

# 'Niet schrikken als het woord monument klinkt, de deftigheid moet eraf'

JAAP KAMERLING

Op 2 september 1991 werd hij directeur ad interim van de Rijksdienst voor de Monumentenzorg en rond 1 mei vertrekt hij daar weer: drs. U.F. Hylkema. Hij is directeur van een organisatie-adviesbureau en van de European Association of Higher Education in Brussel. Binnenkort gaat hij de EG in Tsjechië en Slowakije vertegenwoordigen op het gebied van onderwijs en cultuur.

Omdat de Rijksdienst de afgelopen jaren zeer sterk in beweging is geweest, vooral als gevolg van de invoering van de nieuwe Monumentenwet en ingrijpend is gereorganiseerd, leek de redactie een afscheidsinterview met deze manager, bijgestaan door Ben Verführden, hoofd Communicatie, interessant. Hylkema kijkt met plezier terug op zijn interregnum in Zeist. 'Het was geen eenvoudige klus maar wel erg inspirerend. Ik heb het gevoel, dat de partijen in de monumentenwereld elkaar nader zijn gekomen dan twee jaar geleden.'

Hylkema gaat met een gerust hart weg bij de RDMZ.

Hij heeft veel vertrouwen in zijn opvolger drs. A.L.L.M. Asselbergs, tot 1 mei wethouder voor Stadsvernieuwing en Monumentenzorg in Amersfoort.

'Asselbergs kent de moderne architectuur even goed als de monumentenzorg en daardoor heeft hij veel gezag'.

U werd in augustus 1991 gevraagd om na het vertrek van jhr. ir. L.L.M. van Nispen tot Sevenaer als directeur- bij werd directeur van ICOMOS, de International Council on Monuments and Sites- de vernieuwing van de Rijksdienst verder vorm te geven.

Waarom was er een speciaal interim-management nodig?

Hylkema: 'Dat heeft drie redenen met elk hun eigen dynamiek maar wel in een gestapeld proces'. Echt woorden voor een organisatie-deskundige.

'In de eerste plaats was er de verzelfstandiging van de dienst, die geprivatiseerd moest worden (zelfbeheer Red.) maar daarbij toch een ambtelijke dienst zou blijven. Dan was er de Grote Efficiency Operatie, in het kader waarvan we voor liefst 18 volledige personeelsplaatsen werden aangeslagen.

## 'Worries bij de Rijksdienst'

Tenslotte waren er 'worries' over het functioneren van de dienst de afgelopen periode. Er was weliswaar heel veel creatief nagedacht, maar de praktijk bleek aanzienlijk lastiger. Een dienst, die vanouds geld en macht had

moest overschakelen op kracht, invloed en deskundigheid in een bestel dat politiek al wel was gedecentraliseerd, maar in de praktijk nog niet. De eerdere reorganisatie, die eind jaren '80 begon was officieel mislukt verklaard. De dienstleiding zag toen in, dat de reorganisatie niet ingrijpend genoeg was geweest en dat er orde-ning had plaatsgevonden op basis van verheven principes maar niet praktisch. Disciplines naast elkaar: alle technici bij elkaar, alle historici, alle juristen en alle financiële mensen. Allemaal afzonderlijke zuiltjes terwijl het om een integraal product gaat, dat juist meerdere disciplines omvat. Dat is nu voorbij en daar ben ik wel een beetje trots op. We zijn anderhalf jaar geleden het vernieuwingstraject ingegaan en hebben het met z'n allen vormgegeven, het is geen opgelegde operatie geworden.

## Flink in management gesneden

Niettemin is er danig afgeslankt. Het aantal management-functies is gereduceerd. 'Er zaten ongelooflijk veel management-lagen boven elkaar. Dat



drs. U.F. Hylkema, directeur ad interim van de Rijksdienst voor de Monumentenzorg.

is weggesneden. Iedereen is nu zeer direct verantwoordelijk voor zijn eigen zaken'.

Verder is er een aantal functies verdwenen. Zo had de dienst liefst 7 chefs. Nu is er een management-team van 1 directeur en 3 sector-hoofden.

