



**Stichting Monumentenbezit**

Tel: 085-016 16 26

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

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

# Beleidsplan 2022-2024

---

Betreft: beleidsplan 2022-2024, vastgesteld door de RvT op 21-09-2021

## 1. INLEIDING

In 2014 werden 29 monumenten door het Rijk afgestoten en ondergebracht in een nieuw opgerichte stichting: Monumentenbezit. Sindsdien treden wij op als landelijke beheerorganisatie voor alle typen monumenten. De portefeuille van Monumentenbezit groeit gestaag. De teller staat inmiddels op 31 monumenten en monumentale complexen, bestaande uit circa 100 individuele gebouwen.

Monumentenbezit legt zijn beleid vast in een beleidsplan. Dat beleidsplan herzien wij elke drie jaar. 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 2022 tot en met 2024. Dit is het derde beleidsplan.

Daar waar het vorige beleidsplan zich richtte op het verder leren kennen van onze portefeuille en het formuleren van de manier waarop wij onze kerntaak, de instandhouding, willen uitvoeren, staat in het nieuwe beleidsplan het volwassen zijn van Monumentenbezit centraal. Dat uit zich enerzijds in het opdoen van nog meer kennis en ervaring met onderhoud, restauratie en exploitatie van onze portefeuille, het verkrijgen van een POM status, de openstelling van onze monumenten en het delen van kennis met een breed publiek. Anderzijds is dat te zien doordat onze organisatie groeit en professioneler wordt, zich pro-actief gaat inzetten op (zelfstandige) verwerving van nieuwe monumenten en wij onze samenwerking met diverse stakeholders naar een hoger niveau tillen. De blik van Monumentenbezit richt zich naar buiten.

Monumentenbezit heeft de volgende concrete beleidsdoelen voor 2022-2024:

- verkrijgen POM status (Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud)
- aanvragen nieuwe ronde instandhoudingssubsidies (SIM)
- opbouwen continuïteitsreserve
- afronden restauratie Trompenburgh en openstelling Trompenburgh
- opstellen groenvisie Naarden-Vesting
- creëren van gastheerschap in Naarden-Vesting i.s.m. andere partijen
- verwerven van circa 2 nieuwe monumenten per jaar
- verder ontwikkelen en gebruiksvriendelijk maken van HDM
- verder uitbouwen van kennis en vastlegging daarvan
- opstellen duurzaamheidsbeleid
- opstellen proceshandboek
- uitbreiden van de organisatie



## 2. MISSIE

Monumentenbezit is een landelijk opererende organisatie die zich inzet voor het behoud van cultureel erfgoed door verwerving, restauratie, eventuele herbestemming en exploitatie van beschermde monumenten. Daarnaast werken wij aan de zichtbaarheid van onze monumenten, zodat zoveel mogelijk mensen daarvan kunnen genieten. Monumentenbezit kan elk soort monument opnemen en borgen. Monumentenbezit is 'monument inclusief': wij sluiten geen monumenten uit, ongeacht technische staat, economische rendabiliteit, ontwikkelmogelijkheid, typologie en/of geografische ligging. Dit zorgt ervoor dat onze 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 beoogt niet het maken van winst met het totaal van haar activiteiten die erop gericht zijn om haar doelstelling te verwezenlijken of te bevorderen. De Stichting mag geen uitkeringen doen aan haar oprichters of aan hen die deel uitmaken van haar organen noch ook aan anderen, tenzij wat deze laatsten betreft de uitkeringen een ideële of sociale strekking hebben en ten goede komen aan het algemeen nut.*

Het hoofddoel, zelfs het enig doel, van Monumentenbezit is 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 en bijbehorende buitenruimte die zij in bezit heeft en krijgt. Monumentenbezit probeert een optimaal restauratieniveau te bereiken met behoud van originele elementen en tegelijkertijd voor bezoekers, bewoners en gebruikers een prettig verblijf te realiseren.

## 4. IDENTITEIT

Monumentenbezit is een nationale beheersorganisatie voor alle type monumenten. Het is een organisatie die traditioneel beheer en behoud 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. Monumentenbezit is de partij die de juiste balans weet te vinden tussen efficiëntie en een gelijkmatige verdeling van de werkzaamheden. Wij bereiken efficiëntie door werkzaamheden te combineren en tegelijkertijd zorgt spreiding van werkzaamheden voor beperktere ingrepen. Instandhouding van monumenten behelst naast een technisch aspect, ook een historische component en het maken van verbinding met het publiek

Monumentenbezit positioneert zich als een landelijk orgaan dat lokaal partners heeft en gezamenlijk zorgdraagt voor de monumenten en het uitdragen van de identiteit van die monumenten. Wij ondersteunen hen bij een solide exploitatie en het uitdragen van het verhaal van de plek. Op deze manier ontstaat er niet alleen vanuit de huurder / gebruiker een verbinding met de maatschappij, maar ook vanuit Monumentenbezit zelf.

## 5. GOVERNANCE

Stichting Monumentenbezit hanteert een Raad van Toezicht-model, met een directeur/bestuurder en een Raad van Toezicht (RvT). De directie is verantwoordelijk voor de strategie en het beleid van Monumentenbezit en bestaat momenteel uit één lid. De RvT functioneert als inhoudelijk klankbord voor de directie en heeft tot taak strategisch toezicht te houden op het



beleid van de directie, op de algemene gang van zaken binnen Monumentenbezit en de uitgevoerde activiteiten. De Raad heeft daarbij vooral oog voor de risico's die kunnen ontstaan uit de taakuitoefening van de stichting.

De RvT is verantwoordelijk voor zijn eigen samenstelling en functioneren. De RvT bespreekt zijn functioneren tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van bestuur/directie en bereidt dit zelf voor. De RvT bestaat uit minimaal drie leden. De leden wijzen uit hun midden een voorzitter aan.

