

KERNTAKEN DUURZAME MONUMENTENZORG
Beleidsplan 2015 - 2018
Monumentenwacht Limburg





MonumentenWachtLimburg

Inhoud

Voorwoord
Uitgangspunten
Kerngegevens
Beleidsprogramma en strategie
Omgeving en uitdagingen
Organisatieopgave
Meerjarenbegroting
Bedrijfsrisico's
Investerings en reserveringen

Bijlage :

Bepaling weerstandsvermogen 2015

VOORWOORD

Zorg voor monumenten is per definitie een proces van lange adem. In heel de tijdsspanne van dat proces vinden er telkens veranderingen plaats als gevolg van nieuwe kennis en inzichten. Tegen deze achtergrond heeft ook Monumentenwacht Limburg zich de afgelopen dertig jaren steeds verder ontwikkeld tot een kwalitatief hoogwaardige organisatie op het gebied van monumentenonderhoud. Die kwaliteit wil Monumentenwacht Limburg de komende periode nog verder uitbouwen om hiermee de instandhouding van cultuurhistorisch erfgoed in Limburg ook op een kwalitatief hoger niveau te brengen.

Op het terrein van de monumentenzorg zijn de veranderingen bij de overheid en het terugtreden daarvan merkbaar. Daar staat tegenover dat de sterke internationalisering die wereldwijd gaande is, als contra-maal een toenemende aandacht voor culturele identiteit en cultuurhistorie tot gevolg heeft.

De nog steeds slechte economische vooruitzichten, vooral in de bouwsector, voor de komende jaren zullen linksom of rechtsom nadelige effecten hebben op de bereidheid tot investeren in monumenten. Daarom is meer dan eens adequate, duurzame en kostengunstige instandhouding van monumenten van essentieel belang. Ook nu weer blijkt de filosofie van regelmatige inspecties gevolgd door preventief onderhoud hier exact bij te passen.

Monumentenwacht Limburg is een sterk merk. Onze klanten zijn tevreden over onze dienstverlening. Onze bekendheid bij monumentenbezitters die nog geen gebruik maken van onze diensten, is echter te gering. Dit moet veranderen. Wij streven ernaar onze positie te versterken. Meer abonnees, maar ook verbetering, vernieuwing en uitbreiding van onze dienstverlening.

De voorliggende beleidsvisie bevat onze onderbouwde ambities voor de komende jaren.

Raad van Toezicht en directie Monumentenwacht Limburg

UITGANGSPUNTEN

Aanleiding

In de voorbije periode was het beleidsplan “Kwaliteit voor de toekomst van het verleden” van toepassing. Hoewel een groot aantal uitgangspunten uit dat plan nog steeds relevant zijn is een actualisering van het beleid voor de periode die voor ons ligt zeker aan de orde. Een praktische vertaling van het beleid dient in jaarlijks begrotingen en werkplannen plaats te vinden. Het beleidsplan dient als basis en rode draad, maar is ook een belangrijk communicatiemiddel om aan anderen intenties duidelijk te maken en tot heldere afspraken te komen.

Meerjarig beleid

De belangrijkste taak van monumentenwacht is al zo'n 40 jaar het adviseren over hoe historische bouwwerken te onderhouden. Daartoe worden inspecties uitgevoerd en rapportages opgesteld. De belangrijkste uitgangspunten hierbij zijn preventief, sober en doelmatig onderhoud. Vanwege de onafhankelijke positie kan monumentenwacht ook een objectief beeld geven van onderhoudsstaat van een object.

In samenspraak met de provincie richt Monumentenwacht Limburg zich vooral op de Rijksmonumenten in Limburg. Gemeentelijke monumenten behoren wel tot de doelgroep van Monumentenwacht Limburg, maar er wordt geen provinciaal subsidie aan de uurtarieven toegerekend.

In de jaren 90 van de vorige eeuw heeft de provincie Limburg aan Monumentenwacht Limburg de opdracht gegeven om te groeien. Hiervoor zijn destijds ook extra middelen beschikbaar gesteld. De gewenste groei is ook gerealiseerd. Voor een sterk doorgaande groei onder gelijke condities zou nog meer provinciaal subsidie noodzakelijk zijn. Dat was reden voor de provincie om middels een personeelsstop de groei te beperken.

In de huidige situatie hebben we ondanks een nog steeds stijgend aantal abonnementen, te maken met een verminderend werkaanbod. Klanten stellen inspecties uit of opteren voor beperktere deelinspecties. Op het moment dat de vraag naar diensten van monumentenwacht weer flink gaat stijgen dreigt wel weer een capaciteitsprobleem.

De oriëntatie van Monumentenwacht Limburg voor de komende periode is er op gericht om:

- de bestaande klanten meer maatwerk te bieden in het adviseren over onderhoud
- meer klanten te werven.

In beide gevallen is het noodzakelijk om de dienstverlening c.q. het productenpakket aan te passen en te verfijnen.

Het werven van meer klanten zowel als het verder ontwikkelen van de dienstverlening kost tijd en vergt in een aantal gevallen uitbreiding van de kennis en vaardigheden van het personeel. Het rendement van deze inspanningen zal pas op enige termijn voor een gezondere financiële positie van Monumentenwacht Limburg kunnen zorgen. Middels additionele opdrachten of projecten zal deze periode overbrugt of verkort moeten worden.

KERNGEGEVENS

Met de navolgende kerngegevens wordt een eerste indruk gegeven van de organisatie Monumentenwacht Limburg en het monumentenbestand in Limburg.

