

EHBH EERSTE HULP BIJ HERBESTEMMEN







INHOUD

VOORWOORD	4
INLEIDING	5
1 DESKSTUDIE	8
1.1 Voorgeselecteerde Belvedereprojecten	8
1.2 Succesfactoren	16
1.3 Conclusie deskstudie	19
1.4 Evaluatie deskstudie	19
2 INTERVIEWS	21
2.1 Doel interviews	21
2.2 Methode	21
2.2.1 Respondentprofiel	21
2.2.2 Interviewopzet	21
2.3 Succesfactoren uit interviews	22
2.3.1 Projectfactoren	22
2.3.2 Voorbereidingsfactoren	22
2.3.3 Menselijke factoren	22
2.3.4 Conclusie succesfactoren	24
2.4 Do's en Don'ts uit interviews	24
2.4.1 Do's en Don'ts in ontwerp	25
2.4.2 Do's en Don'ts in gebruik	25
2.4.3 Financiële Do's en Don'ts	25
2.4.4 Inter-persoonlijke Do's en Don'ts	25
2.4.5 Do's en Don'ts voor draagvlak	26
2.4.6 Procedurele Do's en Don'ts	26
2.4.7 Conclusie Do's en Don'ts	27
2.5 Evaluatie interviews	27
3 TUSSENRESULTATEN	28
3.1 Eerste aanzet Tien Geboden	28
3.2 Stellingen	29
4 EXPERTMEETINGS	30
4.1 Tien Geboden	30
4.1.1 Expertmeeting 1	30
4.1.2 Expertmeeting 2	31
4.1.3 Expertmeeting 3	32
4.1.4 Conclusie Tien Geboden discussies	33
4.2 Stellingen	34
4.2.1 "Gemeenten hebben te weinig kennis om projecttrekker te zijn"	34
4.2.2 "Om herbestemming te bevorderen is een leegstandsregister zinloos"	36
4.2.3 "Er is een opleiding voor Projecttrekkers ('herbestemmers') nodig"	36
4.3 Evaluatie expertstudie	38
5 TIEN GEBODEN (DEFINITIEF)	40
6 ADVIES VOOR VERVOLGONDERZOEK	42
NAWOORD	43
LITERATUUR	44

EXPERTMEETING, 2 DECEMBER 2009





ONDERZOEKTITEL:
UITGEVOERD DOOR:
SUPERVISIETEAM:

Eerste Hulp Bij Herbestemmen
BOEi (Nationale Maatschappij tot Behoud, Ontwikkeling en Exploitatie van Industrieel Erfgoed)
Arno Boon (BOEi)
Peter Nijhof (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed)
Liesbeth Jansen (Westergasfabriek BV)
Wim Eggenkamp (Atelier Rijksbouwmeester)
Wessel de Jonge (Wessel de Jonge Architecten BNA BV)
Frank Strolenberg (Kenniscentrum Herbestemming)

RESEARCH:
E-MAIL:
RAPPORT:
DATUM:

Ruud van der Kemp
info@boei.nl
Eindrapportage
2 februari 2009

CONTACT:

BOEi
Westerdorpsstraat 68
3871 AZ Hoevelaken
Postbus 15
3870 DA Hoevelaken
Tel: 033 253 9535

Dit is een publicatie van BOEi. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopie of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van BOEi.

VOORWOORD

Het is nu 14 jaar geleden dat het Jaar van het Industrieel Erfgoed plaatsvond; een groot succes zowel voor de politiek-bestuurlijke agenda als naar het grote publiek. De voor dat jaar speciaal gemaakte Teleac-cursus is vijf maal herhaald. Dat jaar was de aanleiding om BOEi op te richten voor een aantal marktpartijen en overheden. Want industrieel erfgoed behouden gaat over herbestemmen en herbestemmen doe je in de praktijk, dat is zoeken, puzzelen en proberen talloze vaak tegenstrijdige zaken te verenigen.

Herbestemmen gaat vaak over één of meer bevlogen personen die - en dat hoort bij bevlogenheid - tegen wil en dank ijveren voor behoud en herbestemming. Nu, na anderhalf decennium, staat herbestemming met kapitalen geschreven in het beleid van twee ministeries (VROM en OCW), heeft een kenniscentrum het licht gezien en is het niet meer vanzelfsprekend dat grote monumentale gebouwen gesloopt worden. Gemeentelijke overheden doen eerst onderzoek en het debat is levendig. Marktpartijen ontkennen het fenomeen niet meer, op grote schaal omarmen is echter ook nog niet aan de orde.

Dat kenniscentrum wordt getrokken door Frank Strolenberg; tot eind 2009 directeur van het Projectbureau Belvedere. Tien jaar lang heeft hij onvermoeibaar de boodschap verkondigd dat "behoud door ontwikkeling" de lijfspreuk moet zijn van ieder die actief is in stedenbouw, vastgoed en landschapsarchitectuur. Cultuurhistorie als inspiratiebron, de tabula rasa bestaat niet.

In de achterliggende jaren hadden Strolenberg en ondergetekende op gezette tijden contact; dan ging het over pogingen om de 'vastgoedwereld' - de achterban van BOEi - meer te betrekken. Of het ging over voorbeelden uit de praktijk. Medio 2009 ontstond het idee om met het vizier gericht op de toekomst eens goed achterom te kijken. Wat heeft tien jaar Belvedere ons gebracht aan lessen als het gaat om herbestemmen?

BOEi mag dan een "club van doeners" zijn, voor ons is reflectie op de eigen praktijk niet iets voor anderen. We hebben een knipselarchief van 25 jaar herbestemmen en recent een bibliotheek met zo'n 5.000 titels over herbestemmen en industrieel erfgoed verworven. In de achterliggende 7 jaar is continue een student van een hogeschool of (technische) universiteit een aantal maanden tot een jaar bij ons in de leer geweest om onze ervaringen te bestuderen, acquisitiematrixen te verbeteren, draagvlakcreatie te bestuderen of om waarden en herbestemming in beeld te brengen. Dat laatste was de niet eenvoudige opgave die Ruud van der Kemp, student aan de TU Eindhoven, zich gesteld had.

Na zijn afstuderen heeft hij de gelegenheid gekregen om het onderzoek naar de lessen uit 10 jaar Belvedere uit te voeren. De uitkomst hebben we 'Eerste Hulp Bij Herbestemmen' genoemd. Het moest immers leiden tot een product dat voor beginners goed in kaart brengt wat de valkuilen zijn, wat de do's and don'ts zijn. We hebben er maar de 'Tien Geboden' van gemaakt. Altijd gevaarlijk in een land met 16 miljoen minister-presidenten, maar toch.

Veel lees- en herbestemmingsplezier toegewenst!

Arno Boon
Hoevelaken, februari 2010



INLEIDING

Probleemstelling

Herbestemmen kampt met een moeizame reputatie: bij het horen van termen als renoveren, restaureren of herbestemmen, gaan bij velen de alarmbellen rinkelen. Moeizame procedures en moeilijkheden met financiële haalbaarheid is, helaas, het eerste waar men aan denkt. Ondanks deze terughoudende reactie op herbestemmen, is het onderwerp de afgelopen jaren steeds hoger op de politieke agenda gekomen. Gemeenten, provincies en particulieren beginnen steeds meer de kansen en mogelijkheden van herbestemmen in te zien. Steeds vaker wordt herbestemming geassocieerd met waardebehoud en het leefbaar houden van de geschiedenis van een gemeente, dan met 'financiële onhaalbaarheid' of die oneindige procedures. Dit zijn dan ook de belangrijkste drijfveren voor het initiëren van een herbestemming. In bestaand onderzoek ligt op deze drijfveren ook vaak de nadruk. Eén van de belangrijkste onderwerpen in herbestemming wordt echter nog steeds impliciet of met een laissez faire houding aangepakt: het herbestemmingproces.

Tot op heden is er beperkt onderzoek gedaan naar de praktijken in het proces van herbestemmen. Vaak zijn dit onderzoeken die inzoomen op deelaspecten; algemene verkenningen c.q. studies naar bijvoorbeeld de wijze waarop

draagvlak kan ontstaan (Groeneboer, TU Delft/BOEi 2007) of naar categorieën (Dekker en Vlaar, Herbestemmen van Monumentale Pakhuizen, TU Delft/BOEi 2004 en Kuiper, Herbestemmen van Wederopbouwgebouwen, RUG/BOEi 2007). Wat beschikbaar is aan procesmatige studies c.q. publicaties dateert op z'n vroegst uit 1999 (Nelissen et al, Herbestemming van grote monumenten: een Uitdaging!, een uitgave van stichting Pandenbank Noord Brabant). Deze publicatie is vooral vanuit een bestuurlijk/procesmatige insteek geschreven, maar gaat voorbij aan praktische kanten. Tenslotte zijn er 'leidraden', zoals de herbestemmingwijzer van PRC en heeft ook BOEi intern een systematiek. Voor wat betreft de eerste is van toepassing dat deze niet meer actief door PRC uitgedragen wordt, sinds de auteur M. Hek daar niet meer werkzaam is. Voor de ABT 'transformatiewijzer' geldt, dat dit voornamelijk een acquisitietool is en zeer summier in uitwerking.

In bovengenoemde publicaties zijn termen als 'draagvlak' en 'enthousiasme' wel genoemd: maar op welke manier kan draagvlak gecreëerd worden en hoe zijn mensen enthousiast te krijgen voor de herbestemming van een gebouw uit hun gemeente of directe leefomgeving? Projecttrekkers met de nodige ervaring in herbestemming hebben bepaalde trucs in de vorm van praktische Do's en Don'ts om enthousiasme of

draagvlak te creëren en/of vast te houden. Een voorbeeld van een Do is het houden van een feest in een vervallen pand; hierdoor leren omwonenden het gebouw kennen en waarderen, waardoor ze misschien eerder open staan voor een herbestemming van het pand.

Deze Do's en Don'ts worden helaas door de projecttrekkers niet opgeschreven of op een andere manier uitgedragen, omdat hier geen podia of publicaties (tijdschriften, vakbladen enz.) voor

zijn. Een belangrijke oorzaak van deze impliciete werkwijze is het dynamische karakter van herbestemmen. Elke herbestemming is uniek, evenals het proces dat hier bij hoort:

- Projecttrekkers gaan ervan uit dat de Do's en Don'ts uit een vorig proces niet opgaan voor een nieuwe herbestemming of;
- Een projecttrekker wil absoluut geen deel meer uitmaken van herbestemmen in de toekomst.

In beide gevallen gaat de ervaring uit eerdere processen verloren voor het grote publiek.

Doelstelling

BOEi wil met 'Eerste Hulp Bij Herbestemmen', het zeer complexe proces van herbestemmen inzichtelijk maken.