De volgende disciplines zijn in de RvT vertegenwoordigd:

- *Cultuurhistorie*: Een specifieke deskundigheid die bijdraagt aan de doelstelling van Monumentenbezit 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 Monumentenbezit een belangrijk onderdeel voor de continuïteit. Eén van de zaken die daarbij horen is de control-cyclus en het zijn van een gesprekspartner voor de externe accountant.
- *Juridisch/notarieel*: Goed beheer van vastgoed gaat hand in hand met professioneel rentmeesterschap. Het lid is daarom thuis in de vastgoedwereld en heeft kennis van het huurrecht en/of is bekend met de omgevingswet. Het (juridische) toezicht is breder georiënteerd dan alleen het vastgoeddeel. Monumentenbezit groeit als organisatie en heeft de ambitie om meer te zijn dan alleen eigenaar van objecten. In het licht van deze ontwikkeling is toezicht op de organisatorische aspecten van belang.

De directie ontvangt een door de RvT vastgestelde beloning voor haar werkzaamheden als directielid, met inachtneming van de geldende wet- en regelgeving. Geen van de leden van de RvT ontvangt een vergoeding voor zijn of haar werkzaamheden als lid. Gemaakte onkosten worden aan de leden vergoed.

### **Codes**

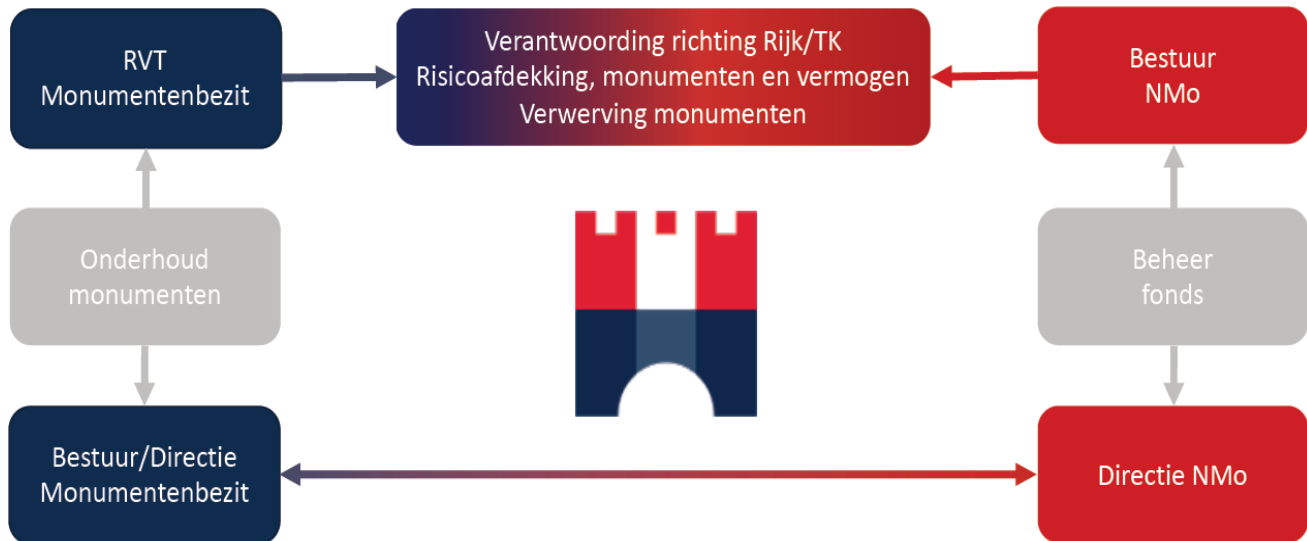
Als toezichthouder hanteert de RvT de Governance Code Cultuur, De Fair Practice Code en de Code Culturele Diversiteit en Inclusie. Uitgangspunten daarbij zijn goed bestuur, goed geregeld toezicht en transparante verslaglegging. Toezichthouders en bestuurders vermijden iedere vorm van belangenverstrengeling. Ook de samenstelling en nevenfuncties van het bestuur en van de leden van de RvT worden nauwkeurig gewogen aan de hand van deze drie codes.

### **Relatie met de NMo**

Monumentenbezit en de NMo zijn nauw met elkaar verbonden. De NMo heeft de 29 rijksmonumenten overgedragen aan Monumentenbezit. Laatstgenoemde is eigenaar van de monumenten. De NMo beheert het vermogen dat onder andere met de 29 rijksmonumenten is meegekomen. Er zijn contractuele afspraken gemaakt over de eeuwigdurende instandhouding en het vermogensbeheer van de 29 Rijksmonumenten tussen NMo en het Rijk enerzijds en tussen de NMo en Monumentenbezit anderzijds. De verbondenheid is schematisch weergegeven in figuur 1.

In de praktijk vindt regulier overleg plaats tussen de directies van Monumentenbezit en de NMo. Bovendien is het onafhankelijk bestuurslid van de NMo toevoerder bij vergaderingen van de RvT van Monumentenbezit. Op deze manier is de communicatie tussen Monumentenbezit en de NMo op bestuurlijk niveau geborgd.





