruik gemaakt van enquêtes en interviews. Deze paragraaf behandelt de enquêtes, de volgende paragraaf gaat in op de interviews. Er is gebruik gemaakt van twee enquêtes, namelijk een enquête onder de monumenteneigenaren en een enquête onder de burgers (de uitwerking is te vinden in bijlage 2 en 3). Het doel van de enquêtes is het verzamelen van informatie van en over de stakeholders monumenteneigenaren en de burgers (Baarda, 2000:3).

De gemeente Haaksbergen heeft 51 rijksmonumenten en 52 gemeentelijke monumenten. Een aantal monumenteneigenaren is van meer dan één monument de eigenaar, bijvoorbeeld de Kerkgenootschappen. Per eigenaar met een totaal van 77, ongeacht het aantal monumenten, heeft een enquête gekregen. Nadat de deadline (31 juli 2007) verstreken was, was er een respons van 32 procent. Voor de betrouwbaarheid en de validiteit van de uitspraken van de monumenteneigenaren is eenderde, op een aantal van 77, te weinig. Hierdoor en doordat de enquête in de vakantieperiode verstuurd is, hebben de monumenteneigenaren een herinneringsbrief en nogmaals de enquête ontvangen. Uiteindelijk heeft deze enquête meer dan de helft (56 procent) respons opgeleverd, gezien het geringe totaal aantal verstuurdde enquêtes was dit noodzakelijk.

De reden voor het sturen van een enquête aan de monumenteneigenaren is dat het te tijdrovend was om alle monumenteneigenaren persoonlijk te interviewen. Een andere reden is dat een enquête minder gevoelig is voor sociale wenselijkheid. Wanneer mensen mondeling vragen krijgen voorgelegd, hebben ze eerder, dan bij een papieren, anonieme vragenlijst, de neiging om een antwoord te geven waar niets op aan te merken is en durven ze minder snel negatieve antwoorden te geven (Hart, 2001:186). Een nadeel van een enquête is echter het niet hebben van controle over hoe de mensen de vragen opvatten. Daarom moesten de vragen voor iedereen goed te begrijpen zijn en niet op meerdere manieren opgevat kunnen worden. Ook de non-respons is een nadeel.

In week 35, dat een willekeurige week is, is aan burgers die het gemeentehuis bezochten een enquête voorgelegd. Burgers worden in dit onderzoek betrokken, omdat zij externe stakeholders zijn. Aan de hand van een korte enquêtelijst, die uit gesloten vragen bestond, is onderzocht of de burgers de monumentenzorg kennen, of ze belang hebben bij de monumentenzorg en of ze invloed denken uit te kunnen oefenen op de monumentenzorg. Er is voor gekozen om zo min mogelijk vragen aan de burgers voor te leggen, om de bereidheid tot medewerking te vergroten en zodat mensen minder snel afgeleid zijn. Van maandag tot en met vrijdag van de genoemde week zijn er van half negen tot half één, dit zijn de openingstijden van het gemeentehuis, enquêtes voorgelegd aan de burgers. Alleen

mensen die naar één van de balies gingen, zijn gevraagd om de enquête in te vullen. De meest voorkomende redenen om niet mee te werken, waren 'geen tijd' en 'geen zin'. Vraag 8 (Hebt u het idee dat u invloed kunt uitoefenen op de monumentenzorg?) bleek een lastige vraag te zijn voor veel mensen. Om de betrouwbaarheid en validiteit van de antwoorden van de burgers zo hoog mogelijk te maken, was er een doel gesteld van honderd burgers. Voor meer burgers, gezien het gemiddelde aantal burgers per week, zou meer tijd nodig zijn. Het doel van honderd burgers is bereikt in week 35.

Interview

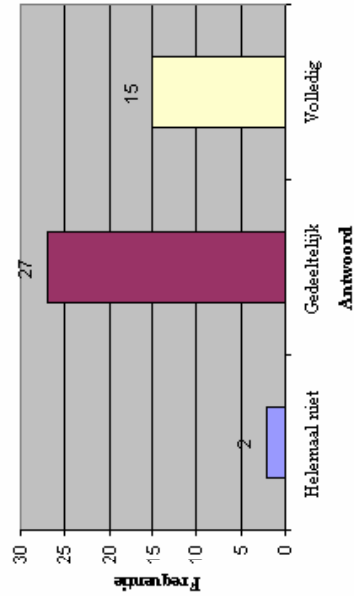
In juli 2007 hebben negen voorzitters of coördinatoren van de betrokken verenigingen of stichtingen van de monumentenzorg een brief ontvangen met de vraag of ze bereidt waren om geïnterviewd te worden. Acht betrokkenen wilden graag medewerking verlenen. Alleen de VVV, die ook een stakeholder van de monumentenzorg is, wilde niet geïnterviewd worden, omdat ze vond dat de VVV al genoeg doet voor de monumentenzorg en ze denkt niet meer te kunnen doen. Ook had de VVV de eis, dat als ze geïnterviewd zou worden, dat ze samen met de Historische Kring Haaksbergen geïnterviewd wilde worden. Om beïnvloeding van elkaars standpunten te voorkomen, is er voor gekozen om alle stakeholders individueel te interviewen. De VVV is hierdoor niet geïnterviewd.

De interviews zijn in twee groepen opgedeeld. De eerste groep zijn de drie leden van de gemeentelijke monumentencommissie. De tweede groep bestaat uit de betrokken verenigingen en stichtingen. De redenen om te interviewen, is ten eerste dat het allemaal open vragen betrof. Op open vragen geven geïnterviewden meestal niet meteen het gehele antwoord, maar door extra vragen te stellen kom je vaak wel achter het volledige antwoord. Een andere reden was het feit dat er vragen bijzaten die voor meerdere opvattingen mogelijk waren, anders dan bij de monumenteneigenaren en burgers. Om te voorkomen dat de vragen verkeerd begrepen werden, zijn de vragen mondeling gesteld.

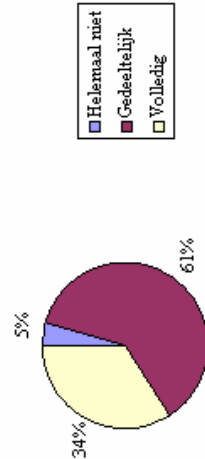
Bijlage 2: uitwerking van de enquête onder de monumentencigenaren

Vraag 1	Frequentie	Percentage
Helemaal niet	2	4,5%
Gedeeltelijk	27	61,4%
Volledig	15	34,1%

Figuur 1: Bent u op de hoogte van wat het betekent om een monument te hebben?

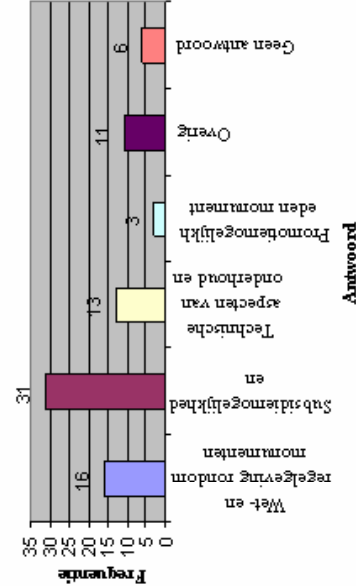


Antwoordpercentages vraag 1

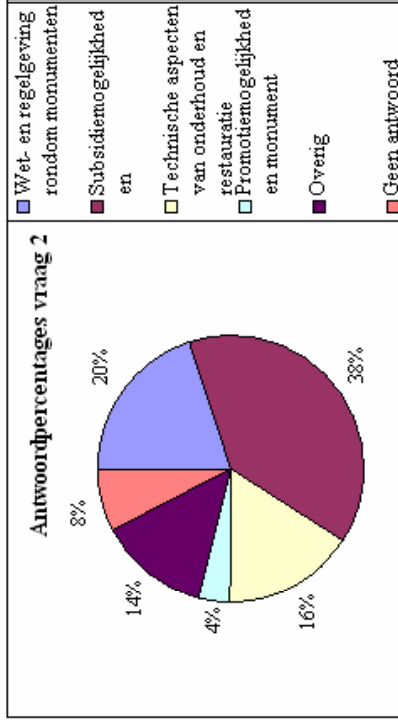


Vraag 2 - meerdere antwoorden zijn mogelijk	Frequentie	Percentage
Wet- en regelgeving rondom monumenten	16	20,0%
Subsidiemogelijkheden	31	38,8%
Technische aspecten van onderhoud en restauratie	13	16,3%
Promotiemogelijkheden monument	3	3,8%
Overig	11	13,8%
Geen antwoord	6	7,5%

Figuur 2: Waarover zou u graag meer geïnformeerd worden? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.