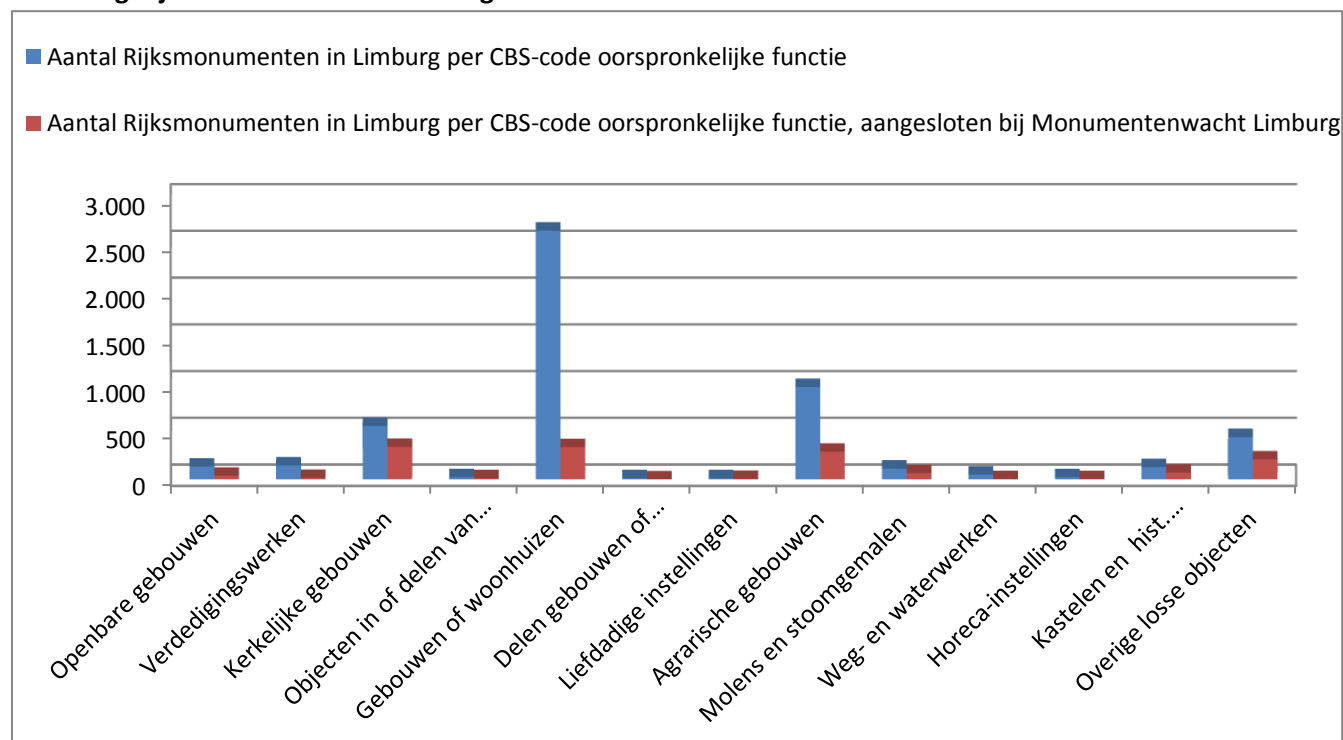
Kerncijfers

OMSCHRIJVING	Exploitatie	Begroting
	2000	2014
Omzet	€ 375.253	€ 1.061.930
Aandeel structureel subsidie provincie in omzet	70,7%	56,8%
Aantal fte's totaal	7,75	11,5
Inspectiebussen	3	5
Kantoor	0	1
Depots (excl. Glas-in-lood Depot)	1	2
Aantal Rijksmonumenten in Limburg	4.270	5.328
Aandeel Rijksmonumenten aangesloten bij MWL	20,4%	26,3%

Sinds 2000 is het aantal aangesloten objecten bij Monumentenwacht Limburg nagenoeg verdubbeld. Bedroeg het aantal aangesloten objecten in 2000 bijna 20,4 % van 4.270 Rijksmonumenten, in 2014 is dit een aandeel van ruim 26,3% van 5.328 Rijksmonumenten.

Traditioneel, ook landelijk, is het aandeel van de zgn. onrendabele monumenten (kastelen, kerken, molens, e.d.) in het objectenbestand van monumentenwacht groter dan het aantal woonhuizen.

Verdeling Rijksmonumenten in Limburg 2014



Bron: - databank Monumentenwacht Limburg

BELEIDSPROGRAMMA EN STRATEGIE

Toekomstvisie

De belangstelling voor cultureel erfgoed groeit nog steeds en het maatschappelijk draagvlak voor de instandhouding van monumenten is groot. Ook de economische waarde van monumenten wordt steeds meer onderkend, waarbij ook de kwaliteit van het uit te voeren onderhoud van essentieel belang is. Dat alles rechtvaardigt de aanname dat de vraag naar diensten en expertise van Monumentenwacht Limburg zal blijven bestaan en zelfs kan groeien.

In het algemeen hebben we te maken met een terugtrekkende overheid, ook in de monumentensector. Er worden minder faciliteiten (kennis en middelen) beschikbaar gesteld. Eigenaren van monumenten zijn daardoor vaker aangewezen op particuliere instellingen, daarnaast worden organisaties meer afhankelijk van de marktwerking.

Monumentenwacht Limburg zal derhalve in toenemende mate rekening moeten houden met de juiste: marktpositionering, product-markt combinaties, kwaliteit, prijs, ontwikkeling expertise e.d.

Hoewel de onafhankelijke positie van Monumentenwacht Limburg een essentiële kernwaarde is die niet verloren mag gaan zal met andere organisaties, zowel not-for-profit als commercieel, samengewerkt en ook geconcurrereerd moeten worden. Dat vereist een blijvende scherpe blik op de aard en kwaliteit van de eigen dienstverlening, waarbij de oriëntering gericht zal moeten zijn van aanbod naar vraag gestuurd.

Missie

De missie van Monumentenwacht Limburg is al vanaf de oprichting ongewijzigd:

‘Het voorkomen van het verval van cultuurhistorische bouwwerken in de provincie Limburg door het nemen en bevorderen van preventieve maatregelen.’

Monumentenwacht Limburg voert hiertoe in opdracht van eigenaren inspecties uit, geeft een onafhankelijk advies over sober en doelmatig (preventief) uit te voeren onderhoud en verstrekt informatie met betrekking tot de in stand houding van monumenten.

