

# STARTDOCUMENT

OP WEG NAAR EEN INTEGRALE AANPAK VAN  
ERFGOEDPANDEN IN HET GASWINNINGSGEBIED MET DE  
EIGENAAR IN DE REGIEROL

Versie 4  
11 december 2020



VERENIGING GRONINGER MONUMENT EIGENAREN



## HOOFDSTUK 1: AANLEIDING

In opdracht van de Vereniging Groninger Monument Eigenaren (VGME) heeft er een verkennend onderzoek plaatsgevonden naar een integrale aanpak voor eigenaren van monumenten in het gaswinningsgebied. De hoofdvraag hierbij was om de mogelijkheid te onderzoeken de verschillende financieringsstromen en de erfgoed deskundigheid te bundelen op een zodanige manier zodat de eigenaar op een goede manier kan worden ondersteund en de regie kan voeren over het herstel van zijn eigen monument.

De gewenste aanpak is getoetst op haalbaarheid tijdens de meerdere gesprekken die in de onderzoeksperiode zijn gevoerd. Er is een breed draagvlak gebleken bij alle geïnterviewde partijen voor de genoemde zienswijze en de aanpak van de vereniging. Men is het erover eens dat deze aanpak een serieuze kans verdient. Met de gekozen vraaggerichte aanpak kan de eigenaar weer perspectief worden geboden en wordt er nog beter gebruik gemaakt van koppelkansen. Een toetsing op haalbaarheid op kleinere schaal is daarom wenselijk. Betrokken partijen hebben aangegeven dat zij graag mee willen werken om een succes te maken van deze aanpak.

Het is immers efficiënter en meer gericht op het belang van de eigenaar en het monument als schadeherstel, versterking, instandhouding en duurzaamheidsmaatregelen in één keer en vanachter één loket kunnen worden uitgevoerd. Bij iedere ingreep aan een monument gaan cultuurhistorische waarden verloren. Ook om deze reden heeft een integrale aanpak de voorkeur.

De benadering van de pilot gaat uit van een vraaggerichte aanpak in plaats van een aanbodgerichte aanpak. Werken aan erfgoed is maatwerk en vereist zorgvuldigheid, deskundigheid en betrouwbaarheid. Een eigenaar is prima in staat om de rol van opdrachtgever te vervullen en hiermee een eigen restauratie/herstel/versterkings-traject te vervullen. Er is echter wel behoefte aan goede ondersteuning en een betere afstemming waardoor processen beter en efficiënter kunnen verlopen. De opstelling van de vereniging is dus dat de eigenaar de opdrachtgever is van het project en de uitvoeringsinstanties zich voornamelijk richten op het zijn van facilitator. De ondersteuning van de eigenaar komt bij één loket en de financiering verloopt gecoördineerd naar de eigenaar.

Het proces dat voor elke eigenaar van een monument moet leiden tot perspectief in zijn eigen toekomst en dat van zijn pand kan globaal in een aantal stappen worden ingedeeld die tot dit doel moeten leiden:



Figuur 1: Op weg naar een integrale aanpak van erfgoedpanden in het gaswinningsgebied met de eigenaar in de regierol

Het verkennend onderzoek (stap 2) is inmiddels afgerond en dit startdocument beschrijft het proces tot het opstellen van een pilotplan en een succesvolle pilot. Dit is dus de scope van dit startdocument.

---

## HOOFDSTUK 2: DOELEN EN RESULTATEN

### Overall Doel:

Overall doel is om de onderlinge samenwerking tussen alle relevante overheidspartijen te optimaliseren zodanig dat de processen van versterking, schadeherstel, restauratie etc. gecombineerd en versneld kunnen worden en de eigenaar regie kan voeren over het eigen pand. Dit bepaalt het succes van deze pilot.

### Doel stap 3 opstellen pilotplan:

Het doel van het pilotplan is het maken van zo concreet mogelijke afspraken met partijen die, op welke manier dan ook, een rol in de pilot zullen gaan spelen en met elkaar willen gaan samenwerken om de eigenaar (en zijn/haar restauratie architect) zo goed mogelijk te ondersteunen. Tijdens de verkenningsfase zijn de partijen geïdentificeerd en opgenomen in figuur 2 in hoofdstuk 3. Belangrijk is dat dit plan over de pilotfase heen kijkt en structureel implementeerbare of geïmplementeerde afspraken (stap 4) oplevert voor aanpak van het erfgoed indien de pilotfase succesvol is. In eerste instantie focust de pilot op rijksmonumenten. Daarnaast verkent de kwartiermaker de mogelijkheden om deze afspraken toe te passen op de categorie gemeentelijke monumenten en karakteristieke panden.