Antwoordpercentages vraag 2



Net gelukkig om dat:

- [illegible]

Neutraal of geen antwoord, ondat:

- [illegible]

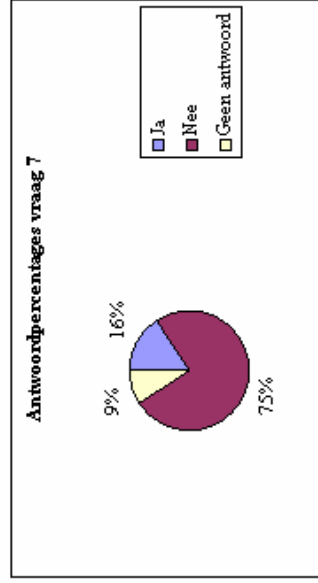
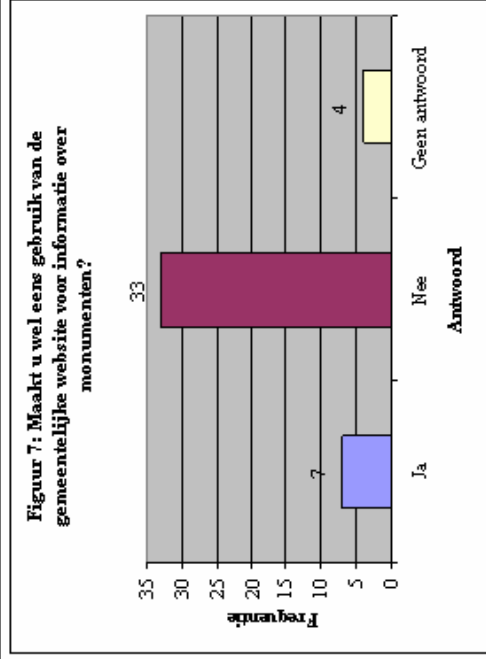
Vraag 5: Op welke gebieden van de monumentenzorg vindt u dat de gemeente Haaksbergen meer moet doen?

1. Meer onderhoud, omdat dit op den duur onbetaalbaar is;
2. Subsidiëren van maatregelen om het pand (deels) in oorspronkelijke staat te herstellen. In aansluiting bij de regeling voor rijksmonumenten, waar fiscale voordelen voor beschikbaar zijn, zou dit ook voor gemeentelijke monumenten moeten gelden. Bij de gemeentelijke monumenten zou bijvoorbeeld de OZB verlaagd kunnen worden. Ook zijn er gemeenten die korting of vrijstelling verlenen op bouwleges;
3. Misschien zouden alle panden periodiek gecontroleerd moeten worden en zou de gemeente wellicht enige stuning kunnen geven ten aanzien van het noodzakelijke onderhoud.
4. Hoewel ons pand een rijksmonument is, zou de gemeente de eigenaren meer financiële prikkels moeten geven om de staat en uitstraling van het pand te verbeteren. Dat is ook goed voor de gemeente. Ook houden we ons aanbevelen voor suggesties en advies van de gemeente om staat en uitstraling te verbeteren;
5. Promotie van monumenten;
6. Nog hebben voor de twintig eeuwse architectuur, speciaal de naoorlogse architectuur;
7. Achteraf zijn naar de monumenteneigenaren in het waarden van de schoonheid van hun monument;
8. Het wijzigen van het huidige negatieve imago van de gemeente, zoals geen geld, lange wachtlijsten en toegezegde actie niet nakomen. Zo is er meerdere keren toegezegd, maar dus niet gedaan, dat men actie zou ondernemen om een ANWB bord te plaatsen met en korte beschrijving van de terk.
9. Met enige regelmaat zorgen voor actuele informatie betreffende wet- en regelgeving, subsidiemogelijkheden en aspecten voor onderhoud en eventuele restauratie;
10. De gemeente wil alles in stand houden, maar komt nooit met subsidie voor onderhoud;
11. Zorgen dat er minder afgebroken wordt;
12. Totale voorlichting geven;
13. Zorg dragen voor de omgeving rondom monumenten;
14. In ons geval betreft het een rijksmonument en ik weet niet wat de gemeente hierin kan betekenen;
15. Hier hebben wij niet zoveel zicht op.
16. De gemeente doet voldoende

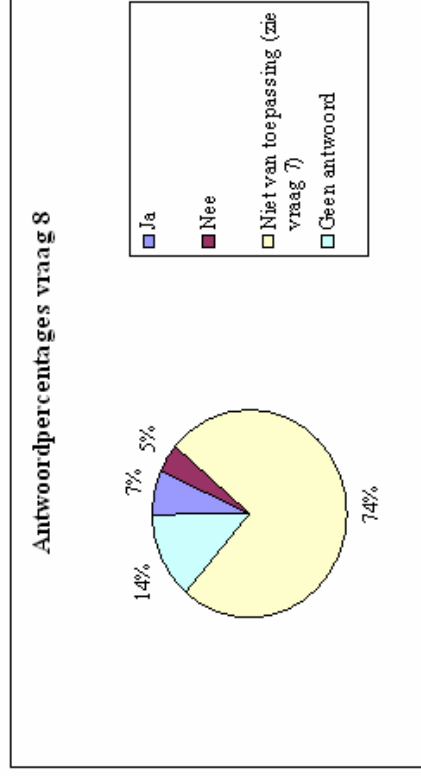
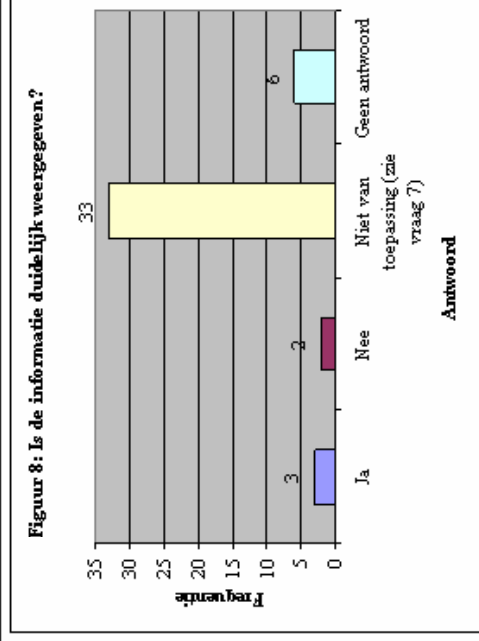
Vraag 6: Kunt u in de onderstaande tabel, door middel van kruisjes, aangeven aan welke communicatiemiddelen u behoefte heeft, welke u alleen waardeert en voor welke u geen interesse heeft?

Deze vraag is voor dit onderzoek niet verder uitgewerkt.

Vraag 7	Frequentie	Percentage
Ja	7	15,9%
Nee	33	75,0%
Geen antwoord	4	9,1%



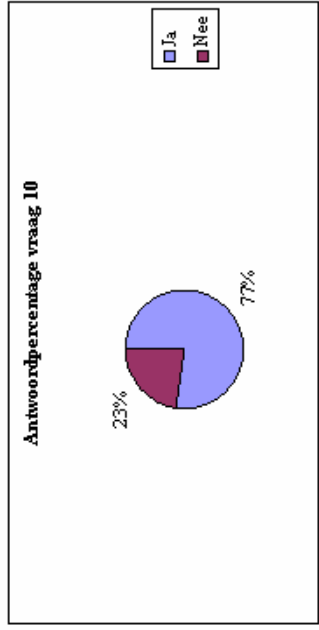
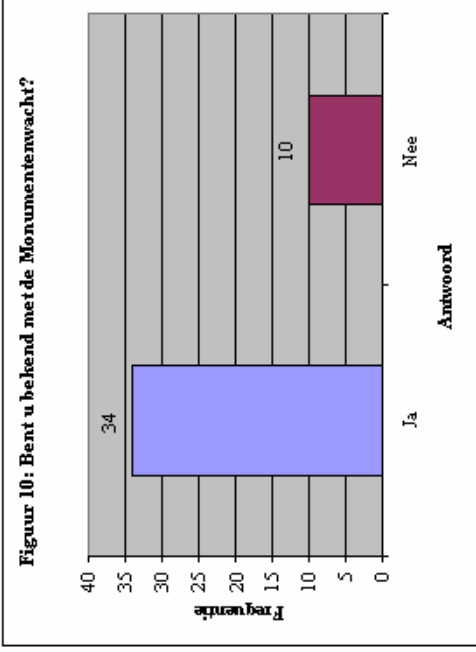
Vraag 8	Frequentie	Percentage
Ja	3	6,8%
Nee	2	4,5%
Niet van toepassing (zie vraag 7)	33	75,0%
Geen antwoord	6	13,6%



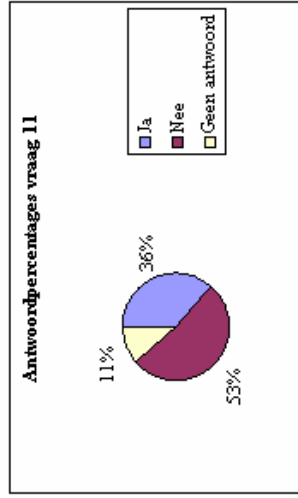
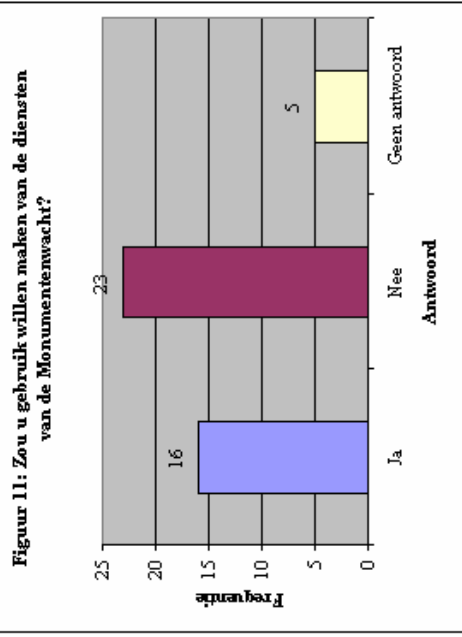
Vraag 9: Welke informatie zou u graag op de website willen hebben?

