

# Meerjarenbeleidsplan Stichting Heerlijkheid Brederode 2023– 2028

(vastgesteld 23 december 2022)

## I TOELICHTING

De Stichting Heerlijkheid Brederode (SHB) is een stichting zonder winstoogmerk. Onze opdracht is in de statuten vastgelegd: het zoveel mogelijk openbaar toegankelijk en aantrekkelijk houden van de ruïne van Brederode voor zoveel mogelijk mensen.<sup>1</sup> Alle activiteiten van SHB dragen direct of indirect bij aan dit doel. Activiteiten die voor het overgrote deel op de ruïne plaatsvinden. Het bewaken en bewaren van dit nationaal erfgoed voor toekomstige generaties is voor al onze activiteiten de primaire randvoorwaarde.

Eigenaar van de ruïne is de Stichting Monumenten Bezit (hierna Monumentenbezit). SHB huurt de ruïne en draagt zorg voor exploitatie, klein onderhoud van de ruïne en het omliggende terrein. De wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn vastgelegd in een huurovereenkomst tussen beide partijen (januari 2022). Een beheerder, die werkt in opdracht van het bestuur, houdt samen met onze vrijwilligers de ruïne draaiende.

In dit meerjarenbeleidsplan (MJP) willen wij aangeven hoe wij de komende 5 jaar invulling willen geven aan onze opdracht. Het gaat daarbij om de hoofdlijnen die in de jaarplannen verder worden uitgewerkt. Het MJP niet in beton gegoten, waar nodig passen we vanwege gewijzigde omstandigheden onze strategie aan. Het MJP is wel richtinggevend voor onze activiteiten/ jaarkalenders en geeft aan waar wij over 5 jaar willen staan. In dit MJP gaan we ook in op de interne organisatie, niet in de laatste plaats in het licht van de maatschappelijke ontwikkelingen waaronder wijzigingen in wet- en regelgeving.

Tot slot brengen wij de grootste risico's in kaart met de maatregelen die wij zullen nemen om nadelige gevolgen te voorkomen dan wel tot een minimum te beperken.

## II ONZE MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

### ***Missie/ waar staan we voor?***

Wij zorgen samen met Monumentenbezit voor het behoud van de ruïne en brengen (houden) haar geschiedenis tot (in) leven.

### ***Visie/ waar gaan we voor?***

Wij zijn en blijven een gastvrije en aantrekkelijke locatie voor iedereen die geïnteresseerd is in onze ruïne en haar geschiedenis. Waar mogelijk zullen we deze interesse onder jong en oud ook stimuleren

---

<sup>1</sup> In dit document wordt met "ruïne" niet alleen de burcht maar het totale, in eigendom van Monumentenbezit zijnde, terrein met opstallen bedoeld.

### ***Strategie/ hoe gaan we dat doen?***

Naast onze reguliere activiteit, het ontvangen en begeleiden van onze bezoekers, zullen we de ruïne optimaal benutten voor alle overige activiteiten die passend zijn binnen de historische omgeving en een bijdrage (kunnen) leveren aan ons statutaire hoofddoel. Het organiseren en houden van tentoonstellingen/ exposities, evenementen, muziekkuitvoeringen en ontvangsten alsmede het bezoeken van scholen maken hier deel van uit. Het genereren van inkomsten is daarbij zeker ons streven maar altijd binnen de randvoorwaarde "met behoud van dit nationaal erfgoed". Alle activiteiten die wij organiseren leveren een positieve bijdrage aan de naamsbekendheid van de ruïne en daarmee aan het toekomstig bezoek. Activiteiten worden afgestemd met onze primaire stakeholders, en we zoeken voortdurend naar samenwerking met partners die de kwaliteit van onze werkzaamheden verhogen en/ of de kosten reduceren.

### **III ONS BELEID: WAAR WILLEN WE STAAN IN 2028?**

Bij het opstellen van dit MJP loopt de procedure voor het aanstellen van een nieuwe beheerder. Verwachting is dan ook dat seizoen 2023 een uitdagende periode wordt. We zullen er hard voor moeten werken om tot een geolied team van beheerder en vrijwilligers te komen. Dat is de randvoorwaarde voor alles. Wij hebben er echter alle vertrouwen in dat ons dat de komende jaren gaat lukken.