Dit kan bereikt worden door:

- Extensieve verkenning van literatuur en projectdossiers (geschiedenis, doelstellingen etc.).
- Zoveel mogelijk ervaren projecttrekkers (en andere deelnemers aan herbestemmingprocessen) te vragen naar de lessen die zij in het verleden hebben geleerd.

Uit onderzoek van o.a. Job Roos (Ontdekking van de opgave, 2007), Ruud van der Kemp (Value and Revitalizing industrial



heritage, 2009) en Anna Perreira Roders (RE-ARCHITECTURE: Lifespan rehabilitation of built heritage, 2007) is naar voren gekomen dat de initiatieffase van een herbestemmingproces (met name het vooronderzoek dat in deze fase uitgevoerd moet worden) van cruciaal belang is voor het succes van het eindproduct.

Methodiek en structuur

Om een advies te kunnen geven aan diegenen die aan de vooravond van een herbestemmingproject staan, zal een grote hoeveelheid ervaring uit de praktijk gebundeld moeten worden. Ervaringsdeskundigen zullen reflecteren op de succesfactoren van herbestemmen en de bijbehorende Do's en Don'ts, die zij in het verleden bij herbestemmingprocessen hebben ondervonden. Hiernaast kunnen ervaringsdeskundigen inzicht geven in de kritische succesfactoren waar herbestemmingprojecten mee te maken kunnen krijgen. Elk project is dan wel uniek, er zijn duidelijke succesfactoren te onderscheiden wanneer een groot aantal projecten geëvalueerd zijn. Voor BOEi lag de uitdaging in het vinden van de juiste projecten en de juiste ervaringsdeskundigen, om zoveel mogelijk procesbelevingen van betrokkenen in te winnen.

Dit is gedaan door het onderzoek in drie onderdelen te verdelen:

1. Deskstudie
2. Interviews
3. Expertmeetings

In de deskstudie is een eerste indruk verkregen van herbestemmingprocessen en de daarbij horende succesfactoren. De deskstudie heeft plaatsgevonden bij het projectbureau Belvedere; hier stond een archief met daarin alle projecten die met behulp van de subsidieregeling 'Belvedere' zijn uitgevoerd. Deze subsidieregeling heeft tien jaar lang initiatieven gefinancierd die behoud van cultuur en erfgoed voor ogen hadden. Het archief van het projectbureau Belvedere is rijk aan onderzoeken naar herbestemming, culturele waarde-inventarisaties en haalbaarheidstudies voor projecten.

De interviews zijn gehouden onder projecttrekkers van de verschillende Belvedereprojecten. Tijdens de interviews is gesproken over de, uit de deskstudie gekomen, succesfactoren en de praktische Do's en Don'ts die hierbij horen. Hiermee is een preciezer beeld verkregen van de kritische succesfactoren van het herbestemmingproces: hoe deze in de praktijk met Do's en Don'ts worden nagestreefd en welke resultaten elke Do of Don't tot gevolg heeft gehad.

Aansluitend op de interviews zijn drie expertmeetings gehouden, waarin de conclusies uit de voorliggende onderzoekstappen besproken werden. Om op een gestructureerde manier de bijeenkomsten te sturen is een eerste aanzet gemaakt voor de Tien Geboden van het herbestemmen.

Tijdens de bijeenkomsten is door ervaringsdeskundigen



gediscussieerd over welke geboden af moeten vallen of juist andere geboden toegevoegd moeten worden en welke Do's en Don'ts hier bijpassen.

Elke onderzoekstap is afgesloten met een tussenrapportage, gelezen door de dames en heren van de klankbordgroep. Deze groep deskundigen is zeer ervaren in het onderwerp herbestemmen en in het doen van onderzoek in het algemeen. De klankbordgroep heeft opgetreden als kwaliteitbewaking, adviseur en begeleiding tijdens het volledige onderzoek. Elke tussenrapportage kreeg feedback, samen met eventuele adviezen met betrekking tot de volgende onderzoekstap.

De klankbordgroep bestaat uit:

- Arno Boon (BOEi)
- Peter Nijhof (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed)
- Liesbeth Jansen (Westergasfabriek BV)
- Wim Eggenkamp (Atelier Rijksbouwmeester)
- Wessel de Jonge (Wessel de Jonge Architecten BNA BV)
- Frank Strolenberg (Kenniscentrum Herbestemming)

1. DESKSTUDIE

De eerste stap in het onderzoek is een literatuurverkenning, om een idee te krijgen waar herbestemming allemaal mee te maken heeft. Herbestemmen heeft veel raakvlakken met andere specialistische onderwerpen (ook buiten de bouwsector):

- Projectontwikkeling (commercieel herbestemmen)
- Bouwtechniek (restauratie en renovatie)
- Politiek (procedures en draagvlak)
- Waarden (drijfveer van herbestemmen)
- Marketing (bedenken en verkopen van nieuw gebruik)
- Etc.

Deze onderwerpen zijn op zichzelf al complex, wat maakt dat onderzoek naar herbestemmen tot kort geleden nauwelijks beschikbaar was.

De laatste jaren is, dankzij BOEi, het projectbureau Belvedere, de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en verschillende architectenbureaus en universiteiten, een grote slag gemaakt in de hoeveelheid beschikbare herbestemmingliteratuur. Zoals duidelijk werd in de inleiding is dit onderzoek echter voor het overgrote deel gericht op deelaspecten en dus zeer fragmentarisch. Om onderzoek te kunnen doen naar het totaalproces van herbestemmen zal het proces integraal benaderd moeten worden. Om deze reden zal de input voor Eerste Hulp Bij Herbestemmen voor het grootste deel uit de kennis van ervaringsdeskundigen moeten komen. Deze deskundigen kunnen een totaalbeeld schetsen van het proces en deelaspecten wegen naar hoe belangrijk ze zijn voor in de verschillende processtappen.

In september en oktober 2009 hebben de deskstudie en de literatuurverkenning plaatsgevonden. In deze periode is gezocht naar ervaring in de archieven van het projectbureau Belvedere. Met de subsidieregeling Belvedere zijn tien jaar lang initiatieven gefinancierd die het behoud van culturele of historische waarde nastreefden en het Belvedere-archief is een breed naslagwerk van al deze gesubsidieerde projecten. Deze samenwerking met Belvedere is van grote waarde geweest, omdat naast algemene projectinformatie, de doelen van het project en bijbehorende contactpersonen achterhaald kunnen worden.

Het archief van projectbureau Belvedere telt 425 projecten; in de periode die voor de deskstudie stond, was het echter onmogelijk om al deze projecten te bestuderen. Hier komt nog bij dat van alle projecten slechts een beperkt aantal projecten bruikbaar is. Ter afbakening is een voorselectie van Belvedereprojecten gemaakt waar dieper op in gegaan zal worden. De volgende paragraaf laat zien welke projecten gekozen zijn, samen met een korte beschrijving van het project.

1.1 Voorgeselecteerde Belvedereprojecten

Bij het maken van een selectie moeten één of meer selectiecriteria geformuleerd worden, die de zoektocht naar relevante projecten kunnen vereenvoudigen.

De criteria voor de voorselectie van de Belvedereprojecten zijn:

- Project moet onder de noemer herbestemming vallen
- Er is sprake van een duidelijke case in de vorm van gebouwen of complexen.

Uit de database met voorbeeldprojecten van Belvedere kwamen twintig projecten die aan de selectiecriteria voldoen. Van deze projecten zijn de projectdossiers bestudeerd en is contact gezocht met de initiatiefnemer die de Belvederesubsidie heeft aangevraagd.

Naast informatie over het pand of complex, is duidelijk geworden welke rol de Belvederesubsidie heeft gespeeld en bij een aantal projecten kon terugkoppeling plaatsvinden op de vooraf gestelde doelen. Twee van de voorgeselecteerde projecten bleken te weinig relevant voor verdere bestudering en zijn uiteindelijk afgevallen.

Onderstaand vindt u, per voorgeselecteerd project, een samenvatting van projectinformatie, de resultaten van het Belvedereproject en een terugkoppeling over wat met de resultaten is gebeurd.

Creativity and the city; Westergasfabriek

Dit Belvedereproject omvat een congres dat georganiseerd werd over de Westergasfabriek Amsterdam, één van de meest bekende herbestemmingprojecten van Nederland. Het project is een groot complex, met een aantal gebouwen van een uitzonderlijke architectonische waarde en kwaliteit, dat in haar hoogtijdagen Amsterdam van steenkoolgas voorzag. Op het terrein staan de fabriek, de stalen gashouder, zuiveringsinstallaties, steenkoolopslagruimten en enkele kantoren. De afgelopen jaren zijn deze panden voornamelijk met horecadoeleinden herbestemd.

Het doel van dit internationaal georiënteerde project was het bespreken en delen van de ervaringen en kennis, opgedaan tijdens de herbestemming van het in 2003 opgeleverde Westergascomplex. Met deze open evaluatie wilden de organisatoren een stimulans geven aan de integrale en creatieve ontwikkeling van voormalige industrieterreinen over de hele wereld. Belvederesubsidie heeft het houden van het congres mede mogelijk gemaakt.

De resultaten van de manifestatie zijn ondermeer verwerkt in het boek: *'Creativiteit en de stad; Hoe de creatieve economie*



de stad verandert. Deze publicatie bevat adviezen voor de beginnende en ervaren herbestemmer. Of dit inderdaad de internationale gemeenschap motiveert tot het ondernemen van herbestemmingen is niet te concluderen, hoewel dergelijke publicaties elk een kleine stap in die richting zetten.

De Meelfabriek Leiden

Dit Belvedereproject omvat de formulering van een masterplan voor de herbestemming van het Meelfabriek complex. De Meelfabriek is een zeer groot complex met maar liefst dertien panden. Sinds 1988 wordt gestreden voor het behoud van het complex.

In 2002 werden, op aanraden van rijksbouwmeester Jo Coenen, vier architecten uitgenodigd om een ontwerpvisie te maken voor dit industriële monument. De visie van Zwitserse architect Peter Zumthor werd unaniem door de selectiecommissie uitgekozen. Meelfabriek CV, sinds 2002 eigenaar van de fabriek, gaf hem vervolgens de opdracht om een masterplan te ontwikkelen voor herontwikkeling van het hele fabrieksterrein. De Meelfabriek moest een duidelijke plek krijgen in het stedelijk weefsel en een relatie hebben met de parken en binnenstedelijke bebouwing in Leiden. De toekomstige ontwikkeling en hergebruik van het pand is een grootschalig project (circa 37.000 m²) wat ook grootschalig aangepakt moet worden.

Mede dankzij Belvederesubsidie konden de kosten voor het formuleren van het masterplan gedekt worden. Momenteel zijn de werkzaamheden voor het ombouwen van het terrein in volle gang (na een aantal jaar van stilte rond de Meelfabriek). In deze periode is het masterplan één op één verwerkt in het bestemmingsplan van de gemeente Leiden om de functiemutatie te kunnen bedienen.