1. Welke regelgeving, eisen, normen, etc.
2. Regelin g o m e n t a l j e - n o r m e n v e r s u s r i j k s m u n i c i p a l i t e i t
3. Regelgeving op m o n u m e n t e n e n g e d i n g e n v a n v e r b o u w e n g e n
4. Regelgeving o m t r a n s p a r e n t i e a n d e r e n g e b i n t
5. O n d e r s t e u n i n g v a n d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
6. A l g e m e e n e n f o r m a t i e o p d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
7. A l g e m e e n e n f o r m a t i e o p d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
8. L e t t e r s e n g e m e e n s t e l l i n g m o n u m e n t e n
9. W i l l e v a n d e g e m e e n s t e l l i n g o p d e m o n u m e n t e n
10. V e r s t a n d v a n d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
11. I n f o r m a t i e o p d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
12. A l g e m e e n e n f o r m a t i e o p d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
13. S t a t u s v a n d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
14. I n f o r m a t i e o p d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
15. E r n i s o f w e l v e r b o u w e n v a n d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
16. D u i d e l i j k e o p d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
17. P r o n o o i t k e n n i s o p d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
18. K i s t v a n d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
19. G e n e r a l e i n f o r m a t i e o p d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
20. K i s t v a n d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e
21. G e n e r a l e i n f o r m a t i e o p d e m o n u m e n t e n v a n o n t v o n d e n g r o n n e

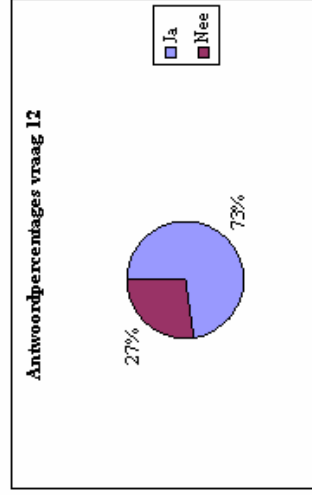
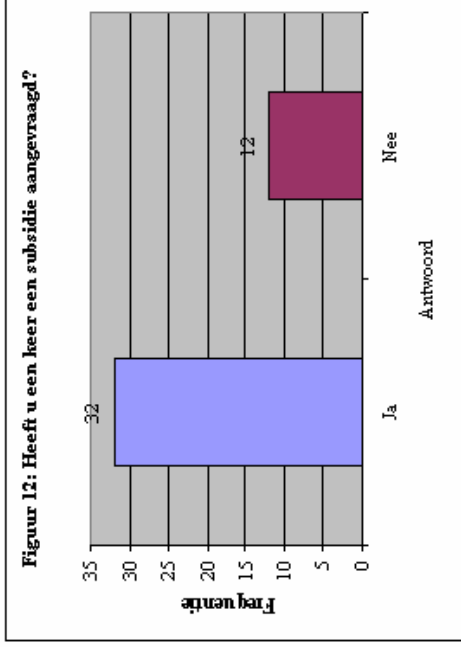
Vraag 10	Frequentie	Percentage
Ja	34	77,3%
Nee	10	22,7%



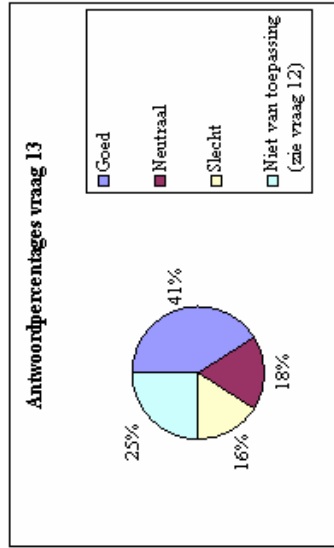
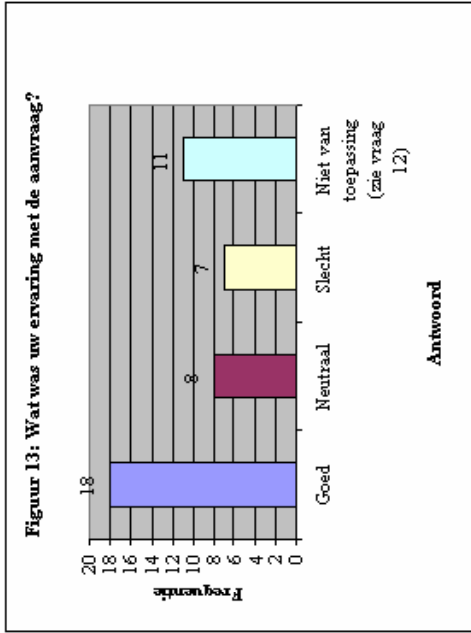
Vraag 11		Frequentie	Percentage
Ja		16	36,4%
Nee		23	52,3%
Geen antwoord		5	11,4%



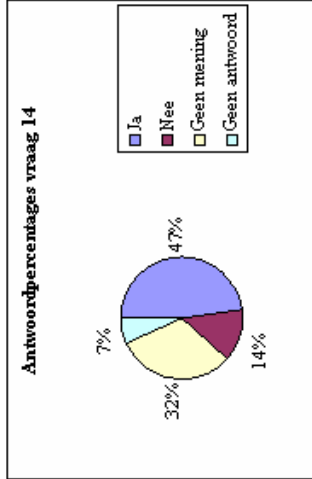
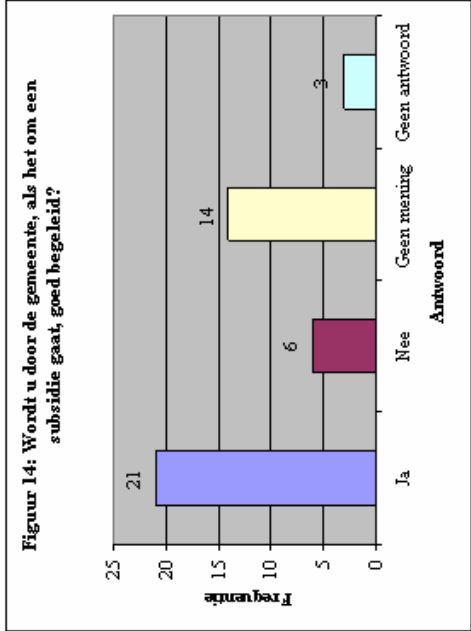
Vraag 12		Frequentie	Percentage
Ja		32	72,7%
Nee		12	27,3%



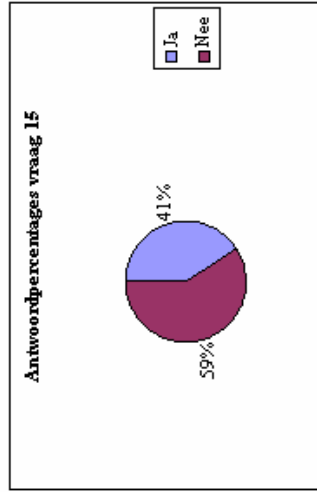
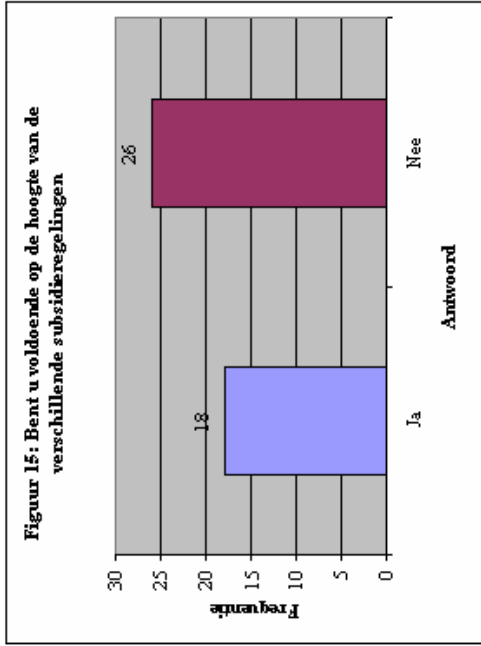
Vraag 13	Frequentie	Percentage
Goed	18	40,9%
Neutraal	8	18,2%
Slecht	7	15,9%
Niet van toepassing (zie vraag 12)	11	25,0%



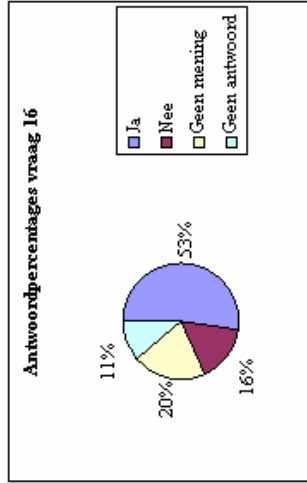
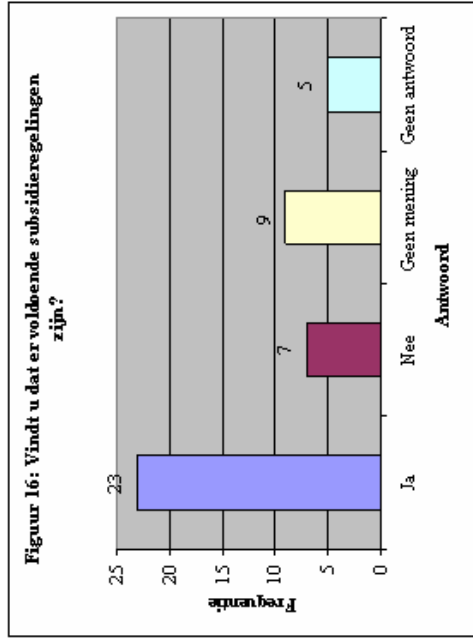
Vraag 14	Frequentie	Percentage
Ja	21	47,7%
Nee	6	13,6%
Geen mening	14	31,8%
Geen antwoord	3	6,8%