Overgebleven zijn de twee kerntaken van de Rijksdienst: advisering en informatie/communicatie. Voor de advisering is de helft van de werkkraft van de Rijksdienst ingezet. Vier teams van 3 maal 3 mensen plus een hoofd gaan in vier grote regio-districten de nieuwe Regio Service vormen. Die teams zijn interdisciplinair samengesteld. Elk team is een combinatie van technici, historici en financiële deskundigen, die als een eenheid werkt.

Alle consultants bij elkaar vormen een groep van rond de 45 mensen, inclusief de administratieve ondersteuning. Dit aantal is in vergelijking met vroeger niet gekrompen. Alleen de werkwijze is anders: slagvaardiger en bovendien meer coöperatief. De conclusie van bureau Beerenschot destijds was al, dat er bij de Rijksdienst een overmatig accent was op controle. Men ging repressief te werk en daardoor niet spiritueel, vertelt Hylkema. Te veel mensen van de Rijksdienst bleven hangen in hun controle-taak. Ben Verführden, hoofd Communicatie van de Rijksdienst, vult aan: 'Het is essentieel om samen als partners in het



## RIJKSDIENST VOOR DE MONUMENTENZORG

veld te werken. De monumentenzorg is een netwerk. Wij kunnen als spil in dat netwerk alle krachten optimaal mobiliseren.'

Hylkema: 'De consultants moeten al in de begin-fase van ruimtelijke plannen meedenken met de gemeenten zodat er een zo goed mogelijk plan komt.

Dan is in feite advisering erna overbodig want je hebt dan je inbreng al gehad.

### Adviezen RDMZ te vrijblijvend?

*Zijn de adviezen van de Rijksdienst zo niet een beetje te vrijblijvend?*

Verführden: 'De gemeenten zijn altijd verplicht om bij restauratie- en sloopplannen de Rijksdienst om advies te vragen en die adviezen zijn minder vrijblijvend dan je op het eerste gezicht zou denken. Bij eventuele schadeclaims bijvoorbeeld heeft het conskewenties als een gemeente een advies naast zich neerlegt.

Hylkema: 'Er is een heel aardig evenwicht tussen de eigen gemeentelijke verantwoordelijkheid en de gewetensfunctie van de Rijksdienst. En als wij het eens een keer echt helemaal niet eens worden, kunnen we in het uiterste geval een raadsbesluit ter vernietiging voordragen om er vervolgens alsnog uit te komen.

*Kunnen alle gedecentraliseerde gemeenten hun nieuwe bevoegdheden wel aan?*

Verführden: 'Daar waar ze dat niet goed kunnen zijn er veel samenwerkingsverbanden als Het Oversticht in Overijssel of Huus en Hiem in Friesland, waarin gemeenten samen deskundigheid kunnen creëren.'

*Worden gemeentelijke monumentencommissies soms niet wat al te gemakkelijk samengesteld, zoals destijds in Graafstroom?*

Hylkema: 'Hierin heeft uw organisatie Heemschut een belangrijke taak.

Heemschut moet goed in de gaten houden of gemeenten hun monumententaak serieus nemen. Organisaties als Heemschut moeten tijdig signalen afgeven als het ergens niet goed functioneert.'

*En als een gemeente het nu echt slecht doet, wat kan de Rijksdienst dan doen? Kan zij een gemeente zijn bevoegdheid ontnemen?*

Hylkema: 'We hebben tot nog toe nergens aanwijzingen, die ons daartoe zouden nopen, maar in laatste instantie zou dat inderdaad kunnen, ja.'

### Wat maakten gemeenten ervan?

Toen de Monumentenwet in 1988 de Kamers passeerde beloofde minister Brinkman, dat er een Effect-rapportage zou komen na drie jaar over wat de gemeenten ervan gemaakt hebben. Die is er nog steeds niet, maar wel is er onlangs een onderzoek aangekondigd. Verführden: 'Eigenlijk is zo'n onderzoek niet echt nodig. Wij geven samen met het NCM en het Nationaal Restauratiefonds al jaren cursussen aan gemeente-ambtenaren en enige jaren geleden is door prof. N. Nelissen en mij onderzoek gedaan. We hebben in feite al heel wat inzicht.'