Visie

Monumentenwacht Limburg opereert op basis van de volgende visie:

- Monumenten zijn het voluit waard te worden behouden; ze behoren tot ons cultureel erfgoed, bepalen mede onze identiteit en zijn onvervangbaar;
- Behoud en restauratie van monumenten kosten veel geld. Juist door preventie kan hieraan een belangrijke (en betaalbare) bijdrage worden geleverd;
- De kracht van de Monumentenwacht ligt in de inspectiewerkzaamheden; hierdoor kunnen wij de staat van het cultuurhistorisch erfgoed monitoren, tijdig signaleren dat maatregelen genomen dienen te worden en eigenaren bewust maken van hun zorgplicht (of verantwoordelijkheid);
- Uit onderzoek (TNO) is gebleken dat ongeveer 80% van schade aan monumenten het gevolg is van onvoldoende of verkeerd onderhoud;
- Door meer te adviseren tijdens de uitvoering van het onderhoud kunnen onnodige of verkeerde ingrepen worden voorkomen;
- Nut en noodzaak van een provinciaal gesubsidieerde monumentenwachtorganisatie zijn afdoende bewezen; de bestaande dienstverlening door Monumentenwacht Limburg is op puur commerciële basis niet mogelijk;
- Deskundigheid en onafhankelijkheid zijn onze grote troeven;
- Waar efficiënt en effectief streven wij naar samenwerking met collega monumentenwachtorganisaties en andere erfgoedinstellingen.

Cultuurhistorie en meerwaarde

Monumentenwacht Limburg richt zich met haar dienstverlening op het gehele spectrum van cultuurhistorische bouwwerken en objecten. Daarmee worden onmiskenbaar een aantal meerwaarden gegenereerd:

- **Behoud**
Limburg kan trots zijn op zijn unieke monumenten, aan het behoud van dit waardevolle erfgoed draagt Monumentenwacht Limburg al meer dan 30 jaren in belangrijke mate bij.
- **Werkgelegenheid**
Iedere ronde van inspecties door Monumentenwacht Limburg laat structureel een spoor van werk na en is daarmee een impuls voor de lokale/regionale economie.
- **Besparen**
Door op basis van inspecties door Monumentenwacht Limburg nu sober en doelmatig preventief onderhoud uit te voeren, worden straks ingrijpende en dure restauraties voorkomen.

Doelen

De doelen om onze missie te kunnen vervullen zijn als volgt samen te vatten:

- Het tegengaan van het verval van cultuurhistorische bouwwerken;
- Het preventief ondersteunen van eigenaren bij de zorg voor hun monument;
- Het stimuleren van kwalitatief verantwoord onderhoud en restauratie;
- Het bestuurlijk agenderen van monumentenbeleid;
- Het verbeteren van de informatievoorziening over monumenten en hun behoud.

Kerntaken

Monumentenwacht Limburg heeft de volgende kerntaken:

- Het uitvoeren van inspecties van gebouwen, historische interieurs en archeologische objecten in opdracht van eigenaren van monumenten (abonnees);
- Het uitvoeren van kleine noodreparaties tijdens inspecties;
- Eigenaren en overheid adviseren over onderhoud en de instandhouding van het gebouwde cultuurhistorisch erfgoed;
- Het verzamelen (monitoren), beheren en beschikbaar stellen van informatie op het gebied van de zorg en onderhoud van het gebouwde cultuurhistorisch erfgoed.

Cultuurhistorische bouwwerken

Monumentenwacht Limburg richt zich op het gehele spectrum van cultuurhistorische bouwwerken en hun omgeving in de provincie Limburg.

Ambitie

Monumentenwacht Limburg wil zich nadrukkelijk blijven positioneren en ontwikkelen als hét erkende instituut op het gebied van onderhoud en zorg van monumenten. Erkend vanwege kennis en competentie, maar ook vanwege het integrale dienstenpakket.

Strategie

De strategie om de beschreven ambitie te kunnen verwezenlijken is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Verdiepen en verbreden van de kerntaken
- Ontwikkelen van (nieuwe) product-markt combinaties
- Meer maatwerk in de dienstverlening
- Vergroten van het aandeel in de monumentenmarkt

Positionering

Monumentenwacht Limburg manifesteert zich als hét onafhankelijke, erkende instituut op het gebied van onderhoud en zorg van cultuurhistorische bouwwerken voor monumenteneigenaren en overheden in de provincie Limburg.

Monumentenwacht Limburg is een provinciale partnerorganisatie; een door de provincie Limburg gesubsidieerde instelling met een duidelijk omschreven takenpakket. Objectiviteit, deskundigheid en integriteit staan voor ons voorop. De zorg voor het gebouwde cultuurhistorisch erfgoed is onze drijfveer. Wij zullen daarover altijd in onafhankelijkheid willen blijven oordelen en handelen.

Monumentenwacht Limburg is een not-for-profit instelling. Onze activiteiten zijn niet commercieel en met onze bouwkundige monumenteninspecties nemen wij in die zin niet deel aan het economisch verkeer.

Het inspecteren van monumenten is voorts aan te merken als een “dienst van algemeen economisch belang” (conform de Europese richtlijnen ter zake). De subsidieverlening door de provinciale overheid is daarmee niet aan te merken als een vorm van staatssteun en om die reden geen aanbestedingsplichtige overheidsopdracht.

Afzetmarkt

Monumentenwacht Limburg opereert in de provincie Limburg en richt zich op:

- Alle eigenaren van rijksmonumenten;
- Alle eigenaren van gemeentelijke monumenten;
- Alle karakteristiek regionaal erfgoed;
- Overheden en belangenorganisaties.

Marktaandeel

Bij het begin van het nieuwe millennium in 2000 bedroeg het aantal Rijksmonumenten in Limburg 4.270 stuks, hiervan waren 20,4% aangesloten bij Monumentenwacht Limburg. Anno 2014 is het aantal Rijksmonumenten toegenomen tot 5.328. Ondanks deze forse toename is het aandeel van aangesloten objecten bij Monumentenwacht Limburg gestegen naar 26,7%. In absolute aantallen bijna een verdubbeling van het aantal aangesloten objecten.

Hoewel in een aantal categorieën monumenten het aandeel boven de 60 of 70% ligt, is er zeker ook nog groei mogelijk. Investeren in pr en acquisitie, maar ook de ontwikkeling van de juiste product-markt combinaties is dan wel noodzakelijk.

