

Hendrick de Keyser Monumenten

is een Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud ("POM")

Visiedocument duurzame instandhouding monumenten 2023 – 2028

Vastgesteld maart 2023

Inhoud

INLEIDING

- Wie zijn wij?
- Wat doen wij?
- Wat hebben wij?

HOE BEHOUDEN WIJ DE MONUMENTALE WAARDEN VAN HET BEZIT?

- Kwaliteitsborging
- POM-status en voorbeeldfunctie
- De POM-monitor uitgevoerd in 2021-2022

VIER KEER BORGING VAN KWALITEIT

1. Borging van kwaliteit in de organisatie
2. Borging van kwaliteit door toepassing van in de beroepsgroep geldende normen voor werkzaamheden aan rijksmonumenten
3. Borging van kwaliteit bij het planmatige onderhoud
4. Borging van kwaliteit door het verrichten van cultuurhistorisch onderzoek bij restauratiewerkzaamheden

SPECIFIEKE ASPECTEN 2023 – 2028

INLEIDING

Wie zijn wij?

Hendrick de Keyser Monumenten (HdK) is als vereniging opgericht in 1918 met maar één doel: het behoud van architectonisch of historisch waardevolle gebouwen en hun interieurs.

Onze missie: Hendrick de Keyser Monumenten zet zich sinds 1918 in voor het behoud van architectonisch of historisch waardevolle monumenten: gebouwen en hun interieurs. Eenmaal verworven panden blijven voor altijd in bezit. Vanuit deze missie houdt Hendrick de Keyser Monumenten dit erfgoed zorgvuldig in stand voor nu én de toekomst. Zodat iedereen kan kennismaken met de nationale woongeschiedenis door de huizen te bezoeken of erin te wonen, werken of logeren.

HdK heeft ultimo 2022 circa 430 gebouwen en complexen in bezit, waarvan 378 rijksmonumenten (waarvan 5 groene monumenten). HdK heeft heel Nederland als werkterrein en is een ideële organisatie zonder winst oogmerk. Voor verwervingen en restauraties is HdK aangewezen op huurinkomsten, subsidies, externe fondsen, giften en legaten. De vereniging heeft circa 6.500 leden.

De hoofddoelstelling is door de jaren heen ongewijzigd gebleven, maar de externe omstandigheden zijn in de loop der tijd gewijzigd. De statuten zijn regelmatig aangepast aan die omstandigheden.¹ In de statuten (2007) is het doel van HdK in artikel 2 lid 1 als volgt geformuleerd: *“De vereniging heeft ten doel het behoud van architectonisch of historisch belangrijke gebouwen en hun interieurs als deel van het Nederlandse erfgoed en het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.”*



¹ De jongste statuten dateren van sept 2007, maar een statutenwijziging is op handen en wordt in juni 2023 aan de Algemene Ledenvergadering ter vaststelling voorgelegd. De belangrijkste wijzigingen zijn betreffen nieuwe inzichten, regels en verduidelijking omtrent de governance; de hoofddoelstelling blijft gelijk.

Wat doen wij?

In artikel 2 lid 2 is vastgelegd hoe HdK dit doel probeert te bereiken:

- a. **“het verwerven van gebouwen en onroerende zaken met een voor Nederland uitzonderlijke architectonische of historische betekenis,....** Daarbij wordt gestreefd enerzijds naar het aanleggen en uitbreiden van een collectie gebouwen die een representatief overzicht biedt van de Nederlandse architectuur en interieurkunst, anderzijds geldt hierbij als leidraad de bescherming tegen mogelijke aantasting van exterieur en interieur van een gebouw en de daarbij behorende gronden, één en ander zoveel mogelijk met aandacht voor de ruimtelijke omgeving;
- b. **de restauratie en conservering** van gebouwen waarvan de vereniging eigenaar, economisch gerechtigde of beperkt zakelijk gerechtigde is;
- c. **het beheren en exploiteren** van gebouwen op een zodanige wijze dat geïnteresseerden kennis kunnen nemen van het door de vereniging beheerde erfgoed als museale collectie op een zodanige wijze dat dit verantwoord is voor de genoemde gebouwen zelf en mogelijk ten opzichte van de gebruikers daarvan;”

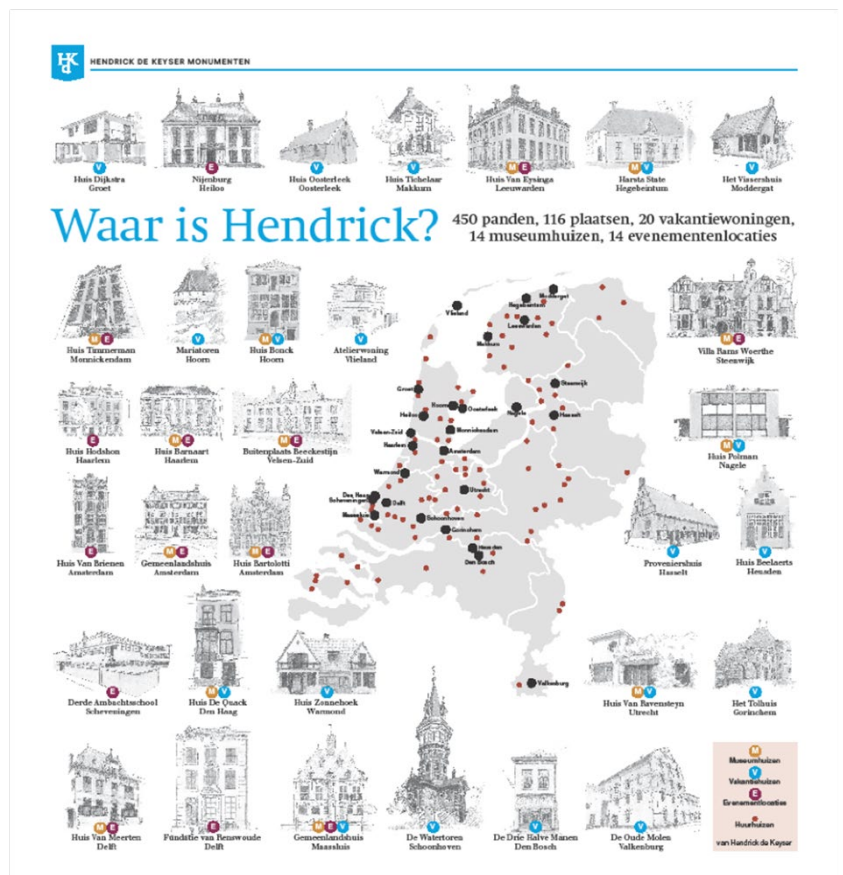
Kerngedachte is dat een definitieve bescherming van een bijzonder gebouw alleen te garanderen is als het in *eigendom* is verkregen. De eigenaar bepaalt immers door de keuze van de bestemming, de intensiteit van het gebruik, de wijze van restaureren en de mate van instandhouding in hoeverre het gebouw met zijn interieur en de directe omgeving (het eigen erf) behouden blijft voor de verre toekomst.

