



**Stichting Monumenten Bezit**

Tel: 033-2035075

[info@monumentenbezit.nl](mailto:info@monumentenbezit.nl)

[www.monumentenbezit.nl](http://www.monumentenbezit.nl)

# Beleidsplan 2019-2021

---

Betreft: beleidsplan 2019-2021 versie 4 dd. 27-11-2018

## 1. INLEIDING

Stichting Monumenten Bezit (SMB) is opgericht vanuit de Nationale Monumentenorganisatie (NMO) om als een landelijke monumenten beheerorganisatie op te treden. De (Vereniging) Nationale Monumentenorganisatie verwerft op grote schaal monumenten en draagt deze ter beheer en exploitatie over aan SMB of aan één van de aangesloten leden van de NMO.

Stichting Monumenten Bezit treedt in dit kader op als vangnet voor monumenten die niet bij een andere organisatie geplaatst kunnen worden.

Elke drie jaar wordt het beleidsplan herzien. Deze termijn past bij een kleine organisatie en de huidige dynamiek van het werkveld in de monumentenwereld. Voor u ligt het beleidsplan voor de periode 2019 tot en met 2021.

## 2. MISSIE

Stichting Monumenten Bezit is een landelijk opererende organisatie die zich inzet voor het behoud van cultureel erfgoed door verwerving, restauratie en exploitatie van beschermde monumenten. Niet ieder monument kan worden opgevangen door de huidige opererende monumentenorganisaties. Dit komt omdat deze organisaties selecteren op typologie en geografie. Voor de SMB ligt dit anders. SMB kan in beginsel namelijk elk soort monument opvangen die geen plek kunnen vinden bij bestaande organisaties. Dit unieke aspect zorgt ervoor dat de organisatie een unieke positie binnen de Nederlandse monumentenzorg bekleedt.

## 3. DOELSTELLING

*De Stichting heeft ten doel het behoud en beheer van architectonisch of historisch belangrijk bouwwerken, of onderdelen van bouwwerken, waaronder interieurs, als onderdeel van het Nederlands erfgoed en het verrichten van al hetgeen met vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk is. De Stichting heeft ten doel het algemeen belang te dienen. De Stichting heeft geen winstoogmerk. Het hoofddoel, zelfs het enig doel, van de SMB is derhalve het behoud van het gebouwd cultureel erfgoed van Nederland.*

De komende jaren staan voor de Stichting primair in het teken van het realiseren van haar hoofddoelstelling: het instandhouden van monumenten en/of architectonisch waardevolle gebouwen die zij in bezit heeft. SMB probeert een optimaal restauratie-niveau te bereiken met behoud van originele elementen en tegelijkertijd voor bezoekers, bewoners en gebruikers een prettige woon-en werkruimte te realiseren.



#### 4. IDENTITEIT

SMB is een nationale beheersorganisatie voor alle type monumenten. Het is een organisatie die traditioneel beheer en behouden van erfgoed voorop heeft staan, maar vernieuwing van de manier waarop het beheer wordt georganiseerd zeker niet schuwt. Instandhouden is een continu proces dat altijd in ontwikkeling is. SMB is de partij die de juiste balans weet te vinden tussen efficiëntie en een gelijkmatige verdeling van de werkzaamheden. Efficiëntie wordt bereikt door werkzaamheden te combineren en tegelijkertijd zorgt spreiding van werkzaamheden voor beperktere ingrepen.

SMB staat daarbij dichtbij haar huurders. SMB ondersteunt hen bij het realiseren van een solide exploitatie en het uitdragen van het verhaal van de plek. Daarin willen wij huurders faciliteren en een stimulans zijn voor alle locaties; een landelijk orgaan dat lokaal partners heeft en gezamenlijk zorgdraagt voor de monumenten en de identiteit van die monumenten.

#### 5. GOVERNANCE

Stichting Monumenten Bezit hanteert een Raad van Toezicht-model, met een directeur/bestuurder en een Raad van Toezicht. De directie is verantwoordelijk voor de strategie en het beleid van de Stichting en bestaat momenteel uit één lid. De Raad van Toezicht heeft tot taak strategisch toezicht te houden op het beleid van de directie, op de algemene gang van zaken binnen Stichting Monumenten Bezit en de uitgevoerde activiteiten. De Raad heeft daarbij vooral oog voor de risico's die kunnen ontstaan uit de taakuitoefening van de Stichting.

De directie ontvangt een door de Raad van Toezicht vastgestelde beloning voor hun werkzaamheden als directielid, met inachtneming van de geldende wet- en regelgeving.

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal drie leden. Eén van de leden is in dit geval de directeur NMo, die als voorzitter van de Raad van Toezicht optreedt.