Beleidsplannen verzanden gauw in papieren tijgers. Er zijn twee belangrijke voorwaarden waaraan moet worden voldaan om onze organisatie in het algemeen en de ruïne in het bijzonder de komende jaren verder te brengen. Allereerst focus, we zijn een kleine organisatie. Dus niet te veel acties tegelijkertijd en vooral ook de acties klein en overzichtelijk houden. En daarnaast zoveel mogelijk samenwerken met verwante organisaties binnen de regio en binnen Monumentenbezit: "*beter goed gejat dan slecht bedacht*".

### **Onze doelen**

De doelstellingen van onze stichting zijn op hoofdlijnen vastgelegd in onze statuten. Het beheren van de ruïne c.q. het bewaken van dit nationaal erfgoed is daarbij meer een randvoorwaarde dan een doelstelling. Voor de komende jaren willen wij als het gaat om onze publieke taken het volgende bereiken:

- ★ Het levend maken en levend houden van de historie van de ruïne. Daarbij willen wij ons meer richten op de bredere betekenis van de ruïne in relatie tot onze vaderlandse en regionale geschiedenis.
- ★ Het toegankelijk houden van de ruïne voor een zo breed mogelijk publiek. Dat doen we door ons te richten op specifieke doelgroepen, een "gematigd tarievenbeleid" en vooral de samenwerking te zoeken met onze partners.

- ★ Het creëren van een plaats en ontmoetingsplek binnen de regio door middel van het organiseren van maatschappelijke activiteiten. Wij bieden de ruimte aan verhalenfestivals maar ook aan kleinschalige tentoonstellingen, exposities, muziek-/ dansuitvoeringen e.d. die moeilijk elders in de regio een podium kunnen vinden. Uiteraard altijd onder de voorwaarde dat deze passend zijn binnen onze doelstellingen en de “look and feel” van de ruïne.

Onze communicatiestrategie is een belangrijk instrument bij het realiseren van onze doelstellingen. Eenduidigheid en helderheid staat daarbij voorop, in dit verband willen wij ons merk (w.o) het logo versterken en de huisstijl aanscherpen. Ook de inzet van en samenhang tussen de diverse communicatiekanalen zal gezien de maatschappelijke ontwikkelingen moeten we herijken. In een communicatieplan wordt dit samen met de beheerder uitgewerkt.

### **Onze mensen**

Wij houden de ruïne draaiende met een team van een betaalde beheerder en vrijwilligers. Ten tijde van het opstellen van dit MJP is een nieuwe opdracht uitgezet voor uitvoering van de beheeractiviteiten op de ruïne. Verwachting is dat wij begin 2023 met een nieuwe beheerder in zee gaan.

Onze vrijwilligers zijn voor de ruïne van cruciaal belang. Of het nu gaat om het rondleiden van bezoekers en organiseren van events, het bemensen van de kassa, toegangscontrole en horeca, het onderhouden van (het terrein rond) de ruïne of het besturen van de stichting SHB: zonder vrijwilligers staat alles stil. In 2022 telde onze organisatie ongeveer 90 vrijwilligers die met uitzondering van de bestuurders operationeel werden aangestuurd door de beheerder. Mede door het vertrek van diverse vrijwilligers eind 2022 zal het een enorme uitdaging worden om ook de komende jaren verzekerd te zijn van voldoende onbetaalde of beter gezegd onbetaalbare krachten om “.. de tent te runnen..”.

Tijdig nieuwe vrijwilligers werven is één maar het vasthouden van je vrijwilligers is zeker zo belangrijk. Wij zijn een kleine organisatie en onze middelen zijn beperkt. Toch kunnen we stappen maken. Belangrijkste speerpunten voor de komende jaren zijn in dit verband:

- ★ Aantrekken van (meer) jongeren met vooral aandacht voor culturele diversiteit. Onze communicatiemiddelen alsmede het educatiebeleid zijn daarbij belangrijke instrumenten.
- ★ Ontplooiing en ontwikkeling van vrijwilligers met intake-, voortgangs- en ook exitgesprekken om dit proces te kunnen borgen.
- ★ Delen van best/ worst practices met onze regionale partners en “collega monumentenbezitters”, op kleine schaal gaan we ook kijken naar de mogelijkheden om vrijwilligers tijdelijk uit te wisselen.
- ★ Aandacht voor de sociale kant van het werken op de ruïne. Het werken op en voor de ruïne moet leiden tot tevredenheid. Een veilige en vriendelijke werksfeer is een randvoorwaarde. Vrijwilligers moeten daarnaast ook plezier hebben in het werk. Dat betekent dat de werkzaamheden zinvol zijn, dat er waardering is en ook wordt geuit en dat de vrijwilligers zich onderdeel voelen van het team. De beheerder is hierbij uiteraard de verbindende factor.