#### Resultaat stap 3:

1. Een blauwdruk van een gefaseerd planningschema, die de eigenaren van de 15 projecten in de fase van uitvoeren pilot nodig hebben;
2. Een door de betrokken partijen ondersteund en uitvoeringsklaar draaiboek/pilotplan (afgestemd op het planningschema) voor de fase van uitvoeren pilot en de aanpak van het erfgoed na deze pilot;
3. Een selectie van vijftien rijksmonumenten voor de fase van uitvoeren pilot;
4. Vijftien goed geïnformeerde eigenaren van wie het pand in de fase van uitvoeren pilot zal worden aangepakt;
5. Een voorstel voor de invulling van de rol van de projectleider in de fase van uitvoeren pilot (taken/verantwoordelijkheden/profiel).
6. Inzicht in toepasbaarheid afspraken voor gemeentelijke monumenten en karakteristieke panden;

### Doel stap 4 uitvoeren pilot:

Het doel van het uitvoeren van de pilot is het toetsen, en zo nodig bijstellen, van de afspraken uit het pilot plan door ze gefaseerd toe te passen op vijftien rijksmonumenten. De vijftien panden in de pilot zijn een middel om de afspraken te toetsen.

#### Resultaat stap 4 :

1. Getoetste werkafspraken aanpak van het erfgoed

---

## HOOFDSTUK 3: UITGANGSPUNTEN

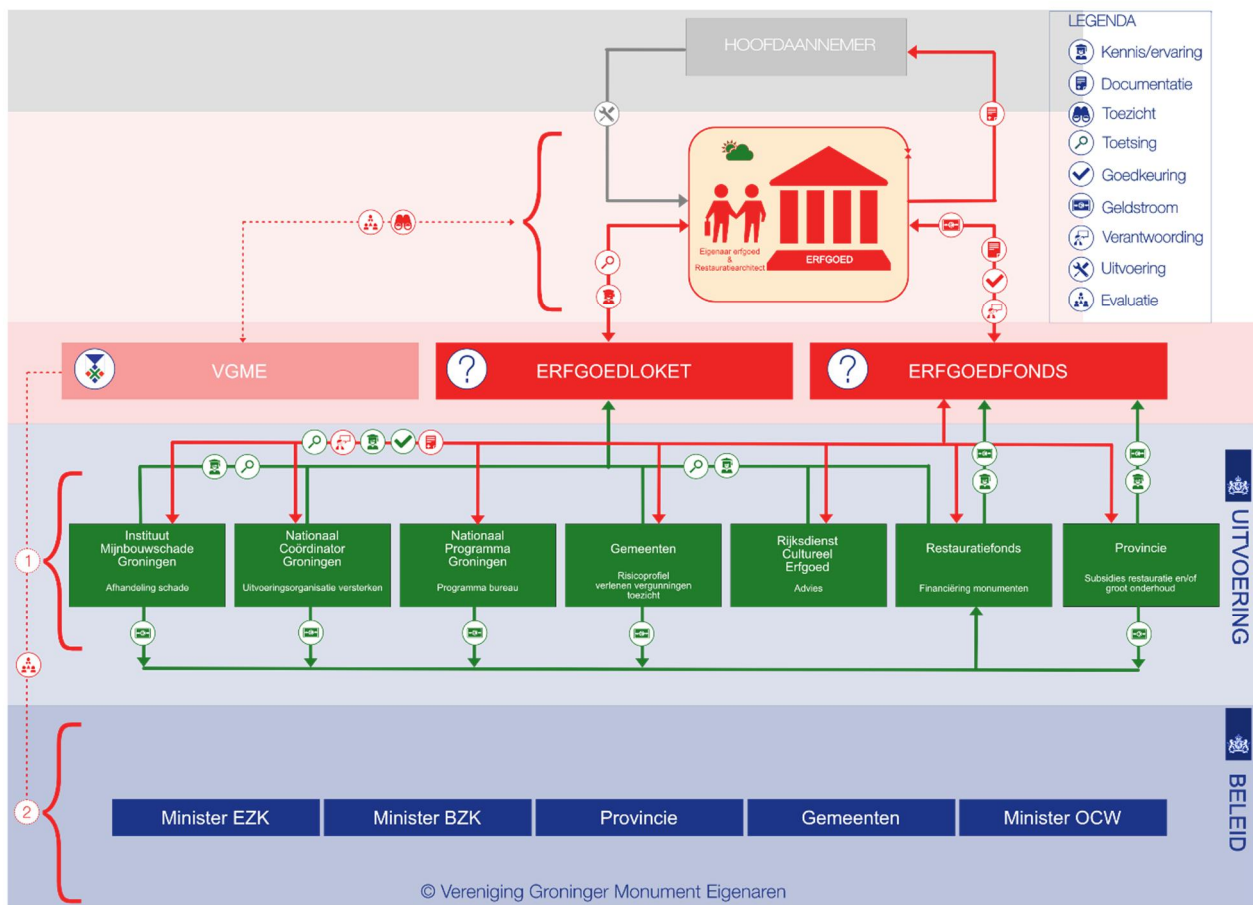
De partijen die direct bij de pilot betrokken zullen worden staan vermeld in het schema van Figuur 2 (in het groen en rood).