Hergebruik Nieuwe Hollandse Waterlinie

Met dit Belvedereproject heeft Uitgeverij Blauwdruk een publicatie samengesteld over het hergebruik van de Nieuwe Hollandse Waterlinie aan de hand van portretten van vijftien

panden. Deze panden kenmerken zich door de diversiteit in locatie en vormen van hergebruik. Het doel is niet zozeer wetenschappelijke volledigheid, maar het vergroten van het bewustzijn van de cultuurhistorische en architectonische waarde van de linie onder een breed publiek.

De in april 2009 verschenen publicatie is via Blauwdruk verkrijgbaar en is een uitgebreid naslagwerk van voorbeeldprojecten. Hierin zijn echter niet de lessen opgenomen die tijdens de verschillende herbestemmingprocessen geleerd zijn.

Herinrichting stedelijke complexen van industrieel erfgoed

Doel van dit Belvedereproject was het maken van een themanummer over de problematiek van het hergebruik van industrieel erfgoed, in relatie tot de landschapsarchitectuur en stedenbouw. Het uitgangspunt was het onder de loep nemen van, stedelijke en landschappelijke complexen, waarvan industrieel erfgoed een belangrijke rol heeft in de herbestemming.

LEERFABRIEK, OISTERWIJK



Met hulp van de subsidieregeling Belvedere gaf het tijdschrift *Blauwe Kamer* in december 2004 een themanummer uit over industrieel erfgoed als nieuwe ontwerpopgave. In dit nummer zijn verscheidene brainstormsessies opgenomen waarin door ervaringsdeskundigen gesproken wordt over herbestemming.

De gebruikte cases bieden een interessant inzicht in vier minder bekende herbestemmingen. Historisch beeldmateriaal en ontwerptekeningen geven een gebalanceerd beeld van het herbestemmingproces, voornamelijk gericht op de ontwerpkeuzes.

Herleef de Beek, watermolenindustrie in Ugchelen Apeldoorn

De beken en door mensenhanden gemaakte sprengen en buffervijvers vormden de levensader voor papierindustrie, wasserijen en koperpletterijen. Om deze structuur weer een functie te geven in de ruimtelijke ontwikkeling, bieden vier voormalige wasserij- en molenlocaties uitkomst. Zij staan opnieuw in de belangstelling en kunnen worden betrokken bij toekomstige ontwikkelingen. Het gaat om woningbouw of bedrijvigheid op de kleinschalige locaties Hokatex, Texoclean, Hoenderparkweg en Bakkenes. De industrie die hier zat, maakte gebruik van de Ugchelsebeek, de Winkewijertbeek en de Schoolbeek. De uitdaging is om de nog aanwezige of verdwenen cultuurhistorische elementen te gebruiken als inspiratiebron voor nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen. In het project 'Herleef de beek' is uitgebreid onderzoek verricht naar de kansen die het water, de gebouwen en de verhalen uit het verleden bieden voor toekomstige planontwikkeling.

Dankzij de bijdrage van de Belvederesubsidie heeft de gemeente Apeldoorn, in een creatief planvormingsproces,

de randvoorwaarden geformuleerd die nodig zijn om een cultuurhistorische dimensie toe te voegen aan haar reguliere planvorming. In workshops met uiteenlopende deelnemers, werden vanaf het begin van de planontwikkeling de randvoorwaarden onderzocht. De verschillende inzichten van de betrokkenen zijn uiteindelijk gebundeld in één integraal toekomstbeeld.

Het project heeft geleid tot de publicatie 'Herleef de Beek' met daarin de visies van de deelnemende disciplines en de cultuurhistorische kansen voor de vier panden in Ugchelen. Het project heeft geleid tot een aantal aandachtspunten die vanuit de Belvederegedachte van belang zijn voor de planontwikkeling. Deze aandachtspunten kunnen niet als succesfactoren voor herbestemmingprocessen gebruikt worden, maar zijn zeer interessant als kaders, waarbinnen ontwerpers moeten werken. In hoeverre de praktijk deze aandachtspunten oppakt is niet te achterhalen.

Herontwikkeling NatLab op het Park Strijp S Eindhoven

Het Natuurkundig Laboratorium (NatLab) op het voormalig Philips-terrein Strijp in Eindhoven, is opgericht in 1914 naar ontwerp van architect D. Roosenburg. Het pand visualiseert de ontwikkeling in zijn werk van vooroorlogs expressionisme naar nieuwe zakelijkheid. Het bijzondere ontwerp van het NatLab was echter niet de enige reden voor aanvraag van Belvederesubsidie. De historische waarde van de technologische ontwikkelingen die het lab heeft voortgebracht (zoals de uitvinding van de radiolamp), vormde ook een reden. Het NatLab was een nationaal en internationaal gerenommeerd instituut dat vooraanstaande wetenschappers aantrok: zo gaf Albert Einstein er, in 1923, een lezing over de mogelijkheden van natuurwetenschappelijk onderzoek.



Toen in 2001 bekend werd dat deze multinational haar bedrijven op andere locaties ging onderbrengen, ontwikkelde Prof. Riek Bakker (bureau BVR) een ambitieus masterplan om dit zogenaamde 'Stijp-S' terrein te herbestemmen. Volgens dit masterplan moest het voormalig NatLab verdwijnen om plaats te maken voor een HOV-route. De gemeenteraad had met de vaststelling van het plan de sloop bekrachtigd. Zover is het echter niet gekomen. Er gingen krachtige stemmen op om het oude laboratorium met zijn cultuurhistorische waarden te behouden. Protesten kwamen niet alleen van cultuurhistorici (o.a. de lokale monumentencommissie), maar ook van Eindhovense burgers, die zich emotioneel verbonden voelden met het gebouw.

Begin 2004 is duidelijk geworden dat het Belvedereproject een doorslaggevende rol heeft gespeeld bij het behoud en de ontwikkelingskansen van het voormalige NatLab. Het gebouw dreigde gesloopt te worden, maar is op de valreep gered. Sterker nog: het lab wordt gezien als boegbeeld voor de toekomstige herontwikkeling van het Strijp-S gebied.

Herontwikkeling Remisekwartier Havenstraat Amsterdam

Het terrein vertelt de geschiedenis van het openbaar vervoer in Amsterdam. Monumentale gebouwen zijn langs het gehele tracé te vinden, met als belangrijkste voorbeeld het Haarlemmermeerstation. Het voormalige rangeerterrein is tegenwoordig een verouderd bedrijfsverzamelgebied. Belvedere heeft Stichting MOVE (Museum Openbaar Vervoer) geholpen een ontwerpend onderzoek uit te voeren voor dit spoorweggebied, door middel van cultuurhistorische analyses.

De bijdrage uit de Belvedere subsidieregeling wordt momenteel gebruikt om een masterplan te ontwikkelen voor het Remisekwartier. Dit masterplan is nog volop in ontwikkeling; er is dus nog geen mogelijkheid geweest om terug te koppelen op het uiteindelijke resultaat van het masterplan.



Herontwikkeling Steenfabriek tot Cultuurplaats, Wijk bij Duurstede

De steenfabriek Bosscherwaarden ligt centraal in het rivierengebied, in de uiterwaarden van Wijk bij Duurstede. In 1991 is de productie van bakstenen gestopt. De huidige eigenaar is al enkele jaren bezig om plannen voor de fabriek te ontwikkelen. De steenfabriek is inmiddels een rijksmonument en in dit Belvedereproject is het plan bedacht om een culturele ontmoetingsplaats te ontwikkelen met de baksteenfabricage als thema. De 'Cultuurplaats' in het buitengebied sluit mooi aan bij de plannen van Wijk bij Duurstede om het 'Culturele Rondje van Wijk bij Duurstede' uit te breiden van de binnenstad naar het buitengebied.

In dit project zijn alle relevante partijen in een projectgroep bijeengebracht: de gemeente (CH en RO), de provincie (CH en RO), Rijkswaterstaat, BOEI, de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Stichting historie grofkeramiek en de eigenaar.

In drie workshops onder leiding van een landschapsarchitect is, samen met een architect, het ruimtelijk plan ontwikkeld.

- De eerste workshop ('uit de klei') stond in het teken van kennismaking met elkaar en met het terrein.
- In de tweede workshop ('de vormelingen') werden drie inrichtingsmodellen verkend.
- De derde workshop ('de bouwstenen') richtte zich op één ruimtelijk plan.

Deze workshops hebben uiteindelijk geleid tot de vorming van een ruimtelijk plan. Hiernaast is een plan gemaakt voor toekomstig beheer, inclusief de financiële haalbaarheid. Helaas hebben de uit het Belvedereproject gekomen plannen, niet het gewenste effect gehad en is de eigenaar nog steeds op zoek naar een goede invulling voor de steenfabriek.

Industrieel erfgoed Kinderdijk Oost

Het gebied Kinderdijk Oost is een van de meest bijzondere industriële landschappen in het Groene Hart, waar zich onder meer nog metaalbedrijven, baggerbedrijven en historische scheepswerven bevinden. Door ontwikkelingen in de scheepbouwsector dreigt dit industriële erfgoed langzaam verloren te gaan. Dit is aanleiding voor de stichting Groene Hart om, met respect voor de cultuurhistorische kwaliteiten, het gebied een nieuwe impuls te geven.

Belvedere heeft bijgedragen in het opstellen van een rapportage met een ruimtelijke visie op de (her)waardering van het industrieel erfgoed en een verkenning van de mogelijkheden voor alternatief gebruik.

In 2007 is een inventarisatie van bestaand erfgoed uitgegeven door stichting het Groene Hart. Aan de gebiedsvisie voor Kinderdijk Oost wordt momenteel nog gewerkt.

KVL Oisterwijk

In 2000 sloot Koninklijke Verenigde Leder (KVL) in Oisterwijk, de grootste leerlooier van Europa, haar deuren. Het uitgebreide gebouwencomplex op een terrein van 8 hectare groot, dicht bij het centrum van Oisterwijk, kwam leeg te staan. Veel Oisterwijkers werkten bij KVL en daarmee is het terrein verankerd in de Oisterwijkse samenleving. De nog bestaande gebouwen van de KVL zijn gebouwd vanaf het begin van de 20e eeuw en staan nu op de monumentenlijst. Behalve de gebouwen zijn zaken als het grid, de industriële verharding, de poorten en de waterzuivering kenmerkend voor het gebied.