Wat hebben wij?

HdK verkoopt eenmaal verworven panden niet. Dit zou niet stroken met art 2 van de statuten.

Een *duurzame goede instandhouding* is dan ook de enige manier om de panden ook voor de verre toekomst in bezit te kunnen en willen houden. HdK voert in dat opzicht sinds 1918 een solide beleid met jaarlijks een gestage toename van het aantal panden dat in eigendom komt en onder haar bescherming valt.

Ultimo 2022 bedraagt het aantal panden of complexen ca 430, waarvan 378 rijksmonumenten (waarvan 5 groene rijksmonumenten).



Al vroeg in haar bestaan heeft HdK ondervonden dat monumenten eerst moeten worden gerestaureerd en zo nodig (rendabel) herbestemd. Zonder dat is de instandhouding niet te realiseren. In de 105 jaar van haar bestaan heeft HdK ca 96% van de panden in haar bezit gerestaureerd (ongeveer 15 a 20 rijksmonumenten behoeven restauratie of groot onderhoud in combinatie met renovatie). Door de lange restauratiegeschiedenis beschikt HdK zelfs over verschillende panden, waarvan de restauratie zelf onderdeel van de monumentale status is (bijv Brielle, Voorstraat 27; Amsterdam, Bloemgracht 97-91). De veranderende inzichten over restauratie- en instandhoudingsfilosofie vanaf begin 20^{ste} eeuw (strikt behoud, volledige reconstructie van onderdelen, behoud van de historische gelaagdheid) zijn aan het bezit van HdK af te lezen.

HOE BEHOUDEN WIJ DE MONUMENTALE WAARDEN VAN HET BEZIT?

Het doel van HdK is dat de monumentale waarden van een gebouw behouden blijven en zo nodig versterkt worden. Dit doen wij door in de organisatie en in de hele keten van het hoofdproces, van verwerving t/m instandhouding, de kwaliteit te borgen. De manier waarop de organisatie is ingericht en de manier waarop wij een monument benaderen is gericht op professioneel eigenaar- en opdrachtgeverschap. En de mensen die op de steiger aan de monumenten werken zijn deskundig en/of werken volgens de richtlijnen om de monumentale waarden te behouden.

Kwaliteitsborging vindt plaats

- in alle stappen van het hoofdproces
- door deskundigheid in de organisatie
- door toepassing van breed gedragen uitvoeringsnormen in het werk
- door planmatig onderhoud
- door onderzoek te doen vóór interventies of onderhoudsingrepen en door verslaglegging en verantwoording achteraf
- door transparant te zijn over zaken die goed gaan en zaken die niet goed zijn gegaan en waarvan wij (en ook anderen) kunnen leren voor de toekomst.

POM-status en voorbeeldfunctie

Omdat HdK als deskundige organisatie goed voor haar grote monumentenbezit zorgt en continuïteit garandeert op het gebied van kennisoverdracht, organisatie, financiën en beleid, is HdK door de Minister van OCW aangewezen als Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud.

In heel Nederland zijn bijna 30 organisaties aangewezen als POM, waaronder ook veel Provinciale Landschappen en Stadsherstellen. Voor meer informatie zie <https://www.cultureelerfgoed.nl/onderwerpen/subsidie-instandhouding-rijksmonumenten/professionele-organisaties-voor-monumentenbehoud>.

HdK verbetert de zorg voor het bezit als het kan of stuurt bij als het beter moet. Door actieve kennisdeling kan HdK een voorbeeldfunctie naar anderen hebben en een bijdrage leveren aan het verbeteren van de zorg voor monumenten in Nederland.

Tweejaarlijks wordt door de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed getoetst of wij nog aan de criteria voldoen. Voor meer informatie en de eerste benchmark onder de POM's zie:

<https://www.inspectie-oe.nl/onderwerpen/professionele-organisaties-voor-monumentenbehoud>

De POM-monitor uitgevoerd in 2021-2022

Deze bevatte voor HdK een aantal aandachtspunten (de oranje en gele onderwerpen) waarop HdK actie heeft ondernomen.



1. Beleid

Het beleid was niet actueel en niet volledig op het gebied van groene monumenten.

Dit Visiedocument vormt het actuele beleid 2023-2028 waarin ook de zorg voor groene monumenten is opgenomen. Ook zal de kennis over groene monumenten in de bestuurlijke gelederen in komende periode versterkt worden, bijvoorbeeld in de raad van commissarissen.

2. Financiën

Het resultaat over afgelopen jaren was gemiddeld niet positief, terwijl financiële stabiliteit noodzakelijk is.

Doordat HdK de waarderingsgrondslag van haar panden in 2020 heeft gewijzigd, waarbij de waardering gebaseerd is op de WOZ-waarde (i.p.v. de huurwaarde) is er sprake van grote afschrijvingsbedragen ('verlies' in het resultaat van de jaarrekening). Tegenover de afschrijvingen staat de activering van investeringskosten in onze panden; deze worden opgevoerd, maar zullen pas over een aantal jaren in balans zijn met de afschrijvingen. Ondertussen zal het resultaat nog negatief kunnen zijn. De cash flow en de solvabiliteit van HdK zijn echter geenszins in gevaar en de vermogenspositie is zeer goed.

Voor een nadere uitleg van wijziging van de waarderingssystematiek verwijzen wij naar de Jaarverslagen en Jaarrekening van 2020 en 2021, zie <https://www.hendrickdekeyser.nl/beleid-en-jaarverslagen>

3. Staat van onderhoud van de panden en frequentie beoordeling van de panden

Niet alle monumenten verkeren in een goed staat van onderhoud.

Niet alle panden zijn 1 x per 2 jaar geïnspecteerd.

Achterstanden op gebied van inspecties en (groot) onderhoud aan de panden zijn in 2022 in beeld gebracht en er is een tasforce gestart om de achterstanden in de komende jaren t/m 2025 in te lopen (zie ook 'Specifieke aspecten 2023-2028, achteraan in dit document).