- ★ Het verkleinen van de afstand tussen het bestuur en de vrijwilligers. Onze les over de afgelopen jaren is dat je met een beleid van “bestuur op afstand” niet moet doorslaan. Vrijwilligers werden en worden ook in de toekomst operationeel aangestuurd door de beheerder. Maar wij gaan de afstand tot het bestuur wel verkleinen door simpele maatregelen als het houden van bestuursvergaderingen op de ruïne, het betrekken van vrijwilligers bij grote vraagstukken zoals dit beleidsplan en uiteraard het organiseren van social events.

### Onze doelgroepen

De ruïne heeft een bijzondere uitstraling. Wij krijgen dan ook veel aanvragen voor het organiseren van bruiloften, verjaardags- en overige partijen, fotoshoots, filmopnames etc. Ondanks dat dit inkomsten oplevert voeren we hiervoor geen actieve werving en dat gaan we de komende jaren ook niet doen. Waar mogelijk en passend zullen we binnenkomende verzoeken wél honoreren omdat extra inkomsten een gematigd tarievenbeleid mogelijk maken.

Wél belangrijke doelgroepen zijn voor ons de (schoolgaande) jeugd, toeristen uit binnen- en buitenland en niet in de laatste plaats de bewoners van Zuid-Kennemerland.

- ★ De jeugd heeft de toekomst. Wij zien het aantrekken van jonge bezoekers dan ook als een van onze primaire doelstellingen. Wij gaan dat doen door enerzijds (nog) meer in te zetten op school/ klasbezoeken aan de ruïne, als onderdeel van het educatieprogramma. Het educatieprogramma is gericht op het overbrengen van de vaderlandse en regionale geschiedenis met de ruïne als (ver)bindende factor. Anderzijds worden evenementen georganiseerd die aansluiten bij de interesses van verschillende leeftijdscategorieën (van ridderspelen, boogschieten, verhalenfestivals tot Halloween partijtjes)<sup>2</sup>.
- ★ De ruïne trekt de laatste jaren meer toeristen uit binnen- en buitenland. Toch zien we dat daar nog wel verbetering in kan komen. De ruïne maakt nog onvoldoende deel uit van een brede(re) regiomarketing. Wij zullen met relevante organisaties in overleg gaan om tot deze verbreding te komen en daarmee onze promotie te versterken.
- ★ SHB is een publieke organisatie met de ruïne als icoon binnen de regio. Daar waar afgezien van de reeds genoemde maatschappelijke activiteiten de ruïne een passende bijdrage kan leveren aan “het verder op de kaart zetten van de regio en haar bewoners” gaan we dat zeker doen.

### Onze middelen

Wij zijn een stichting zonder winstoogmerk. Ons doel is een gezonde en robuuste financiële huishouding. Dat betekent dat we inkomsten moeten genereren om doelstellingen te kunnen realiseren. Dat we daar de afgelopen jaren goed in zijn geslaagd is helaas geen garantie voor de toekomst. Onze belangrijkste inkomsten bestaan uit: entreegelden, verkoop uit horeca en

---

<sup>2</sup> Voor kinderpartijtjes voeren we dan ook wel een wervingsbeleid.

projectsubsidies. Onze grootste uitgaven zijn de vergoeding voor de beheerder, huur<sup>3</sup>, vaste lasten (water, energie etc.), inkoop (met name t.b.v. de horeca) en het onderhoud dat niet onder verantwoordelijkheid van Monumentenbezit valt.