Abonneesysteem

Monumentenwacht Limburg hecht aan een duurzame relatie met monumenteneigenaren in het belang van een verantwoorde zorg voor het cultuurhistorisch erfgoed. Daarom vormt het abonneesysteem de kern van ons bedrijfsmodel. Een onderzoek naar meer differentiatie binnen de abonnementsvormen om ook hier wellicht meer maatwerk te bieden is wel geagendeerd.

OMGEVING EN UITDAGINGEN

Een veranderende overheid

De rijksoverheid treedt in toenemende mate uitsluitend kaderstellend op en decentraliseert uitvoerende taken naar gemeenten. De provincies spelen een rol op het vlak van ruimtelijke ordening en cultuurbeleid, maar in toenemende mate ook (weer) op het gebied van restauraties en herbestemming. Het algemene beeld is dat de overheid meer en meer terugtreed en voor de gespecialiseerde kennis steeds meer een beroep doet op externe partijen.

Door een verbreding van de focus is er meer aandacht voor het monument in zijn omgeving. Dit leidt in positieve zin tot een meer integrale monumentenzorg, hierbij mag de aandacht voor het object echter niet verwaarloost worden. Een goede relatie met de eigenaar (abonnee) blijft hierbij essentieel. Monumentenwacht Limburg heeft van oudsher een sterke band met individuele eigenaren en kan deze positie nog steeds versterken. Daarnaast kunnen wij door de kennis en informatie die wij hebben over de staat van het cultuurhistorisch erfgoed een belangrijke (beleids)partner zijn voor overheden, en monumentenzorgorganisaties.

Verdiepen kerntaken

De kerntaken van Monumentenwacht Limburg bestaan uit:

- Inspecteren (incl. noodreparaties)
- Adviseren
- Monitoren

Inspecteren en adviseren zijn de klassieke kerntaken zoals die voor alle monumentenwachten in Nederland gelden. Monitoren heeft zich het afgelopen decennium steeds meer als een afzonderlijke kerntaak ontwikkeld, waarbij dat in de Limburgse situatie ook zo expliciet is benoemd.

De inspectie- en adviestaken beperkten zich tot voor een aantal jaren tot de hoofddraagconstructie en de buitenschil van een gebouw, tegenwoordig heeft Monumentenwacht Limburg de expertise in huis om ook de binnenschil (het interieur) van een monument hierin mee te nemen.

Door samen te werken met andere monumentenwachten wordt het ook mogelijk om (controle) inspecties bij archeologische monumenten uit te voeren. Door gezamenlijk de vereiste expertise in te huren kan toch de vereiste kwaliteit gewaarborgd worden.

Product-markt-combinaties

Hoewel de kerntaken worden aangeboden middels verschillende (combinaties van) diensten is het leveren van meer maatwerk een vereiste. De vraag van een eigenaar en de specifieke onderhoudsbehoefte van een (bepaalde categorie) gebouw zal hierbij leidend moeten zijn. Traditioneel worden de diensten van Monumentenwacht in een abonnementsvorm aangeboden ook hier is meer differentiatie mogelijk. Het bestaande marktleaderschap van Monumentenwacht Limburg wordt hiermee versterkt.

Het bedrijfsmodel van Monumentenwacht Limburg is opgebouwd en zou verder ontwikkeld kunnen worden middels een aantal diensten die in directe zin zijn afgeleid van de kerntaken.

Kerntaken en diensten

Conform de bestaande afspraken in relatie tot de subsidiëring door de provincie Limburg kan Monumentenwacht Limburg een aantal diensten ten behoeve van Rijksmonumenten uitvoeren tegen gereduceerd tarief. Overige diensten worden aangeboden tegen kostendekkend tarief.

Het belang van de inspecties neemt toe indien er nadrukkelijker dan nu het geval is een koppeling wordt gemaakt tussen het verstrekken van monumentensubsidies door de overheid en de onlosmakelijk daarmee verbonden verplichting tot periodieke inspecties. De afzetmarkt voor inspecties zou hierdoor worden bevorderd.

Overzicht kerntaken en diensten

1. Inspecties	1.1 Conditie gebouw, exterieur en interieur 1.2 Conditie archeologische monumenten 1.3 Uitgevoerde onderhoud- en restauratiewerken
2. Noodreparaties	2.1 Kleine reparaties tijdens inspecties
3. Advisering	3.1 Inspectierapportage (signaleren en adviseren) 3.2 Onderhoudsmaatregelen (preventie) 3.3 Onderhoudsplannen (meerjarig) 3.4 Werkomschrijvingen (uitvoeringsgericht) 3.5 Uitvoering onderhoud- en herstelwerkzaamheden (begeleiding) 3.6 Voorlichting over wet- en regelgeving (vergunningen, subsidies) 3.7 Kennis over monumentenzorg (beleid)
4. Monitoren	4.1 Inventariseren en conditiemeten 4.2 Informatie verzamelen en beheren (dossiervorming) 4.3 Beschikbaar stellen informatie en statistiek (behoefteraming)

Kwaliteitsregeling

Uit onderzoeken van o.a. TNO komt naar voren dat alle schades die aan monumentale bouwwerken ontstaan terug te voeren zijn op de volgende oorzaken:

❖ Omgevingsinvloeden en milieukwaliteit	5%
❖ Oorspronkelijke constructiefouten	10%
❖ Verkeeruitgevoerde herstel- of restauratiewerkzaamheden	25%
❖ Geen of onvoldoende onderhoud	55%

Aan de twee eerst genoemde oorzaken kan in directe zin weinig meer worden gedaan, maar aan de twee laatste genoemde uiteraard wel. Juist hier kunnen de inspecties van Monumentenwacht Limburg en de preventie adviezen duidelijk winst opleveren. Een groot deel van de 80% aan schades zijn te voorkomen, mits tijdig en deskundig onderhoud wordt uitgevoerd.

Op grond van de beschikbare kennis en ervaring kan Monumentenwacht Limburg ook een positie in nemen als bouwtechnisch toezichthouder (adviseur) tijdens restauraties en onderhoudswerkzaamheden en mogelijk als bouwkundig adviseur bij beslissingen over het toekennen van subsidies.