Vraag 15	Frequentie	Percentage
Ja	18	40,9%
Nee	26	59,1%

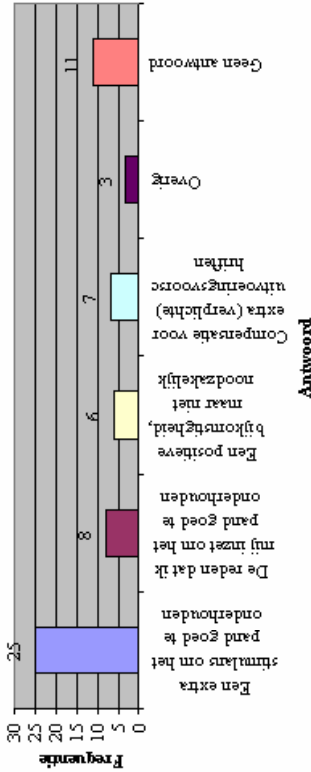


Vraag 16	Frequentie	Percentage
Ja	23	52,3%
Nee	7	15,9%
Geen mening	9	20,5%
Geen antwoord	5	11,4%

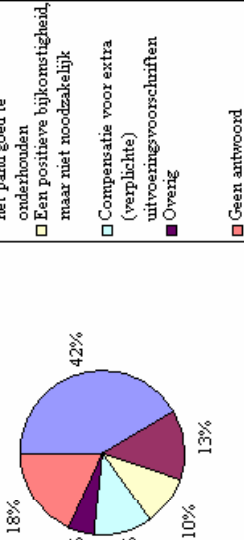


Vraag 17 - Meerdere antwoorden zijn mogelijk	Frequentie	Percentage
Een extra stimulans om het pand goed te onderhouden	25	41,7%
De reden dat ik mij inzet om het pand goed te onderhouden	8	13,3%
Een positieve toekomstigheid, maar niet noodzakelijk	6	10,0%
Compensatie voor extra (verplichte) uitvoeringsvoorschriften	7	11,7%
Overig	3	5,0%
Geen antwoord	11	18,3%

Figuur 17: Het subsidiebedrag is voor mij:

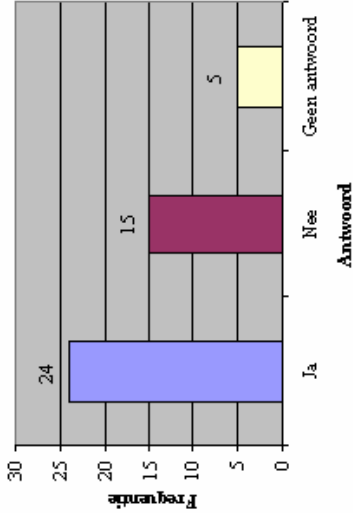


Antwoordpercentages vraag 17



Vraag 18	Frequentie	Percentage
Ja	24	54,5%
Nee	15	34,1%
Geen antwoord	5	11,4%

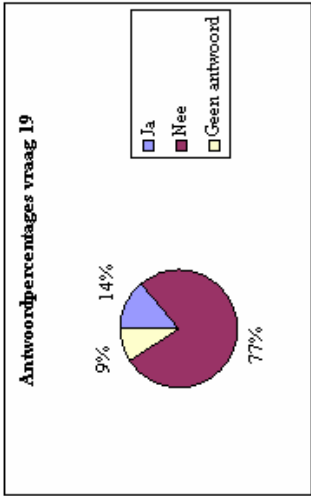
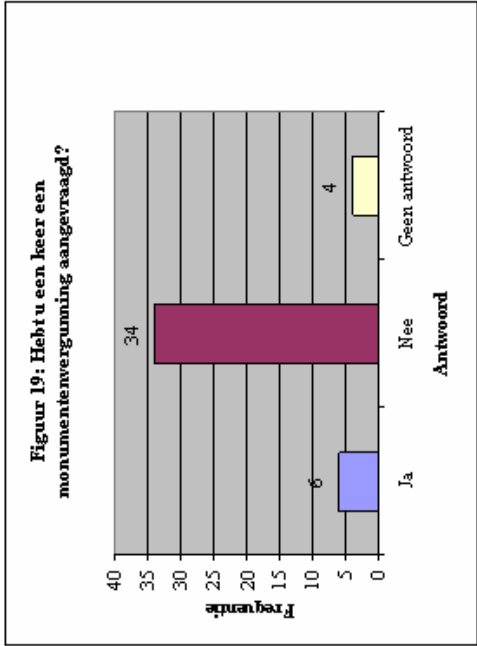
Figuur 18: Heeft u interesse in een lening van een gemeentefonds met een heel lage rente?



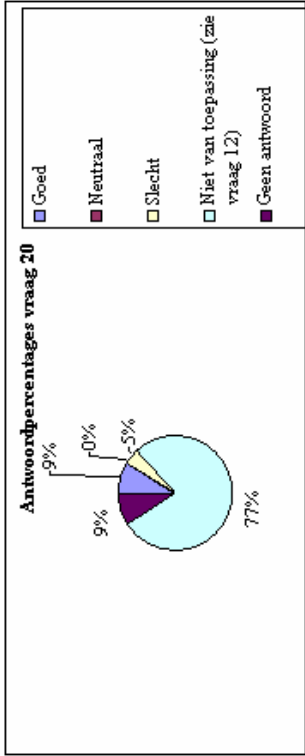
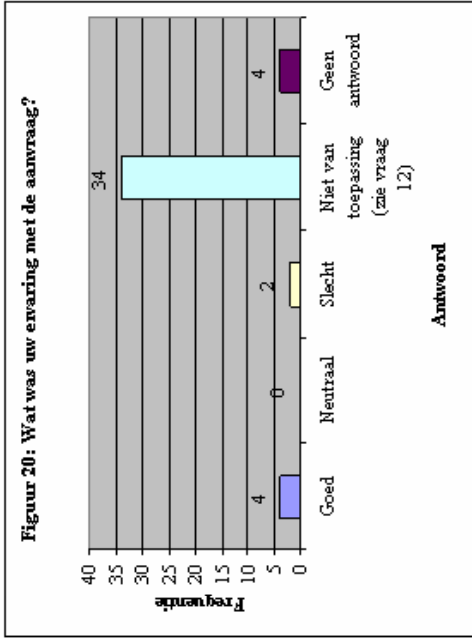
Antwoordpercentages vraag 18



Vraag 19		Frequentie	Percentage
Ja		6	13,6%
Nee		34	77,3%
Geen antwoord		4	9,1%

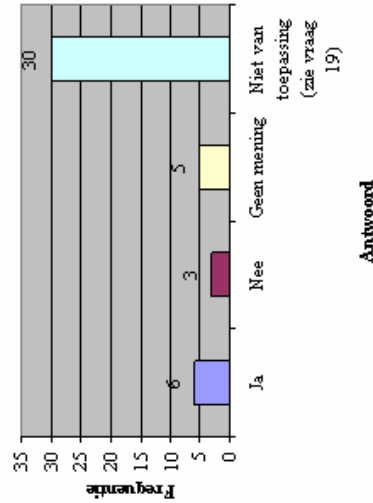


Vraag 20		Frequentie	Percentage
Goed		4	9,1%
Neutraal		0	0,0%
Slecht		2	4,5%
Niet van toepassing (zie vraag 12)		34	77,3%
Geen antwoord		4	9,1%



Vraag 21	Frequentie	Percentage
Ja	6	13,6%
Nee	3	6,8%
Geen mening	5	11,4%
Niet van toepassing (zie vraag 19)	30	68,2%

Figuur 21: Wordt u door de gemeente goed begeleid?

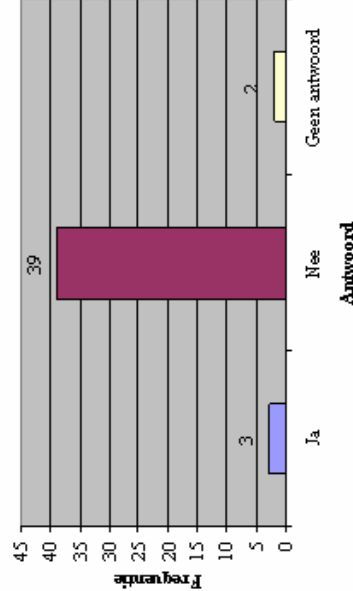


Antwoordpercentages vraag 21



Vraag 22	Frequentie	Percentage
Ja	3	6,8%
Nee	39	88,6%
Geen antwoord	2	4,5%

Figuur 22: Weet u hoe de monumentencommissie is samengesteld?

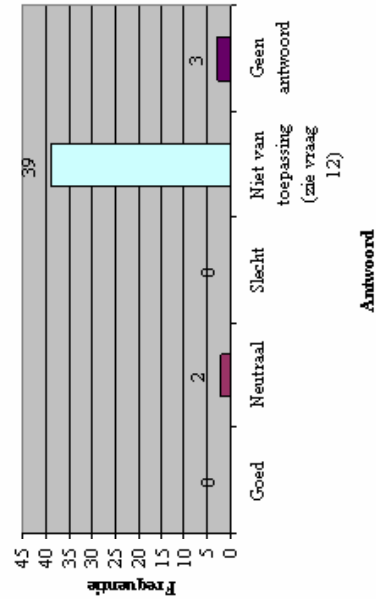


Antwoordpercentages vraag 22

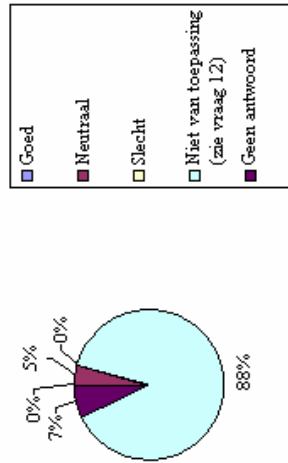


Vraag 23		Frequentie	Percentage
Goed		0	0,0%
Neutraal		2	4,5%
Slecht		0	0,0%
Niet van toepassing (zie vraag 12)		39	88,6%
Geen antwoord		3	6,8%

Figuur 23: Wat vindt u van deze samenstelling?