VIER KEER: BORGING VAN KWALITEIT

1. Borging van kwaliteit in de organisatie

In die keten speelt HdK als eigenaar, opdrachtgever en 'eeuwige beheerder' een cruciale rol.

Binnen HdK zijn alle gelederen doordrongen van deskundigheid die ten dienste staat van de hoofddoelstelling. Dat geldt niet alleen voor de organisatie, maar ook voor de bestuurlijke gelederen.

De Vereniging heeft een (executief) *bestuur*. Het bestuur bepaalt het beleid en is verantwoordelijk voor de uitvoering en bijstelling ervan. Het bestuur bestaat uit 7 personen met verschillende inhoudelijke achtergrond: 1 architect met affiniteit voor restauratie van gebouwen, 2 architectuurhistorici (1 algemeen en 1 voor historische interieurs), 2 personen met een financiële achtergrond en 1 met een juridische achtergrond.

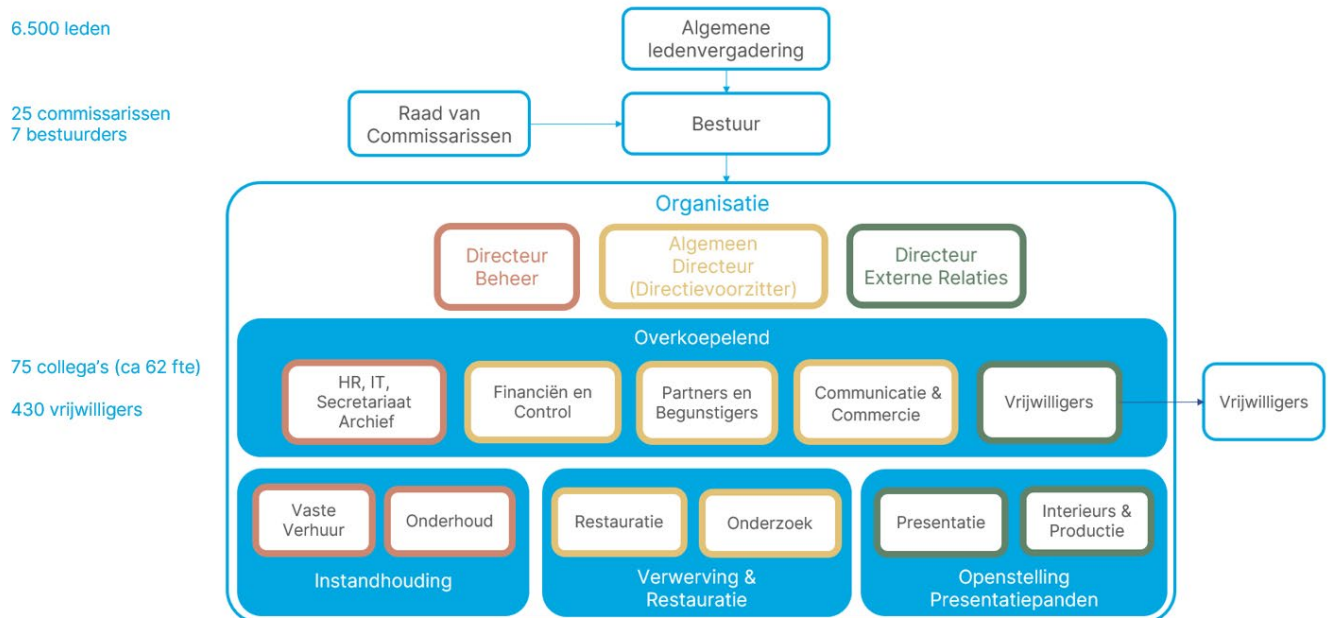
De *Raad van Commissarissen*, bestaande uit maximaal 25 personen, vormt het geweten van de Vereniging. Zij adviseren het bestuur, controleren onderdelen van het werk van het bestuur (jaarstukken) en dragen bestuurders voor. De commissarissen hebben verschillende profielen, zoals: architectuur, architectuurhistorisch, cultureel, financieel, juridisch, bestuurlijk. Ongeveer de helft is gekozen op grond van hun inhoudelijke achtergrond en de helft op hun bestuurlijke ervaring. Er wordt in de samenstelling van de Raad van Commissarissen eveneens gestreefd naar een landelijke spreiding.

Het bestuur wordt in zijn taken bijgestaan door de *directie* die de bureau-organisatie aanstuurt en het beleid voorbereidt en het vastgesteld beleid uitvoert. De directie (geschoold in architectuur, architectuurhistorie, museaal/bedrijfskundig) voert het door het bestuur vastgestelde beleid uit ten aanzien van (potentiële) verwervingen, restauraties, beheer en onderhoud, bereidt nieuw beleid voor en legt circa 10 x per jaar verantwoording af aan het bestuur over het gevoerde beleid en ieder kwartaal over de financiële stand van zaken. De directie geeft leiding aan een uitvoeringsorganisatie.

HdK beschikt over een organisatie van ca 75 personen die in dienst zijn (ca 62 fte), waarvan ca de helft (37 tot 40 personen) dagelijks bezig is met verwerving, restauratie en instandhouding van het bezit. Deze mensen zijn door hun vooropleiding, kennis en ervaring en continue bijscholing en 'training on the job' deskundig. Het zijn architectuurhistorici, inspectie-opzichters, pandopzichters, projectleider onderhoud-verduurzaming, projectleiders restauratie, bouwkundig tekenaars, architecten, medewerkers historische interieurobjecten, een initiator duurzaamheid en een controller projecten. Daarmee heeft HdK voldoende deskundige menskracht om de taken op gebied van instandhouding waar te maken én continuïteit van beleid te kunnen waarborgen. Dat laatste gebeurt doordat we onze aanpak hebben vastgelegd in standaarddocumenten, handreikingen, onze IT-systemen en door continue kennisoverdracht onderling en met collega-organisaties.

Meer dan 430 vrijwilligers helpen HdK bij de openstelling van de presentatiepanden; zij hebben allemaal affiniteit met historische gebouwen, historische interieurs of historische parken en tuinen. Zij worden opgeleid en worden vanuit de organisatie aangestuurd door vrijwilligers-coördinatoren die in dienst zijn van HdK.