Geen van de leden van de Raad van Toezicht ontvangt een vergoeding voor zijn of haar werkzaamheden als lid van de Raad van Toezicht. Gemaakte onkosten worden aan de leden van de Raad van Toezicht vergoed. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren. De raad van toezicht bespreekt zijn functioneren tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van bestuur/directie en bereidt dit zelf voor.

**Voorzitter:** De voorzitter van de Raad van Toezicht is de schakel tussen het bestuur van de NMo en SMB. Daarmee is SMB altijd op een gelijk informatieniveau van de ontwikkelingen binnen de NMo. Dit geldt ook andersom. De voorzitter borgt zodoende de belangen van stakeholders en de mate van invloed op de organisatie. Daarbij kijkt de voorzitter of de belangen parallel lopen aan die van SMB of juist niet. Daarnaast kijkt de voorzitter of stakeholders elkaar kunnen versterken en welke belangen zij vertegenwoordigen.

**Cultuurhistorie:** Een specifieke deskundigheid dat bijdraagt aan de doelstelling van SMB behelst de cultuurhistorie. Het lid dat hier toezicht op houdt richt zich op de inhoudelijke cultuurhistorische keuzen die binnen de organisatie gemaakt worden.

**Financieel/beleidsmatig:** Heeft ervaring met bedrijfsvoering, financieel beheer en de rapportage hiervan. Daarnaast speelt risicobeheer van de portefeuille en financiële positie van SMB een belangrijk onderdeel voor de continuïteit. Eén van de zaken die hiermee gemoeid gaan is de control-cyclus en het zijn van een gesprekspartner voor de externe accountant.



## **Onafhankelijkheid**

Als toezichthouder hanteert de Raad de code cultural governance. Uitgangspunten daarbij zijn goed bestuur, goed geregeld toezicht en transparante verslaglegging.

Toezichthouders en bestuurders vermijden iedere vorm van belangenverstrengeling. Ook de samenstelling en nevenfuncties van het bestuur en van de leden Raad van Toezicht worden nauwkeurig gewogen.

De directeur van NMo is ambtshalve voorzitter van de RvT van SMB. Op deze wijze is onafhankelijkheid niet volledig mogelijk. De reden dat gekozen is voor deze constructie is vanwege het belang dat er te allen tijde een goede afstemming plaats vind tussen NMo en SMB. Informatieoverdracht op de verschillende onderdelen (kennis, fondsenwerving en nieuwe monumenten) is nodig om te zorgen dat beide organisaties gelijk kunnen optrekken.

Met die reden is bewust de keuze gemaakt om de RvT uit tenminste twee andere leden te laten bestaan. De onafhankelijkheid van de RvT is met deze twee leden geborgd.

## **Jaarplanning Raad van Toezicht**

1e: conceptbeleidsplan, concept jaarrekening, stukken accountant

2e: conceptbegroting, vaststellen jaarrekening, evaluatie accountant, aanstellen accountant.

3e: vaststellen begroting, vaststellen beleidsplan

4<sup>e</sup>: Terugblik en vooruitblik

5<sup>e</sup>: Evaluatie RvT

Overige afspraken zijn vastgelegd in het huishoudelijke reglement.

## **6. INSTANDHOUDING MONUMENTEN**

Stichting Monumenten Bezit (SMB) is opgericht in 2014 met maar één doel: het instandhouden van historisch waardevolle bouwwerken, door deze te verwerven, te restaureren en te verhuren. De komende jaren staat voor Stichting Monumenten Bezit primair in het teken van het realiseren van de hoofddoelstelling: het instandhouden van monumenten en/of architectonisch waardevolle gebouwen die in het bezit zijn van SMB.

De portefeuille van SMB bestaat uit zeer diverse objecten en dito instandhoudingsopgave. Vrijwel ieder type monument is vertegenwoordigd; kerken, kastelen of landgoederen, vestingwerken, ruïnes, woonhuizen, gedenknaalden en grafmonumenten. Ook groene monumenten zijn onderdeel van de portefeuille en worden integraal meegenomen in het beleid. De instandhouding moet zowel op de korte als de lange termijn gericht zijn om op die manier op de lange termijn en een zekere controle over de staat van onderhoud te behouden.