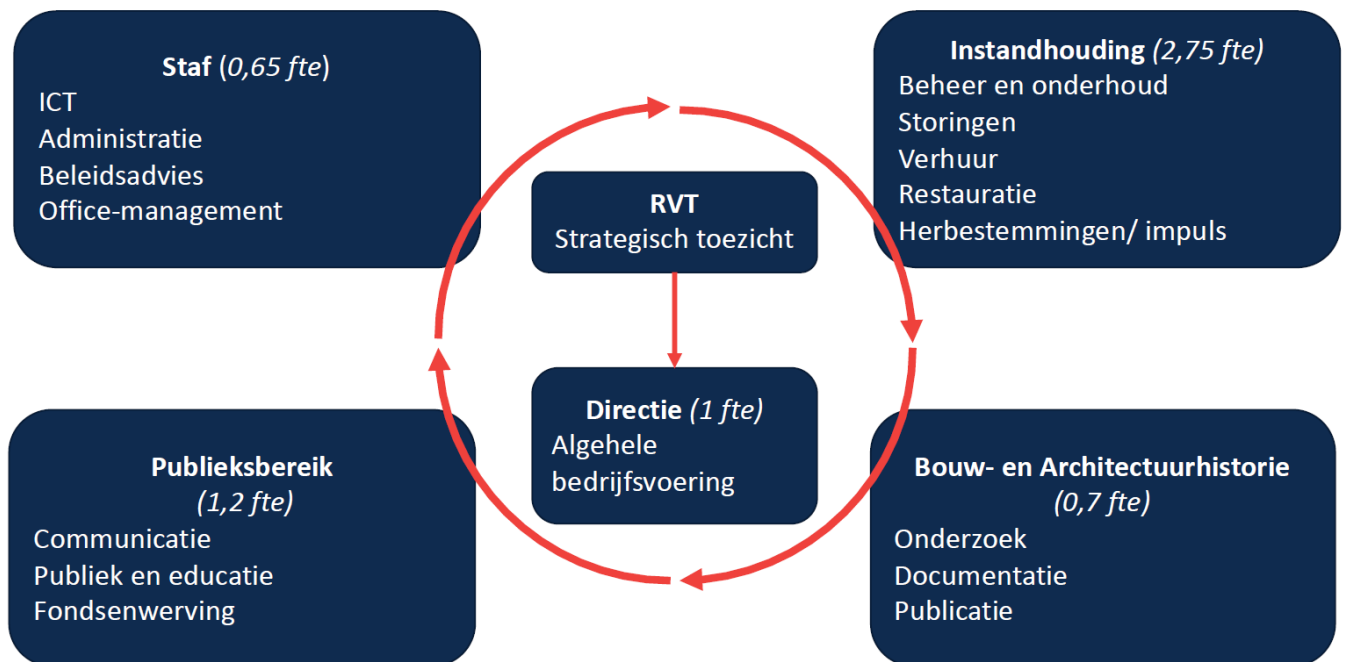
Figuur 1 Relatie Monumentenbezit - NMO

## 6. ORGANISATIE

Om de voornaamste doelstelling van Monumentenbezit (instandhouding) te verwezenlijken is, gezien de omvang en samenstelling van de portefeuille, een organisatie aanwezig met inhoudelijke kennis van restauratie, beheer- en onderhoud. Instandhouding voert echter verder dan de technische tastbare kant. Het kent ook een historische, theoretische kant en de kant van kennisdeling en openstelling (zie hoofdstuk 7). Vanwege die aspecten is de organisatie ook toegerust met medewerkers voor onderzoek en publieksbereik. Tot slot brengt de doelstelling taken met zich mee op het gebied van verwerving, exploitatie, planning, verhuur, samenwerking met stakeholders, strategisch beleidsadvies en ondersteuning, daarom is ook expertise voor ondersteuning, beheer van een goede database en strategisch en beleidsadvies binnen de organisatie geborgd. Naast de vaste personele bezetting wordt op projectmatige basis gewerkt met externen.

De organisatie is opgedeeld in 4 teams, een directie en een Raad van Toezicht. De directeur-bestuurder stuurt alle teams aan. De organisatie is in figuur 2 schematisch weergegeven. De organisatie is sinds haar oprichting in 2014 gegroeid. Aanvankelijk bestond de organisatie uit een directeur een aantal bouwkundigen. De organisatie is daarna uitgebreid met andere disciplines (communicatie, architectuur- & bouwhistorie, ICT/administratie, strategie & beleid en publiek & educatie). Inmiddels bestaat de organisatie uit een directeur en 7 medewerkers (waarvan 6 in loondienst en 1 op basis van een meerjarige inhuurafspraken). Doordat de organisatie nog relatief klein is, hebben alle medewerkers meerdere kerntaken onder hun hoede binnen hun eigen team en werkt een aantal medewerkers in verschillende teams. Ook zijn er voor bepaalde specialistische taken nog geen medewerkers in dienst. Deze taken zijn nu verdeeld over de andere medewerkers (inclusief de directeur). Taken worden uitbesteed als er onvoldoende kennis of capaciteit in huis is om de betreffende taak goed uit te voeren.





Figuur 2 Organisatiestructuur Monumentenbezit (weergave fte: stand van zaken september 2021)

### Team Instandhouding

Het Team Instandhouding zorgt voor de planning, uitvoering en inspectie van restauraties en bouwkundig onderhoud aan de panden. Ook is het team verantwoordelijk voor de verhuur van panden, het (organiseren van) het beheer en het verhelpen van storingen.

Kern van het team zijn drie bouwkundig projectleiders, die elk het aanspreekpunt zijn voor 1/3 van de portefeuille (Naarden wordt hierin gezien als 1/3 deel). De reden van deze opzet zijn de kerntaken van de organisatie: beheer, exploitatie, onderhoud en restauratie van monumenten. De projectleiders hebben dan ook specifieke expertise op dit gebied. Alle hebben een bouwkundige opleiding, al dan niet aangevuld met een specialisme.

### Team Bouw- en Architectuurhistorie

Dit team verzorgt de kennisontwikkeling en kennisdeling binnen en buiten de organisatie, door bijvoorbeeld het doen van archiefonderzoek, archiefvorming en het uitwerken van onderzoek tot publicaties. Ook voert het team bouwhistorisch onderzoek uit bij ingrepen aan de monumenten en verzorgt het de cultuurhistorische verantwoording voor ingrepen.

### Team Publieksbereik

Het team Publieksbereik zorgt voor naamsbekendheid van de organisatie en maakt haar monumenten toegankelijk voor een breed publiek. Het team is onder andere verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van een communicatiestrategie, de openstelling van monumenten en educatieve programma's. Ook het werven van fondsen wordt vaak binnen dit team opgepakt.