Met de Belvederesubsidie werd onderzoek gedaan naar de bouwhistorie van het terrein. Op zoek naar bijzondere kenmerken en het historische verhaal werden oud-medewerkers geïnterviewd. Karel Loeff, (Architectuurhistoricus) maakte de rapportage: 'Bedrijfs geschiedenis, bouwhistorische ontwikkeling en productieproces van de lederfabriek KVL'. Hierin is nauwkeurig de groei van KVL in beeld gebracht, een beschrijving van het productieproces opgenomen en zijn de cultuurhistorische kaders, waarin het industriële complex geplaatst wordt, uiteengezet.

Begin 2006 is de ontwikkelingsvisie, door het college van B&W van Oisterwijk, behandeld. Onder enkele voorwaarden was er instemming met de visie. Aanvullende onderzoeken waren nodig naar onder andere water, bodemverontreiniging, fauna en parkeren.

Lege silo's - nieuwe vulling, hergebruik silocomplexen in Overijssel

Silo's voor de opslag van graan, meel en veevoer vormen binnen het industrieel erfgoed een complex bouwtype. De hoge, massale gesloten gebouwen van (meestal) gewapend beton, verliezen door veranderde opslag- en overslagtechnieken in snel tempo hun oorspronkelijke functie. Door hun jonge leeftijd (de meeste silo's zijn gebouwd na 1920), hun gesloten karakter en dominante aanwezigheid evenals hun geringe 'aibaarheid', bestaat er weinig waardering voor. Zo zijn er in de afgelopen jaren tientallen silo's gesloopt en zullen er nog vele volgen. Kennis over deze vorm van jonge bouwkunst ontbreekt.

Dit project is om drie redenen opgezet:

- Er is nog te weinig bekend over silo's.
- Silo's hebben een prominente plaats in veel (Overijsselse) steden en dorpen.
- Er is een gebrek aan waardering voor silocomplexen.

Om een selectief beheer en hergebruik van Overijsselse silo's te behalen, is een uitvoerige analyse gemaakt van bestaande silo's inclusief een waardestelling. Vervolgens is onderzoek gedaan naar herbestemmingsmogelijkheden voor een vijftal voorbeeldprojecten.

De resultaten uit deze stappen zijn in een publicatie en een symposium openbaar gemaakt. De Belvederesubsidie is bij dit project naar het vooronderzoek gegaan.

Van de vijf voorbeeldprojecten wordt nu bij twee cases verder gewerkt aan concretisering van de herbestemmingplannen. Dankzij dit project wordt momenteel gewerkt aan de herbestemmingplannen van twee silo's in de regio; deze silo's maakten geen deel uit van het onderzoek.

Religieus erfgoed in de naoorlogse stad

Nederland beschikt over een omvangrijke voorraad religieus erfgoed. Twintig procent van de kerken in Nederland stamt uit de wederopbouw periode na de Tweede Wereldoorlog. De kerk was in de nieuwe stadswijken een uitzonderlijk gebouw: in de door repetitie beheerste omgeving onderscheidde zij zich door situering, schaalgrootte, typologie en detaillering. De ontkerkelijking binnen de samenleving, enkele decennia later, leidde ertoe dat veel kerkgebouwen hun oorspronkelijke functie kwijtraakten. De vraag is hoe deze gebouwen getransformeerd kunnen worden en een nieuwe functie kunnen krijgen.

In dit project analyseert de Faculteit Bouwkunde van de TU Eindhoven het huidige erfgoedbeleid rond religieus naoorlogs erfgoed. Het kerkgebouw wordt daarbij gezien vanuit ruimtelijke, cultuurhistorische, functionele en sociale invalshoeken. Het onderzoek bestaat uit twee delen:

- Analyse van de sociaal-culturele context aan de hand van drie casussen.
- Ontwerpend onderzoek naar de randvoorwaarden voor transformaties.

Bij de ontwerpogave is er een spanningsveld tussen de traditionele objectgerichte benadering en een moderne, meer gebiedsgerichte benadering. Met het onderzoek levert de faculteit een bijdrage aan bestaande transformatiestrategieën - en theorieën.

Het project wordt begin 2010 gepresenteerd in een seminar, een lezingenreeks, een publicatie en deelpublicaties in vak- en wetenschappelijke tijdschriften.

Rotsoord

Rotsoord is een historisch industriegebied aan de rand van de Utrechtse binnenstad. In 2002 werd een visie opgesteld, waarin staat dat de historische panden bij verdere planontwikkeling hergebruikt dienen te worden.

Architectuurcentrum Aorta wil door middel van workshops, het maken van inspirerende ontwerpen, en een tentoonstelling meer inzicht geven in de potenties die het gebied biedt. Belvederesubsidie heeft deze wens mogelijk gemaakt. Door ook



de eigenaren van panden, de omwonenden en de gemeentelijke overheid te betrekken, moet een helder uitgewerkte definiëring van de identiteit ontstaan en daarmee wil Aorta een vruchtbare samenwerking op de lange termijn garanderen.

Tot op heden is nog niet gestart met de herbestemming van Rotsoord. Door de inspanningen van Aorta heeft het gebied een plek gekregen op de politieke agenda van gemeente en provincie. Sinds december 2007 zijn ook studenten van de Hogeschool van de Kunsten Utrecht bezig met het in de kijker spelen van Rotsoord, bij de gemeente en inwoners van Utrecht.

Scheveningen-Haven: penthouses op pakhuizen

Robuuste baksteengevels van koel- en pakhuizen, rokerijen en ijsfabrieken bepalen het beeld van de Scheveningse haven. Veel industriële panden stonden jaren leeg, terwijl de woningbouwbehoefte in Den Haag groot is. Door de leegstaande pakhuizen een nieuwe functie te geven kunnen de beeldbepalende panden worden gered van de sloop, terwijl tegelijkertijd tegemoet kan worden gekomen aan de vraag naar wonen, kantoren en winkels. De opbrengsten van de luxe penthouses kunnen worden aangewend om de panden te bewaren en aan te passen aan de eisen van deze tijd en nieuwe functies. Deze wisselwerking laat de panden zichzelf in stand houden.

Het succes van dit project geeft een impuls voor het handhaven en herbestemmen van andere panden van het Scheveningen havenfront en kan zo toch in haar karakteristieke hoedanigheid blijven bestaan. De penthouses geven het havengebied weer een nieuw imago. Ook voor andere herbestemmingopgaven (bijvoorbeeld de naoorlogse wijken) kan het bouwen van penthouses op bestaande panden een succesvolle manier zijn om ergoed te behouden door (her)ontwikkeling.

Het optoppen van gebouwen komt steeds vaker voor bij herbestemmen: de opbrengsten van de nieuwbouw op het pand gebruiken voor de herbestemming van het oude eronder, is een veelbelovende theorie. In het masterplan van de Meelfabriek in Leiden komt deze werkwijze ook naar voren. Er kan geconcludeerd worden dat de methodiek aanslaat.

Stadshavens Rotterdam: Ruimte voor cultuurhistorie

Het plangebied Stadshavens in Rotterdam beslaat maar liefst 1.500 hectare industrieel landschap en is daarmee, na de Docklands in Londen, de tweede grootste herbestemming van een havengebied in Europa. De opgave is zowel grootschalig als zeer complex. Er wordt gewerkt aan een ontwikkelingsstrategie voor integrale gebiedsontwikkeling met een mix van haven (industriële)- en stedelijke functies. Cultuurhistorie vormt een belangrijke bouwsteen in het transformatieproces. Het Belvedereproject betreft een combinatie van historisch

onderzoek en een stedenbouwkundige studie. Het resultaat bestaat onder meer uit een aantal 'spelregels' op basis van cultuurhistorische identiteiten, die de toekomstige ontwikkelingen (mede) moeten sturen.

Voor het project voerde Royal Haskoning, in samenwerking met een cultuurhistorisch onderzoeksbureau, het onderzoek en de stedenbouwkundige visie uit. Onderdeel van de werkwijze waren workshops en een symposium. Het interdisciplinaire kernteam bestond uit ontwerpers en cultuurhistorici, bijgestaan door een begeleidingscommissie. Betrokkenen bij het proces waren onder andere bewoners, ondernemers, medewerkers van de gemeente Rotterdam, projectontwikkelaars, beleggers en de Ontwikkelingsmaatschappij Stadshavens.

Momenteel is de ontwikkelingsmaatschappij Stadshavens vergevorderd met de planvorming van de herbestemming van het voormalig RDM-werf.

Steyl in Stijl, toekomst voor Kloosterdorp Steyl

Steyl is een indrukwekkende kloosterenclave aan de Maas, met een dorpsbeeld dat wordt beheerst door neogotische kloostergebouwen, kerken en kapellen. Met deze unieke plek in Nederland gaat het echter niet meer zo goed. Bestuur en Management Consultants (BMC) heeft in opdracht van de gemeente Venlo en in nauwe samenwerking met een groot aantal partijen (kloosterordes, bewoners, culturele instellingen) een integrale ontwikkelingsvisie voor het Limburgse Kloosterdorp opgesteld. Doel van deze visie is het behoud en de versterking van de spirituele, cultuurhistorische en landschappelijke



waarden van Steyl, met aandacht voor de belangen van bewoners, ondernemers en bezoekers.

De totstandkoming van de toekomstvisie voor Steyl is te danken aan de samenwerking tussen een groot aantal partijen:

- Architectuurpodium Venlo
- Culturele Raad Tegelen
- Gemeente Venlo
- Inwoners van Steyl
- Kloosterordes
- Limburgs Bureau voor Toerisme
- Limburgs Landschap
- Ondernemers uit Steyl
- Provincie Limburg
- Rijkswaterstaat
- Limburgs Landschap
- Waterschap Peel- en Maasvallei

In deze lijst ontbreekt echter BMC; deze heeft als regie gefungeerd en heeft de input van bovenstaande partijen gebundeld tot de uiteindelijke visie.

Na de presentatie van deze visie heeft de motor achter de herbestemming van Steyl echter een tijd stil gestaan. Recent heeft de gemeente Venlo, Steyl opnieuw op de politieke agenda gezet en momenteel wordt met huurders gesproken over de mogelijkheden voor de daadwerkelijke herbestemming. Naast het Belvedereproject is in de afgelopen jaren meer onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor Steyl. Wanneer het masterplan klaar is wordt duidelijk in hoeverre het Belvedereproject bijgedragen heeft aan de uiteindelijke herbestemming van Steyl.

Transformatiestudie de Vereeniging Hengelo

'De Vereeniging' werd in 1894 gebouwd ten behoeve van



de vereniging en 'ter verheffing' van het personeel van machinefabriek Stork. Het gebouw met bijbehorend park ligt centraal in het Hart van Zuid, het 50 hectare grote, voormalige binnenstedelijke industriegebied van Hengelo. De gemeente wilt dit gebied transformeren tot een multifunctioneel stadsdeel.

Het verenigingsgebouw, ontworpen door Posthumus Meyes, is een van de markante gebouwen in dit gebied. In 2007 heeft Stork het overgedragen aan projectbureau Hart van Zuid. Hart van Zuid onderzoekt op welke wijze het gebouw en park behouden kan worden in de nieuwe ontwikkeling en hoe het een moderne betekenis kan krijgen voor nieuwe bedrijvigheid.