Het ontwikkelen van een keurmerkregeling voor restauratiebedrijven, -aannemers en toeleveranciers zou hier een mogelijke invulling aan kunnen geven. (Als voorbeeld de keurmerkregeling kennis en kunde door Monumentenwacht & Provincie Gelderland.)

Monumentenwacht Limburg versterkt hierdoor de positie als beleidsadviseur naar de subsidiegever. Provincie en gemeenten zouden de aandacht voor preventief onderhoud kunnen versterken door hier in relevantie (subsidie)regelgeving expliciet aandacht aan te besteden, alsmede bij de handhaving daarvan.

Maatwerk

Door de verschuiving naar preventieve zorg komt er een grotere verantwoordelijkheid te liggen bij de eigenaren van het cultuurhistorisch erfgoed. In dit licht bezien verwachten wij de komende jaren een grotere rol te kunnen spelen in onze dienstverlening aan die eigenaren c.q. onze abonnees. Naast onze inspecties ontstaat er behoefte aan advisering over onderhoud en de uitvoering daarvan. Het is aan ons om binnen de kaders van onze missie en niet-commerciële positionering, invulling te geven aan een passende wijze van ondersteuning van onze abonnees.

Voor particulieren blijven ondanks het provinciale subsidie de kosten voor onze standaard inspecties (te) hoog. Door bijvoorbeeld een “light versie” op de markt te brengen, zullen wij in staat zijn aan dit bezwaar tegemoet te komen en toch een verantwoorde bijdrage te leveren aan de kwaliteitszorg voor deze categorie van het gebouwde erfgoed. De meer omvangrijke en complexere monumenten daarentegen vragen vaak juist om een meer intensievere en/of meer frequente vorm van inspecties. Het ontwikkelen van meer maatwerk inspecties en rapportages voor specifieke categorieën monumenten zien wij als de uitdaging om meer kwaliteit te kunnen bieden.

Marktkansen voor groei

In voorgaande jaren is marktonderzoek uitgevoerd onder abonnees en niet-abonnees waaruit blijkt dat er bij circa 1/3 van onze abonnees behoefte bestaat aan aanvullende diensten in de vorm van een helpdeskfunctie, werkomschrijvingen, begeleiding van het onderhoud e.d. Onbekendheid met monumentenwacht wordt door niet-abonnees aangegeven als de belangrijkste oorzaak om geen abonnee te zijn. Terwijl anderzijds wel in ruime mate behoefte bestaat aan advies en ondersteuning op het gebied van preventief onderhoud. Dit verschaft ons een interessante uitgangspunt om op die wijze ons abonneebestand uit te breiden en onze relatie met abonnees te versterken.

Overigens blijkt uit het marktonderzoek tegelijkertijd dat onze abonnees zonder uitzondering zeer tevreden zijn over de kwaliteit van onze dienstverlening.

Begrippen als “duurzaamheid” en “energiezuinig” komen in de context van een gezonde en toekomstbestendige leefomgeving steeds sterker naar voren. De instandhouding en herbestemming van monumenten is per definitie een duurzame wijze van omgaan met materialen en energie. Het ontbreekt veel eigenaren aan de juiste toegepaste kennis. Monumentenwacht Limburg zou aanvullende expertise kunnen ontwikkelen om ook op het gebied van duurzame monumentenzorg tijdig de juiste informatie te verstrekken. Samen met collega monumentenwachten hebben we een digitale toolkit ontwikkeld om energiebesparende maatregelen bij monumenten in beeld te brengen.

Samenwerken

Om de uitwerking van de strategische doelen goed te kunnen verwezenlijken is op meerdere vlakken samenwerking van belang. Het delen van kennis, informatie en ervaring, maar ook het gebruik maken van elkaars diensten en faciliteiten levert niet alleen efficiëntie voordelen op maar kan ook nieuwe diensten en nieuwe klanten opleveren.

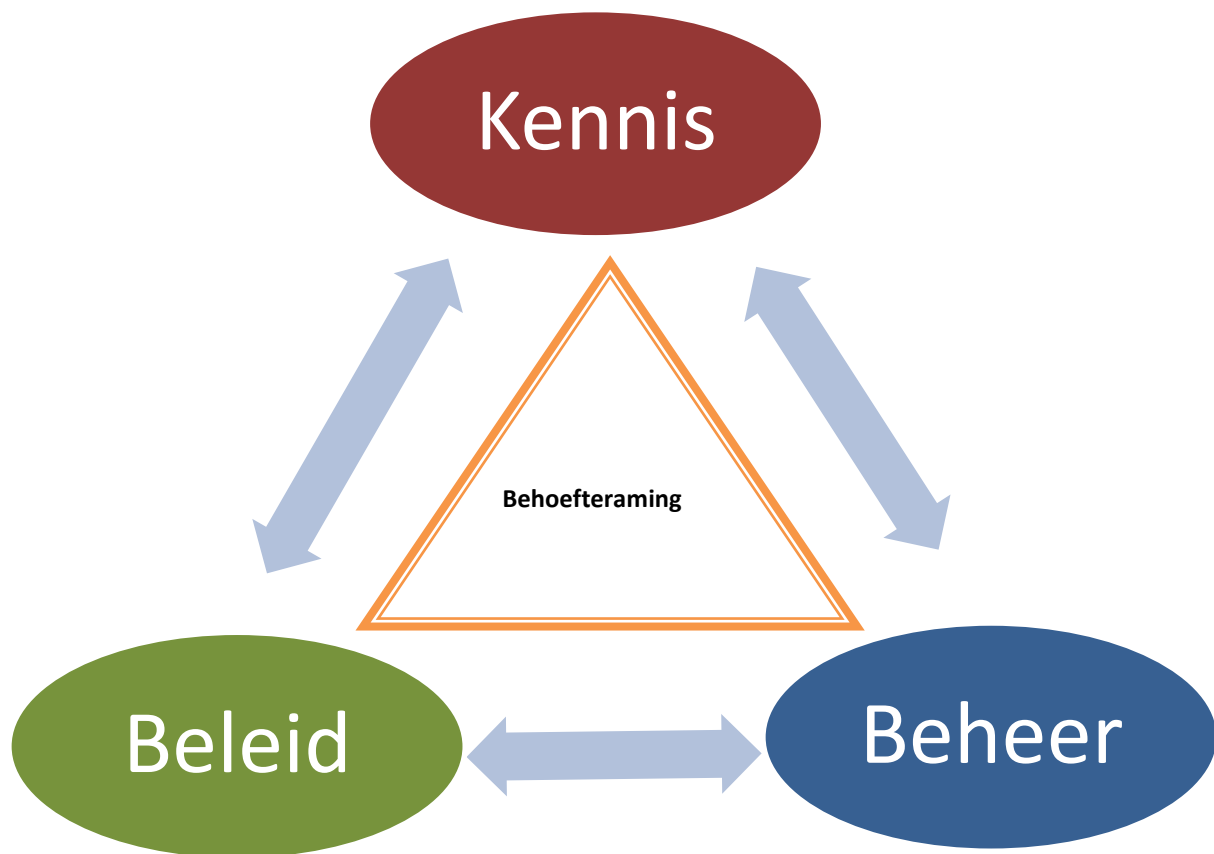
Op landelijk niveau zijn daar de collega monumentenwachten de eerst aangewezen partners, binnen de provincie zijn er meerdere (non-profit) erfgoed- en beheersorganisaties die als partner in aanmerking kunnen komen. Er hebben al meerdere gesprekken plaatsgevonden om te komen tot een structureel platform op basis waarvan de diverse organisatie binnen verschillende constellaties kunnen gaan samenwerken.