*En is jullie indruk, dat de gemeenten redelijk met hun nieuwe bevoegdheden omgaan?*

Hylkema: 'Ja'. Verführden: 'Ook voor 1988 ging er wel eens wat mis. Het blijft altijd afhankelijk van de politieke wil in een gemeente maar de decentralisatie heeft naar onze indruk het draagvlak voor de monumentenzorg vergroot.'

### Onderzoek

Een ander probleem vormen de financiële middelen, die het Rijk beschikbaar stelt voor die zorg.

Verführden: 'Daarom richt het onderzoek, dat er nu komt zich op de bouw-

kundige conditie van de monumenten en wat het financieel zal betekenen om die in een goede conditie te krijgen en te houden.'

### Rijk rekening presenteren

Hylkema: 'We moeten exact weten welke rekening de monumentenzorg het Rijk kan presenteren. Steeds meer mensen maken zich ongerust over de toestand, waarin onze monumenten zich bevinden en over de enorme restauratie-achterstand. Het zou me echt niet verbazen als de monumentenzorg een belangrijk politiek item wordt bij de komende drie verkiezingen.

Politici kunnen ermee scoren zonder dat er nu echt vreselijk veel geld naar toe moet. De 'spin off' van het restaureren is bovendien aanzienlijk.

Uit onderzoek is gebleken, dat het economisch belang van monumentenzorg niet onbelangrijk is. Het bedrijfsleven hecht veel waarde aan een goed vestigingsklimaat en een cultuurhistorisch interessante woonomgeving voor zijn personeel. En daarnaast zijn natuurlijk ook de bouwnijverheid en het toerisme zeer geïnteresseerd in monumentenbescherming.

Vandaar ook, dat het ministerie van Economische zaken het cultuurhistorisch toerisme stimuleert door bijvoorbeeld ondersteuning van de restauratie van oude VOC-schepen. En regionale bezoekerscentra (Workum) kunnen ook subsidie van EZ verwachten.'

*In een nota van de Rijksdienst, die binnenkort zal verschijnen, wordt ook het renderend vermogen van monumenten nogal benadrukt.*

*Is dat niet een knieval voor de enorme bezuinigingen op monumenten?*

Hylkema: 'Zo moet je het niet zien. Monumentenzorg moet een normale volwassen tak van 'sport' worden in het reguliere politieke bedrijf. Men moet niet langer schrikken bij het woord 'monument'. Je moet mechanismen bevorderen, die historische waarden blijvend kunnen integreren in het stedelijk en maatschappelijk milieu. Dat betekent, dat je aan je adviezen ook het marketing-aspect toevoegt. Gemeenten moeten de wapens in handen krijgen om hun monumentenbeleid overeind te houden. Daarom moet je zoeken naar maatschappelijke functies voor monumenten. Monumentenzorg is een onderdeel van het gewone maatschappelijke proces. De deftigheid moet er echt vanaf. Monumenten moeten in de eerste plaats gewoon kunnen functioneren. En als een monument echt onrendabel blijkt te zijn, ja dan is er extra geld nodig om het toch instand te houden.'

### Cultuurhistorische verkenningen

In dit verband heeft de RDMZ een nieuw instrument ontwikkeld: de

cultuurhistorische verkenningen. Daarmee wordt een instrument verschaft om de historische factor heel breed tot gelding te brengen en zo mogelijk op een renderende manier. Ben Verführden noemt als voorbeeld de verkenning van de Over-Betuwe. Nijmegen en Arnhem kijken beide al jaren reikhalzend uit naar het nog open gebied tussen beide steden: de sprong over respectievelijk Waal en spoorlijn (richting Driel) om hun stedelijk gebied verder uit te breiden. De Rijksdienst nam daarom het initiatief om dit gebied cultuurhistorisch eens goed in kaart te brengen. Het blijkt, dat dit gebied en de Over-Betuwe een van de vroegst bewoonde streken van ons land is met bijna het rijkste bodemarchief in Nederland. Verführden: 'Als je hier de historische factor wilt laten gelden moet je je niet beperken tot die paar individuele monumenten, die zich hier bevinden. Nee, je moet alle historische waarden signaleren en zeggen welke prioriteit genieten. Op stroomruggen en oeverwallen, het hoger gelegen gebied, is veel waardevols te vinden. De lager gelegen komgronden zijn cultuurhistorisch minder interessant. Daar zouden de ontwikkelingen dus het best kunnen plaatsvinden, zodat de

meer interessante plekken in contact kunnen blijven.