- het stappenplan zoals weergegeven in bijlage L van het adviesrapport is uitgangspunt bij de integrale aanpak van het monument:



- de processen van de uitvoeringsorganisaties zullen gaan aansluiten op de processen uit dit stappenplan. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat er geen verstoring van hun eigen processen zal plaatsvinden;

- betrokken partijen blijven hun eigen verantwoordelijkheden houden: deze kun je niet delegeren, taken wel zoals bijvoorbeeld met de Stichting Oude Groninger Kerken is gebeurd;
- de eerste drie stappen van het stappenplan (de initiatiefase) zijn de meest belangrijke als het gaat om gezamenlijk tot goede afspraken te komen in het belang van de eigenaar en zijn monument.
- Libau geeft, in opdracht van de provincie, uitvoering aan het Erfgoedloket.;
- Voor de financiering van de panden worden budgetten gecombineerd en gecoördineerd beschikbaar gesteld. Hierin kan het Nationaal Restauratiefonds fungeren als beherende partij ten behoeve van de eigenaren .
- De Vereniging Groninger Monument Eigenaren, het Rijk (EZK, BZK en OCW), de Provincie Groningen en de betrokken gemeenten zijn eigenaar van de procesgang in deze fase en VGME zal optreden als onafhankelijk opdrachtgever aan de kwartiermaker/projectleider.



Figuur 2: De partijen die direct bij de pilot betrokken zullen worden

## HOOFDSTUK 4: FINANCIERING PILOT

Om het pilotproject te kunnen uitvoeren zijn voor verschillende zaken financiële middelen noodzakelijk. Hiervoor wordt een subsidie aangevraagd bij de provincie Groningen. Middelen zijn nodig voor:

- organisatiekosten opstellen pilotplan (stap 3, figuur 1) door kwartiermaker
- organisatiekosten uitvoeren pilot (stap 4, figuur 1) door projectleider

Een gedetailleerde begroting komt als bijlage beschikbaar.

NB: Voor de uitvoering van de vijftienprojecten, inclusief de plankosten, komen de middelen beschikbaar vanuit de reguliere budgetten: versterking, schadeherstel, restauratie/onderhoud en verduurzaming.

---

## HOOFDSTUK 5: PLANNING RUWE INSCHATTING...

Oktober 2020:	Opstellen startnotitie en afstemming zoeken bij relevante stakeholders + voorbereiding offerteaanvraag, werving en financiering kwartiermaker + voorbereiding subsidieaanvraag VGME bij provincie
November 2020:	Besluitvorming startnotitie pilotproject go/no go + opstart organisatie/governance en aanstellen kwartiermaker
Dec. 2020-Jan. 2021:	Opstellen pilotplan door kwartiermaker + Uitwerken van planning vijftien projecten
Februari 2021:	Besluitvorming pilotplan go/no go
Mar. 2021-Mar. 2023:	Uitvoering vijftienpilotprojecten met ieder half jaar een terugkoppeling naar de stakeholders en implementatie van opgedane ervaringen en lessen in het reguliere proces.