In het organogram zijn de taakvelden als volgt geclusterd:

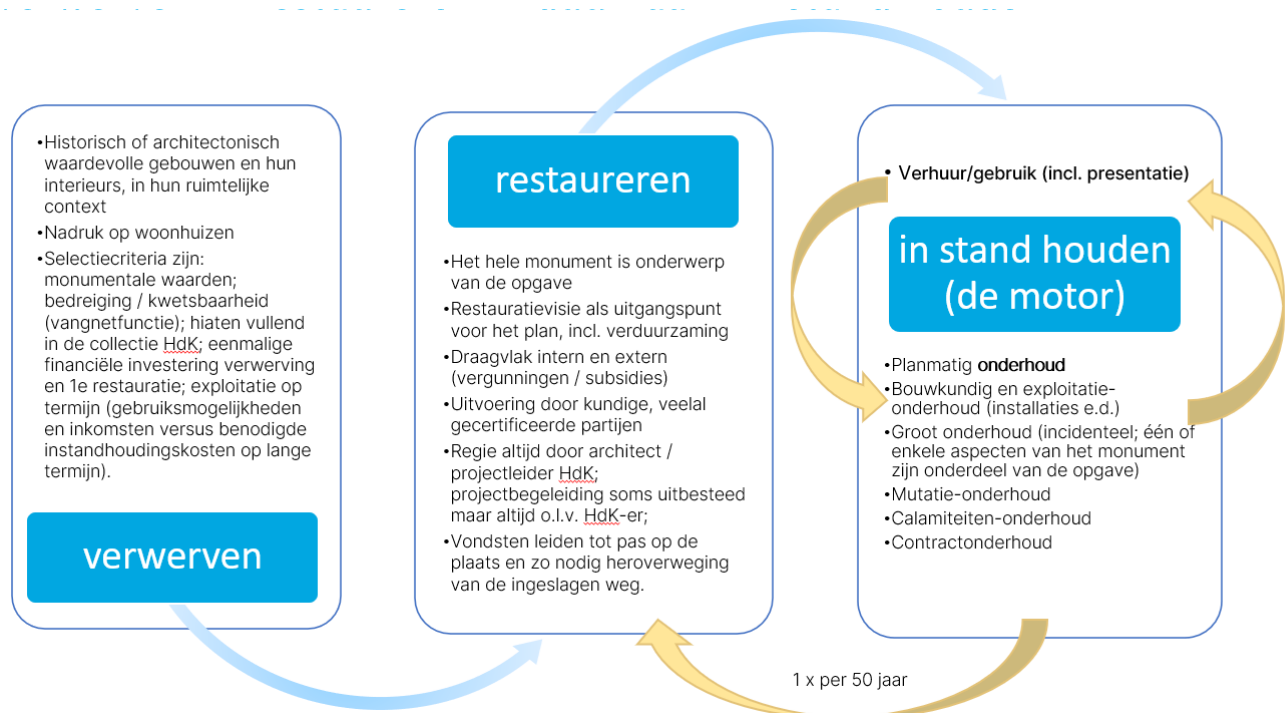


Andere onmisbare actoren in de keten van goed verantwoorde omgang met monumenten zijn:

- de overheden: gemeenten bij vergunningverlening en toezicht & handhaving, het rijk (OCW, BZK, RCE) en de provincies bij wettelijke kaders, regelgeving en subsidieregelingen;
- kennis delende organisaties zoals de RCE, Universiteiten, en kwaliteit borgende instanties zoals de Stichting Erkende Restauratiekwaliteit Monumentenzorg;
- uitvoerende partijen die capabel zijn om de monumentale waarden te borgen bij de werkzaamheden aan het monument; ook tijdens de grootschalige verduurzamingsopgave die in komende periode in extra mate speelt.

Als POM (Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud) in het kader van Subsidieregeling instandhouding monumenten heeft HdK bovendien een voorbeeldfunctie voor andere, veelal kleinere of incidentele, opdrachtgevers.

Hoofdproces Hendrick de Keyser Monumenten en de rol van instandhouding



Hoofdproces

Verwerven: HdK verworft gemiddeld 4 à 5 monumenten per jaar. De selectie aan de poort is streng omdat eenmaal verworven panden nooit meer worden verkocht. HdK krijgt gemiddeld 40 tot 80 verwervingsvoorstellen, waarvan er circa 20 door het bestuur worden beoordeeld en waarvan er slechts enkele per jaar daadwerkelijk worden verworven. Het verwervingsproces duurt soms een half jaar en soms enkele decennia. Een integraal verwervingsteam o.l.v. de directeur algemeen (1 persoon), met o.a. een architect, een onderzoeker en enkele ad hoc collega's (afhankelijk van het object en de opgave) bereiden de verwervingsvoorstellen voor. Selectiecriteria zijn: hoge monumentale waarden van exterieur en interieur; bedreiging / kwetsbaarheid van die waarden (vangnetfunctie); de eenmalige financiële investering benodigd voor verwerving en 1e restauratie; en de exploitatiemogelijkheden op termijn (gebruik en inkomsten versus benodigde instandhoudingskosten). Ultimo 2022 bedroeg het aantal panden/complexen ca 430, waarvan 378 rijksmonumenten (inclusief 5 groene rijksmonumenten).