Het is wel van belang dat de provincie mede een kader schept waarin deze samenwerking zich kan ontwikkelen en de noodzakelijke beleidsmatige respons krijgt.

Uit de overleggen over samenwerking zoals die op provinciaal niveau de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden komt een model naar voren op grond waarvan de samenwerking op hoofdlijnen georganiseerd kan worden en een bepaalde clustering kan plaatsvinden.

De spil van de samenwerking zal een goed inzicht in de staat van het monumentenbestand van Limburg moeten zijn. Monumentenwacht Limburg is instaat om algemene statistische gegevens over monumenten te leveren en meer in het bijzonder gegevens over de onderhoudsbehoefte. De huidige monitorsystematiek zo daarvoor wel uitgebreid en aangepast moeten worden.

Globaal Organisatiemodel Samenwerking Erfgoedpartners in Limburg



Ter indicatie een mogelijke indeling in clusters

ORGANISATIES KENNIS	ORGANISATIES BEHEER	ORGANISATIES BELEID
Huis voor de Kunsten Limburg	Stichting Limburgs Landschap	Provincie Limburg
Universiteit Maastricht	Stichting Instandhouding Kleine Landschapselementen	Gemeenten in Limburg
Zuyd Hogeschool	Stichting Monumentenwacht Limburg	Waterschap(pen)
Stichting Limburgse Kastelen	Stichting Restauratie Atelier Limburg	Bisdom Roermond
Molenstichting Limburg		Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
Boerderijen stichting Limburg		
Stichting Kruisen en Kapellen in Limburg		
Bond Heemschut		
Heemkunde kringen		
Etc.		

ORGANISATIEOPGAVE

Ontwikkeling organisatie

De gekozen strategie stelt de organisatie en de medewerkers van Monumentenwacht Limburg ontegenzeggelijk voor een aantal uitdagingen.

Het kennisniveau voor de organisatie als geheel moet worden verhoogt. Daarvoor zal onder andere moeten worden geïnvesteerd in de competentie-ontwikkeling van de medewerkers. In hun expertise, maar ook in hun vaardigheden om in hun nieuwe rol (gekoppeld aan nieuwe product-marktcombinaties) te kunnen excelleren.

Om deze ontwikkeling mogelijk te maken zal de organisatie moeten kunnen groeien. Vergroting van het marktaandeel is daarvoor eerste voorwaarde. Hierover zullen nadrukkelijk afspraken gemaakt moeten worden met de provincie Limburg.

Er zal ook aandacht moeten zijn voor de interne structuur van de organisatie. Wellicht is het nodig om de werkorganisatie anders in te richten, bijvoorbeeld meer te werken met expertgroepen en specialisten.

In ditzelfde perspectief past ook het feit dat we in het kader van ons personeelsbeleid rekening moeten gaan houden met het gegeven dat onze oudere inspecteurs fysiek niet meer in staat zijn de zwaardere inspectiewerkzaamheden uit te voeren. Tijdige instroom van nieuwe inspecteurs en doorstroom van onze oudere en meest ervaren medewerkers naar passende andere werkzaamheden is noodzakelijk om naar de toekomst het kwaliteitsniveau op peil te houden. Wij zien hiertoe mogelijkheden door nieuwe product-markt combinaties te ontwikkelen als benoemd in een voorgaande paragraaf.

Groei

Om de noodzakelijk kwaliteitsontwikkelingen te kunnen realiseren en zeker om de financiële positie te kunnen versterken is een bepaalde mate van groei noodzakelijk. Wij strevende de komende vier jaren naar een voortgaande, beheerste groei. In omvang (meer abonnementen), in dienstverlening (verbreding en verdieping van het takenpakket), in reputatie (hét erkende instituut) en bekendheid (bij niet-abonnees).

Optimaliseren van efficiency

Wij onderzoeken de mogelijkheden meer maatwerk aan te brengen in ons inspectieaanbod. Wellicht kan een eenvoudiger (en daardoor goedkopere) inspectie volstaan bij minder complexe monumenten zoals woonhuizen en boerderijen en biedt dat de mogelijkheid eigenaren van dergelijke monumenten meer tegemoet te komen. Omgekeerd bestaat de behoefte om de grote en/of gevoelige monumenten meer aandacht te geven. Ook het bijstaand van de klant tijdens de uitvoering van onderhouds- en herstelwerkzaamheden (door derden) kan fouten en daarvoor vervolgschade voorkomen. Dat vereist dat wij ook tussen de inspecties door beschikbaar zijn voor onze klanten.