In het pilotplan wordt een planning opgenomen met betrekking tot de uitvoering.

---

## HOOFDSTUK 6: KWARTIERMAKER / PROJECTLEIDER

Tijdens de pilotplanfase is er een kwartiermaker, ondersteund door een onafhankelijke organisatie (zoals bijvoorbeeld een ingenieurs- of bouwmanagementbureau) waarop kan worden teruggevallen voor expertise en (secretariële) ondersteuning, die een aantal taken uitvoert.

Gedurende deze fase is er regelmatig (minimaal wekelijks) overleg met de VGME over de voortgang van de uit te voeren activiteiten. De kwartiermaker rapporteert, in overleg met de VGME, tijdens de pilotplanfase maandelijks aan de Stuurgroep over voortgang, dilemma's, te nemen besluiten, etc.

De kwartiermaker zal aan het eind van de opdracht de volgende resultaten opleveren:

- Een blauwdruk van een gefaseerd planningschema, die de eigenaren van de 15 projecten in de fase van uitvoeren pilot nodig hebben;
- Een door de betrokken partijen ondersteund en uitvoeringsklaar draaiboek/pilotplan (afgestemd op planningschema) voor de fase van uitvoeren pilot en de aanpak van het erfgoed na deze pilot;
- Een selectie van vijftien rijksmonumenten voor de fase van uitvoeren pilot;
- Vijftien goed geïnformeerde eigenaren van wie het pand in de fase van uitvoeren pilot zal worden aangepakt;
- Een voorstel voor de invulling van de rol van de projectleider in de fase van uitvoeren pilot (taken/verantwoordelijkheden/profiel).
- Inzicht in toepasbaarheid afspraken voor gemeentelijke monumenten en karakteristieke panden;

In het draaiboek/pilotplan voor de fase van uitvoeren pilot zullen de volgende zaken zijn uitgewerkt (zie eveneens de vragen zoals genoemd in hoofdstuk 11 van het rapport van het verkennend onderzoek):

- De doelen van de fase van uitvoeren pilot
- Het te toetsen uitvoeringsproces en de werkafspraken (die eventueel afwijken van de bestaande afspraken en werkwijzen), uitgaande van het centraal staan van de eigenaar;
- Een overzicht van de 15 projecten (rijksmonumenten) en de opgave per rijksmonument;
- De mogelijkheden voor voorfinanciering en ondersteuning;

- De mogelijke financieringsscenario's
- De organisatie van de fase van uitvoeren pilot, waaronder:
  - op basis van het planningsschema, de beschrijving van de rollen, taken en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen
  - de besturingsstructuur (governance) van de fase van uitvoeren pilot
  - de pdca-cyclus (inzicht geven in hoe tijdens de fase van uitvoeren pilot wordt geleerd van de ervaringen)
  - een fasering van de te starten 15 projecten en bijbehorende planning
  - de communicatie-aanpak
  - de uitvoeringskosten van de fase van uitvoeren pilot (NB: dit zijn niet de kosten van de uitvoering van de 15 projecten)
- Het benoemen van de toetsingscriteria van de pilot;
- Een voorstel voor de wijze waarop na de fase van uitvoeren pilot kan worden overgegaan naar de 'uitrol' van de nieuwe werkwijze

Voor het profiel van de kwartiermaker denken we aan een stevige persoon die:

- De brugfunctie kan vervullen tussen de bij de pilot betrokken partijen;
- Voldoende kennis van en ervaring heeft met bouwprocessen, inclusief de financiering ervan, bij voorkeur in een erfgoedomgeving;
- Bij voorkeur afkomstig is uit de regio en de cultuur en de bewoners begrijpt;
- Communicatief sterk is;
- Een breed netwerk heeft in de regio;
- Gevoel heeft voor de bestuurlijke verhoudingen en de context van de pilot;
- Inzet op samenwerken en het gezamenlijk bereiken van de doelen;

---

## HOOFDSTUK 7: AANSTURING EN OPDRACHTGEVERSCHAP

De kern van de pilot is een vijftiental projecten die elk afzonderlijk worden uitgevoerd. Van elk pilotproject is de eigenaar de opdrachtgever. Hij of zij zal gedurende het gehele proces worden ondersteund door een erkende restauratiearchitect.