Eind 2009 werd een boek uitgegeven met verschillende ontwikkelingsmodellen voor het gebied, gekoppeld aan ontwerpen, kostenramingen en benodigde vervolgstappen.

Transformatiestudie Koninklijke Ten Cate-fabriek

De gemeente Hellendoorn heeft voor het fabriekscomplex aan het Hoge Dijkje (dat gedeeltelijk de status van rijksmonument

heeft) een transformatiestudie laten uitvoeren. Hierin is de structuur van de kern Nijverdal ingebed waar handhaving van de historische waarde en financieel rendement hand in hand gaan. Belvederesubsidie heeft het ontwikkelen van een masterplan in de vorm van een herbestemmingvisie mogelijk gemaakt.

Architectenbureau Henket & Partners heeft een transformatiestudie afgeleverd, waarin diverse mogelijke modellen worden uitgewerkt. De voordelen van de 'extreme' modellen komen tot een synthese in model 4. Het monumentale karakter blijft behouden; de hallen met zaagtanddaken worden 'uitgehoud' en aan de binnenkant tot woningen verbouwd. In het hart van het gebied komt een woontoren en een park. Ook is er ruimte voor scholen, een grand café en een denksportruimte.

Momenteel is de fabriek nog in gebruik, en wacht Ten Cate op een goed moment om de ruimte te verkopen. Urgentie voor een herbestemming is nog niet aan de orde, aangezien het gebouw door het gebruik in goede conditie gehouden wordt. Wanneer het complex verkocht wordt moet blijken in hoeverre het plan van Henket & Partners gebruikt gaat worden.

1.2 Succesfactoren

Tijdens het bestuderen van de projectdossiers en bijbehorende literatuur, is gezocht naar de succesfactoren van het herbestemmingproces. Dit zijn onderwerpen die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van een herbestemmingproces. Tevens is de projectinformatie van groot belang ter voorbereiding van de volgende onderzoekstap namelijk, de interviews.

Zoals duidelijk wordt uit de projectomschrijvingen, zijn slechts een paar projecten gericht op het herbestemmingproces. De dossiers beschreven voornamelijk haalbaarheidstudies,





TEN CATE, NIJVERDAL

cultuurhistorisch onderzoek, projectbeschouwingen of visievormingen. Echter, geen procesevaluaties. Dit bekrachtigt het in de inleiding beschreven probleem: het gebrek aan openbare kennis van het herbestemmingproces.

In sommige dossiers zijn brainstormsessies over het herbestemmingproces opgenomen en een enkel dossier beschrijft wel de lessen van de herbestemming (dossier: Westergasfabriek). Deze dossiers, aangevuld met bevindingen uit literatuur, hebben de volgende succesfactoren voor het herbestemmingproces kunnen onderscheiden:

Draagvlak:

'Onmisbaar als het gaat om herbestemmen'
'De meest cruciale stap vanaf de planontwikkeling'
'Without support, there is only suspense'
'Wordt helaas vaak te laat mee begonnen'

Om een project in de kijker te zetten kan men klein beginnen, door een evenement te organiseren op de locatie; dit kan een feestje zijn, een braderie, een vlooiemarkt of iets dergelijks. Het evenement trekt de aandacht en de mensen, de locatie staat op elke flyer en poster en men loopt er zelf een dag rond. Na afloop van het evenement zit de locatie in het onderbewuste van de aanwezigen. Op deze manier kunnen burgers de plek meemaken op een positieve manier. Bij het lezen over herbestemmingplannen voor de locatie zullen degenen die bij het evenement waren denken: "Was dat niet dat pand/die plek waar we toen die leuke middag hebben gehad?"

Enthousiasme:

'Enthousiasme en kans van slagen zijn direct aan elkaar gekoppeld'
'Probeer het maar eens vast te houden...'

De les van dit onderwerp is simpel: een initiërende partij moet enthousiast zijn over het project en de bijhorende kansen. Deze persoon (of personen) moet een inspiratie zijn voor de projectpartners en andere actoren om zich heen. Als deze partij geen enthousiasme uitdraagt, dan kunnen de andere actoren in het proces de moed verliezen en zal het succes van de herbestemming in gevaar kunnen komen. Een goed voorbeeld doet volgen, er zal dus iemand moeten zijn die, ondanks tegenslagen de moed erin houdt, maar wel realistisch genoeg blijft om te stoppen als er geen andere uitweg is.

Realisme:

'Maximaal behoud of maximale winst is een verkeerde insteek voor herbestemmen!'
'Wees voorbereid op tegenslagen'
'Bereid u voor op lange procedures'
'Gold or fools gold?'

Eén van de belangrijkste aspecten van een herbestemmingproces is realisme: realisme in functiemutatie, renovatieonderdelen of verkoopprijzen. Functiemutatie is een cruciaal onderdeel voor het herbestemmingproces; geen nieuwe functie ... geen exploitatie ... geen herbestemming. Toch is dit vaak de belangrijkste discussie en tevens de moeilijkste voor de projecttrekker; aan de ene kant heeft hij/zij de historische verenigingen die voor 100% renovatie gaan, terwijl de potentiële gebruiker zoveel mogelijk gebruikruimte wil creëren voor maximale omzetpotentie. Daarbovenop komen instanties als de Rijksdienst en overheidsorganen die hun eisen/reglementen erop nahouden én zit er al of niet een ontwikkelaar aan tafel die voor de ontwikkeling van het gebied een visie heeft. Het balanceren van de wensen van al deze verschillende partijen maakt een herbestemming zo veel moeilijker dan een 'regulier' nieuwbouw project. De laatste uitspraak betreft het idee dat een eigenaar van een pand kan hebben over de waarde ervan, sommigen hebben het idee goud in handen te hebben en willen het alleen voor een enorm bedrag verkopen, terwijl het markttechnisch slechts een fractie daarvan waard is. (Fools gold = Pyriet; dit lijkt op goud, maar bijna niets waard).

Respect voor elkaars agenda:

'Het onbegrip leidt vaak tot niets doen en daarmee verder verval'
'Sommige instanties begrijpen niet dat het geld ergens vandaan moet komen'

'Monumentenregels zijn er niet voor niets!'
'Er is geen verdeeld verlangen'

Deze uitspraken zal menig ervaringsdeskundige meerdere malen gehoord of gezegd hebben. Het laat zien dat door de hakken in het zand te zetten en halsstarrig vasthouden aan winstoogmerk of renovatiedetails, plannen vast komen te liggen en er uiteindelijk na alle energie en tijd die erin gegaan is, niets gebeurt. Voor het project betekent dit dat er weer een periode van verval aankomt en het misschien wel volledig verdwijnt. Bij herbestemmingprocessen zal iedereen bereid moeten zijn water bij de wijn te doen, de behoudpartijen zullen niet over elk detail moeten vallen en de commerciële partijen zullen bereid moeten zijn een lager rendement te accepteren.

Bestuursveranderingen binnen gemeenten:

'Maar over vier jaar denken ze er heel anders over'
'Zeker een verkiezingsverhaaltje'

Voor velen is dit een belangrijk punt van onzekerheid; de veranderlijkheid van gemeentebesturen en daarmee hun agenda. Het is bekend dat planvorming voor herbestemmingprojecten een tijdrovende kwestie is en de kans is dus groot dat in de periode van initiatief tot en met oplevering er een bestuurswissel optreedt. Zo kan men dus het ene jaar tegenover een enthousiast en meedenkend college van B&W zitten en een jaar later een terughoudend en ongeïnteresseerd college.



Bestemmingwijzigingen zouden eenvoudiger moeten kunnen:

'Dat het dan spaak loopt op een regeltje terwijl elke partij achter het plan staat'

'Voor de procedures moet men een lange adem hebben en een hoop incasseringsvermogen'

Een argument om niet te gaan herbestemmen, is het aantal oeverloze procedures waar men in terechtkomt, als het gaat om functiemutatie en ontwikkeling. Dit kan voor veel commerciële partijen een reden zijn om niet mee te doen aan een herbestemming, omdat men vaak lange tijd in onzekerheid zit over een plan.

Te weinig bewustzijn voor andermans werkzaamheden:

'Er is te weinig communicatie tussen de afdelingen bij de gemeente'

'Het 'over de muur principe' is hier nogal van kracht'

De schaal van industriële projecten biedt enorme kansen als het gaat om functieverzameling. Het is daarom een gemis dat commissies en/of afdelingen binnen de gemeente die verantwoordelijk zijn voor het behoud van cultuurhistorie, vaak niet om de tafel gaan met stedenbouwkundigen binnen de gemeente om zo in één klap twee problemen op te lossen. In het geval van 'over de muur' werken, ontbreekt het aan overdrachtsinformatie. Men heeft vaak de neiging zichzelf in te dekken door werkzaamheden af te bakenen en geen deel te nemen in de bewerkingen voor en na zijn eigen expertise. Op deze manier doet iedereen zijn eigen werk goed, maar ontstaan er alsnog problemen die naar niets of niemand te traceren zijn.

1.3 Conclusie deskstudie

De tijdens de deskstudie gevonden succesfactoren zijn van een zeer algemene aard en de uitleg van de succesfactoren is eenzijdig. Afgezien van deze observatie, moeten projecttrekkers of projectteams met de eerste vier succesfactoren constant bezig zijn. Op deze vier punten rust een groot deel van het succes van een herbestemming. De laatste drie succesfactoren zijn minder algemeen en hebben betrekking op samenwerking en problematiek vanuit overheidsorganen.

De volgende onderzoekstappen moeten meer duidelijkheid scheppen in deze succesfactoren. De eerste vier zullen in deze

stappen opgedeeld moeten worden in kleinere doeltreffende succesfactoren en Do's en Don'ts.

1.4 Evaluatie deskstudie

Het Belvedere-archief bleek een goede bron om het onderzoek af te bakenen door middel van cases. De projectinformatie maakt het ook een stuk eenvoudiger om een interview af te nemen, aangezien de informatie over het project zelf (geschiedenis, waarde, spelers binnen het proces etc.) een goede voorbereiding mogelijk maakte. Helaas was niet van elke case goede project-gerichte informatie beschikbaar. Hierdoor moesten helaas enkele, vooraf gekozen projecten, afvallen voor de interviews.

Het achterhalen van de projecttrekker per project was moeilijker dan verwacht. Bij Belvedere was alleen contactinformatie bekend van de initiatiefnemer van het Belvedereproject, maar deze informatie kon tot wel tien jaar oud zijn. De initiatiefnemer was ook nog eens zelden de projecttrekker van het herbestemmingproces. Er moest dus via een lange weg geprobeerd worden de projecttrekker per project te achterhalen. Dit zorgde echter voor wat vertraging van de start van de interviewstap.