De meeste objecten verkeren in een goede staat van onderhoud, maar enkele hiervan hebben een restauratieopgave. Deze objecten behoeven een zogenaamde impulsinvestering waarbij het achterstallig grootschalig onderhoud wordt weggewerkt en/of voor zover wenselijk een modernisering wordt doorgevoerd. In de loop van deze beleidsperiode wordt dit aantal te restaureren objecten in het bestaande bezit verminderd doch kan dit door nieuwe verwervingen weer toenemen. Voor de bestaande portefeuille is in de voorgaande beleidsperiode, 2015-2018, de meest noodzakelijke achterstand in het onderhoud weggewerkt. De volledige achterstand zal binnen een periode van totaal vijf jaar zijn ingelopen. Dit betekent dat er een zekere constante is bereikt in de algehele staat van onderhoud van ieder object. Door het plegen van jaarlijks en meerjaarlijks regulier onderhoud wordt een stabiel onderhoudsniveau bereikt.



Ten aanzien van die latere verwervingen geldt eveneens dat zij bij voorkeur binnen een periode van vijf jaar na hun verwerving gerestaureerd moeten zijn. In toenemende mate zal bij de verwerving de noodzakelijke subsidie vooraf beschikbaar gesteld moeten zijn.

Voor de komende beleidsperiode ligt er een opdracht om aanvullende gelden voor onderhoud en restauratie aan de objecten te verkrijgen. Het 'automatisme' van de geldstromen uit subsidieregelingen behoort tot het verleden. Enerzijds zal een verhoogde inspanning geleverd moeten worden, waarbij inventiviteit noodzakelijk is, om de benodigde gelden ter beschikking te krijgen. Anderzijds zullen de inspanningen moeten worden aangepast aan de beperktere mogelijkheden. De focus op het verkrijgen van meer inkomsten zal in de periode 2019 – 2021 van SMB gelijk zijn aan de vorige beleidsperiode. Deze ligt bij het verhuren van leegstaande ruimten. De doelstelling wordt zodoende ingevuld door de monumenten een economische of maatschappelijke functie te geven. Daarmee gaat het terugdringen van de leegstand, en dus het gebruik maken van de objecten, gepaard. Dit gebruik bevordert de maatschappelijke binding en draagt bij aan een duurzame instandhouding van het monument.

Een grote uitdaging ligt met name bij de onrendabele monumenten. Hoewel deze objecten een functie hebben en te bezoeken zijn, is het de uitdaging om ook deze objecten op een goede manier meer rendabel te maken en een mogelijk opbrengspotentieel goed te benutten.

## 7. ORGANISATIE

Stichting Monumenten Bezit houdt een portefeuille bestaande uit 29 beschermde monumenten, variërend van grafmonument tot historische buitenplaats. Om de voornaamste doelstelling (instandhouding) te verwezenlijken is, gezien het bezit, een organisatie aanwezig die kennis op gebied van instandhouding en groenonderhoud in huis heeft. Deze specifieke kennis richt zich op bijvoorbeeld (ondergronds) metselwerk, natuursteen en efficiënt onderhoud. Naast deze specifieke expertises is er behoefte aan een aanspreekpunt voor huurders. Overige disciplines, zoals een restauratiearchitect, zijn geen onderdeel van de dagelijks gang van zaken namelijk; instandhouden. Naast de vaste personele bezetting wordt daarom ook op projectmatige basis gewerkt met externen.

### **SMB 2018**

De organisatie is sinds haar oprichting in 2014 gegroeid maar kent nog steeds een platte organisatiestructuur die onder is te verdelen in vijf afdelingen. De toegevoegde afdelingen betreffen: administratie, communicatie en beleid en ontwerp en impuls. In de praktijk voeren alle medewerkers verschillende taken uit voor de verschillende afdelingen. Momenteel zijn er binnen SMB zes personeelsleden in dienst en is één externe adviseur op projectbasis actief.

Kern van de organisatie zijn de drie projectleiders, die elk de verantwoordelijkheid hebben voor 1/3 van de portefeuille. Naarden wordt hierin gezien als 1/3 deel. De reden dat de kern van de organisatie zo is opgezet komt door de kerntaken van de organisatie, beheer, exploitatie, onderhoud en restauratie van monumenten. Projectleiders hebben dan ook specifieke expertise op dit gebied.

Alle hebben een bouwkundige opleiding, al dan niet aangevuld met een specialisme.

Gezien de diverse ontwerpvragestukken die er liggen binnen de eigen portefeuille wordt er in specifieke gevallen een externe adviseur ingehuurd om hierbij te ondersteunen. Naast de functie van projectleider is er op dit moment ook een bouwkundig adviseur die alle drie de projectleiders ondersteunt bij uitwerkingsvraagstukken. (zie organogram 1)