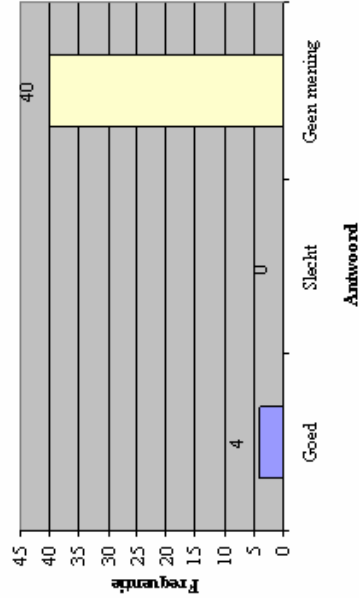


Antwoordpercentages vraag 23

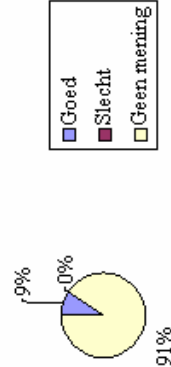


Vraag 24		Frequentie	Percentage
Goed		4	9,1%
Slecht		0	0,0%
Geen mening		40	90,9%

Figuur 24: Wat vindt u van de adviezen van de monumentencommissie?

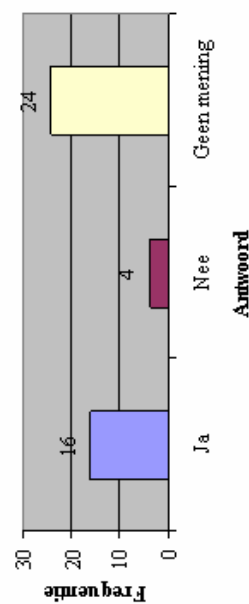


Antwoordpercentages vraag 24

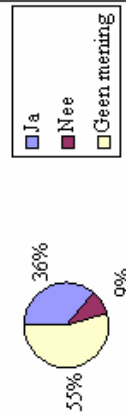


Vraag 25	Frequentie	Percentage
Ja	16	36,4%
Nee	4	9,1%
Geen mening	24	54,5%

Figuur 25: Vindt u dat er voldoende mogelijkheid is tot overleg over de door u ingediende onderhouds- en restauratieplannen?

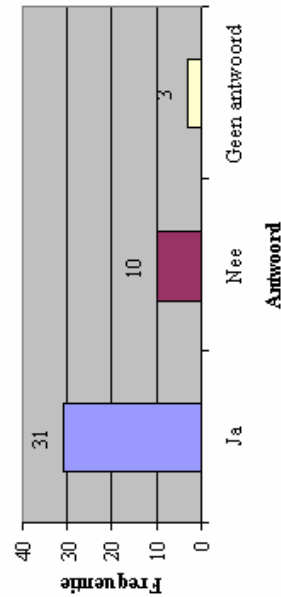


Antwoordpercentages vraag 25

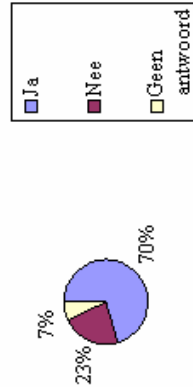


Vraag 26	Frequentie	Percentage
Ja	31	70,5%
Nee	10	22,7%
Geen antwoord	3	6,8%

Figuur 26: Zou u meer willen weten over de werkzaamheden en werkwijze van de monumentencommissie?

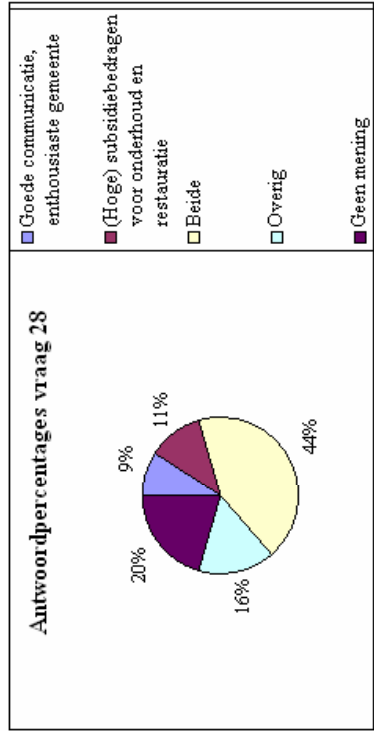
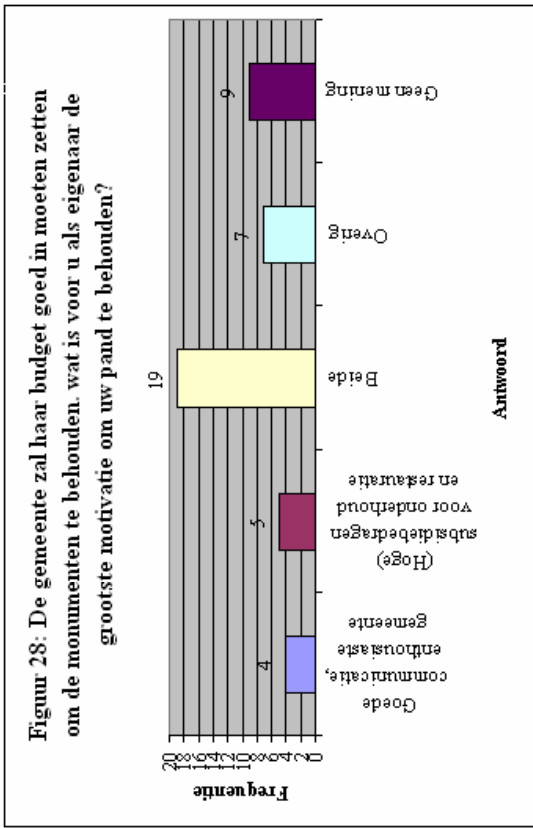


Antwoordpercentages vraag 26



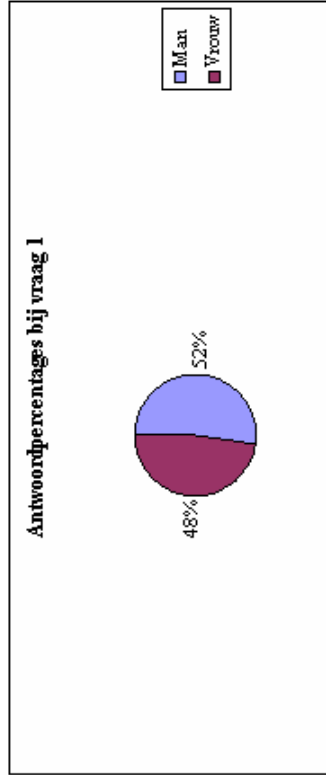
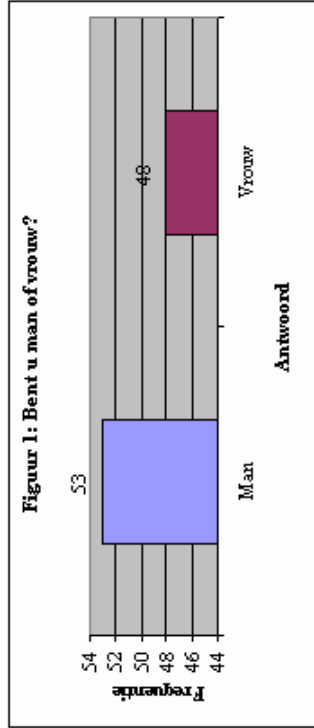
Vraag 27: Wat vindt u van de informatieverstrekking over monumenten in het algemeen?
Deze vraag is voor dit onderzoek verder niet ingewerkt.

Vraag 28 - meerdere antwoorden zijn mogelijk	Frequentie	Percentage
Goede communicatie, enthousiaste gemeente	4	9,1%
(Hoge) subsidiebedragen voor onderhoud en restauratie	5	11,4%
Beide	19	43,2%
Overig	7	15,9%
Geen mening	9	20,5%

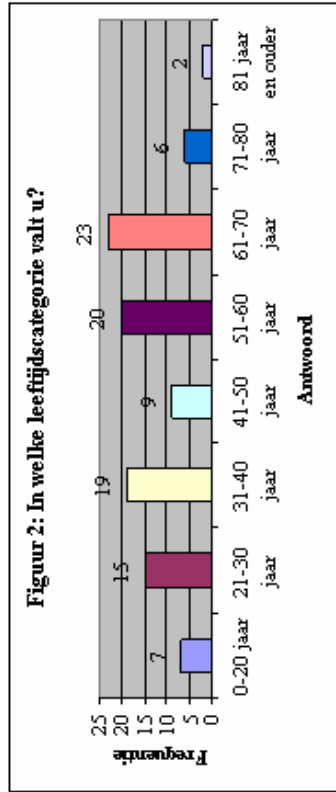
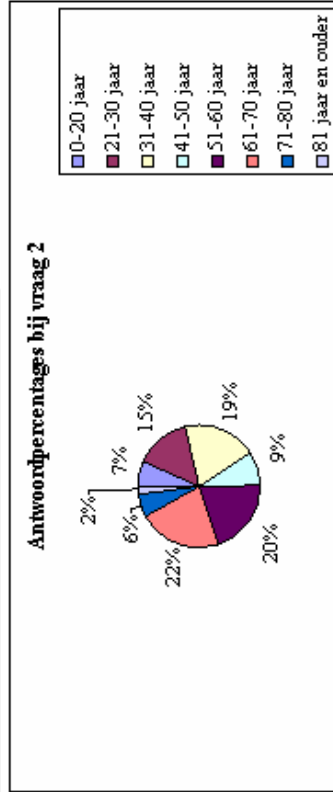