Vernieuwing en uitbreiding van dienstverlening

Monumentenwacht Limburg beschikt over veel expertise. Deze expertise is op meerdere manieren inzetbaar. Wij constateren een behoefte aan aanvullende diensten door Monumentenwacht Limburg bij onze abonneementhouders. Daarnaast benaderen overheden (provincie en gemeenten), maar ook sectorale monumentenzorg organisaties (Kastelenstichting Limburg, Stichting IKL, Limburgs Landschap) ons met aanvullende vragen op het vlak van monitoring, informatievoorziening e.d. Maar ook aan een inspectiedienst voor historische interieurs blijkt behoefte te bestaan. Interieurinspecties vervullen in hoge mate een preventieve functie bij het behoud van waardevol cultureel erfgoed.

De specifieke expertise die Monumentenwacht Limburg hier in de afgelopen jaren heeft opgebouwd kan verder worden uitgebouwd.

Werkgelegenheid en economische waarde

Naast cultuurhistorische, wetenschappelijke en landschappelijke waarden vertegenwoordigen monumenten natuurlijk ook een economische waarde. Daarbij valt te denken aan de waarde als onroerend goed en - zeker in een provincie als Limburg - als toeristische kwaliteit. Uit toeristisch marktonderzoek is namelijk gebleken dat voor Limburg het aanwezige cultureel erfgoed de belangrijkste trekker is voor de bezoeken door binnenlandse toeristen.

Uit berekening van ondermeer het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) komt naar voren dat een euro die middels subsidie in de instandhouding van monumenten wordt gestoken een rendement van ruim meer dan die ingelegde euro oplevert. Dit gegeven in combinatie met het feit dat een inspectieronde door de monumentenwacht altijd een stroom aan onderhoudswerk oplevert, maakt monumentenzorg - zeker in een tijd van recessie - tot een interessant sturingsinstrument voor de provinciale overheid.

Educatie en voorlichting

Uit de inspectiepraktijk van de monumentenwacht blijkt dat het vakmanschap om kwalitatief goede onderhouds- en restauratiewerkzaamheden uit te voeren sterk onder druk staat. Daarnaast is merkbaar dat het algemene kennisniveau aangaande de technische instandhouding achteruit gaat. Er is dan ook veel behoefte aan praktische informatie op dit gebied. Monumentenwacht wil daar op inspelen door de beschikbare kennis middels helpdeskfunctie, voorlichting, (korte) cursussen, e.d. beschikbaar te stellen. Dit vereist wel de ontwikkeling bepaalde competenties en het investeren in middelen.

In recente bijeenkomsten met diverse monumentenzorgorganisaties kwam telkens de behoefte aan algemene informatie over de onderhoudstoestand van de Limburgse monumenten naar voren. In combinatie met een beperkte uitbreiding van de huidige monitorfunctie kan door Monumentenwacht Limburg in deze behoefte worden voorzien.

Naar een nieuwe overeenkomst met de provincie

Om deze voornemens te realiseren, zal Monumentenwacht Limburg met de provincie tot een nieuw stelsel van afspraken en vormen van samenwerking moeten komen. In het bijzonder zullen we in overleg met de provincie tot een hernieuwde financiële basisstructuur moeten komen. Afspraken rond de bestaande garantstellingen moeten overeenkomen met een verantwoord bedrijfsrisico. Dit bedrijfsrisico dient gezien te worden in combinatie met het opbouwen van een eigen weerstandsvermogen van voldoende omvang. In een navolgende paragraaf wordt op dit laatste nader ingegaan.

MEERJARENBEGROTING

Periode 2015 - 2018

De meerjarenbegroting 2015 - 2018 geeft een beeld van de te verwachten financiële ontwikkeling van de stichting Monumentenwacht Limburg bij ongewijzigd beleid.

Er is een duidelijke lijn van oplopende tekorten zichtbaar.

Daarmee is aangetoond dat wijzigingen in het beleid en de bedrijfsvoering noodzakelijk zijn.

Voor een belangrijk deel wil en kan Monumentenwacht Limburg hier op eigen kracht veranderingen in doorvoeren, maar de substantiële steunen van andere partijen is hier zeker bij nodig. Alleen al vanwege het feit dat om de noodzakelijke wijzigingen te kunnen doorvoeren investeringen en tijd nodig zijn. De provincie Limburg is al vele jaren een belangrijke partner, ook voor de komende periode rekenen we er weer op dat goede afspraken gemaakt kunnen worden.

Volgnr.	Omschrijving	Exploitatie 2013	Exploitatie 2014 Prognose	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
BATEN							
1.0.	Subsidie provincie Limburg						
	> structureel	603.210	603.210	603.210	618.290	633.748	649.591
2.0.	Eigen inkomsten						
	> abonnementen, inspecties en adviezen	605.866	339.257	360.250	369.220	368.662	376.819
	> projectsubsidies	65.895	25.211	23.700	23.700	23.700	0
3.0.	Diversen	663	0	750	750	750	750
4.0.	Aanwending exploitatiereserve	0	0	0	0	0	0
					1.011.96		
	Totaal baten	1.275.634	967.678	987.910	0	1.026.860	1.027.160
LASTEN							
1.0.	Personeelskosten	748.042	738.119	756.000	770.300	784.900	799.800
2.0.	Huisvestingskosten	46.638	60.259	62.600	64.400	65.600	52.500
3.0.	Organisatiekosten	130.628	126.818	112.100	113.200	111.400	110.600
4.0.	Uitrusting en rijdend materiaal	27.546	32.525	35.000	35.500	36.500	37.000
5.0.	Reservering vervoer- en hulpmiddelen	19.400	24.300	20.000	26.000	26.000	26.000
6.0.	Reservering personeelsvoorzieningen	0	0	0	0	0	0
7.0.	Overige uitgaven	313.830	31.829	2.210	2.560	2.460	1.260
					1.011.96		
	Totaal lasten	1.286.084	1.013.850	987.910	0	1.026.860	1.027.160
					1.011.96		
	Totaal baten	1.275.634	967.678	987.910	0	1.026.860	1.027.160
					1.011.96		
	Totaal lasten	1.286.084	1.013.850	987.910	0	1.026.860	1.027.160
	Resultaat	-10.450	-46.172	0	0	0	0

BEDRIJFSRISICO'S

Weerstandvermogen

Het weerstandvermogen dient om incidentele tegenvallers in de exploitatie te kunnen opvangen zonder een beroep te hoeven doen op een extra bijdrage door de provincie Limburg. Anno 2014 is het weerstandvermogen van Monumentenwacht Limburg vrijwel nihil, waardoor de stichting in financiële zin kwetsbaar is en de liquiditeit en vervolgens de solvabiliteit onder druk komen te staan.