### **Instandhouding**

De Afdeling Instandhouding is de afdeling waar restauraties en bouwkundig onderhoud aan de panden wordt uitgevoerd voor een bedrag van gemiddeld € 2.400.000 per jaar (begroting 2018-2022; dit bedrag is inclusief salariskosten, overhead- en overige kosten). De afdeling bestaat uit een bouwkundig adviseur die onder leiding staat van de bouwkundig projectleiders die weer onder leiding van de directeur werken. De afdeling heeft expertise in huis om benodigd bouwkundig onderhoud en restauraties te plannen en uit te (laten) voeren. De afdeling omvat een klein 'restauratieadviesbureau', bestaande uit een bouwkundige die (bouw-)historisch onderzoek verricht, onderhoudsplannen opstelt en deze laat uitvoeren. Dit kan onder begeleiding van de directeur of (ingehuurde) restauratie-architect, bij leden van de NMo dan wel extern zijn. Daarnaast heeft een bouwkundig projectleider de taak om jaarlijks de objecten te inspecteren en het benodigd (groen)onderhoud op korte en middellange termijn te bepalen, zijn bevindingen vast te leggen in inspectierapporten, werkzaamheden te plannen afhankelijk van urgentie en belang in voor het komend jaar c.q. de komende jaren, de kosten van de werkzaamheden te begroten, deze vervolgens te laten offereën door één of meer uitvoerende partijen en het benodigd onderhoud planmatig te laten uitvoeren. Daarnaast is een bouwkundig projectleider van SMB altijd betrokken bij de restauraties en draagt hij de verantwoordelijkheid van het gehele proces, van initiatief tot oplevering.

### **Huurzaken**

De afdeling Huurzaken bestaat uit een bouwkundig projectleider o.l.v. de directeur. De afdeling zorgt ervoor dat het groen onderhoud op orde is en dat we goede en passende huurders voor onze panden vinden en houden. Hier worden de inkomsten gegenereerd die noodzakelijk bestemd zijn voor de instandhouding van onze panden. De huurinkomsten zijn naast de inkomsten uit het rendement de financiële kurk waarop de Stichting drijft. Uit de huurinkomsten worden het bouwkundig onderhoud (subsidiabele onderhoudswerkzaamheden in het kader van de subsidieregelingen voor beschermde monumenten), het exploitatie-onderhoud (vervangen cv-ketels, comfortverbetering, lekkages verhelpen, mutatie-onderhoud bij huurderswisselingen) en partiële restauraties van panden op lange termijn betaald. De Afdeling houdt zich daarnaast bezig met de interieurs van de panden en inspecteert met name op monumentale onderdelen en verblijfskwaliteit. Als laatste is zij verantwoordelijk voor het klachtenonderhoud en de begeleiding van werkzaamheden die voortvloeien uit mutaties van huurders.

### **Administratie**

De administratie is grotendeels uitbesteed aan diverse adviseurs. afhankelijk van de behoefte wordt een beroep gedaan aan zowel een financieel administratie kantoor alsmede juridische ondersteuning bij het opstellen van diverse documenten, waaronder huurcontracten. Er is 1 financieel administratief medewerker die de huurincasso voorbereidt, huurachterstanden signaleert, zo nodig aanmaningen verstuurt of betalingsregelingen voorbereidt en de servicekosten voor diverse locaties berekent.

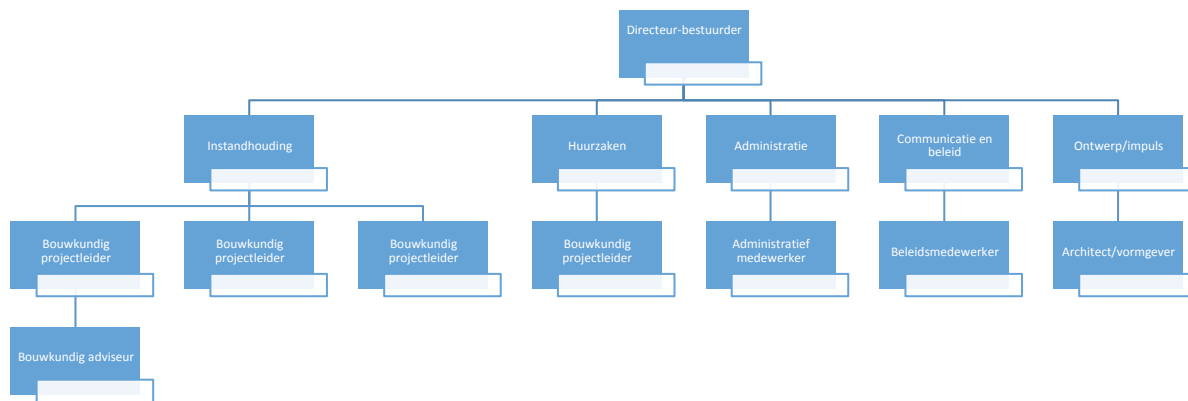
### **Communicatie en beleid**

Communicatie en beleid houdt zich bezig met de verantwoording van de werkzaamheden van SMB, onderzoek dat wordt uitgevoerd, publicaties die worden vervaardigd en de uitwerking van de restauratieverslagen. Andere onderdelen zijn de interne werkprocessen bij SMB, anticiperen op beleid van (Rijks)overheid en opstellen van het interne beleid van SMB. De werkzaamheden die binnen deze afdeling vallen worden altijd gezamenlijk met de directeur uitgevoerd.