Bijlage 3: uitwerking van de enquête onder de inwoners

Vraag 1	Frequentie	Percentage
Man	53	52,5%
Vrouw	48	47,5%
Totaal	101	100,0%

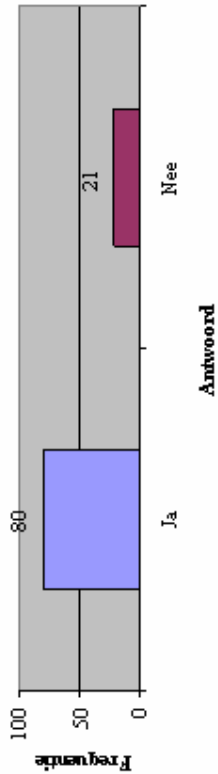


Vraag 2	Frequentie	Percentage
0-20 jaar	7	6,9%
21-30 jaar	15	14,9%
31-40 jaar	19	18,8%
41-50 jaar	9	8,9%
51-60 jaar	20	19,8%
61-70 jaar	23	22,8%
71-80 jaar	6	5,9%
81 jaar en ouder	2	2,0%
Totaal	101	100,0%



Vraag 3	Frequentie	Percentage
Ja	80	79,2%
Nee	21	20,8%
Totaal	101	100,0%

Figuur 3: Weet u dat de gemeente Haaksbergen een monumentenzorg heeft?

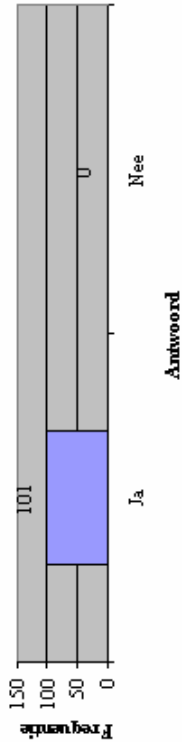


Antwoordpercentages bij vraag 3



Vraag 4	Frequentie	Percentage
Ja	101	100,0%
Nee	0	0,0%
Totaal	101	100,0%

Figuur 4: Vindt u dat de gemeente er voor moet zorgen dat de monumenten bewaard blijven? Ofwel is de monumentenzorg noodzakelijk?

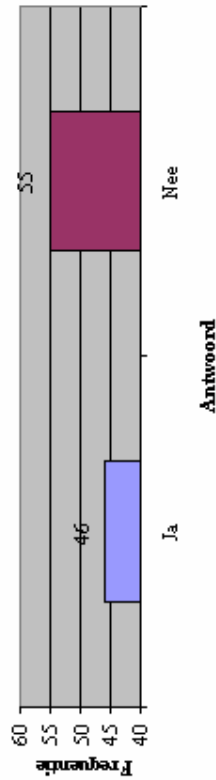


Antwoordpercentages bij vraag 4



Vraag 5	Frequentie	Percentage
Ja	46	45,5%
Nee	55	54,5%
Totaal	101	100,0%

Figuur 5: Bent u op de hoogte van het onderscheid tussen rijks- en gemeentelijke monumenten?

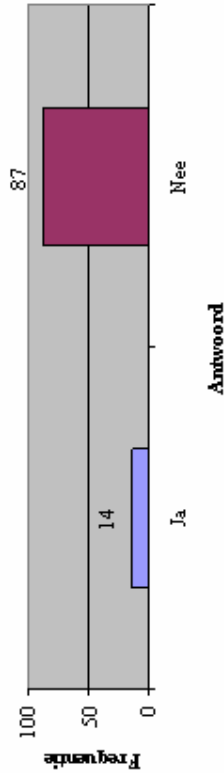


Antwoordpercentages bij vraag 5



Vraag 6	Frequentie	Percentage
Ja	14	13,9%
Nee	87	86,1%
Totaal	101	100,0%

Figuur 6: Doet u mee aan de Open Monumentendag? Of heeft u hier wel eens aan meegedaan?

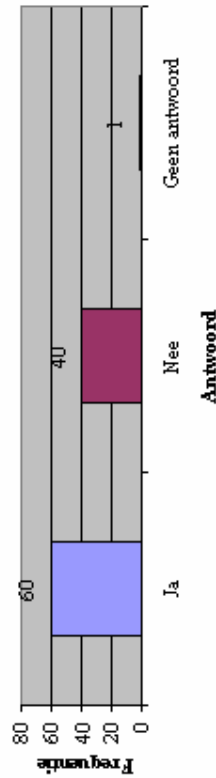


Antwoordpercentages bij vraag 6



Vraag 7	Frequentie	Percentage
Ja	60	59,4%
Nee	40	39,6%
Geen antwoord	1	1,0%
Totaal	101	100,0%

Figuur 7: Hebt u belangstelling/interesse voor monumenten of de monumentenzorg?

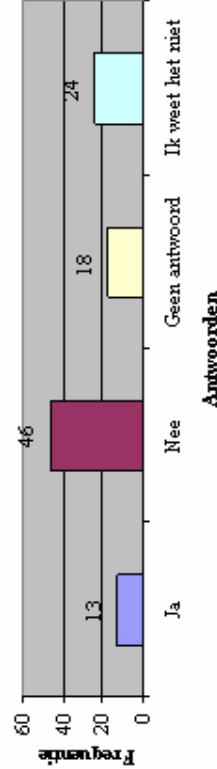


Antwoordpercentages vraag 7



Vraag 8	Frequentie	Percentage
Ja	13	12,9%
Nee	46	45,5%
Geen antwoord	18	17,8%
Ik weet het niet	24	23,8%
Totaal	101	100,0%

Figuur 8: Hebt u het idee dat u invloed kunt uitoefenen op de monumentenzorg?

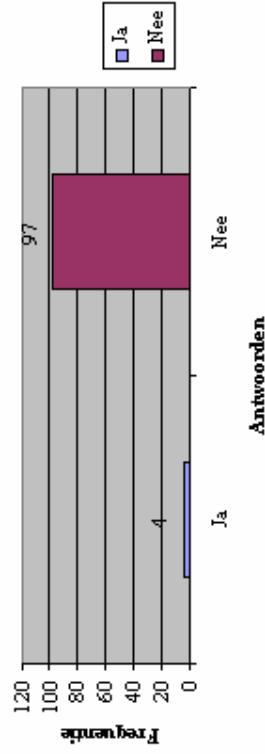


Antwoordpercentages van vraag 8



Vraag 9	Frequentie	Percentage
Ja	4	4,0%
Nee	97	96,0%
Totaal	101	100,0%

Figuur 9: Hebt u wel eens gebruik gemaakt van een inspraakronde of een bezwaarschrift ingediend, bijvoorbeeld als u het niet eens was met een bepaalde wijziging van een monument of wanneer u tegen het plaatsen van een monument op de monumentenlijst was?

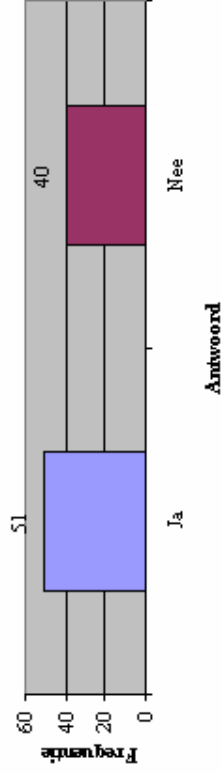


Antwoordpercentages vraag 9



Vraag 10	Frequentie	Percentage
Ja	51	56,0%
Nee	40	44,0%
Totaal	91	100,0%

Figuur 10: Hebt u belangstelling om meer over de monumentenzorg te weten?

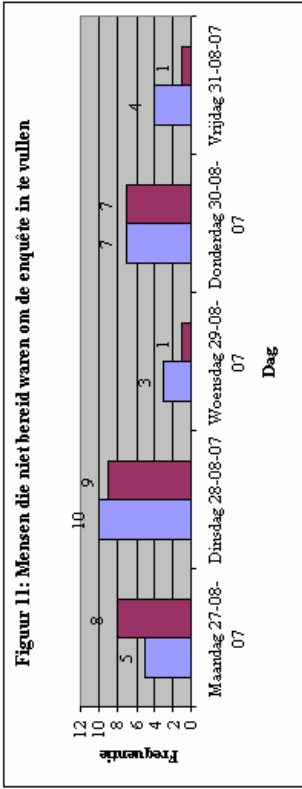


Antwoordpercentages vraag 10



Dag	Totaal per dag
Maandag 27-08-07	24
Dinsdag 28-08-07	23
Woensdag 29-08-07	18
Donderdag 30-08-07	26
Vrijdag 31-08-07	10
Totaal week	101

Dag	Frequentie Man	Frequentie Vrouw	Totaal niet	% van totaal per dag
Maandag 27-08-07	5	8	13	35,1%
Dinsdag 28-08-07	10	9	19	45,2%
Woensdag 29-08-07	3	1	4	18,2%
Donderdag 30-08-07	7	7	14	35,0%
Vrijdag 31-08-07	4	1	5	33,3%



Bijlage 4: kadernota

In de kadernota van de gemeente Haaksbergen worden de hoofdpunten van het beleid en de financiële kaders voor het komende jaar gegeven. De nota behandelt de inzet van de beschikbare middelen op hoofdlijnen. De behandeling van de Kadernota door de gemeenteraad is bij uitstek een gelegenheid om de uitgangspunten van de doelstellingen voor het komende jaar vast te stellen (GH, 2007a:57). In de Kadernota 2007 is de monumentenzorg ondergebracht bij het programma met Cultuur en Recreatie. De doelstellingen voor de periode 2007 tot en met 2010, die betrekking hebben op de monumentenzorg, zijn:

- Toerisme en recreatie zijn voor Haaksbergen belangrijke economische pijlers. Nieuwe toeristische en recreatieve initiatieven worden gestimuleerd, rekening houdend met natuurwaarden.
- Monumenten en beeldbepalende panden zoveel mogelijk in stand houden door onderhoud en restauratie, daarbij optimaal gebruik makend van subsidiestromen.