Volgens een intern opgestelde methode om het weerstandvermogen te berekenen zou dit voor 2015 ten minste € 251.829 moeten bedragen (zie bijlage). In de berekening wordt rekening gehouden met de zwaarte van de risicofactor, de risicokans en de reactietermijn in maanden. Een geactualiseerde berekening wordt jaarlijks aan de in te dienen begroting toegevoegd.

Binnen de huidige wijze van subsidiering is geen ruimte aanwezig om voldoende weerstandvermogen op te bouwen.

Liquiditeitspositie

Als gevolg van teruglopende inkomsten en het niet meer indexeren van het provinciaal subsidie zijn de afgelopen jaren de exploitatieresultaten negatief, waardoor noodzakelijkerwijs stevig is ingeteerd op de reserves. Hierdoor komt de liquiditeitspositie steeds meer onderdruk te staan.

Garantie verklaringen

Uit de berekening van het weerstandvermogen blijkt dat de financiële positie van Monumentenwacht Limburg uiterst labiel is en heel gemakkelijk door externe factoren in een negatieve spiraal terecht kan komen. De dienstverlening en zelfs de gehele organisatie lopen dan grote risico's en worden zelfs in hun voortbestaan bedreigd. Om snel en accuraat op negatieve effecten te kunnen reageren is de exploitatiereserve volkomen onvoldoende en derhalve de mogelijke reactie tijd vrijwel nihil.

De huidige zwakke liquiditeitspositie illustreert dit helaas al te perfect.

De bij de decentralisatie van de Monumentenwacht afgegeven garantie verklaringen door de provincie (geldt voor alle provincies) zijn derhalve van cruciaal belang als uiterste vangnet om de continuïteit van de stichting te kunnen garanderen. In heel het bestaan van Monumentenwacht Limburg is gelukkig een beroep op de garantie verklaringen nooit nodig geweest, maar hebben ze wel altijd gefungeerd als belangrijk zekerheid voor de rechtspositie van het personeel en de waarborg voor de continuïteit van de organisatie. In die zin wordt een handhaving van de garantie verklaringen dan ook ten zeerste bepleit.

Personeelsopbouw

In het personeelsbestand van Monumentenwacht Limburg is nauwelijks sprake van verloop en dientengevolge van een toenemende vergrijzing (gemiddelde leeftijd 50+). Niet alleen neemt het risico van arbeidsongeschiktheid daarmee toe, maar is er ook onvoldoende instroom van nieuw personeel mogelijk. Op termijn levert dat laatste een serieus probleem op ten aanzien van de noodzakelijk ervaring en kennis voor het uitvoeren van kwalitatief hoogwaardige inspecties. Het risico van langdurig ziekteverzuim werd in het verleden afgedekt door een verzuimverzekering. Gelet op de hoge premiekosten en de financiële positie is deze verzekering beëindigd, met de bedoeling een eigen extra reserve op te bouwen. De negatieve exploitatieresultaten van de afgelopen jaren hebben dat echter niet mogelijk gemaakt.

INVESTERINGEN EN RESERVES

Investeringsen

De investeringen zijn te onderscheiden in:

- **Uitbreidingsinvesteringen**
Dit betreft voornamelijk nieuwe investeringen bij het uitbreiden van de inspectieteams of het ontwikkelen van nieuwe diensten en hebben met name betrekking op de aanschaf van vervoermiddelen (incl. inrichting), uitrusting, gereedschappen e.d. Tot op heden is de aanschaf hiervan voor een belangrijk deel mogelijk gemaakt door extra subsidie van de provincie Limburg en het Prins Bernhard Cultuurfonds.
- **Vervangingsinvesteringen**
De vervangingsinvesteringen dienen ter vervanging van economisch en/of technisch verouderde investeringen.
Voor vervanging van voertuigen, uitrusting en automatisering wordt jaarlijks ten laste van de exploitatie een bedrag toegevoegd aan de hiervoor in het leven geroepen bestemmingsreserve. Investeringsen die niet mogelijk zijn gemaakt uit extra subsidies worden tegen aanschaffingswaarde geactiveerd, waarna op basis van de geschatte economische levensduur afschrijving plaatsvindt.

Voor de komende jaren zijn ten minste 3 van de 5 inspectiebussen vanwege hun leeftijd (ouder dan 10 jaar) en technische levensduur aan vervanging toe. Ook het computernetwerk, vooral de centrale server en software, laat vanwege leeftijd (bijna 10 jaar oud) steeds meer gebreken vertonen en zal vervangen moeten worden. Echter, omdat de betreffende bestemmingsreserves gebruikt moeten worden om de exploitatieresultaten aan te zuiveren is het onduidelijk of de noodzakelijke vervangingen ook daadwerkelijk betaalbaar zijn.

Investeringsen in nieuwe diensten of klantenwerving zijn om deze reden ook nauwelijks mogelijk.

Reserves

- Volgens de vigerende richtlijnen mag de totale exploitatiereserve maximaal 15% van de inkomsten bedragen. Dit betekent voor 2015 een bedrag van € 148.187.
- **Weerstandvermogen**
Uit de berekening blijkt dat de exploitatiereserve in 2015 minimaal € 251.829 zou moeten bedragen om onvoorziene tegenvallers in de bedrijfsvoering zelf te kunnen opvangen zonder beroep te moeten doen op de garantieverklaring van de provincie Limburg.
De groei naar een exploitatie reserve van ten minste 25% van de totale omzet lijkt derhalve wenselijk.