De hartelijke ontvangst bij Belvedere en de hulp die enkele van de medewerkers boden, maakte dit een zeer plezierige onderzoekstap. De resultaten van de deskstudie zijn echter wat summier aangezien met Belvederesubsidie nauwelijks procesonderzoeken gedaan zijn. De brainstormsessies die in verschillende archieven terugkwamen hebben hier toch nog een flinke bijdrage aan kunnen leveren.



STEENFABRIEK DE BOVENSTE POLDER, WAGENINGEN

2. INTERVIEWS

De deskstudie heeft een beeld geschetst van de voorgeselecteerde Belvedereprojecten en een eerste inzicht verschaft in succesfactoren. De gerichte projectinformatie heeft inzicht verschaft in de problemen die binnen de projecten speelden of nog spelen. Elk afzonderlijk Belvedereproject heeft met een bepaalde doelstelling een aanvraag gedaan voor de subsidieregeling Belvedere. Van enkele projecten is duidelijk geworden of deze doelstelling al dan niet behaald is, of dat hier momenteel nog aan gewerkt wordt.

De projectinhoudelijke kennis is zeer waardevol tijdens het voorbereiden op en het afnemen van een interview met de projecttrekker. De interviewer is namelijk bekend met het project en delen van het herbestemmingproces. Het interview kan daardoor direct ingaan op de ervaringen van de respondent tijdens het herbestemmingproces.

Naast projectinhoudelijke informatie is tijdens de deskstudie een beeld ontstaan van welke succesfactoren, binnen een herbestemmingproces, van belang (kunnen) zijn. Deze succesfactoren waren echter nog zeer algemeen van aard, evenals de uitleg ervan. De interviews moesten hier meer duidelijkheid in verschaffen.

2.1 Doel interviews

In de interviews werden de volgende doelen nagestreefd:

- Succesfactoren die tot nu toe bekend zijn beter onderbouwen.
- De lijst succesfactoren uitbreiden.
- Praktijkervaring transparant maken door het formuleren van Do's en Don'ts

2.2 Methode

De waarde van een interview komt voort uit twee hoofdelementen. Het eerste element is het profiel van de respondent, dat wordt bepaald door:

- Wat voor soort persoon is respondent?
- Welke kennis en/of ervaring moet deze persoon hebben?

Het tweede element is de opzet van het interview. Hierbij heeft een onderzoeker de keuze uit drie interviewtechnieken. Deze technieken hebben uiteenlopende eigenschappen met betrekking tot hulpmiddelen, voorbereiding (inlezen), gespreksvorm en de druk op de interviewer tijdens het interview. De interviewtechnieken zijn:

Het open interview:

- Geen interviewdocument.
- Geen voorbereiding in het onderwerp.
- Interactief gesprek zonder duidelijke lijn (respondent leidt).
- Tijdens het interview is er weinig te doen voor interviewer.

Het halfgestructureerd interview:

- Een interviewdocument als hulpmiddel.
- Redelijk tot goede voorbereiding in het onderwerp.
- Een interactief gesprek met duidelijke lijn (interviewer leidt).
- Tijdens het interview moet de interviewer het verloop bewaken.

Het gesloten interview:

- Een volledig leidend en afgebakend interviewdocument.
- Zeer goede voorbereiding in het onderwerp.
- Een eenzijdig gesprek (interviewdocument leidt).
- Vergt niets van de interviewer tijdens het interview.

2.2.1 Respondentprofiel

Het profiel voor de interviewserie is in overleg met de directie van BOEi opgesteld:

- De respondenten zijn projecttrekker geweest in minimaal één herbestemmingproces.
- De respondent heeft ruime ervaring in de initiatieffase, de uitvoeringsfase en de onderhoudsfase van het herbestemmingproces.

Uit de Belvedere-archieven was moeilijk af te leiden welke personen binnen het respondentenprofiel pasten. Tevens was de contactinformatie uit de Belvedere-archieven tien jaar na dato niet bruikbaar. Met de hulp van de directie van BOEi en enkele medewerkers van het projectbureau Belvedere is het gelukt om voldoende projecttrekkers te achterhalen die bereid waren hun medewerking te verlenen aan een interview.

2.2.2 Interviewopzet

De interviews zijn op basis van de halfgestructureerde methodiek afgenomen. Dit houdt in dat aan de hand van een paar vaste onderwerpen een gesprek is gevoerd. Deze methode typeert zich door de open sfeer waardoor makkelijker gepraat kan worden, terwijl de vaste onderwerpen de interviewer een handvat bieden om het gesprek in goede banen te leiden.

De vaste onderwerpen voor de interviews (de succesfactoren uit de deskstudie) werden door de respondenten gespiegeld op het door hen doorlopen herbestemmingproces. De kansen en bedreigingen van de succesfactoren komen hierdoor aan het licht.

De respondenten werd gevraagd de lijst succesfactoren aan te vullen met succesfactoren die volgens hem of haar ontbreken. De interviewer probeerde door vragen te stellen erachter te komen welke praktische Do's en Don'ts de respondenten tijdens hun herbestemmingproces gebruikt of meegemaakt hebben. De interviews zijn op volledig vertrouwelijke basis afgenomen,

dit voorkomt dat de respondent zichzelf censureert, uit angst voor eventuele nadelige gevolgen van zijn of haar uitlatingen.

Elke respondent heeft een verwerking met wat er besproken is toegezonden gekregen, ter verificatie van conclusies en/of samenvattingen.

2.3 Succesfactoren uit interviews

Dankzij de gekozen interviewtechniek, het vertrouwelijke karakter en het enthousiasme van de respondenten is een duidelijk beeld ontstaan van de kritische succesfactoren in herbestemmingprocessen.

Ook al zijn de succesfactoren uit de deskstudie algemeen van aard en in sommige gevallen een 'open deur', toch waren de respondenten het unaniem eens dat deze van groot belang zijn voor herbestemmen. Deze blijven dus in dezelfde vorm staan. Hiernaast is de lijst met een flink aantal succesfactoren aangevuld.

Om de lijst succesfactoren van structuur te voorzien, is onderscheid gemaakt tussen projectgebonden succesfactoren, succesfactoren die in voorbereidingsfase resultaat kunnen behalen en succesfactoren die zich op personen en/of samenwerking richten.

2.3.1 Projectfactoren

Dit zijn de succesfactoren die kansen bieden vanuit het pand of complex waar de herbestemming plaatsvindt of vanuit andere (herbestemde) panden of complexen:

- **Samenwerking met oude gebruikers**

De voormalige beheerder of eigenaar heeft inzicht in de sterke en zwakke punten van het pand of complex. Een goede samenwerking met deze persoon vereenvoudigt de technische inventarisatie.

- **Urgentie/momentum**

Wanneer er sprake is van urgentie zullen partijen als huurders, overheden of eigenaren eerder bereid zijn concessies te doen. Zonder urgentie kunnen onderhandelingen traag of moeizaam verlopen en zal er hoogstwaarschijnlijk weinig gebeuren op een korte termijn.

- **Creëren van een projectdatabase**

Een projectdatabase waarin ervaringen van projectpartners zijn opgenomen is wenselijk. Lering trekken uit de ervaring van anderen helpt projecttrekkers tijdens het leiden van hun herbestemming. Hiernaast moet een projectdatabase ook de namen van gespecialiseerde bedrijven bevatten, waardoor onervaren projecttrekkers zich zo sneller met expertise kunnen omringen.

2.3.2 Voorbereidingsfactoren

Dit zijn de succesfactoren die kansen bieden vanuit de voorbereidingsfase van het herbestemmingproces:

- **Financiële expertise**

Financiële experts moeten in een vroeg stadium de financiële aspecten van een (mogelijke) herbestemming in kaart brengen, zodat ontwerpers met beide benen op de grond blijven en het werkkader snel duidelijk wordt.

- **Een beheerplan voor de lange termijn**

Het prestige van een herbestemming ligt niet in het beheer, maar het succes van een herbestemming is hier wel afhankelijk van. Als een herbestemd pand/complex in korte tijd opnieuw in verval raakt, krijgt de reputatie van dat pand/complex een grote klap te verwerken en is het onwaarschijnlijk dat opnieuw zoveel tijd en geld in het pand/complex gestoken wordt.

- **Formuleer een businesscase**

Het formuleren van een businesscase verschaft inzicht in potentie, kosten en opbrengsten. De businesscase is geen gedetailleerd plan, maar een indicator van de kansen. Dit document beschrijft tekorten in de investering, maar draagt hiermee realisme uit, wat voor draagvlak kan zorgen binnen overheidsorganen of marktpartijen. Op deze manier kunnen overheden en marktpartijen kijken of er subsidies of investeringen vrijgemaakt kunnen worden die de tekorten kunnen dragen.

Leer van elders gemaakte fouten en behaalde successen. Door elke keer het wiel opnieuw uit te willen vinden vertraagt het proces enorm. Kijk oplossingen af bij elders behaalde succesprojecten of praat met andere projecttrekkers.

2.3.3 Menselijke factoren

Dit zijn de succesfactoren die kansen bieden vanuit de personen die (zowel direct als indirect) werkzaam zijn in een herbestemmingproces:

- **Tempo maken en vasthouden**

Begin zo snel mogelijk met de herstelwerkzaamheden, hierdoor krijgen projectpartners niet de kans plannen kapot te rekenen of andere blokkades te bedenken. Tevens moet de projecttrekker proberen het tempo hoog te houden, waardoor veranderingen in het projectteam of in bestuurlijke organen tot een minimum beperkt kunnen worden.

- **Een (financieel) sterke organisatie als trekker**

Als organisaties die financieel krachtig zijn en eenvoudig kapitaal kunnen aantrekken een project trekken, straalt dat veel vertrouwen uit naar potentiële investeerders, huurders van het pand/complex of subsidieverstrekkende instanties.



- **Vasthouden aan gemaakte plannen**

Als een masterplan of businesscase is opgesteld moet het hele projectteam zich hieraan houden. Als bepaalde grote lijnen veranderd worden, komt het succes van de totale herbestemming in gevaar.

- **Aanwezigheid van een duidelijke projecttrekker**

Elke herbestemming heeft een projecttrekker nodig: deze persoon moet zich nadrukkelijk manifesteren als projecttrekker en dat, tot en met de oplevering van de herbestemming, ook blijven doen. Eén aanspreekpunt kan communicatie eenvoudiger en efficiënter maken.

- **Bestuurlijke ondersteuner (ambassadeur)**

Als de gemeente niet de trekker is, dan is het project gebaat bij een bestuurlijk persoon die investeringen en keuzes naar de achterban kan vertalen met een positieve onderbouwing. Dit is een soort ambassadeur die samen met de projecttrekker voor een succesvolle herbestemming strijdt.