Echter, de afzonderlijke projecten hebben één ding gemeen: zij zullen alle worden uitgevoerd conform de werkwijze zoals opgenomen in het pilotplan. Om deze werkwijze mogelijk te maken, zullen deze pilots worden begeleid en, waar mogelijk, gezamenlijk ondersteund door één projectleider. Zijn belangrijkste taak is om er op toe te zien dat de processen zo soepel mogelijk verlopen conform de eerder gemaakte afspraken en daar waar nodig, bij te sturen.

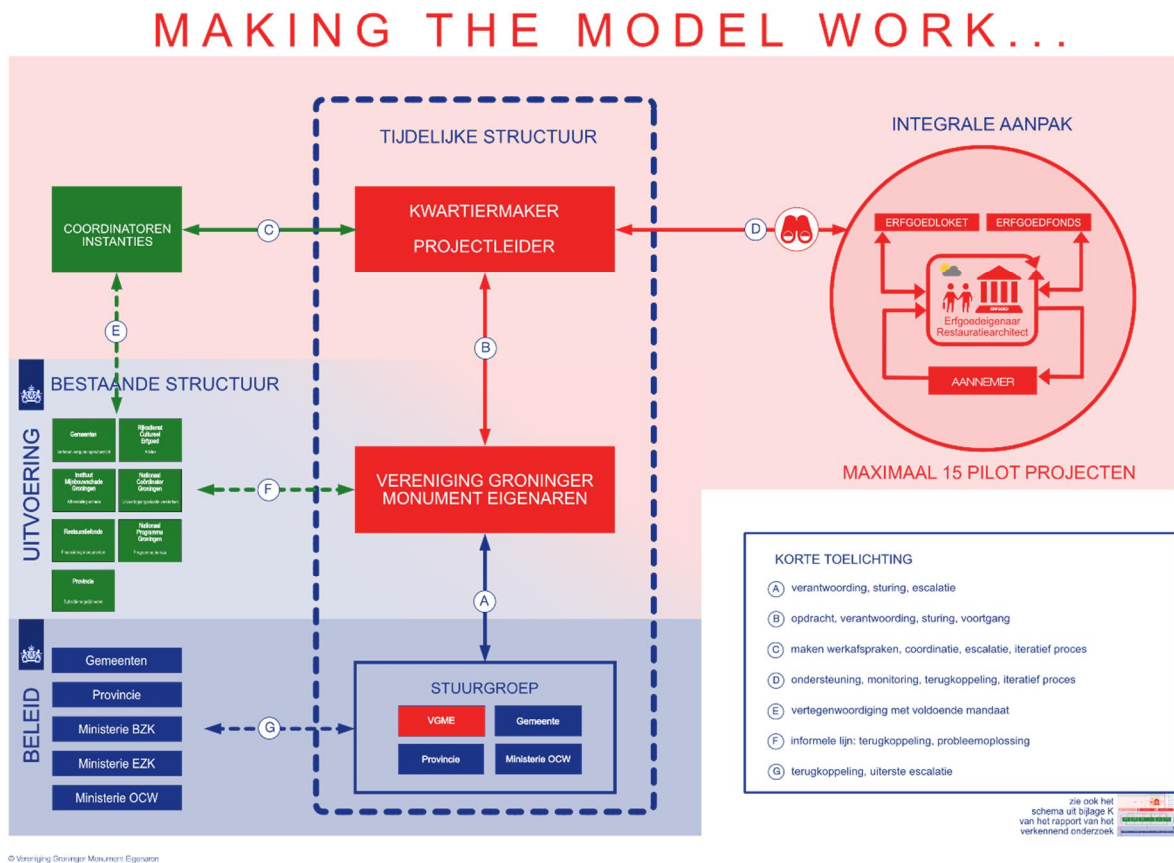
Vóórdat het eerste project van start gaat, zullen er afspraken gemaakt moeten worden tussen de partijen die betrokken zijn bij de uitvoering van elk van de pilotprojecten. Voor een overzicht van deze partijen wordt verwezen naar het rapport van het verkennend onderzoek, bijlage K.