Met zo'n historische verkenning kun je het ruimtelijke ordeningsbeleid vanaf de beginfase beïnvloeden door de provincie, de gemeenten, historische verenigingen en andere partijen tijdig de goede argumenten in handen te spelen. Je speelt dan als Rijksdienst in het gewone, reguliere besluitvormingsproces een belangrijke, doeltreffende rol.'

Verführden wijst er in dit verband ook op, dat de tijd van groots opgezete monumenteninventarisaties ook een beetje voorbij is. Onderzoek zoals bij het MIP dient een gewoon vast onderdeel te zijn van de teams van de Regio Service van de Rijksdienst.

#### Rol Heemschut

*Rest tenslotte een belangrijke vraag: 'Wat is de rol van Heemschut naast de verbrede taak van de Rijksdienst?'*

Hylkema: 'Heemschut hoeft niet als de Rijksdienst geïntegreerd te worden in dat reguliere besluitvormingsproces. Heemschut moet primair haar functies als waakhond en pleitbezorger blijven vervullen en zich dus niet laten inkapselen. Dat betekent overigens wel, dat Heemschut steeds op het juiste moment goed geïnformeerd

moet zijn. Zij kan dat doen door bijvoorbeeld te participeren in monumentencommissies en historische verenigingen.

Een nieuw geluid van de Rijksdienst. Oud-directeur van Nispen sprak in 1991 nog over Heemschut als de 'eeuwig verongelijkte', een etiket, dat zij soms krijgt opgeplakt juist omdat Heemschut te lang aan de kant zou blijven staan en pas op het laatste moment gaat blaffen.

Verder heeft Heemschut naar zijn mening een belangrijke rol in het educatieve vlak. 'De liefde voor het monument moet aan een breed publiek uitgedragen worden. De interesse is er in principe heel duidelijk. Dat publiek moet bovendien gemiddeld jonger worden. De Rijksdienst zal graag deze taak van Heemschut stimuleren. Zij heeft ook veel sympathie voor het tijdschrift Heemschut. Er zou een groot landelijk tijdschrift moeten komen met een multidisciplinaire benadering. Ongeveer zoals het blad Archis maar dan minder academisch.' Of en hoe bestaande tijdschriften daarin kunnen participeren zal nog het nodige overleg vergen, daar is de Rijksdienst nog niet helemaal uit. We horen dus nog wel vanuit Zeist.

Steenfabriek  
Biezeveld  
levert:

Ijsselmaat handvorm  
Rijnmaat handvorm  
Vechtmaat handvorm  
Friesche drieling handvorm  
Hilversums formaat handvorm  
Utrechts plat handvorm  
Profielen handvorm  
Vormstenen handvorm  
Plavuizen handvorm  
Kloosterformaten handvorm  
en alle andere bakstenen  
voor restauratie **op maat.**

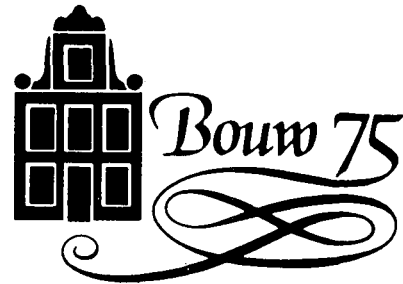


**B**

**Steenfabriek Biezeveld B.V.**

Fabriek van handvormstenen en  
verglaasde plavuizen  
Lange Weistraat 25  
5331 LH Kerkdriel  
Telefoon 04183-1719 B.g.g. 04704-2920

**AANNEMERSBEDRIJF**



*Gespecialiseerd in het restaureren  
van monumentale gebouwen*

**BOUWEN VAN TOEN,  
NU EN STRAKS**

**Súderséleane 1  
8711 GX WORKUM  
Tel. 05151-42133  
Fax 05151-42693**