- ★ Ondanks de hoge prijsinflatie willen wij de komende jaren verhoging van entreegelden tot een minimum beperken. Dat is met onze stijgende kosten uiteraard slechts mogelijk als we op een andere wijze inkomsten weten te genereren. In dat verband hebben wij voor de komende jaren twee belangrijke doelen. In de afgelopen jaren hebben wij bij de gemeente Velsen projectsubsidies aangevraagd. Om de toegankelijkheid van de ruïne voor de komende jaren te kunnen waarborgen willen wij zowel met de gemeente als de provincie in gesprek over een “structurele subsidie”<sup>4</sup> en gaan wij nog slechts projecten organiseren die ook zonder bijdrage van gemeente of provincie financieel haalbaar zijn.
- ★ Met de nieuwe beheerder zullen we in gesprek gaan over mogelijkheden en daarmee inkomsten uit onze horecavoorziening voor bezoekers uit te breiden.
- ★ Een andere (mogelijke) bron van inkomsten zijn erfenissen/ legaten. Alhoewel wij hier ons de komende jaren op gaan richten verwachten wij niet dat dit de komende jaren al soelaas gaat bieden.
- ★ Wij streven er naar een robuuste kapitaalreserve aan te houden. Reden is dat de looptijd van het huurcontract met Monumentenbezit een looptijd heeft van 5 jaar. Dat betekent dat in het meest ongunstige scenario waarbij een calamiteit<sup>5</sup> kort na de aanvang van de nieuwe contractfase optreedt SHB (bijna) 5 jaar vast zit aan diverse contractuele verplichtingen. Samen met de noodzakelijke liquiditeitskosten en te verwachten juridische kosten is een kapitaalreserve van ca. 50k noodzakelijk.
- ★ Een andere belangrijke doelstelling is om in 2023 de zogenoemde ANBI status<sup>6</sup> te verwerven. De ANBI-status biedt SHB verschillende fiscale en soms ook overige voordelen. Zo hoeven ANBI-stichtingen geen erf- of schenkbelasting te betalen en hanteren leveranciers soms lagere of zelfs geen tarieven. Uiteraard moet SHB aan een aantal voorwaarden voldoen o.a. op gebied van beleid en financiële administratie. Streven is om begin 2023 aan alle verplichtingen te kunnen voldoen.

## Onze partners

Of het nu gaat om het levend houden van de geschiedenis, het voor een breed publiek toegankelijk houden van de ruïne of het bieden van een podium aan maatschappelijke activiteiten we kunnen het niet alleen. De ruïne maakt deel uit van een breed relatienetwerk: het landelijk netwerk van “collega-monumentenbezitters”, het regionale netwerk van provincie, gemeenten en verwante organisaties en

---

<sup>3</sup> De huursom is geen vast bedrag maar de afdracht van een deel van de inkomsten.

<sup>4</sup> In dit verband wordt bedoeld een financiële bijdrage t.b.v. de algemene exploitatie voor meerdere jaren.

<sup>5</sup> Calamiteit is in dit verband een gebeurtenis als gevolg waarvan de inkomsten voor Stichting Heerlijkheid Brederode stoppen terwijl het contract met Monumentenbezit nog doorloopt.

<sup>6</sup> ANBI staat voor een Algemeen Nut Beogende Instelling en de status wordt aangevraagd bij de Belastingdienst.

ook het netwerk van direct omwonende burgers en bedrijven rond de ruïne. In de bijlage bij dit plan is ons relatienetwerk in beeld gebracht.

We zullen onze netwerken in het algemeen en ons landelijk netwerk in het bijzonder intensiever, en daarmee ook beter, inzetten voor het aangaan van de uitdagingen waar we voor staan.

- ★ Wat betreft het landelijk netwerk zien wij enorme winsten, eenvoudig omdat hier nog niet of nauwelijks gebruik van wordt gemaakt. Dit terwijl er zoveel gemeenschappelijke uitdagingen zijn: van nieuwe wet- en regelgeving (AGV, WBTR), het werven en behouden van vrijwilligers tot het invulling geven aan het educatiebeleid.
- ★ Ook de samenwerking met onze relaties binnen de regio mag een tandje hoger. Ook hier zien wij meer mogelijkheden als het gaat om kennisdeling alsmede praktische zaken zoals het gemeenschappelijk organiseren van “overkoepelende” trainingen en opleidingen.
- ★ De Stichting Omgeving Ruïne van Brederode waakt over het behoud van de cultuurhistorische, agrarische en (natuur)landschappelijke waarde van het gebied rondom de ruïne. Alhoewel Monumentenbezit hier de eerst aangewezen partij is onderschrijft SHB uiteraard de doelstellingen van deze stichting. Waar nodig dan wel wenselijk zullen wij ons uiteraard inspannen om ongewenste ruimtelijke ontwikkelingen te voorkomen dan wel tot een minimum te beperken.