## Staf

De staf is verantwoordelijk voor het geven van strategisch en beleidsadvies. Ook ondersteunt de staf de directie bij onder andere de verwerving van nieuwe monumenten, uitvoering van een aantal p&o taken en de besluitvorming door de RvT. Verder valt het officemanagement, ICT en administratie onder de staf. Binnen de staf wordt de database (HDM) beheerd. In de database worden, naast de huuradministratie en de planmatige onderhoudswerkzaamheden, gegevens verwerkt van alle historische onderhoud en impuls cijfers. Op basis van deze cijfers, en eigen inschattingsvermogen, is de uitwerking mogelijk van nieuwe scenario's voor de toekomst. Tot slot is de staf verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van een juiste procesgang. Een van de doelstellingen is om in deze beleidsperiode alle processen te bundelen in een proceshandboek.

## Uitbreiding organisatie

Sinds de oprichting is er sprake van een directe aansturing van alle individuele medewerkers door de directeur. In de praktijk blijkt dat dit model bij het huidige aantal medewerkers niet meer houdbaar is. De directeur houdt te weinig tijd over voor zijn kerntaken. Monumentenbezit maakt daarom een geleidelijke transitie door naar een minder platte organisatie. De informatie-uitwisseling met de directeur vindt de komende jaren steeds meer op teamniveau plaats in plaats van op individueel niveau.

Monumentenbezit heeft de ambitie om meer monumenten in eigendom te verkrijgen opdat deze voor de eeuwigheid behouden blijven. Gelijktijdig wil Monumentenbezit nieuwe kennis expertise binnen zijn gelederen. Dit vraagt op termijn om een verdere uitbreiding van de organisatie. Om verwervingsdossiers voortvarend te kunnen oppakken, breiden wij in de komende beleidsperiode in elk geval de capaciteit binnen de staf uit.

Monumentenbezit heeft haar beleid voor de structuur en groei van de organisatie vastgelegd in een formatieplan. Dit wordt iedere 5 jaar geactualiseerd en vastgesteld door de RvT.

## 7. INSTANDHOUDING MONUMENTEN

Verantwoord beheer van de haar toevertrouwde monumenten en het behoud van de cultuurhistorische waarden daarvan staan voor Monumentenbezit voorop in haar beleid. Dit geldt voor zowel het groenbeheer als het beheer van de gebouwen zelf. Het zijn de kerntaken van iedere monumenten beherende organisatie. Het kennen van de eigen portefeuille is daarbij essentieel. Het beheer van de portefeuille kent in beginsel twee traditionele kanten:

1. Een technische, tastbare kant: het behoud van bouwmassa en buitenruimte (bijvoorbeeld tuin of aarden wallen).
2. Een historische, theoretische kant: het behoud van cultuurhistorische waarden.

Bij beide kanten van het beheer speelt kennis een belangrijke rol. De technische kant van het beheer vergt materiaalkennis. Deze kennis wordt opgedaan door studie en in nog belangrijker mate in de praktijk door bezoek op locatie en gesprekken met adviseurs en vakmensen. De historische kant van het beheer vergt kennis over het gebouw, de buitenruimte en zijn geschiedenis. Deze kennis wordt vergaard door onderzoek in archieven en literatuurstudie, maar ook door bouw- of tuinhistorisch onderzoek. Het vinden van antwoorden op technische en historische vragen staan aan de basis van onderhouds-, herbestemmings- en exploitatievragen.

Deze beschouwende, op kennis gerichte aanpak van monumentenbeheer vergt rust en tijd binnen de eigen organisatie en een duurzame op kwaliteit en kennisuitwisseling gerichte samenwerking met de bouw- en onderhoudspartners. Het monumentenbeheer van Monumentenbezit is daarom gericht op de lange termijn. Door geregeld, in sommige gevallen zelfs



constant, onderhoud aan de monumenten uit te voeren neemt de kwaliteit ervan gestaag toe. In eerste instantie zal daarbij achterstallig onderhoud worden ingehaald, daarna zal er een constante goede staat van onderhoud ontstaan die slechts met geringe ingrepen op peil gehouden hoeft te worden. Het voorkomt grootschalige restauraties in de toekomst. Voor de gebruikers betekent dit dat het onderhoud als het ware mee gaat lopen in het dagelijkse reilen en zeilen rond het monument.

Een belangrijk bijkomend voordeel van deze rustige aanpak is dat niet alleen het werk gespreid wordt over meerdere jaren, maar ook de kosten ervan. Ondertussen geeft het voortdurende vergaren van kennis steeds beter inzicht in de kostenontwikkeling. Het ramen van de onderhoudskosten op langere termijn zal daardoor steeds preciezer, en mogelijk zelfs voorspelbaar, worden. Deze werkwijze vormt dus ook een waarborg van de financiële gezondheid van de organisatie.

De portefeuille van Monumentenbezit bestaat uit zeer diverse objecten en dito instandhoudingsopgave. Vrijwel ieder type monument is vertegenwoordigd; kerken, kastelen of landgoederen, vestingwerken, ruïnes, woonhuizen, gedenknaalden en grafmonumenten. 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. Elk (type) monument heeft een specifieke onderhoudsbehoefte. Hiervoor is per type monument een onderhoudsvisie opgesteld dat vervolgens is per object is gespecificeerd. Ook is een visie opgesteld voor het groenbeheer van de drie grote groencomplexen van Monumentenbezit: Landgoed Trompenburgh, Kasteel Slangenburgh en de vestingwerken van Naarden.

Bij herbestemmingsvraagstukken geldt een gelijksoortige aanpak. Allereerst zal aan de hand van een analyse van de cultuurhistorische waarden een raamwerk gevonden worden waarbinnen de herbestemming plaats kan vinden. Behoud en versterking van de monumentale karakteristieken neemt daarin een prominente plaats in. Daarna zal er door een zorgvuldige aannemersselectie een bouwpartner gevonden worden waarmee dat in het werk gerealiseerd kan worden.