## Ontwerp en Impuls

Naast de instandhouding van de monumenten, een doorgaand proces, zijn er ook activiteiten die veelal eenmalig van aard zijn. Dit kunnen kleine projecten zijn zoals een informatiebord maar ook de voorbereiding van grote herbestemmingsprojecten. De uitvoering van dergelijke projecten wordt altijd in samenwerking met een bouwkundig projectleider gedaan. Daarnaast wordt binnen deze afdeling de database beheerd. Binnen de database worden naast de huuradministratie en de planmatige onderhoudswerkzaamheden ook gegevens verwerkt van alle historische onderhoud en impuls cijfers. Op basis van deze cijfers, en eigen inschattingsvermogen, worden weer nieuwe scenario's voor de toekomst uitgewerkt.

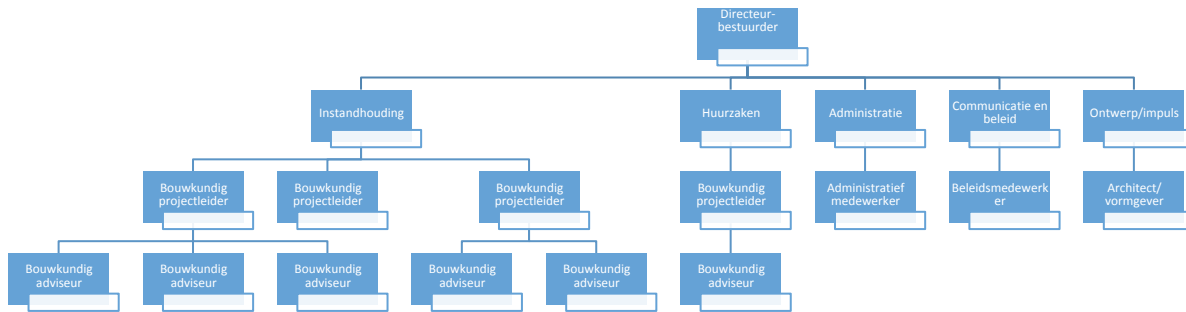


Organogram 1: Huidige situatie



### ***Uitbreiding organisatie***

In de toekomst is het een reële mogelijkheid dat de portefeuille van SMB wordt uitgebreid, dit vraagt ook een uitbreiding aan de organisatiekant. De uitbreiding zal zich richten op extra capaciteit op het gebied van administratie en bouwkundig beheer. Op dit moment wordt een groot deel van de financiële administratie uitbesteed. Mocht dit wenselijk zijn dan kunnen deze taken binnen de eigen organisatie worden ingericht en uitgevoerd. Voor het beheer en onderhoud geldt dat het aantal bouwkundig adviseurs wordt uitgebreid. Zodoende wordt elke bouwkundig projectleider apart ondersteund en ontstaat een team dat verantwoordelijk is voor een grotere portefeuille, maar nog steeds 1/3 deel van het totaal behelst. Door groei is het eveneens mogelijk dat de projectleider twee of drie adviseurs aanstuurt. Alternatief is om een extra projectleider te werven of een medewerker met expertise op het gebied van verhuur aan te stellen (zie organogram 2).



Organogram 2: Uitbreidingsscenario



## 8. AMBITIE

In 2015 heeft de Raad Voor Cultuur SMB getoetst aan de hand van de POM criteria. POM staat voor Professionele Organisatie Monumentenbehoud. Deze status geeft blijk aan een aantal belangrijke organisatorische kenmerken die verband houden met goed eigenaarschap en opdrachtgeverschap. Een status die verkregen kan worden nadat aangetoond is dat er reeds vijf jaar volgens de criteria van de POM wordt gewerkt. Met die reden kon niet direct een POM status worden verkregen. SMB heeft wel direct vanaf het begin van haar oprichting de ambitie gehad om op een professionele wijze monumenten te beheren. Vanaf het moment van de oprichting is SMB dan ook zodanig georganiseerd als ware het altijd al een POM status heeft gehad. Het is dan ook de ambitie om de POM daadwerkelijk status te verkrijgen zodra aan alle (termijn) criteria kan worden voldaan.