Bijlage 5: wetgeving

a. Europese wet- en regelgeving

Het belangrijkste wetgevingsinstrument van Europees niveau is het Verdrag van Malta. Dit verdrag heeft een direct werkende bepaling op de nationale lidstaten. Het Verdrag van Malta regelt de omgang met het Europees archeologische erfgoed. De aanleiding voor dit verdrag was de toenemende bedreiging van het Europees archeologische erfgoed. Dit wordt niet alleen veroorzaakt door natuurlijke processen of ondeskundig gebruik van het bodemarchief, maar ook door ontwikkelingen in de ruimtelijke ordening, zoals economische bedrijvigheid, werken, wonen, recreatie en verkeer. Deze ontwikkelingen hebben een toenemende invloed op de beschikbare ruimte en de ondergrond. Dit verdrag streeft er naar om het culturele erfgoed, dat zich in de bodem bevindt, te beschermen (artikel 1, lid 1 Verdrag van Malta en RACM, 2007b). Elke lidstaat die het verdrag ondertekend heeft, Nederland heeft dit in 1992 gedaan, verplicht zich onder andere om een rechtstelsel in te stellen voor de bescherming van het archeologische erfgoed dat voorziet in het bijhouden van een inventarisatielijst van haar culturele erfgoed en de aanwijzing van beschermde monumenten en gebieden (artikel 2 Verdrag van Malta).

b. Nationale wet- en regelgeving

Monumentenwet

1. De aanwijzing tot een rijksmonument

De minister van OCW houdt voor elke gemeente een register aan van de beschermde monumenten (artikel 6, lid 1 Monumentenwet) en kan een object aanwijzen, al dan niet op aanvraag van een belanghebbende, als een beschermd monument (artikel 3, lid 1 Monumentenwet). Voordat de minister van OCW besluit om een object als rijksmonument in een gemeente aan te wijzen, vraagt hij advies aan het college van de betreffende gemeente.

2. Rijksmonumentenvergunning

De rijksmonumentenvergunning wordt in de Monumentenwet geregeld, de gemeentelijke monumentenvergunning in de Monumentenverordening. Deze laatste wordt bij gemeentelijke wetgeving behandeld. Rijksmonumenten zijn monumenten die door het rijk erkend zijn en op de rijksmonumentenlijst staan. Voor rijksmonumenten verloopt de vergunningaanvraag via de Monumentenwet en de aanvraag wordt ingediend bij het college (artikel 12 Monumentenwet). Het college neemt een besluit over de aanvraag voor rijksmonumentenvergunning (artikel 14 Monumentenwet). Doordat de rijksmonumenten door het rijk erkend zijn, moet bij een aanvraag voor een rijksmonumentenvergunning advies worden gevraagd aan de RACM (artikel 16, lid 2 Monumentenwet).

Besluit rijkssubsidiering instandhouding monumenten (Brim)

Per 1 februari 2006 geldt er een nieuwe subsidieregeling voor rijksmonumenten, het Brim, die er voor heeft gezorgd dat het subsidiebeleid van de rijksmonumenten voor een groot deel is teruggegaan naar de nationale overheid. Het hoofddoel van het Brim is het in stand houden van beschermde monumenten: ‘de onderhoudswerkzaamheden aan een beschermd monument alsmede werkzaamheden die het normale onderhoud te boven gaan en die voor het herstel van het monument noodzakelijk zijn’ (RACM, 2007a).

c. Provinciale wet- en regelgeving

De provincie heeft medebewindstaken op grond van de Monumentenwet. De provincie moet het college advies geven over de aanwijzing tot rijksmonument (artikel 3 lid 2 Monumentenwet) en wanneer het college beslist over de aanvraag om vergunning voor een rijksmonument die buiten de bebouwde kom ligt volgens de Wegenverkeerswet 1994 (artikel 16 Monumentenwet).

d. Gemeentelijke wet- en regelgeving

Algemene Plaatselijke Verordening

De gemeenteraad heeft de bevoegdheid om een verordening op te stellen (artikel 147 Gemeentewet). Op basis van deze bevoegdheid heeft de gemeenteraad Haaksbergen een APV opgesteld om de gemeente leefbaar te houden. Deze verordening geldt voor alle inwoners. In de verordening is een aantal zaken vastgesteld dat van invloed is op de monumentenzorg. Ten eerste is het begrip bebouwde kom (artikel 1.1, lid c APV) van invloed, omdat bij besluiten over vergunningen van monumenten die buiten de bebouwde kom liggen, het college ook advies moet vragen aan het College van Gedeputeerde Staten in plaats van alleen aan de welstandscommissie. Ten tweede zijn de artikelen die een vergunning behandelen van toepassing (artikel 1.2 tot en 1.6 APV).

Monumentenverordening

De Monumentenverordening van de gemeente Haaksbergen, die de rechtsgevolgen van de bescherming van monumenten behandelt, namelijk de aanwijzing van monumenten en de vergunningverlening voor het wijzigingen van een monument, is in twee onderdelen te splitsen, namelijk de aanwijzing tot een gemeentelijk monument en de gemeentelijke monumentenvergunning.

1. De aanwijzing tot gemeentelijk monument

Het college kan een object aanwijzen, al dan niet op aanvraag van een belanghebbende, als een monument. Wanneer het niet om een spoedeisend geval gaat, vraagt het college advies aan de monumentencommissie over de aanwijzing tot monument. Dit advies moet binnen acht weken na ontvangst van het verzoek van het college worden gegeven. Nadat de monumentencommissie een advies heeft gegeven, moet het college binnen twaalf weken een besluit nemen over de aanwijzing tot

monument (artikel 3 tot en met 8 Monumentenverordening). Wanneer het college besluit tot plaatsing, wordt dit besluit ter inzage gelegd. In de periode van de inzage kunnen belanghebbenden bezwaar maken tegen dit besluit. Wanneer niemand bezwaar maakt tegen de aanwijzing van een object als gemeentelijk monument, is het besluit van het college onherroepelijk geworden.

2. Gemeentelijke monumentenvergunning

Het is verboden om een gemeentelijk monument te beschadigen of te vernielen (artikel 9 Monumentenverordening). Werkzaamheden aan een monument zijn altijd vergunningsplichtig (artikel 10 Monumentenverordening). Er is altijd een monumentenvergunning nodig en bijna altijd een bouwvergunning (artikel 51 Woningwet). Voordat het college een besluit neemt over het wel of niet verlenen van een vergunning, vraagt het eerst advies aan de welstandscommissie (artikel 11, lid 1 Monumentenverordening). Wanneer het college de monumentenvergunning verleent, blijft deze zes weken buiten werking. Indien gedurende deze termijn bezwaar wordt gemaakt op grond van de Algemene wet bestuursrecht, blijft de vergunning buiten werking totdat op het bezwaar is beslist (artikel 11, lid 2 tot en met 6 Monumentenverordening).

Subsidieverordening gemeentelijke monumenten

Ieder jaar, na 1 oktober, moet de monumentencommissie een advies, voor het aankomende jaar, uitbrengen aan het college over de subsidieaanvragen (artikel 1.2 Subsidieverordening). Het college is bevoegd om in het belang van de gemeentelijke monumenten, en met inachtneming van de Subsidieverordening, een subsidie toe te kennen (artikel 1.4 Subsidieverordening). De monumenteneigenaar kan een subsidie aanvragen bij het college voor 1 oktober van het jaar voorafgaand aan het subsidiejaar (artikel 2.8 Subsidieverordening). Voordat het college een besluit neemt, vraagt het advies aan de monumentencommissie (artikel 2.2, lid 3 Subsidieverordening). Het besluit van het college over het al dan niet toekennen van een subsidie moet genomen zijn voor 1 april volgend op de 1 oktober waarop de aanvraag voor de subsidie moet zijn ingediend (artikel 2.9 Subsidieverordening).

Reglement van orde monumentencommissie 2005

Het Reglement behandelt de instelling, taken en de samenstelling van de monumentencommissie en tevens de vergaderingen.