De afspraken hebben vooral betrekking op de onderlinge taakverdeling, de benodigde ondersteuning, de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen, timing en het afleggen van verantwoordingen. Deze afspraken worden gemaakt vanuit de bestaande verantwoordelijkheden. Processen worden zoveel mogelijk gebaseerd op een blauwdruk van een 'Work Breakdown Structure': de ruggengraat van elk van de pilotprojecten. Zie tevens hoofdstuk 11 van het rapport van het verkennend onderzoek. Het voorbereiden van de pilot zal worden gedaan door een kwartiermaker.

## Structuur

Bovenstaande houdt in dat er een tijdelijke projectstructuur nodig is om de vijftien pilotprojecten te begeleiden en ondersteunen. Deze tijdelijke structuur is weergegeven in onderstaand model. In de tijdelijke structuur zijn er, naast de positie van de VGME, een drietal entiteiten:

- I. een stuurgroep bestaande uit de Provincie, ministerie van OCW, gemeenten en de VGME;
- II. de projectleider annex kwartiermaker;
- III. de coördinatoren namens de betrokken uitvoeringsinstanties.



Figuur 3: Structuur van de pilot

## Toelichting:

De VGME, ministeries van EZK, BZK OCW, provincie, en gemeenten zijn eigenaar van de pilot.

- ad I: stuurgroep: de stuurgroep vertegenwoordigt de eigenaren van de pilot en controleert het gehele proces, en stuurt bij op projectniveau.
- ad II: projectleider/kwartiermaker: verantwoordelijk voor de afstemming van de gewenste situatie en de bestaande structuren/processen. Hij of zij maakt vóóraf de noodzakelijke werkafspraken nodig voor een soepele realisatie van de 15 pilotprojecten. Tijdens de uitvoering van de pilot ziet hij er op toe dat er volgens de afspraken wordt gewerkt. Als indicatie dat de overheidspartijen inderdaad de eigenaar de regie willen (terug)geven en als stap in het herwinnen van het vertrouwen, zal de VGME als onafhankelijke partij opdrachtgever zijn voor de projectleider/kwartiermaker.
- ad III: coördinatoren: elke uitvoeringsinstantie benoemt een coördinator die haar organisatie vertegenwoordigt en, samen met de kwartiermaker, verantwoordelijk is voor goede werkafspraken met haar eigen organisatie. Hij of zij beschikt daartoe over voldoende mandaat.

Tijdens de realisatie van de 15 pilotprojecten vindt er regelmatig terugkoppeling plaats naar de coördinatoren door de projectleider en vindt, waar nodig, bijstelling plaats van de werkafspraken.

### Opdrachtgever.

Zoals al eerder aangegeven kent elk van de 15 pilotprojecten zijn eigen opdrachtgever: dat is de eigenaar van het pand dat aangepakt wordt conform het pilotplan. Voor de tijdelijke structuur zal de VGME als opdrachtgever fungeren van zowel de kwartiermaker als de projectleider (kan één en dezelfde persoon zijn, maar hoeft niet).. De VGME consulteert de stuurgroep voor de aanstelling van de kwartiermaker/projectleider en blijft op deze manier de ‘regisseur’ van het pilotproject.

---

## HOOFDSTUK 8: COMMUNICATIE

Zorgvuldige communicatie is voorafgaand aan en tijdens de hele pilot van groot belang. Het onderzoek van de VGME heeft uitgewezen dat alle betrokken partijen positief staan tegen over de pilot, en het is van belang om dit positieve gevoel niet kwijt te raken tijdens de pilot. Daarnaast zullen de betrokken Groningers moeten worden geïnformeerd over de veranderingen.

Een van de activiteiten tijdens de pilotplanfase zal het formuleren van de kernboodschap voor de communicatie en het opstellen van een communicatieplan moeten zijn. Dit kan gevraagd worden aan de kwartiermaker, maar wellicht is er meer nodig, bv samenstellen van een communicatiewerkgroep van de betrokken partijen.

Daarnaast zijn goede afspraken nodig over het woordvoerderschap.