### **Vastleggen van resultaten**

Een herbestemming is pas gezond als de exploitatie van het gebouw niet alleen zorgt voor het terugverdienen van de investering, maar ook het onderhoud op de langere termijn kan gaan financieren. Middels het database-systeem HDM van Monumentenbezit kunnen tijdens de ontwerpfase verschillende herbestemmingsscenario's worden geanalyseerd zodat vooraf met een exploitant duidelijke afspraken gemaakt kunnen worden over de huur. Het behoud en beheer van het gebouw wordt op die manier ook op de langere termijn voor Monumentenbezit gewaarborgd.

Door intensieve bouwbegeleiding ontstaat de ruimte om op een zorgvuldige manier om te gaan met onverwachte wendingen in het bouwproces en op locatie de plannen te verfijnen. Het scheidt tevens ruimte voor bouwhistorisch onderzoek dat mee kan lopen in het tempo van de bouwwerkzaamheden. Middels een restauratieverslag wordt ook voor de toekomst vastgelegd op welke manier, welke ingrepen, om welke reden wel of niet zijn gedaan.

### **Delen van kennis**

Hoewel het niet essentieel is voor het technische behoud van de monumenten kent het beheer ervan nog een derde kant:

3. Het delen van de kennis over de monumenten en het openstellen van de gebouwen.

De waarde van opgedane kennis, neemt toe naarmate meer mensen hier kennis van kunnen nemen. Het brengt de gebouwen en het uitgevoerde werk tot leven. Het publiek, gebruikers en huurders kunnen zich zo beter bewust worden van de monumentale omgeving waarin zij recreëren, wonen en werken. Belangstellenden krijgen meer inzicht in het hoe en



waarom van de gebouwen. Voor specialisten kan het een toevoeging zijn aan bestaande kennis of leiden tot nieuwe inzichten.

Dat werkt twee kanten op. Ook voor Monumentenbezit kan het delen van kennis leiden tot nieuwe inzichten. Elk onderzoek leidt tot nieuwe vragen en roept reacties op. Het delen van informatie versterkt dat en zal ertoe leiden dat ook anderen hun onderzoek en kennis zullen delen. Dit wederkerige aspect is minstens zo belangrijk als het educatieve daarvan. Daarom stelt Monumentenbezit zich tot doel om vergaarde kennis te delen. Door gebouwen open te stellen voor publiek, rondleidingen te geven, colleges en lezingen te geven en ook haar (bouwhistorische) onderzoeken te delen met een breed publiek.

### **Verankering in de organisatie**

De afgelopen jaren is de organisatie van Monumentenbezit rondom deze drie aspecten gegroeid en de ingeslagen weg wordt de komende jaren voortgezet. Binnen het technische onderhoudswerk hebben bouwhistorisch en archiefonderzoek vanaf het begin een vanzelfsprekende plek gehad. Deze is sindsdien verder versterkt. Vanuit dit onderzoek worden regelmatig publicaties en lezingen verzorgd.

De combinatie van dergelijke activiteiten (publiceren en lezingen verzorgen) en verschillende restauraties, met openstelling voor publiek tot doel (Trompenburgh, bezoekerscentrum De Gele Loods, de Grote Kerk in Veere), heeft er ondertussen voor gezorgd dat er ook een werknemer voor Publiek en Educatie is aangetrokken. Deze zal ervoor zorgen dat het publieks- en kennisdelingsaspect een grotere rol krijgt in de organisatie.

## **8. DUURZAAMHEID**

Sinds 28 juni 2019 ligt er een officieel Klimaatakkoord. Dit bevat ruim zeshonderd afspraken die de uitstoot van broeikasgassen tegengaan. Die afspraken zijn gemaakt door vijf klimaattafels die elk een sector vertegenwoordigen. Vanuit de klimaattafels is de Routekaart Verduurzaming Monumenten ontwikkeld. Het doel van de Routekaart is om over de gehele monumentenportefeuille van Nederland de CO<sub>2</sub> uitstoot met 60% te reduceren. Monumentenbezit is onderdeel van een groep van energie-experts, monumenteneigenaren en adviesbureaus gespecialiseerd in verduurzaming van monumenten en overheden. Zij vormen een netwerk om samen aan deze doelstelling te werken.

In 2019 is Monumentenbezit projectpartner geworden van het TERTS project, waarin wordt gestimuleerd om voor de tertiaire sector energie-efficiënte maatregelen te treffen op basis van innovatieve maatregelen. Monumentenbezit is deelnemer met de Oostkerk. De Oostkerk in Middelburg is een gebouw waarmee Monumentenbezit op het vlak van duurzaamheid en energie-efficiëntie grote winst kan behalen. Om de duurzaamheidsmaatregelen uit te kunnen voeren is een Europese subsidie beschikbaar gesteld. De kennis en ervaring die Monumentenbezit in dit project opdoet, wordt de komende jaren bij andere projecten ingezet,

Monumentenbezit heeft een start gemaakt met de verduurzaming van haar eigen portefeuille. In de projecten Oostkerk (zie boven), Trompenburgh en de Gele Loods zijn verschillende verduurzamingsmaatregelen genomen. Tot nu toe vinden de verduurzamingsmaatregelen ad hoc plaats; bij geplande restauratieopgaven en (groot) onderhoud wordt bekeken welke ingrepen op het gebied van duurzaamheid kunnen worden gedaan. Het nemen van maatregelen is dus sterk gekoppeld aan de bestaande planning voor restauratie en onderhoud. Er is geen sprake van een vooropgesteld plan. Monumentenbezit wil de verduurzaming van haar portefeuille vastleggen in een beleidsdocument en daar vervolgens uitvoering aan geven. Daarom heeft Monumentenbezit in 2021 opdracht gegeven voor een afstudeeronderzoek over dit thema. Dit wordt in de tweede helft van 2021 opgeleverd en als basis gebruikt voor het opstellen van duurzaamheidsbeleid.