Een tweede ambitie is om een partnership met de BankGiroLoterij (BGL) te bewerkstelligen. Een dergelijk partnership biedt voordelen voor zowel SMB als BGL. Met een eenmalige of vaste bijdrage in een jaar kunnen de monumenten beter worden geëxploiteerd, kan een educatief onderdeel verder worden versterkt en of kunnen bedreigde monumenten worden aangekocht. De BGL kan op haar beurt zich verbinden aan een landelijke culturele organisatie en bijvoorbeeld haar leden voordelen bieden voor het bezoeken van de diverse locaties.





## 9. FINANCIËEL

In 2016 is gestart met het opzetten van een onderhoudsprogramma dat over meerdere jaren wordt uitgevoerd. Vanuit strategisch oogpunt is gekeken om de onderhoudswerkzaamheden over meerdere jaren te spreiden en op die manier tot een constante te komen voor de uitvoering van het benodigde onderhoud in de komende vijf tot 10 jaar. Het doel achter de gehele exercitie is om op deze wijze controle te verkrijgen op de algehele organisatie en de benodigde financiën.

### **Lange termijn reservering groot onderhoud**

Gezien het risico op tegenvallende beleggingsresultaten in relatie tot een constante behoefte aan middelen voor onderhoud, waarin ook forse tegenvallers kunnen voortkomen, wordt het noodzakelijk geacht eerst een continuïteitsreserve op te bouwen in de komende jaren en pas dan middelen te reserveren voor extra restauraties. De continuïteitsreserve moet zodanig groot zijn dat er gedurende het jaar een onverwachte restauratie (houtrot, funderingsproblemen) kan worden bekostigd. Daarnaast moet het ook een dusdanige omvang hebben dat, in het meest slechte geval er onverhoopt geen uitkering van het rendement vanuit de NMo kan plaatsvinden, de geplande onderhoudswerkzaamheden alsnog door kunnen gaan.

Voor de risicobeheersing van de portefeuille is een aanneme gedaan voor het vaststellen van een 'maximaal' te lopen risico door een onverwachte situatie. Voor een duurzame borging van de portefeuille wordt daarom een continuïteitsreserve van € 3.000.000,- opgebouwd in de komende jaren.

Wanneer het uitgangspunt wordt genomen om jaarlijks de 2% rendement vanuit de instandhoudingsvergoeding voor onderhoud voor de komende 5 jaar gereserveerd wordt, betekent dit dat er gemiddeld jaarlijks € 600.000,- moet worden opgenomen in de continuïteitsreserve.

Zodra de financiële situatie voldoende geborgd is, kan er gedacht worden aan diverse extra restauraties die de ten goede komen aan het belang van de organisatie, het gebruik van de monumenten en daarmee de exploitatie van de portefeuille verbeteren. Een inventarisatie hiervan zal in de komende periode worden gemaakt.



## 10. RISICO'S

Voor SMB zijn een aantal risico's van toepassing. Deze risico's zijn geïnventariseerd, benoemd en voor zover mogelijk met maatregelen ondervangen. De risico's behelzen:

### **Uitblijven uitkeringen rendement NMo.**

Uitgangspunt is: SMB dekt risico op de monumenten, NMo dekt risico op tegenvallende rendementen. Dit risico is derhalve af te dekken door de NMo.

### **Tegenvallers in onderhoud monumenten.**

Onderhoudsbegrotingen worden opgesteld aan de hand van visuele inspecties en onderzoeksrapportages. Echter kan bij de uitvoering worden geconstateerd dat de werkelijke situatie op punten afwijkt.

Zowel een tegenvaller op de aandelenmarkt als een tegenvaller bij onderhoud aan de monumenten vraagt om afstemming tussen de NMo en SMB. Hiertoe wordt jaarlijks geëvalueerd tussen beide besturen en directies van de organisaties.

### **Kennisborging binnen de organisatie.**

Elke dag wordt er nieuwe of hernieuwde kennis opgedaan van de monumenten. Dit kan zowel in een technisch aspect bevatten of in de onderzoeksfeer zijn. Met die reden heeft ieder monument heeft 1 bouwkundige projectleider, en heeft elke projectleider een achtervang. De grotere projecten worden altijd in teams van 2 uitgevoerd.

### **Borging in database**

Alle werkzaamheden die worden verricht worden opgeslagen. Doel van de borging binnen de database is om alle informatie en verwerking van processen vast leggen. In de database zitten tools die zorgen dat er volgens de juiste processen wordt gewerkt en dat gegevens op de juiste plek worden ingevoerd. Dit is dusdanig ingericht dat men niet kan afwijken van het proces om tot de volgende stap te komen. Alle projecten worden zodoende dezelfde wijze behandeld ongeacht welke projectleider het project in behandeling heeft. Procesmatig wordt er dus niet afgeweken. Kwaliteitsnormen liggen vast in een bestek dat is verwerkt binnen de database. Hierbij wordt gewerkt conform vastgelegde standaarden voor (bouwhistorisch) onderzoek en uitvoeringsrichtlijnen van ERM. De toetsing op de uitvoering wordt door de teamleden gedaan. Afhankelijk van het project en de projectleider is er daarom wel ruimte voor kleine verschillen. Geen project is immers hetzelfde en elke projectleider heeft zijn of haar eigen stijl.