Mogelijke elementen van de kernboodschap:

- Vanaf datum x starten er een pilot met 15 rijksmonumenten waarbij alle waarbij versterking, schadeherstel, onderhoud en verduurzaming aan het monument in één keer kunnen worden aangepakt.
- korte uitleg van de rol van de VGME en de betrokkenheid van de verschillende overheidspartijen
- wat gaat er anders? (een loket, koppelkansen, eigenaar centraal)
- Waarom doen we dit? (toetsen van aanpassingen in het proces die regie van eigenaar mogelijk maken)

In de communicatie moet rekening gehouden worden met de verschillende doelgroepen, die allemaal hun eigen zorgen en belangen hebben:

- deelnemers aan de pilot (de eigenaren van de 15 monumenten);
- leden en het bestuur van de VGME
- betrokken overheidspartijen: rijk, provincie en gemeenten (inclusief het politieke niveau: TK/GS)
- partijen in het werkproces: NCG, RCE, monumentencommissie, etc.
- de gemeenten in het bevingengebied die niet zelf meedoen aan de pilot
- NRF, erfgoedloket
- algemeen publiek

De hele pilot kent verschillende fases: de voorbereidingsfase (het huidige proces om tot een startdocument te komen), de pilotplanfase en de fase van uitvoeren pilot. Daarna volgt de uitrol: dit is voor dit document nog niet verder uitgewerkt.



De communicatie focust zich in de verschillende fases op andere doelgroepen, en er kunnen andere communicatiemiddelen ingezet worden.

1. Voorbereiding > VGME en overheden zijn aan de slag met het uitwerken van de verschillende onderdelen van de pilot, en het voorbereiden van de (bestuurlijke) besluitvorming. Communicatie zal met name gericht zijn op bestuur VGME, bestuurders van provincie, de in de pilot betrokken gemeenten en rijk, NCG, RCE, etc.
2. Pilotplanfase > er ligt een opdracht die wordt uitgewerkt tot een pilotplan/draaiboek. Communicatie focust zich op het informeren van direct betrokkenen, zoals leden/bestuur VGME, de eigenaren van de 15 rijksmonumenten, alle gemeenten in het bevingsgebied, provincie, rijk, uitvoeringpartijen, Erfgoedloket, NRF.
3. Fase van uitvoeren pilot > de werkwijze is uitgewerkt en er wordt getest of en hoe dit in de praktijk werkt. Communicatie is gericht op het ophalen van signalen, en de doelgroep wordt verder verbreed t.o.v. de pilotplanfase.
4. Uitrol > we hebben vertrouwen in het resultaat van de fase van uitvoeren pilot, en er is een nieuwe werkwijze, we gaan live en informeren actief naar buiten. Voor communicatie zetten we in op 'brede' bekendmaking.