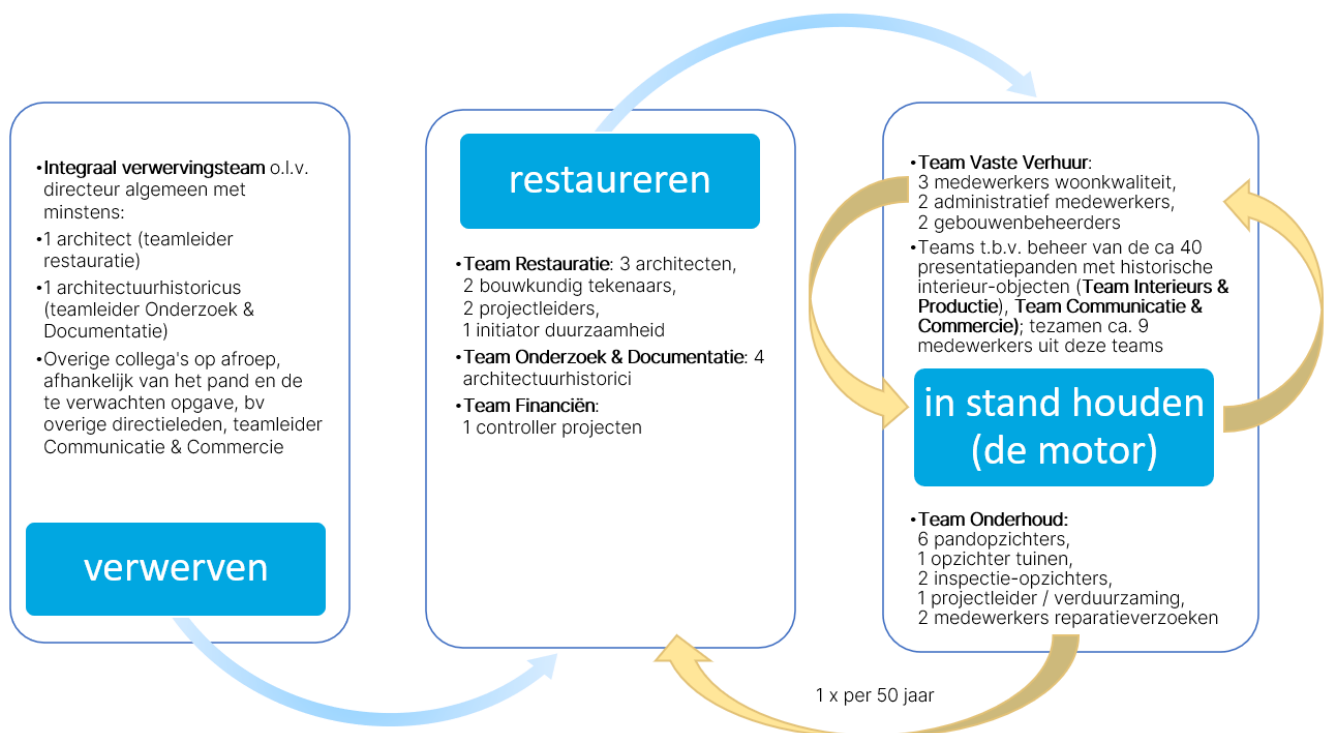
Restaureren: HdK heeft met het team Restauratie een eigen 'architectenbureau' (8 personen) dat de voorbereiding, directievoering en regie voert bij grote restauratieprojecten. Ook is er een 'onderzoeksteam' van architectuurhistorici (4 personen) dat onderzoek doet naar de bouw- en bewonersgeschiedenis van elk verworven pand dat ofwel een restauratie nodig heeft ofwel meteen in de onderhoudscyclus opgenomen kan worden.

Instandhouden: onder leiding van een directeur beheer (1 persoon) HdK heeft een eigen team Vaste Verhuur (7 personen) dat als verhuurder en verhuurmakelaar fungeert. Het team

Onderhoud (12 personen) bestaat uit inspectie-opzichters, bouwkundig pand-opzichters, een projectleider onderhoud, medewerkers reparatieverzoeken en een groen-opzichter voor de tuinen. Voor de groeiende collectie historische interieurobjecten, die vooral nodig zijn voor de presentatiepanden, waren 3 medewerkers interieur-objecten beschikbaar.

Ca 25 personen zijn, o.l.v. een directeur externe relaties (1 persoon), belast met de realisatie, openstelling en het huurdersbeheer van onze presentatiepanden (Museumhuizen, Vakantiehuizen, Evenementenlocaties), de commerciële verhuur van deze presentatiepanden en de Communicatie over het bezit en de activiteiten van HdK. Circa 11 personen staan garant voor de interne bedrijfsvoering (secretariaat, HR, IT) en financiën.

Vertaald naar het hoofdproces is de deskundigheid als volgt geclusterd:



2. Borging van kwaliteit door toepassing van in de beroepsgroep geldende normen voor werkzaamheden aan rijksmonumenten

De in de beroepsgroep geldende normen voor het uitvoeren van werkzaamheden aan monumenten zijn in de loop van 150 jaar (vanaf 1875) doorontwikkeld, maar de kern is nog steeds dat we de monumentale waarden van een monument zo lang mogelijk willen behouden.

HdK maakte vanaf 1918 gedegen restauratie-afwegingen door binnen de bestuurlijke gelederen monumentenzorgers, architectuurhistorici en architecten op te nemen (zoals Kalff, Meijer, Hotke, Meischke, Zantkuijl, Van Swigchem). Tot de dag van vandaag gaat dat door: twee architectuurhistorici (resp. Ottenheym / Bosman en resp. Fock / de Haan / Dencher voor historische interieurs) en één architect (resp. de Bruijn / Van der Pol) hebben zitting in het executief bestuur. Hierdoor is zelfs meer gegarandeerd dan de toepassing van de geldende normen. Ook binnen de organisatie van HdK is voldoende en groeiende kennis van de restauratie-uitgangspunten en normen aanwezig, die ook toegepast worden: van de K.N.O.B.-richtlijnen (rond 1900), de successievelijke internationale Charters, de Monumentenwet t/m Erfgoedwet, en de huidige kennis en richtlijnen vanuit de Rijksdienst Cultureel Erfgoed (RCE) en de Stichting Erkende Restauratiekwaliteit Monumentenzorg (ERM). Eén van de directieleden heeft overigens zitting in het Centraal College van Deskundigen van de ERM.

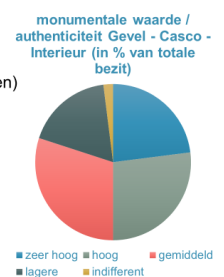
HdK past toe:

- Waardenstellingen, gebaseerd op onderzoek, als basis voor al het handelen bij restauratie en onderhoud (zie verderop)
- Ook de door HdK zelf ontwikkelde GCI-methodiek wordt hier genoemd. Panden worden op hun specifieke authentieke kwaliteiten geassocieerd op basis van authenticiteit van Gevel, Casco en Interieur, om daarmee hun bescherming te vergroten. De GCI-score heeft ook een signaalfunctie: hoe hoger de waarde, hoe minder 'aanraakbaar'.

GCI-methodiek

- 24% zeer hoge waarde (= 106 panden)
- 27% hoge waarde
- 30% gemiddeld
- 16% lagere
- 3% lage, indifferent

Voorbeeld
Hendrick de Keyser



- Ingrijpen in een pand is gebaseerd op:
 - o de "Restauratieladder" van de ERM;
 - o de standaard Werkomschrijving van HdK is gebaseerd op het "Restauratiebestek" en de "Uitvoeringsrichtlijnen" van de ERM en
 - o bij de opdrachtformulering en -verlening aan uitvoerende partijen dienen de Kennisgidsen van de RCE en de Uitvoeringsrichtlijnen van de ERM als welkome 'Fundgrube' en inspiratiebron.
- HdK schakelt bij de uitvoering gecertificeerde bedrijven in of bedrijven die conform de uitvoeringsrichtlijnen kunnen werken.
- Vondsten tijdens de uitvoering geven altijd aanleiding tot 'pas op de plaats' en zo nodig heroverweging van de ingeslagen weg (bijstelling van het plan);
- HdK legt publiekelijk verantwoording af van de gemaakte keuzes via nieuwsbrieven, website, artikelen in vakbladen, lezingen op studiedagen, Jaarverslagen en in Jubileumuitgaven.