### Onze regels

Of het nu gaat om landelijke wet- en regelgeving, plaatselijke verordeningen of onze eigen interne protocollen voor iedereen die op en voor de ruïne werkt gelden regels. Regels die, het is niet anders, nogal aan verandering onderhevig zijn. Het blijven voldoen aan regels is vooral voor kleine organisaties, en zeker voor vrijwilligersorganisaties, een enorme uitdaging en kostenpost. Het, zoals zo mooi heet, compliant zijn en blijven zal veel tijd en energie van bestuur, (overige) vrijwilligers en beheerder vragen. Het voert in het kader van dit plan te ver hier nu uitgebreid op in te gaan. In ieder geval gaan we op de kortst mogelijke termijn de volgende stappen zetten:

- ★ Er komt een gedragscode voor alle bestuursleden, (overige) vrijwilligers en beheerders. Deze gedragscode, met naast de diverse algemene regels omtrent integriteit, ook onze huisregels, moet door iedereen die actief wil zijn op de ruïne worden ondertekend. Er zal voor de vrijwilligers ook een interne vertrouwenspersoon worden aangesteld.
- ★ Los van alle verplichtingen kiezen we voor optimale transparantie als het gaat om beleid en uitvoering. Dat betekent in ieder geval dat we documenten als statuten, jaarstukken, gedragscode en ook dit beleidsplan voor iedere geïnteresseerde op de website plaatsen. Datzelfde geldt voor de (eventuele) nevenfuncties van bestuurders.
- ★ Ook op financieel terrein willen wij optimale transparantie. De concrete actiepunten maken onderdeel uit van de aanvraag van de ANBI-status die in voorbereiding is. Wij staan voor een maatschappelijk verantwoorde uitvoering van ons beleid. Wij willen ons optimaal inspannen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen te bieden. Datzelfde geldt voor gebruik en inzet van duurzame materialen, afvalscheiding en minimaliseren van ons energieverbruik. Kanttekening hierbij is wel dat de ruïne als nationaal monument en de omvang van onze organisatie beperkende factoren zijn.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Zo is het plaatsen van zonnepanelen zo niet onmogelijk in ieder geval onwenselijk.

- ★ Op IT gebied werkt SHB nog altijd lokaal. Om volledig te kunnen voldoen aan AGV en dataproductie zijn dan ook de nodige maatregelen nodig. Verwachting is overigens dat deze maatregelen al in de loop van 2023 volledig zijn uitgevoerd.

#### IV ONZE RISICO'S EN ONZE MAATREGELEN

Vijf jaar vooruit plannen is per definitie risicovol. Daarnaast verwachten we bepaald niet dat we rustige jaren tegemoet gaan. Dit beleidsplan is dan ook, zoals eerder opgemerkt, geen blauwdruk maar een richtinggevend document. In onze jaarplannen zullen we voortdurend moeten “bijschaven” en onze acties moeten aanpassen door wijziging van omstandigheden. Onzekerheden zijn echter niet per definitie risico's. We hebben op diverse onderdelen flexibiliteit in de organisatie ingebouwd om met deze onzekerheden om te kunnen gaan. Wij zien echter twee grote risico's die de continuïteit van onze organisatie in gevaar kunnen brengen.

- ★ **(drastische) Terugval van het financieel resultaat**

De enorme stijging van onze kosten, uiteraard met name die van energie, zetten ons financieel resultaat voor de komende jaren onder druk. Compenserende maatregelen door het verhogen van onze inkomsten zijn niet of nauwelijks haalbaar. Een inflatiecorrectie op de entreegelden is onwenselijk. Afgezien van de negatieve invloed daarvan op het aantal bezoekers is het in het licht van ons doelgroepenbeleid ook maatschappelijk onwenselijk. Met gemeente(n) en Monumentenbezit zullen we in gesprek gaan om de financiële risico's voor de komende jaren tot een minimum te beperken. Langjarige afspraken is daarbij het uitgangspunt.

- ★ **(voortdurende) Wijzigingen in wet- en regelgeving**

De vele en voortdurende wijzigingen in de wet- en regelgeving zijn voor een kleine organisatie die vrijwel volledig draait op vrijwilligers een enorm risico. Blinde vlekken, met andere woorden nieuwe of gewijzigde regels die ons niet bekend zijn, zijn verre van uitgesloten. En als we er wel van op de hoogte zijn dan leidt doorvoering daarvan in onze organisatie vaak tot onevenredig hoge kosten. Of het nu gaat om AGV, WBTR, publicatieplicht(en) of allerlei bepalingen in het kader van de uitvoering van onze operationele activiteiten het kost ons relatief enorm veel tijd, energie en geld. En nog veel belangrijker non compliance ligt op de loer. Onze belangrijkste maatregel in dit verband is het ontsluiten van ons landelijk netwerk van monumenten beheerders. Hierdoor kan het risico van non compliance tot een minimum worden beperkt en de kosten van de noodzakelijke maatregelen door gemeenschappelijke aanpak worden verminderd.

*“Het doel van de geschiedenis is om het te begrijpen en er hopelijk van te leren.”  
(Nelson Mandela)*