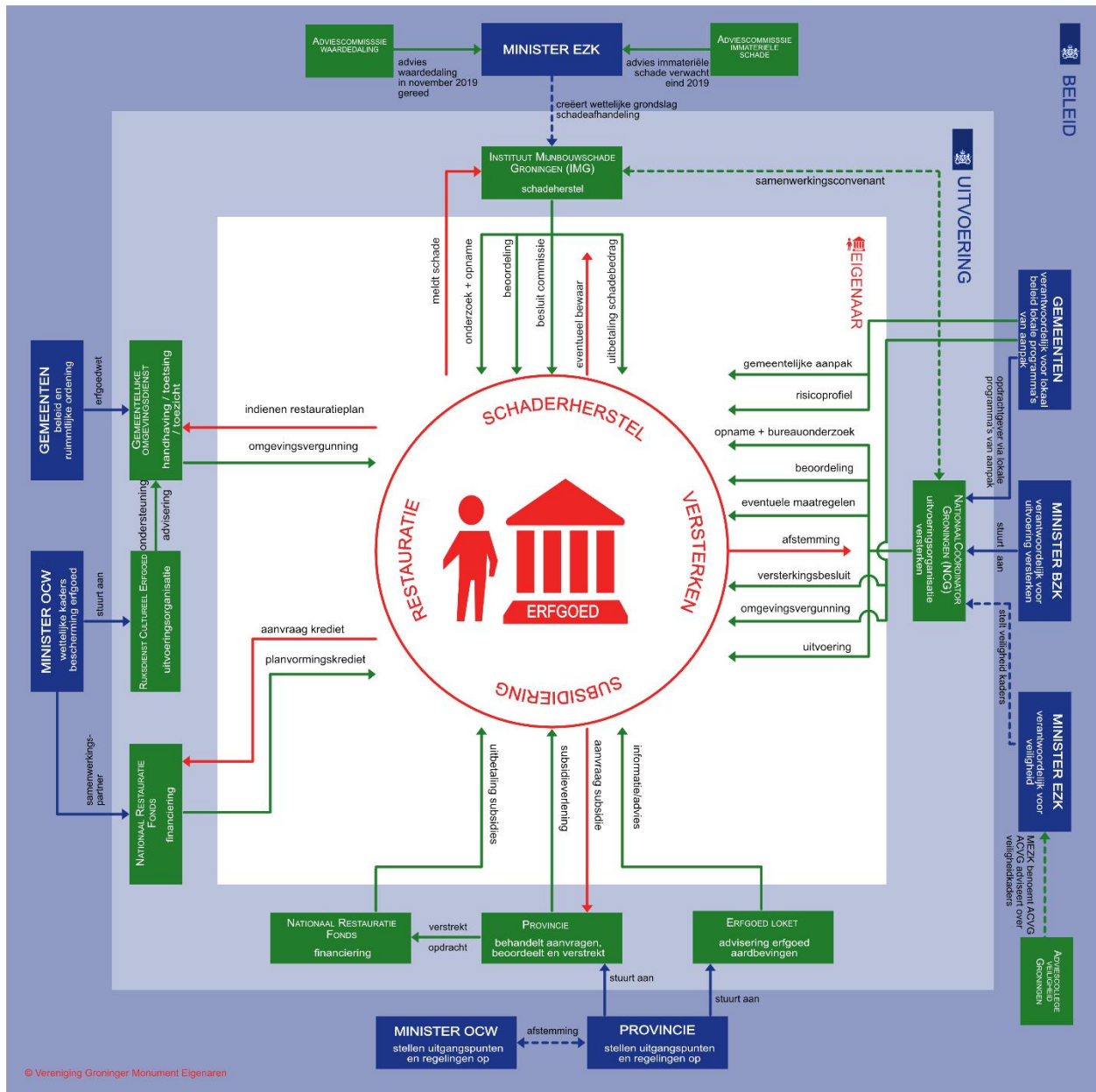
---

## HOOFDSTUK 9: KORTE SAMENVATTING HUIDIGE PROCESSEN

Monumenteneigenaren in Groningen hebben te maken met meerdere onafhankelijk van elkaar opererende entiteiten, met elk hun eigen besluitvormingsprocessen, inzet van deskundigen en een niet gelijktijdige inzet van budgetten, zie figuur 4.

Voor schadeherstel is dat op dit moment het Instituut Mijnbouwschade Groningen (IMG) en voor versterking de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) samen met de gemeenten. Voor onderhoud aan bijvoorbeeld rijksmonumenten heeft een eigenaar te maken met de gemeenten, provincie en de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE). Een vierde aspect is de verduurzaming van de monumenten. De inzet en maatregelen van de verschillende organisaties overlappen elkaar vaak, lopen niet synchroon, het kost veel tijd en het vraagt veel expertise van dezelfde (erfgoed) deskundigen binnen een toch al overbelaste bouwsector.

De rechten en plichten omtrent schadeafhandeling en preventieve versterking voor monumenten worden op dit moment nog als onvoldoende transparant ervaren. Bovendien maakt de wet- en regelgeving voor cultureel erfgoed de procedures ingewikkelder dan bij andere panden het geval is. Mede vanwege de wettelijke regels voor monumentenzorg behoort herstel aan monumenten maatwerk te zijn, maar nog te vaak wordt mijnbouwschade aan monumenten als standaardgeval behandeld. De individuele eigenaar, die met liefde zijn tijd en geld investeert in het onderhoud van zijn pand, ervaart momenteel nog onvoldoende inspraak in het proces. Dit is erg demotiverend voor de eigenaar en die heeft dan ook vaak het vertrouwen in een goede oplossing verloren. Op dit vlak is er dus ook sprake van uitgesteld onderhoud.



Figuur 4: Schematische presentatie huidige processen