De komende jaren zullen de monumenten ook geconfronteerd worden met de veranderingen in het klimaat. De weersomstandigheden worden extremer. Daar moet de komende jaren op worden ingespeeld. Na een lange droge periode en een intensievere betredingsgraad is bijvoorbeeld veel schade aan de aardwerken van de Vestingwerken ontstaan. Aanpassingen in het groenbeheer zijn noodzakelijk gebleken. Andere extreme weersomstandigheden kunnen vragen om een ingreep in het monument of een wijziging in de onderhoud strategie. De komende beleidsperiode is Monumentenbezit hier alert op. De evaluatie en zonodig het aanpassen van onderhoudsstrategieën krijgt een plek in het proceshandboek en wordt ook op die manier geborgd in de werkwijze van de organisatie.

## 9. PUBLIEKSBEREIK

Monumentenbezit is specialist als het gaat om een goede borging van diverse monumenten. Zij realiseert dit op een innovatieve en toekomstgerichte 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 deze boodschap, is het publieksbereik erop gericht om een zo breed mogelijk publiek te bereiken. Het is daarbij van belang om het publiek te binden aan de objecten door hen een stukje 'eigen' geschiedenis te laten ontwikkelen. Door verschillende doelgroepen een eigen positieve en unieke ervaring te bieden wordt een nieuwe laag van betekenis toegevoegd aan het monument. Het creëren van deze laag valt voor ons ook onder het instandhouden van monumenten.

Sinds de oprichting van de organisatie zijn het openstellen van de monumenten en het delen van de kennis daarover een wezenlijk onderdeel van het beleid van Monumentenbezit. De huurders worden hier door Monumentenbezit actief in betrokken.

Monumentenbezit brengt haar monumenten op vier manieren onder de aandacht bij het publiek:

1. Het openstellen van haar monumenten. Als het mogelijk is gedurende het hele jaar. Daarbij is diversiteit in het aanbod van de activiteiten een speerpunt.
2. Het verzorgen van ontvangsten en het geven van colleges en lezingen aan instellingen en/of (internationale) groepen.
3. Het publiceren van onderzoeksresultaten in de vorm van boeken, artikelen en rapportages. En het verspreiden daarvan onder belangstellenden, gespecialiseerde verenigingen en stichtingen, huurders en gebruikers.
4. Het realiseren van aantrekkelijke informatievoorziening bij de monumenten zelf.

Door de jaren heen zijn kennisdeling en publieksbereik steeds verder geprofessionaliseerd. De realisatie van het bezoekerscentrum in de Gele Loods en het publiceren van artikelen en boeken zijn daarin belangrijke stappen. Met het aantrekken van een medewerker *Publiek en Educatie* en de toekomstige openstelling van Trompenburgh wordt dit aspect van de organisatie de komende jaren verder versterkt en een steeds zichtbaarder voor de buitenwereld.

### Beeldmateriaal

Fotografie is een belangrijk middel voor het publieksbereik. Ook filmmateriaal maakt een steeds sterkere opmars in de monumentenwereld. Doordat Monumentenbezit zelf beschikt over een goede camera en een drone met bevoegd piloot, is het maken van (film)beelden van onze monumenten relatief eenvoudig. Naast de bouwtechnische inspecties zijn wij ook in staat om 'promotiefilms' te maken over de activiteiten die we verrichten. De komende jaren wordt beeldmateriaal steeds meer ingezet om onze organisatie en onze monumenten te promoten. Een voorbeeld hiervan is het videojaarverslag, dat in 2020 is geïntroduceerd.



## 10. NIEUWE MONUMENTEN

Monumentenbezit wordt geregeld benaderd om een (pakket) monumenten over te nemen. Veelal ontstaat er contact vanwege de geleverde prestaties van Monumentenbezit bij monumenten in de huidige portefeuille. Monumentenbezit heeft de ambitie uitgesproken om ook daadwerkelijk meer monumenten te verwerven. Voor de overname van nieuwe objecten houden wij vast aan de methode die gehanteerd is tijdens het verwervingsproces van de overdracht van de 29 monumenten.

Uitgangspunt van deze methode is een waardering op basis van mogelijke exploitatie en niet op basis van ontwikkelingspotentieel of eventueel te behalen rendement bij verkoop. Voor de waardering van de mogelijke exploitatie schatten we de uitgangspunten van deze exploitatie conservatief in. Ook vervanging of herbouw op de langere termijn is hierbij meegenomen. De achterliggende gedachte bij deze behoudende aanpak, is dat Monumentenbezit de portefeuille ook in economisch minder goede tijden goed kan beheren. Door op deze manier te waarderen kunnen wij in grote mate de garantie geven dat een eenmaal verworven monument niet wordt afgestoten. Monumenten zijn zodoende goed geborgd bij Monumentenbezit.

Het is niet strikt noodzakelijk dat de huurinkomsten de volledige instandhoudingskosten dekken, mits het tekort aan dekking op een andere manier wordt aangevuld. Zo is met de overdracht van de 29 monumenten en bij de Oostkerk een vermogen meegekomen dat wordt beheerd door de NMo. Tussen het vermogen en de portefeuille monumenten is een strikte scheiding (zie figuur 1). Deze scheiding van monumenten en vermogen is bewust opgezet om op deze manier monumenten zo goed mogelijk te borgen. Monumentenbezit kan niet over het vermogen beschikken en ontvangt 'slechts' jaarlijks 2% rendement hierop. Dit rendement garandeert een inkomstenbron die ingezet wordt voor de instandhouding van de monumenten.