Bijlage 6: gemeentelijke- en rijksmonumentenlijst

Gemeentelijke Monumenten				
nummer	adres	object	eigenaar	tab.
HKB175	Aaftinksweg 7	Boerderij	Fam. Griesen	1
HKB249	Alsteedseweg 20	vml. Pastorie	Hr. Mestriner/mevr. Habes	2
HKB248	Alsteedseweg 22	Kerk	Hervormde Kerk	3
HKB268	Alsteedseweg 38	Zuivelboerderij	Kaasmakerij Erve de Hooge Esch	4
HKB267	Alsteedseweg 42+44	Woonboerderij	Fam. F. Kaveker	5
HKB212	Appelhofweg 12	Woonhuis/kantoor	Lankheet B.V.	6
HKB146	Beckumnerweg 38	Boerderijcomplex	dhr. J.G. Goselink	7
HKB265	Beekweg 4a	Vakantiehuis	St. Jachthuis Buurse	8
HKB052	Blankenburgerstraat 40	Openbare school Dorp	Gemeente Haaksbergen	9
HKB257	Broekheumerweg 15	Woonboerderij	mevr. A.A. Kramer	10
HKB259	Broekheumerweg 46+48	Kerk met pastorie	R.K. Parochie vrouwe praesentatie	11
HKB261	Broekheumerweg ong.	Toegangshek/begraafpl.	R.K. Parochie vrouwe praesentatie	12
HKB197	Dievelaarslaantje ong.	Turfschuur met woonged.	Han Jordaanstichting	13
HKB030	Eibergsestraat 8	Woonhuis	dhr. B. Extercate	14
HKB030	Eibergsestraat 10	Woonhuis	Fam. T.M. ter Braak	15
HKB181	Eibergsestraat 187	Boerderij	Fam. Toevank	16
HKB300	Eibergsestraat ong.	Markepaal	W.H. Roerink	17
HKB082	Enschedeesestraat 34	Woonhuis	Fam. Van Graffhorst	18
HKB115A	Enschedeesestraat ong.	Dodenhuisje/toegangshek	Gemeente Haaksbergen	19
HKB064	Goorsestraat 1+3	Woningen	Fam. B.G.M. Volker	20
HKB064	Goorsestraat 5+7	Woningen	Fam. H.M.S. Volker	21
HKB066	Goorsestraat 10	Woonhuis	Mevr. A. Steinkamp	22
HKB066	Goorsestraat 12	Woonhuis	Mevr. M.J.C. Eijnsink	23
HKB157A	Goorsestraat 126+128	Kerk met pastorie	R.K. Parochie Heilige Isidorus	24
HKB147	Hengelsestr./Hazenweg	Transformatorhuisje	Essent	25
HKB090	Hengelsestraat 19	Woonboerderij	Fam. W. Schulten	26
HKB038	Heydenstr./Jhr. von 1+3	Winkel/Woonhuis	dhr. M. Heruer	27
HKB035	Heydenstr./Jhr. von 2+2A	Winkel/Woonhuis	Hervormde kerk	28
HKB040	Heydenstr./Jhr. von 5+5A	Winkel/Woonhuis	Fam. D.J. Stegeman	29
HKB039	Heydenstr./Jhr. von 7+9	Woonhuis	Fam. K. ten Bruggencate	30
HKB041	Heydenstr./Jhr. von 11	Woonhuis	Rupert Advocatenkantoor	31
HKB301	Langenbergweg/Knoefw.	Markepaal	Vereniging Natuurmonumenten	32
HKB001	Markt 3	Gemeentehuis (oud)	Gemeente Haaksbergen	33
HKB003	Markt 7	Woonhuis/restaurant	fam. Vermeulen	34
HKB032	Molenstraat 26/28	Café/Woonhuis	dhr. Ottink	35
HKB083	Molenstraat 36	Woonhuis	dhr. W.W.M. Knippers	36
HKB093	Molenstraat 38	Woonhuis	Fam. M.M.J. Masselink	37
HKB198	Molenveldweg 6	Boerderij	Fam. Beumers	38
HKB196	Morsinkhofweg 22	Boerderij	Fam. Wychgel	39
HKB203	Morsinkhofweg 36	Landhuis De Bleek	F.L. Westerweel	40
HKB216	Niekerckerweg 8	Boerderij/woning	Hr. H.M. Vosman/Mevr. J.G. Baltink	41
HKB302	Niekerckerweg ong.	Markepaal	Staatsbosbeheer	42
HKB139	Oude Boekeloseweg 115	Boerderij	Maatschap Lohuis	43
HKB063	Parallelweg 4	CTA-gebouw	Coöperatieve ABCTA U.A.	44
HKB049	Ruisschenborgh 4	vml. sigarenfabriekje	dhr. J.G. Scharenborg	45
HKB061A	Stationsstraat 5	Dwarsliggerskeet	M.B.S.	46
HKB303	Veldmaterstraat ong.	Markepaal	Gemeente Haaksbergen	47
HKB122	Werfheegde 5	Woonhuis	Fam. Veldhuis	48
HKB122	Werfheegde 7	Woonhuis	Fam. Buursen	49
HKB122	Werfheegde 9	Woonhuis	Fam. Klein Wiecherink	50
HKB122	Werfheegde 11	Woonhuis	Fam. Slotman	51
HKB122	Werfheegde 13	Woonhuis	Fam. Snijders	52

Aantal monumenten gerekend per adres/huisnummer totaal 61 stuks, d.d. 20 maart 2006

4-5-2006

Rijksmonumenten				
nummer	adres	object	eigenaar	tab.
HKB001	Aafinksweg 6	Jachthuis	L. van Heek/Vastgoed beheer	1
HKB005	Aafinksweg 8	Boerderij/Bakspieker	L. van Heek/Vastgoed beheer	2
HKB002	Aafinksweg 17	Boerderij	Hr. Rosie	3
HKB003	Alsteedseweg 50	Boerderij	H.J. Lubberink	4
HKB004	Alsteedseweg 60	Schaapskool	H.A. en H.B. van Mast	5
HKB172	Assinkweg 10	Jachthuis	Lankheet B.V.	6
HKB006	Binnenveldweg 38	Markepaal	H. Siemerink/H.J.J. Scharrenborg	7
HKB007	Bommelaspad	Boerderij	Vereniging t.b.v. natuurmonumenten	8
HKB008	Brummelhuizerbrink 31	Boerderij/Schuur	B. Fluitert	9
HKB009	Eibergsestraat 250	Boerderij	B.F.J. Lubbers	10
HKB071	Enschedeesestraat 65	Villa	De Blanckenborgh B.V.	11
HKB072	Enschedeesestraat 66	Woonhuis	Fam. Geurts	12
HKB134	Enschedeesestr. 188+190	Woonboerderij	R.C. Hudig/F.W. Hudig	13
HKB011	Fazantstraat 39	Windkorenolen	Gemeente Haaksbergen	14
HKB012	Goorsestraat 54	Begraafplaats isr.	Ned. Israëliësch Kerkgenootschap	15
HKB013	Haaksbergerstraat 12	Boerderij	J.G. ter Heijne	16
HKB014	Harrevelder Schans	Schans	Vereniging t.b.v. natuurmonumenten	17
HKB015	Hasseltweg 19	Boerderij	J.H. van Boksem	18
HKB016	Heydenstraat Jhr. von 4	n.h. Kerk	Nederduitse Hervormde Gemeente	19
HKB017	Heydenstraat Jhr. von 8	Verdiepingsloos pand	Diaconie Hervormde Gemeente	20
HKB141	Kolenbranderweg ong.	Toegangshek	Maatschap Blikker	21
HKB019	Korenolenweg bij 23	Schuur	J.W. Greve	22
HKB020	Laarveldweg 19	Boerderij met waterput	van Tinfelen	23
HKB021	Lankheetweg 3	Boerderij	Lankheet B.V.	24
HKB022	Lankheetweg 4	Boerderij met schuur	Lankheet B.V.	25
HKB023	Markt 9	r.k. Kerk	Kerkbestuur H. Pancratius	26
HKB4	Markt 8/8f	Dokterswoning	Hr. Odink/Hr. Brewink/Hr. Reysoo	27
HKB7	Markt 12	Pastorie	Hervormde Kerk	28
HKB6	Markt 20	Pastorie	r.k. Kerk Pancratius	29
HKB024	Markt ong. bij 9	Toren van de r.k. kerk	Gemeente Haaksbergen	30
HKB025	Molenstraat 96	Boerenhoeve met schuur	Fam. G.J. Leppink	31
HKB026	Morsinkhofweg 34	v.m. Blauwververij	H. Jordaan	32
HKB027	Morsinkhofweg 36	Boerderij	F.L. Westerweel	33
HKB026	Morsinkhofweg ong.	Twee hekpijlers	F.L. Westerweel	34
HKB029	Oldenkotsedijk ong.	Markepaal	Rietman	35
HKB030	Oude Boekeloseweg ong.	Grenspaal	J.H. Waanders	36
HKB032	Rosinkweg ong. bij 9	Schaapskool	G.H.J. Reith/ter Grote	37
HKB010	Ruissenborgh 1	Synagoge	Stichting Synagoge	38
HKB033	Scholtenhagenweg 38	Café-restaurant	Stichting Groot Scholtenhagen	39
HKB034	Scholtenhagenweg 38-40	Dubbele woning	Stichting Groot Scholtenhagen	40
HKB190	Scholtenhagenweg 38	Musiekkoepel	Stichting Groot Scholtenhagen	41
HKB18	Spoorstraat 32	Villa	Hr. Leeters	42
HKB61	Stationsstraat 3/5	Stationsgebouw	Stichting Museum Buurtspoorweg	43
HKB142	Stepelerveldweg 50	Boerderij	Maatschap Blikker	44
HKB143	Stepelerveldweg 54	Dienstwoning	Maatschap Blikker	45
HKB035	Veddersweg 15	Boerderij	Lankheet B.V.	46
HKB113	Veldmattenstraat 61	Pastorie/Kerk	r.k. Kerk H. Bonifatius en Gezellen	47
HKB018	Watermolenweg	Watermolen	Gemeente Haaksbergen	48
HKB036	Watermolenweg 4	Boerderij	P.P. Meerstra/J.M.F. Baack	49
HKB036	Watermolenweg 5	Schuur	J.W. Greve	49
HKB037	Weerninksweg 10	Boerderijcomplex	Fam. J. Reilink	50
HKB038	Zendveldweg t.o. 5/7	Schuur	G.H.J. ter Huurne	51

Totaal 51 objecten (inclusief gesloopt pand Morsinkhofweg 36) d.d. 20 maart 2006