De database wordt per opgebouwd, momenteel wordt er gewerkt aan de module m.b.t. het vastleggen van alle contracten, wanneer loopt welk contract af, indexeringen etc.

### **Exploitatie**

Bij veel panden is de exploitatie gerelateerd aan bezoekersaantallen, bijvoorbeeld hoeveel kaartjes er voor een museum verkocht worden of hoeveel mensen de toren beklimmen. Hoe kan er een betere beleving gecreëerd worden om meer mensen te trekken? Hoe kunnen wij een bindende rol spelen als verhuurder en een meerwaarde voor onze huurders creëren. Deze meerwaarde moet in relatie staan tot de essentie van het verhaal van het monument. Te denken valt aan een platform waarop de diverse musea hun audiotour op kunnen instellen. De musea hoeven daar dan geen investering in te doen. Op dit moment wordt onderzocht hoe dit werkt en wat het financiële plaatje zal zijn. Waar rekening mee gehouden moet worden is dat diverse musea al werken met audiotours. Betekenis geven aan de monumenten. Educatie en aanwezig zijn bij evenementen. Behoud door educatie waarbij maatschappij actief betrokken raakt bij het monument. SMB wil eventueel huurders aan elkaar koppelen / faciliteren zodat gebruikers het gaan oppakken. De vraag is wat voor rol SMB kan betekenen voor de huurders en hoe SMB zich daarmee kan positioneren.

In 2018 is begonnen met te kijken welke verhalen bij de monumenten horen en hoe deze gekoppeld kunnen worden aan elkaar. Te denken valt aan een tijdlijn m.b.t. de Nederlandse geschiedenis. Dit dient stapsgewijs benaderd moet worden, ook uit een oogpunt van deugdelijk kostenbeheer.



## 11. INFORMATIEMANAGEMENT EN ICT VOORZIENINGEN

Inmiddels is de organisatie van SMB in de basis opgezet. Het algehele onderhoudsproces is ingezet en voorbereidingen voor restauraties worden uitgezet. Het algehele proces wordt gecontroleerd via basis software, MS Office. Informatie is te herleiden uit diverse stukken die hiermee worden geproduceerd. Momenteel is dit een eenvoudige werkbare situatie maar wel een tijdrovend geheel. Voor de toekomst is een dergelijke manier van administratie en registratie kostbaar en achterhaald. Intern is gesproken over behoefte voor de beheersing van de diverse informatie. Er is een duidelijke behoefte aan bundeling van de informatie in de vorm van een database. Een database waarin de benodigde informatie op elkaar is afgestemd.

Voor de beheersing van alle stukken en de informatievoorziening zijn diverse software producten op de markt. Hiervoor is met diverse partijen en leveranciers gesproken.

Elk product heeft zijn voor en nadelen. Een eerste test met de meest potentiële leverancier bracht alsnog enkele nadelen aan het licht, nadelen die wij niet willen.

Om die reden is gekozen om een eigen projectadministratie en database module te bouwen. Door eigen gegevens te verwerken binnen de eigen database blijft deze voor SMB het best 'raadpleegbaar'. Grotere overkoepelende software pakketten zijn voor het overgrote deel voorzien van 'nieuwbouw' gegevens. Dergelijke gegevens passen niet bij een organisatie die zich bezig houdt met beheer en onderhoud van zeer diverse monumenten. Bovendien zijn niet alle functies binnen de algemene software afdoende gespist op de behoefte binnen SMB.