- **Vertrouw in andermans expertise en gebruik deze zo vaak mogelijk**
Wanneer met projectontwikkelaars gewerkt wordt, gaan de

hakken nog al eens in het zand als gevolg van vooroordelen. Dit is een gemis, omdat deze partijen veel ervaring hebben met het creëren van exploitabele plannen en begaafd zijn in het zoeken naar alternatieve invalshoeken voor financiële vraagstukken.

- **Investeren in voorkennis over stakeholders**

Ter voorbereiding op belangrijke besprekingen zal de projecttrekker tijd moeten steken in het achterhalen van de doelen, wensen en speerpunten van de verschillende stakeholders. Dit creëert een enorme voorsprong voor het voortraject en laat onderhandelingen soepeler verlopen.

- **Een projecttrekker met meerdere belangen aanstellen**

Een bruggenbouwer die meerdere motieven heeft dan enkel financieel of cultureel, kan beter concessies bewerkstelligen, dan een eenzijdige projecttrekker. Heemkundekringen strijden voor het beste voor de omgeving, bestuurders strijden voor het beste voor de gemeente en commerciële bedrijven strijden voor het beste voor hun bedrijf. Géén van deze partijen strijdt voor wat het beste is: het pand of complex in de eerste plaats en de omgeving op de tweede plaats.

2.3.4 Conclusie succesfactoren

Sommige succesfactoren kunnen in meer dan één categorie geplaatst worden. Er is echter gekozen om elk in één categorie te plaatsen. Hierbij is geprobeerd de meest relevante categorie te kiezen, gebruik makend van de uitleg die de respondenten erbij gegeven hebben. Hiernaast is soms sprake van succesfactoren die heel dichtbij of in het verlengde van elkaar liggen; wederom heeft de uitleg van de respondenten bepaald om ze samen te voegen of niet.

Afgezien van overlap of vergelijkbaarheid valt het op dat de meeste succesfactoren in de mensencategorie vallen. De reden hiervoor is de grote hoeveelheid actoren (deelnemers aan een proces) die tijdens een herbestemming meedenkt - en beslist. Herbestemmen heeft naast de actoren die bij reguliere bouw optreden, (opdrachtgever, architect, aannemer, constructief adviseur, overheid en al of geen ontwikkelaar) ook te maken met (vaak meerdere) geschiedkundige verenigingen,

milieuorganisaties, oude gebruikers, (potentiële) nieuwe gebruikers en subsidieverlenende instanties. Het is duidelijk dat met een goede aanpak in deze categorie veel winst behaald kan worden.

De succesfactoren belichten de onderdelen binnen herbestemmingprocessen die doorslaggevend zijn voor het succes. Hoe deze succesfactoren in de praktijk beïnvloed worden, gaat met behulp van de in de volgende paragraaf benoemde Do's en Don'ts.

2.4 Do's en Don'ts uit interviews

Do's en Don'ts zijn de toepasbare handelingen die projecttrekkers en andere deelnemers voor een herbestemming kunnen gebruiken om succesfactoren positief te beïnvloeden. Zowel subtiele prikkelingen als grootschalige inventarisaties vallen allemaal onder Do's en Don'ts.

De ervaring die de respondenten in hun rol als projecttrekker hebben opgedaan, heeft een groot aantal Do's en Don'ts opgeleverd. Dit zijn speciale praktische handelingen die projecttrekkers kunnen gebruiken om het herbestemmingproces in zo goed mogelijke banen te leiden.

De Do's en Don'ts zijn onderverdeeld in zes categorieën:

- Ontwerp
- Gebruik
- Financieel
- Inter-persoonlijk
- Draagvlak
- Procedureel



2.4.1 Do's en Don'ts in ontwerp

Dit zijn de Do's en Don'ts die te maken hebben met de aspecten van de ontwerpfase, projectinventarisaties en planvorming:

- **Creëer een plan in een zo breed mogelijk projectteam**
Betrek zoveel mogelijk partijen in de planvorming om later voor zo min mogelijk verrassingen komen te staan.
- **Vroegtijdige inventarisatie van technische staat**
De graad van verval heeft direct effect op de kosten van een herbestemming. Hoe eerder inzicht hierin is, des te beter zijn schattingen te maken van de totaalkosten. Daardoor komen verrassingen voor het projectteam dan ook minder voor.
- **Brainstormsessies houden in een vroeg stadium**
Door 'wilde' of vrije brainstormsessies te houden in een vroeg stadium, kunnen ontwerpers droombeelden kwijt en wordt er sneller 'out of the box' gedacht. Dit zorgt voor creatieve oplossingen en voorkomt dat standaardprocedures de boventoon voeren.
- **Creëer een ambitiedocument**
In dit document worden de globale wensen opgenomen die als leidraad fungeren in de planvorming. Een dergelijk document zorgt voor een kader waarbinnen ontworpen en ontwikkeld kan worden, waardoor komende herbestemmingfasen eenvoudiger worden. Tevens is het een document waarmee het proces bewaakt kan worden.
- **Ontwerpen en rekenen tegelijk**
Dit is een vorm van realisme: tijdens het tekenen ook gaan rekenen. Door tijdens het ontwerpen continue rekening te houden met kosten en opbrengsten, kunnen realistische oplossingen bedacht worden.

2.4.2 Do's en Don'ts in gebruik

De volgende Do's en Don'ts hebben te maken met functiebeoordeling voor het toekomstige gebruik:

- **Function follows form!**
De functie komt voort vanuit het gebouw. Als deze niet past en een functie wordt geforceerd, kunnen de kosten hoog oplopen. Het karakter van het pand/complex bepaalt een groot deel van de waarde van het pand en als dit niet wordt meegenomen in de beslissingsfase kan het succes van de herbestemming in gevaar komen.
- **De functie van een gebouw is niet alleen de 'uitbater'**
Voordat plannen gemaakt worden voor bestemmingswijzigingen en/of functiemutatie, is het van groot belang te zoeken naar welke betekenis en/of meerwaarde het gebouw heeft voor de omgeving. De identiteit die omwonenden ontleen aan het pand/complex is van groot belang voor het succes van het toekomstig gebruik.

2.4.3 Financiële Do's en Don'ts

De Do's en Don'ts in deze paragraaf zijn gericht op het financiële plaatje dat bij herbestemming hoort:

- **Probeer onafhankelijk te zijn van subsidie**
De toekenning van subsidie betekent controles en een extra meebeslissende projectpartner; deze extra stem kan het proces vertragen.
- **Kosten 'plannen'**
Goed inzicht in kosten en de termijn waarop deze kosten moeten worden voldaan, biedt een termijn waarin kapitaal vergaard kan worden. Minder onzekerheid, minder risico, meer creatieve financiële mogelijkheden. Herbestemming is een proces van jaren; als een totale herbestemming 3 miljoen euro kost, hoeft bij aanvang van de werkzaamheden dit hele bedrag nog niet beschikbaar te zijn.
- **Maak gebruik van het economisch tij**
Investeren ten tijde van groei kan van cruciaal belang zijn. Wanneer er mogelijkheden ontstaan dankzij kleine investeringen, kan reuring gecreëerd worden. Deze verlaagt de drempel voor potentiële investeerders, huurders of subsidieverstrekkende instanties.

2.4.4 Inter-persoonlijke Do's en Don'ts

Deze Do's en Don'ts hebben te maken met het optimaliseren van de samenwerking binnen projectteams en de houding die projecttrekkers aan kunnen nemen:

- **Geef iedereen een belang of doel en wees altruïstisch**
Betrek iedereen bij het project en maak van de herbestemming een saamhorig doel. Geef anderen de eer van een succes(je) en maak hen zo mededragers van een project.
- **Inventariseer de stakeholders**
Het inventariseren van de doelen en wensen van elke stakeholder wordt door vele respondenten benadrukt. Dit zorgt voor meer begrip voor elkaar in onderhandelingsituaties en zorgt voor minder verrassingen in de toekomst. Wanneer hier onvoldoende in wordt geïnvesteerd, zorgt dit, in combinatie met de zeer complexe materie van het herbestemmen en de grotere projectteams, voor een onwerkbaar situatie.
- **Regelmatige klankbordmeetings houden**
Het is van groot belang dat regelmatig teamvergaderingen gehouden worden om het projectteam in dezelfde richting te laten werken. Hiernaast kan enthousiasme en draagvlak zo beter vastgehouden worden binnen projectteams.
- **Zoek projectpartners die het hart op de goede plaats hebben**
Om enthousiasme te creëren en vast te houden is het van

groot belang dat gewerkt wordt met projectpartners die een ruime affiniteit hebben met erfgoed en/of herbestemmen.

2.4.5 Do's en Don'ts voor draagvlak

De volgende Do's en Don'ts hebben het creëren en vasthouden van draagvlak als hoofddoel:

- **Sta tijdelijk gebruik toe; maak hier heldere contracten voor en werk samen met gebruikers**

Door tijdelijk gebruik blijft het pand in stand. Door heldere contracten is er minder/geen risico op slepende uitzetprocedures en door te communiceren met de gebruiker leert het projectteam de zwakke punten van het pand kennen.

- **Laat jongeren meeproeven van panden en gebieden**

Jongeren hebben de toekomst en het succes van een herbestemming is dan ook zeer afhankelijk van de rol die erfgoed van oude en nieuwere generaties voor jongeren speelt. Door jongeren mee te laten proeven van cultuur en de herbestemming ervan, kan een nieuwe generatie herbestemming overnemen.

- **Laat een 'worse-case' - scenario zien ter bewustwording van de urgentie**

Door te beseffen wat de consequenties zijn als er geen overeenstemming bereikt wordt, zullen projectpartners sneller bereid zijn mildere en realistischere eisen te stellen.