Om er zeker van te zijn dat de normen, zoals die zelf ontwikkeld zijn of verder in de beroepsgroep gelden, ook in het werk worden toegepast, is binnen HdK een samenhangende reeks van organisatorische keuzes gemaakt: de directie is inhoudelijk (architect,

architectuurhistorisch) geschoold; de visie op restauratie- en instandhoudingsopgaven wordt door de eigen architecten en bouwkundigen geformuleerd; restauraties staan onder toezicht van eigen architecten / projectleiders; alle instandhoudingwerkzaamheden staan onder toezicht van eigen bouwkundig gespecialiseerde medewerkers. Door regelmatig elkaars werk te bezoeken en te bespreken ontstaat een gemeenschappelijke kennis en visie op het werk.

3. Borging van kwaliteit bij het planmatige onderhoud

Regelmatig en planmatig onderhoud zijn noodzakelijk voor behoud op lange termijn.

Als onderdeel van de instandhouding van ons bezit heeft HdK altijd 'bouwkundig opzichters' in dienst gehad die alle panden bekijken en de onderhouds-behoefte per pand analyseren.

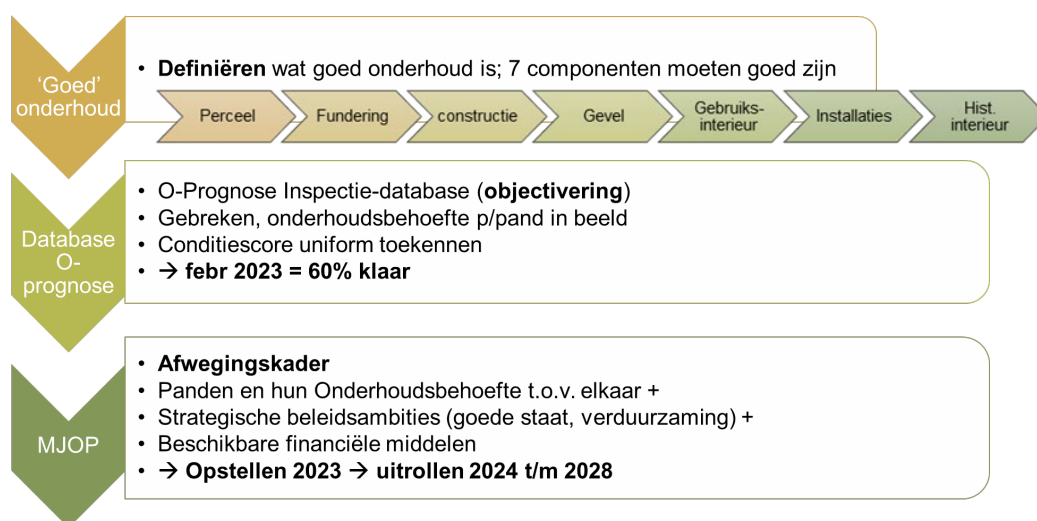
Sinds 2020 is een functiescheiding doorgevoerd door vaste inspectie-opzichters aan te stellen die onafhankelijk en objectief de staat van onderhoud en de gebreken per pand vaststellen.

Daarnaast zijn er pandopzichters die het geprognosticeerde onderhoud laten uitvoeren. Twee medewerkers reparatieverzoeken zijn nodig om het aantal onderhoudsklachten te verwerken.

Deze klachten blijken enerzijds voort te komen uit klimaatwijziging (extreme regenval, hoosbuien); anderzijds zijn er in laatste jaren onderhouds-achterstanden ontstaan bij met name dakaansluitingen, gevelopeningen en CV-installaties.

Met het oog op het groeiend bezit en het belang van de tuinaanleg bij ca 50 panden (5 groene rijksmonumenten, 11 hofjes en circa 30 presentatiepanden) is een 'opzichter tuinen' aangesteld, die op basis van eigen inspecties instandhoudingsplannen opstelt en het groen-onderhoud begeleidt. Het opstellen van een restauratieplan voor een tuin of park wordt uitbesteed aan een tuin historisch onderzoeker c.q. tuinarchitect.

In 2020 is voor de bouwkundige inspecties overgestapt van handmatige inspectieformulieren per pand, naar het vullen van de inspectie- en onderhoudsdatabase *O-prognose*. Daarin worden de kenmerken, onderhoudstoestand en -gebreken per pand volgens een uniforme methodiek ingevuld. De panden worden *geïnspecteerd op basis van de NEN 2767 en de URL 2005 van de ERM*. Door deze methodiek en het gebruik van O-prognose is de onderhoudsbehoefte van de panden *ten opzichte van elkaar* objectief af te wegen en wordt er een goed beargumenteerde meerjarenplanning opgesteld o.b.v. de behoefte van het pand. Ook de verduurzamings-mogelijkheden worden opgenomen in de database.



De panden worden tweejaarlijks geïnspecteerd; in 2023 wordt een achterstand in inspecties weggewerkt.

Bij het uitrollen van de meerjaren-onderhoudsplanning wordt ongeveer 50% van de huurinkomsten per jaar besteed aan benodigd onderhoud (naast groot onderhoud en

restauraties). In 2023 gaat het om ca 6 miljoen euro. De middelen worden op basis van urgentiestelling besteed aan onderhoud gevels, casco, historische interieurs, en groenaanleg. Komende jaren zijn extra middelen beschikbaar om achterstanden aan ca 70 panden in te lopen.

4. Borging van kwaliteit door het verrichten van cultuurhistorisch onderzoek bij restauratiewerkzaamheden

Om te bepalen wat de monumentale waarden zijn maakt HdK gebruik van waardenstellingen. Waardenstellingen kunnen zich richten op de aanwezige architectuur- en cultuurhistorische waarden, bouwhistorische waarden, ensemblewaarden (historische interieuronderdelen als onlosmakelijk onderdeel van het monument of juist onderdelen uit de ruimtelijke context), kleurhistorische afwerkingen, behanghistorische afwerkingen, en laatste jaren ook tuin-historisch onderzoek.

Bij het restaureren van monumenten heeft nooit alleen het onderzoek *vooraf*, maar ook altijd de verantwoording *achteraf* hoog in het vaandel gestaan.