Uitbreiding van onze portefeuille verloopt enerzijds via de Vereniging Nationale Monumentenorganisatie (NMo). De NMo verwerft op grote schaal monumenten en draagt deze ter beheer en exploitatie over aan Monumentenbezit of aan één van de aangesloten leden van de NMo. Stichting Monumentenbezit treedt in dit kader op als vangnet voor monumenten die niet bij een andere organisatie geplaatst kunnen worden. Anderzijds verwerft Monumentenbezit zelfstandig monumenten.

Leads voor nieuwe monumenten kunnen dus via de NMo of via één van haar leden komen. De NMo kan een adviserende rol spelen tijdens de gesprekken en/of de overdracht kan via de NMo verlopen. Doordat Monumentenbezit inmiddels naamsbekendheid heeft, wordt zij steeds vaker rechtstreeks benaderd om de overdracht van monumenten te verkennen. Monumentenbezit zal die mogelijkheid de komende jaren ten volle benutten, naast het spoor om monumenten te verwerven via, of met behulp van de inzet van de NMo. Om verwervingsdossiers voortvarend te kunnen oppakken, zal in de komende beleidsperiode een uitbreiding plaatsvinden binnen de organisatie (zie hoofdstuk 6).

### **Vestingwerken in Naarden: referentie voor verwervingen**

Bij al onze monumenten hebben wij te maken met gemeenten, vrijwilligers, inwoners, ondernemers, bezoekers en andere partijen. Overal geldt dat in meer of mindere mate moet worden samengewerkt, er nieuwe ontwikkelingen en initiatieven op ons pad komen, een antwoord moet worden gegeven op nieuwe regelgeving en soms conflicten moeten worden opgelost. De vestingwerken in Naarden spannen de kroon. Vanwege de omvang van de vestingwerken en de betekenis die dit monumentencomplex heeft voor de gemeente (placemaking) en gemeenschap (wonen, werken, recreëren), zijn er de afgelopen beleidsperiode vele ontwikkelingen in Naarden-Vesting geweest waarbij Monumentenbezit stakeholder of initiator was. Er is frequent contact met de gemeente; voor een aantal opgaven hebben Monumentenbezit en de gemeente een gedeelde verantwoordelijkheid en/of elkaar nodig. Recentelijk is de Nieuw Hollandse Waterline, waarvan de vestingwerken deel uitmaken, aangewezen als UNESCO Werelderfgoed. Hierdoor neemt het aantal bezoekers toe en dat gaat gepaard met



nieuwe opgaven. Verder hebben wij het afgelopen jaar samen met andere organisaties en vrijwilligers twee stichtingen opgericht en zitting genomen in het bestuur daarvan. De stichtingen hebben als doel om het gastheerschap in Naarden-Vesting te organiseren. De verwachting is daarom dat de inzet van medewerkers voor de vestingwerken de komende beleidsperiode verder toeneemt. De kennis en expertise die dat binnen onze organisatie opleverde en oplevert is zeer waardevol voor de verwerving van nieuwe Monumenten: Monumentenbezit heeft aantoonbaar ervaring met monumenten die binnen gemeenten en de gemeenschap een essentiële plaats innemen.

## 11. FINANCIËEL

Monumentenbezit werkt met gescheiden begrotingen voor de organisatie enerzijds en voor het benodigde onderhoud anderzijds. Dit onderscheid is gemaakt om duidelijk inzicht te hebben in de omvang van het onderhoud versus de kosten die ermee gemoeid zijn om dit te organiseren.

De begroting voor de organisatie gaat uit van een gemiddelde capaciteit die nodig is voor de algehele instandhouding en exploitatie van de monumenten. Momenteel is de capaciteit van de organisatie op niveau. De bezetting staat in verhouding tot de benodigde onderhoudsbehoefte van de monumenten, zodoende is een duurzame instandhouding geborgd. De ambitie om meer monumenten in eigendom te verkrijgen, vraagt om groei van de organisatie (zie hoofdstuk 6).

In 2016 is gestart met het uitzetten van een onderhoudsprogramma, dat in de periode 2014-2015 is opgezet, en over eerdere jaren wordt uitgevoerd. In 2016 zijn daartoe alle (bouwkundige) begrotingen voor het subsidiabele en niet subsidiabele onderhoud voor de periode 2017-2022 opgesteld. Per monument is geïnventariseerd welke onderhoudswerkzaamheden het meest noodzakelijk zijn. Voor de specifieke subsidiabele onderhoudswerkzaamheden is vervolgens een BRIM-subsidie (tegenwoordig: SIM) aangevraagd bij de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE).

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. De focus op het verkrijgen van meer inkomsten zal in de periode 2022 - 2024 van Monumentenbezit gelijk zijn aan de vorige beleidsperiode. Deze ligt bij het verhuren van leegstaande ruimten. Het gebruik van monumenten bevordert tevens de maatschappelijke binding en draagt bij aan een duurzame instandhouding van het monument.

Een grote uitdaging vormen de onrendabele monumenten. Hoewel deze objecten een functie hebben en te bezoeken zijn, is het de kunst om ook deze objecten op een goede manier meer rendabel te maken en een mogelijk opbrengstpotentieel goed te benutten. Per monument is het van belang eerst de vraag te stellen: wat heb ik? Om vervolgens een antwoord te vinden op de vraag: Wat kan/mag ik er mee doen? Een geschikte functie zoeken, passend bij het monument. Niet het monument aanpassen aan een vooraf gevonden functie.

Een tweede opgave waarmee we geconfronteerd worden, is dat de subsidieregeling voor instandhouding van monumenten (SIM) niet goed werkt voor grotere monumenten, zoals bijvoorbeeld de vestingwerken van Naarden en kerktorens. Dit komt doordat restauratie- en onderhoudswerken aan deze monumenten relatief duur zijn, terwijl de aanvraag maximaal 3% van de herbouwwaarde mag bedragen. Bovendien moet per monumentnummer een aanvraag ingediend worden, terwijl een monument als de vestingwerken uit veel verschillende monumentnummers bestaat. Het gevolg is dat de subsidie voor grote monumenten altijd te laag is om het werk te kunnen bekostigen. Een oplossing zou kunnen zijn om gebundelde aanvragen in te mogen dienen (voor meerdere monumentnummers) of om aanvragen in te mogen dienen voor een langere periode.