*Er is behoefte aan:*

- Een vastgoedcomponent die als basis dient voor alle onderliggende gegevens. In dit onderdeel zijn alle gegevens beschikbaar van individuele objecten. Ook de laatste onderhoudshistorie en onderhoudsplanning op de korte termijn wordt in dit onderdeel zichtbaar gemaakt.
- Een meerjaren onderhouds planning en begroting. Een van de kerntaken van SMB. Waarbij de leidraad van de BRIM aanvragen wordt gehanteerd. Ook niet subsidiabel onderhoud moet hierin worden vastgelegd. Tevens moet deze module op een eenvoudige wijze de verantwoording van de subsidie direct vastleggen. Dit voorkomt veel administratie in de toekomst. Elke project wordt in een projectadministratie verwerkt.
- Een verhuurcomponent waarin alle huurstromen, huurdersgegevens en communicatie is vastgelegd. Brieven moeten in een mailing naar diverse partijen verstuurd kunnen worden. Ook huurfacturen moeten automatisch verstuurd worden naar zowel de huurder als naar de boekhouding. Betalingen worden vervolgens automatisch verwerkt en de factuur op die manier afgesloten.
- Een rekenmodule waarbij via diverse parameters investeringen globaal worden geraamd en een eerste inzicht in de mogelijke exploitatie wordt geboden. Een zogenoemde quick scan die informatie geeft waarop kan worden besloten een project verder uit te werken.
- Alle bovengenoemde onderdelen moeten aan elkaar gekoppeld zijn. Hierdoor wordt de MJOP automatisch aangepast doordat deze is gekoppeld met bijvoorbeeld de projectadministratie. Ook subsidies kunnen worden aangevraagd via de rekenmodule. Vanuit het vastgoedonderhoud worden alle vierkante meters doorzet naar een investeringsbegroting die aansluit op subsidieaanvragen.

Goede ICT voorzieningen bieden een werkklimaat waar medewerkers optimaal in functioneren. Dit vraagt om te blijven investeren in goede laptops, telefoons, camera's en software die up to date is. Medewerkers kunnen op ieder moment van de dag inloggen op de server, kunnen bij hun email en kunnen op elk gewenste locatie in Nederland tussentijd stukken kunnen uitwerken.



## 12. COMMUNICATIE EDUCATIE

Stichting Monumenten Bezit is opgericht om als specialist te opereren op het gebied van beheer, onderhoud en restauratie van elk type monument. Het doel is om dit op een efficiënte manier te doen waarbij kwaliteit voorop staat. Dat moet ook de boodschap zijn; SMB is specialist als het gaat om een goede borging van diverse monumenten. Zij realiseert dit op een innovatieve en toekomst gerichte manier. Samenhang staat daarbij centraal, zowel op het gebied van onderhoud en restauratie maar ook als het gaat om de onderlinge relatie van de monumenten in hun maatschappelijke en geschiedkundige context.

Naast het uitdragen van bovenstaande boodschap moet de communicatie een educatief karakter kennen en erop gericht zijn om daarmee het publiek te bereiken. Mensen moeten de monumenten beter leren (her)kennen. De bijbehorende verhalen van de monumenten spelen hierin een essentiële rol. Deze verhalen bereiken vaak de dagjesmensen en de 55plusser. Hoewel dit een belangrijke doelgroep is, blijft er nog een groep over. SMB wil zich daarom ook richten op de jeugd en kinderen betrekken bij de monumenten.

Alle objecten zijn momenteel verhuurd en de communicatie wordt ook hoofdzakelijk georganiseerd door de exploitant of stichting. Dit neemt niet weg dat vanuit een eigenaar ook kan worden bijgedragen aan het realiseren van een betere bekendheid. Een gemeenschappelijke communicatie zorgt voor een betere kwaliteit en groter bereik. Dit leidt tot hogere bezoekersaantallen. Gaming, apps, nieuwe social media en video zijn onderdelen waar jeugd zich tot voelt aangetrokken. Deze tools dienen dan ook aandacht te krijgen.

De monumenten in de portefeuille vertellen elk een bijzonder verhaal en zijn daarmee verbonden aan de vaderlandse geschiedenis. Lokaal worden deze verhalen tot zekere hoogte op een goede manier onder de aandacht gebracht. Dit brengt mensen in contact met het erfgoed. Door een attractieve beleving te bieden met een goed verhaal blijft een locatie aantrekkelijk voor bezoekers en is een gezonde exploitatie mogelijk. Vanuit SMB willen we daarom stimuleren dat deze verhalen op een grotere schaal onder de aandacht gebracht worden en dat de monumenten onderling met elkaar zichtbaar in verband worden gezien door het publiek. Deze stimulans is in de basis educatief waarmee ook een verbinding kan worden gemaakt met onderwijs.

### Visuele educatie

Fotografie is een belangrijk onderdeel voor het publieksbereik. Het voornemen is om een 360 graden camera aan te schaffen om gebouwen en hun eventuele interieurs ook digitaal te ontsluiten. Daarnaast kan een dergelijke camera goed gebruikt worden voor inspecties.

Filmmateriaal maakt een steeds sterkere opmars in de monumentenwereld. Doordat wij zelf beschikken over een drone met bevoegd piloot is het maken van dergelijke filmbeelden van onze monumenten relatief eenvoudig. Naast de bouwtechnische inspecties zijn wij ook in staat om 'promotiefilms' te maken over de activiteiten die we verrichten.