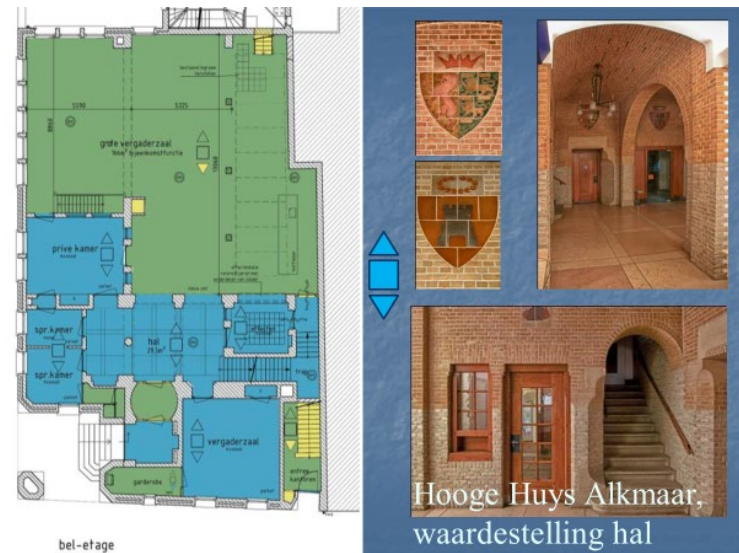
Restauraties omvatten nooit alleen het bouwtechnisch herstel van bouwkundige mankementen, maar benodigde interventies worden in het licht van het gebouw als geheel gezien inclusief zijn monumentale waarden en bijzonderheden. Daartoe is inzicht in het gebouw en zijn kwaliteiten nodig.

Door de jaren is het scala aan onderzoeksmogelijkheden bij HdK uitgebreid en bleek kleur-historisch, behang-historisch en soms ook tuin-historisch onderzoek een waardevolle aanvulling te kunnen zijn op het reeds vaak toegepaste bouwhistorisch onderzoek en archiefonderzoek.

Daarnaast werden de technische onderzoeksmogelijkheden zoals dendrochronologisch en pigment-onderzoek steeds groter. Toch worden bij HK niet altijd alle soorten onderzoek ingezet. Afhankelijk van het pand en de opgave wordt met een beperkte hoeveelheid, maar doeltreffend en effectief, onderzoek de relevante kennis vergaard om een gewetensvolle restauratie uit te voeren.



Sinds de jaren 1990 worden restauraties altijd *voorafgegaan en ondersteund door* onderzoek van het gebouw in situ (inclusief opmeting door de eigen bouwkundig tekenaars); een bouwhistorische verkenning en archiefonderzoek door de eigen restauratie-architect i.s.m. de architectuurhistorici; het vaststellen van een restauratievisie c.q. uitgangspunten voor restauratie en eventuele verbouwing door de eigen architecten. Indien nodig wordt aanvullend kleur-, behang- of extra bouwhistorisch onderzoek door derden ingezet.



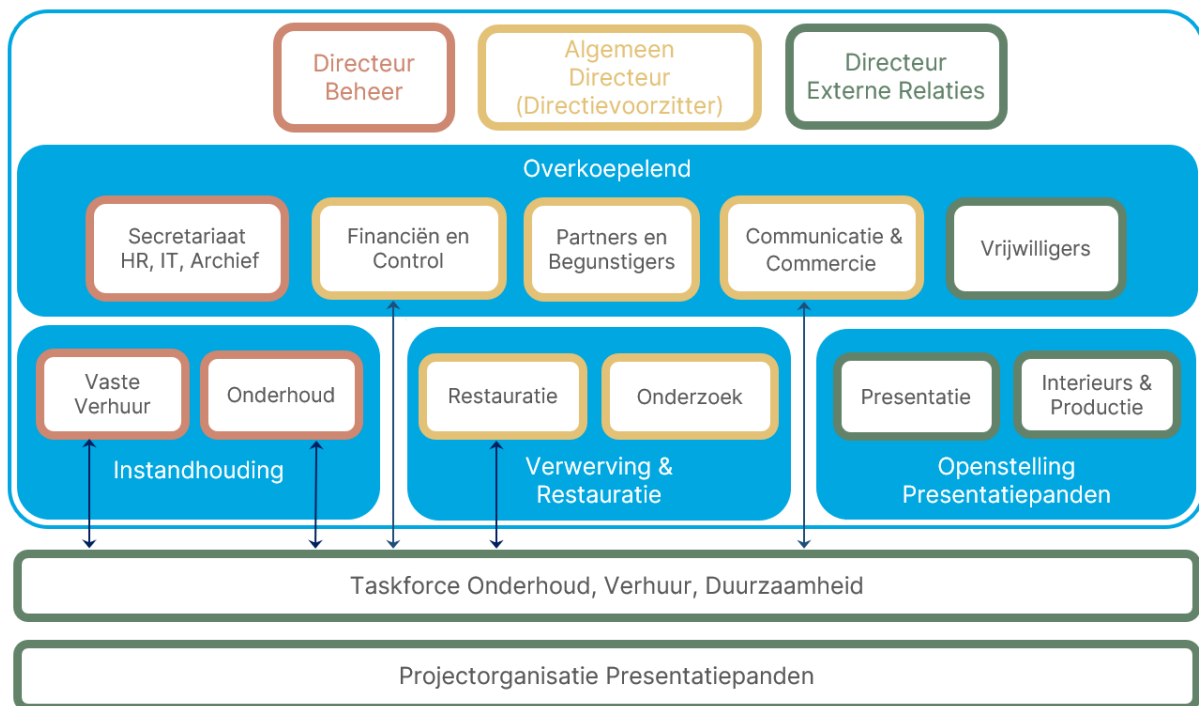
Tijdens de restauratie kunnen vondsten aanleiding geven tot nader onderzoek. Vondsten geven altijd aanleiding tot reflectie op het plan en eventueel ook tot aanpassing van het plan. Tijdens de restauratie worden voldoende foto's gemaakt en worden bijzonderheden gedocumenteerd. De vorderingen van de restauraties worden door de restauratie-architect gedeeld met de collega's en de directie, die op haar beurt het bestuur informeert. Daarnaast worden leden en niet-leden op de hoogte gehouden van de vorderingen (en vondsten en bijzonderheden) via nieuwsbrieven, website, social media, rondleidingen en ons jaarverslag. Tijdens de restauratie wordt ook de basis gelegd voor verslaglegging van de restauratie *achteraf*, waarin wordt vastgelegd 'wat' er is gedaan, 'hoe' en 'waarom'. Het verslag bevat niet alleen een feitelijke beschrijving van de restauratiewerkzaamheden, maar vooral een verantwoording van de gemaakte keuzes en afwegingen (vóór en tijdens het proces) die tot het opgeleverde resultaat hebben geleid. De Restauratieverslagen worden gemaakt door HdK-medewerkers of door Masterstudenten Architectuurgeschiedenis of Bouwkunde. Laatstgenoemden doen in zo'n situatie praktijkervaring op (ze lopen enkele maanden mee in het bouwproces) en schrijven aan de hand van een format het verslag o.l.v. de HdK-architect. De ervaring heeft inmiddels geleerd dat allerlei soorten onderzoek ondersteunend kunnen zijn voor een goed beargumenteerde restauratie, maar *de belangrijkste bron van alle onderzoek blijft en blijkt het gebouw (c.q. tuin) zelf*.