Monumentenbezit is samen met andere organisaties in gesprek met de RCE over een andere werkwijze voor de subsidiëring van instandhouding van grote monumenten.

### **Lange termijn reservering groot onderhoud (continuïteitsreserve)**

Vanuit een risicoscan zijn de twee belangrijkste risico's van Monumentenbezit onderkend. De eerste is het risico van tegenvallende beleggingsresultaten en huurinkomsten. In een onverwacht negatief scenario kan het zijn dat de NMo niet de mogelijkheid heeft om een uitkering van het rendement te doen. Dit kan betekenen dat regulier geplande onderhoudswerkzaamheden geen doorgaan kunnen vinden. De tweede is het risico dat een onvoorziene extra restauratie zich voordoet waarvoor mogelijk onvoldoende middelen beschikbaar zijn. Het wordt noodzakelijk geacht om deze twee risico's te mitigeren door de opbouw van een continuïteitsreserve. De continuïteitsreserve wordt zodanig groot dat er gedurende het jaar een onverwachte restauratie (houtrot, funderingsproblemen) kan worden bekostigd. Daarnaast moet de reserve 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. Het hoogste onvoorziene onderhoudsbedrag waarmee Monumentenbezit geconfronteerd kan worden bedraagt circa € 3.000.000,-. Daarom is het doel om een continuïteitsreserve op te bouwen en vervolgens in stand te houden ter hoogte van dit bedrag. Het streven is om de reserve in ongeveer 10 jaar op peil te hebben.

De middelen die gemarkeerd worden voor het realiseren van een continuïteitsreserve worden voorlopig gestald op een eenvoudige spaarrekening. Voor de continuïteitsreserve is het niet zinvol om een vorm van een depositorekening of belegging te openen. Het bedrag moet te allen tijde beschikbaar zijn om tegenvallende resultaten<sup>1</sup> te ondervangen.

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. Te zijner tijd dient de RvT eerst vast te stellen wanneer de continuïteitsreserve daadwerkelijk is bereikt, waarna geïnventariseerd kan worden welke restauraties alsdan in aanmerking zouden kunnen komen.

## **12. RISICO'S**

### **Uitblijven uitkeringen rendement NMo**

Uitgangspunt is: Monumentenbezit dekt risico op de monumenten, NMo dekt risico op tegenvallende rendementen. Bij dit laatste speelt het advies van de beleggingscommissie een belangrijke rol. Monumentenbezit en de NMo stemmen met elkaar af hoe zij deze risico's afdekken.

### **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. Dit betreft in de praktijk niet vooraf waarneembare gebreken, bijv. houtrot, asbest en funderingsproblemen.

### **Kennisborging binnen de organisatie**

Elk monument heeft 1 bouwkundige projectleider. Elke projectleider heeft ook achtereenvolgende. De grotere projecten worden altijd in teams van minimaal 2 personen uitgevoerd. De Vesting Naarden behelst ongeveer 1/3 deel van de portefeuille. De

---

<sup>1</sup> Zie hiervoor hoofdstuk risico's



werkzaamheden werden aanvankelijk gedaan door 1 projectleider, maar zijn inmiddels verdeeld over 2 bouwkundig projectleiders. Daarbij is 1 projectleider het aanspreekpunt. Ook is een aantal andere medewerkers met regelmaat of structureel betrokken bij allerlei zaken die zich in en om de vesting afspelen.

### **Borging in database**

Doel van de borging binnen de database is om alle informatie en verwerking van processen vast te 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.

### **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. Monumentenbezit wil eventueel huurders aan elkaar koppelen / faciliteren zodat gebruikers het gaan oppakken. De vraag is welke rol Monumentenbezit kan betekenen voor de huurders en hoe Monumentenbezit zich daarmee kan positioneren.

## **13. INFORMATIEMANAGEMENT EN ICT VOORZIENINGEN**

Monumentenbezit heeft een eigen projectadministratie en database module laten bouwen. Deze database is gebaseerd op de principes van het Heritage Development Model (HDM). Door eigen gegevens te verwerken binnen de eigen database blijft deze voor Monumentenbezit het best 'raadpleegbaar'. Grotere overkoepelende softwarepakketten zijn namelijk voor het overgrote deel voorzien van 'nieuwbouw' gegevens. Dergelijke gegevens passen niet bij een organisatie die zich bezighoudt met beheer en onderhoud van zeer diverse monumenten. Bovendien zijn niet alle functies binnen de algemene software afdoende gespist op de behoefte binnen Monumentenbezit.

De database voorziet in:

- 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 onderhoudsplanning en begroting. Een van de kerntaken van Monumentenbezit. Waarbij de leidraad van de BRIM aanvragen wordt gehanteerd. Ook niet subsidiabel onderhoud moet hierin worden vastgelegd. Tevens legt deze module op een eenvoudige wijze de verantwoording van de subsidie direct vast. 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 worden in een mailing naar diverse partijen verstuurd, hetzij vanuit de database uitgedraaid.. Ook huurfacturen worden



automatisch verstuurd 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.
- Een koppeling van alle bovengenoemde onderdelen. 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.

De komende jaren wordt de database verder geoptimaliseerd. Daarbij verdient de gebruiksvriendelijkheid van het systeem speciale aandacht. Zo zal geïnvesteerd worden in een handleiding waardoor nieuwe medewerkers zich het systeem eenvoudig eigen kunnen maken.

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. Gedurende de coronacrisis is dit zeer waardevol gebleken: de organisatie hoefde geen enkele voorziening te treffen om vanuit huis te kunnen werken. Het werk kon zonder openthoud worden voortgezet.