SPECIFIEKE ASPECTEN 2023 – 2028

De meerjarenstrategie staat in het teken van focus op de kerntaken (verwerving, beheer en behoud van bijzondere huizen en deze zoveel mogelijk delen met publiek) en een optimale en efficiënte bedrijfsvoering. Voor de komende twee à drie jaar zijn er aandachtsgebieden gedefinieerd die met extra aandacht en inzet aangepakt en opgelost worden. Dit gaat over wegwerken achterstanden onderhoud, optimalisatie verhuurmutatieproces en collectiezorg van de panden in de vorm van verduurzaming. Tot slot is de ambitie uitgesproken om de financieringsmix van HdK doelmatig en structureel te vergroten.

In het organogram is e.e.a. als volgt geclusterd:



Voor komende jaren is er een directie-overstijgende **Taskforce** geformeerd. In 2022 zijn achterstanden in beeld gebracht op het gebied van bouwkundig onderhoud en het relatiebeheer met huurders. Daarnaast hebben de oorlog in Oekraïne en daaropvolgende energiecrisis aanleiding gegeven tot het rigoureus verzetten (versnellen) van de bakens inzake verduurzaming. De Taskforce is nodig om achterstanden in het onderhoud in te lopen, de servicegerichtheid naar huurders te verbeteren en een grote sprong voorwaarts te maken op het gebied van Verduurzaming van het bezit. Voor de Taskforce, die naar verwachting 2 à 3 jaar nodig is, worden extra financiële middelen ingezet en tijdelijk extra capaciteit.

In het overkoepelende *HdK-Meerjarenplan 2023 – 2028 "Ziel en Zakelijkheid"* is de koers voor HdK voor de komende periode aangegeven. Speerpunten zijn:

- Zorg voor de bestaande collectie en beheerste groei staan centraal;
- Focus op de kerntaken: basistaak instandhouding monumenten kan gegarandeerd gefinancierd worden vanuit de 'inkomstenmotor';
- Focus op versnelde verduurzaming van het bezit;

- Extra's (projecten, verwervingen, en publieksgerichte programma's, etc) worden gedekt uit extra inkomsten en/of externe financiering, eventueel aangevuld met het surplus van de inkomstenmotor;
- Duurzame uitbreiding van de financieringsmix;
- Taskforce: achterstanden op gebied van onderhoud/verduurzaming apart gelabeld, gebudgetteerd, gemanaged vanuit een eigen projectorganisatie, gemonitord en afgerond;
- Transitie naar een data-gedreven, resultaatgerichte en organisatie met focus op de kerntaken.



Instandhouding, Verhuur en de inkomstenmotor

De inkomsten voor de instandhouding van het bestaande bezit zijn primair afkomstig uit de verhuuropbrengsten en de instandhoudingssubsidie van het rijk (de 'Sim').

Ongeveer 50% (in 2023 ca 6 mln) van de huurinkomsten dient jaarlijks beschikbaar te zijn voor het onderhoud van bestaand bezit (planmatig-, calamiteiten-, contractonderhoud, inclusief vaste en variabele lasten). In komende periode wordt sterk ingezet op uitbreiding van het contractonderhoud en op uitbreiding van de samenwerking met contractpartijen om standaardisering uit te voeren.

Ongeveer 25% van de huurinkomsten is nodig voor groot onderhouds- / restauratieprojecten van het bestaand bezit. Voor die projecten zou een restauratiesubsidie in de lijn der verwachting liggen, maar het automatisme van geldstromen uit subsidieregelingen behoort definitief tot het verleden. Een monument moet een bepaalde mate van publieke toegankelijkheid hebben om voor restauratiesubsidie, verstrekt door de provincies, in aanmerking te komen. De restauratie van een *HdK-presentatiepand* komt daardoor geregeld nog in aanmerking voor subsidie, maar een woonhuismonument met casco-funderingsherstel en renovatie niet (meer). Voor verduurzaming kan in bepaalde gevallen een aanvraag worden ingediend voor subsidieregelingen van BZK, EZK en de verbrede restauratieregelingen in sommige provincies; dit vergt extra inspanning, inventiviteit en goede timing (vanwege subsidieplafonds en subsidie-systeematiek).

In 2022 zijn achterstanden in beeld gebracht. Bij circa 15% van het bezit (ca 70 van de 430 panden en ca 55 à 60 van de 378 rijksmonumenten) is sprake onderhoudsachterstand of benodigd groot onderhoud. In een periode van 2 à 3 jaar moeten deze zijn ingelopen. De relatie met de huurders, die onze medebeschermers ter plekke zijn, behoeft daarbij extra aandacht.

Daarnaast is het voor huurders van zeer groot belang dat zij een acceptabel maar ook realistisch perspectief krijgen voor de verduurzaming van hun woning of bedrijfsunit. Het niet-verduurzamen lijkt de grootste bedreiging voor continuïteit van gebruik (en dus ook huurinkomstenstroom) van het bezit. Om verduurzaming versneld mogelijk te maken, is daarom besloten om in komende periode extra middelen uit het eigen vermogen of via externe financiering beschikbaar te stellen.

De concrete doelen voor komende jaren zijn:

- Goede staat van onderhoud van alle ca 440 panden/complexen;
- Inhalen van onderhouds-achterstand bij ca 70 panden;
- Versnelde verduurzaming HdK-bezit (in 12 jaar i.p.v. 20 jaar);
- Klachtenonderhoud teruggebracht tot calamiteitenonderhoud;
- Betere communicatie met huurders, huurderstevredenheid omhoog.

Additioneel wordt het monumentale groenonderhoud bij onze panden op een hoger plan getrokken.