- **Ga regelmatig kijken bij herbestemde projecten**

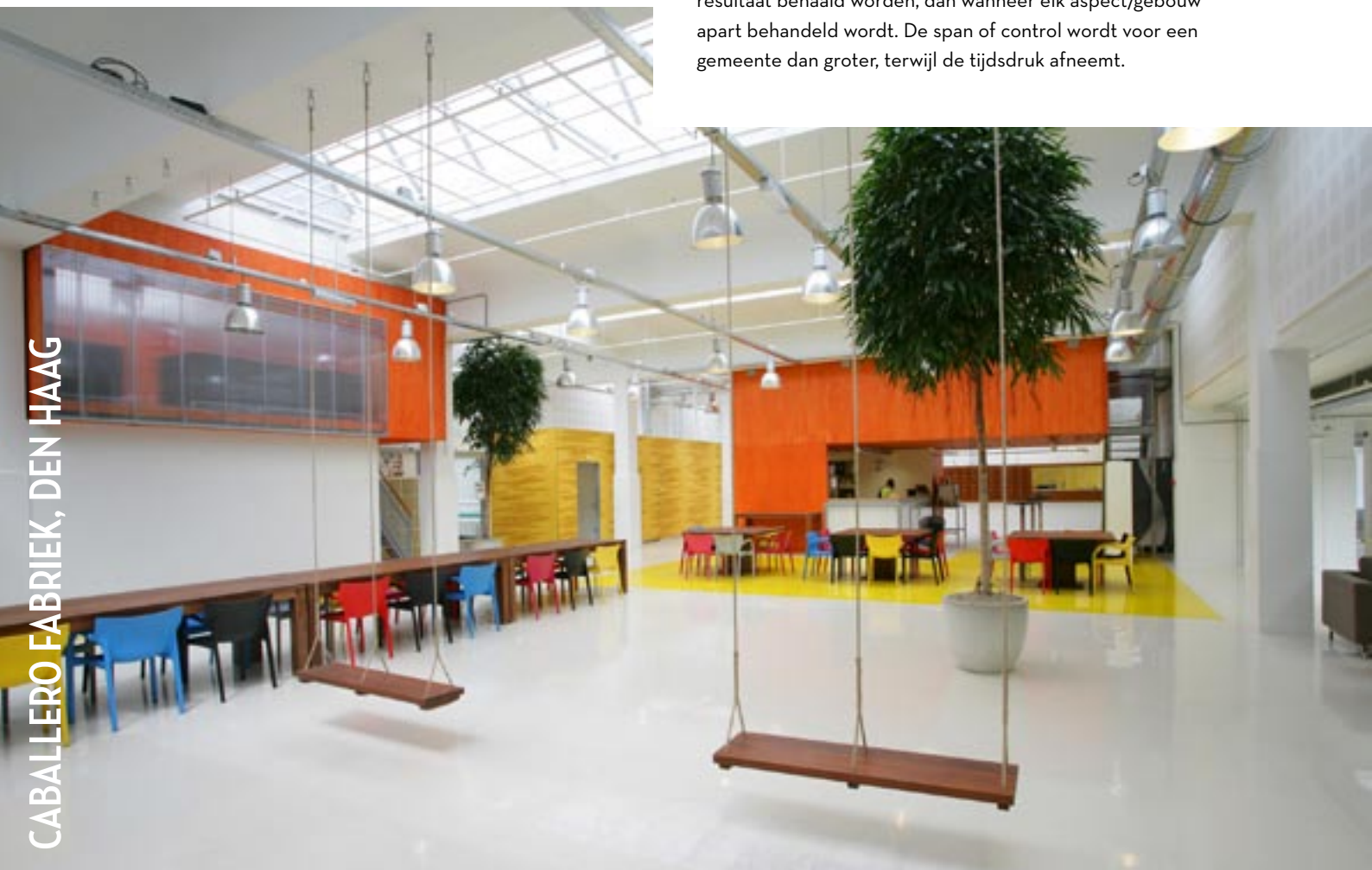
Door met een projectteam te gaan kijken bij elders behaalde successen, worden de kansen van herbestemming belicht in plaats van de bedreigingen. Als ten tijde van de planvormingfase een dergelijke excursie gepland wordt, kan afgekeken worden op welke manier met technische aspecten en functiebeoordeling is omgegaan.

2.4.6 Procedurele Do's en Don'ts

Tot slot zijn er Do's en Don'ts onderscheiden die procedures kunnen versnellen of de samenwerking tussen overheden en de markt kunnen verbeteren:

- **Op metaniveau afspraken maken met overheden**

Door grootschalig te plannen en meerdere losse projecten samen te pakken in masterplannen of businesscases kan sneller resultaat behaald worden, dan wanneer elk aspect/gebouw apart behandeld wordt. De span of control wordt voor een gemeente dan groter, terwijl de tijdsdruk afneemt.



- **Meer faciliteren, minder controleren**

Als overheden plannen alleen controleren en toetsen op regelgeving in plaats van mee te denken in de ontwerpfase, vergroot de afstand tussen projectteam en overheid. Een open houding waar bereidheid uit straalt is vaak al genoeg om vertrouwen te creëren. Tevens kan een project stagneren doordat bijvoorbeeld gemillimeterd wordt over een kozijn, terwijl het pand op instorten staat.

- **Sturingscriteria in plaats van regels**

Door met sturingscriteria te werken in plaats van regels is het voor ambtenaren makkelijker om herbestemmingprojecten te beoordelen. Als projecten niet in het standaardstramien passen (wat met herbestemming bijna altijd het geval is) zal bestaande regelgeving niet opgaan, waardoor voor zowel de uitvoerende ambtenaar als het projectteam een moeilijke situatie ontstaat.

- **Eerst beginnen, dan het plan laten groeien**

Zowel Do als Don't: door vroeg te beginnen en het tempo vast te houden, kan een effectiever proces behaald worden. De keerzijde is echter de onzekerheid waar projectteams constant in zitten. Verassingen vanuit de praktijk kunnen zich elk moment voordoen, terwijl de projecttrekker hierop niet is voorbereid door het gebrek aan planvorming en vooranalyses.

2.4.7 Conclusie Do's en Don'ts

De interviewkeuze heeft vooral bij de Do's en Don'ts vruchten afgeworpen. Het interviewdocument was gericht op het vinden

van succesfactoren en door vragen te stellen zouden de Do's en Don'ts aan het licht moeten komen. Gezien het ruime aantal relevante Do's en Don'ts kan dit dus als een succes worden bestempeld.

Evenals bij de succesfactoren zijn Do's en Don'ts die op meerdere plaatsen terecht kunnen, op de meest relevant geachte plaats geplaatst, conform de uitleg die erbij is gegeven. Ditzelfde geldt voor Do's en Don'ts die in elkaars verlengde liggen.

De resultaten uit de deskstudie en de interviews worden in hoofdstuk 3 samengevat in een eerste aanzet tot de Tien Geboden van het herbestemmingproces.

2.5 Evaluatie interviews

Naast de beperkt beschikbare contactinformatie, was er bij enkele projecten (nog) geen sprake geweest van een vervolg. Oftewel, het herbestemmingproces was (nog) niet in gang gezet en er was dan ook geen projecttrekker die uit ervaring inzicht kon bieden in Do's en Don'ts. Andere projecten hadden wel een vervolg gekregen, maar niet het gewenste resultaat geboekt. Dit was bij een aantal projecttrekkers voldoende reden geen deel te willen nemen aan een interview.

Om bovengenoemde redenen moesten helaas meer projecten afvallen dan waar van tevoren rekening mee gehouden was. Uiteindelijk zijn zeven interviews afgelegd, iets minder dan het vooraf bepaalde doel van tien interviews.

De zeven interviews hebben een grote hoeveelheid relevante informatie opgeleverd. De verschillende kijk die respondenten hadden op het leiden van een project of welke succesfactoren het hoogst gewaardeerd moeten worden, bewees het belang van het onderzoek. Maar vooral ook de noodzaak voor inzicht in de complexiteit van het herbestemmingproces.



3. TUSSENRESULTATEN

Ter afsluiting van de deskstudie en de interviews worden in dit hoofdstuk de tussenresultaten gepresenteerd die in de expertmeetings geverifieerd worden. Deze resultaten zijn gepresenteerd in de vorm van een eerste aanzet tot de Tien Geboden der herbestemmen en drie stellingen met betrekking tot actuele onderwerpen van de herbestemmingpraktijk.

3.1 Eerste aanzet Tien Geboden

De deskstudie en de interviews hebben inzicht verschaft in kritische succesfactoren en de daarbij horende Do's en Don'ts

op het gebied van herbestemmingprocessen. Het was in de tijd gezien niet haalbaar om tijdens de expertmeetings een lange lijst met succesfactoren te presenteren om vervolgens bij elk punt uitgebreid stil te staan. Een kort en afgebakend product waar de essentie van het voorliggend onderzoek uit blijkt, moest dus ontworpen worden.

In overleg met de directie van BOEi, is ervoor gekozen om een eerste aanzet te maken tot de Tien Geboden van het herbestemmingproces. Dit model bevat de belangrijkste succesfactoren uit bevindingen van de deskstudie en de



interviews. Deze werkwijze maakt het voor de deelnemers aan de expertmeetings eenvoudiger om gerichte feedback te geven en misschien tot nieuwe inzichten te komen.

Het gebruiken van de Tien Geboden als manier van resultaten presenteren, is in de expertmeetings ook besproken, aangezien BOEi de eindresultaten op dezelfde manier uit wil dragen.

Wanneer vanuit de expertmeetings veel commentaar zou komen op deze presentatiewijze, dan zou er naar een alternatieve methode gezocht moeten worden.

De volgende figuur, in combinatie met de onderstaande uitleg omvat de belangrijkste conclusies uit de vorige onderzoekstappen:

- I Zet uw zinnen ook op de toekomst
(Zorg voor lange termijn doelen en een onderhoud/ exploitatie plan voor het veiligstellen hiervan)
- II Gij zult functies niet forceren
(Een functie moet bij een gebouw passen zowel technisch als emotioneel)
- III Gij zult uw monument kennen in feiten en cijfers
(Inventariseer het pand uitgebreid, ook de geschiedenis ervan)
- IV Zet uw zinnen op andermans successen
(Ga kijken bij succesvolle projecten)
- V Gij zult reuring creëren
(Ga het gebouw z.s.m. gebruiken zodat draagvlak en enthousiasme op gang komt)

- VI Gij zult vertrouwen op expertise en ervaring
(Huur specialisme in; herbestemmen is te complex om alleen te doen)
- VII Gij zult beginnen eer gij wilt bezinnen
(Begin zo snel mogelijk zodat enthousiasme niet inzakt en dingen niet kapot gerekend kunnen worden)
- VIII Ik ben de projecttrekker, uw kampioen, uw onvoorwaardelijke waterdrager
(Benoem een projecttrekker)
- IX Gij zult projectpartners vinden en leren kennen
(Inventariseer projectpartners op hun doelstellingen en hun agenda)
- X Gij zult een aansprekend plan creëren.
(Creëer een plan en laat dat voor draagvlak zorgen)



3.2 Stellingen

Als tijdens de expertmeetings de hele avond over de Tien Geboden wordt gediscussieerd, kunnen de experts de interesse verliezen en zal de waarde van de respons verminderen.

Vanuit de directie van BOEi kwam het idee om naast de Tien Gebodendiscussie een aantal actuele onderwerpen uit de herbestemmingpraktijk in de vorm van een stelling te presenteren. Deze stellingen zouden een duidelijk standpunt innemen over het onderwerp, om zo te provoceren tot een discussie.

Uit de ervaring van BOEi, literatuur en de enkele bevindingen uit de deskstudie zijn de volgende stellingen beschreven:

- “Gemeenten hebben te weinig kennis om projecttrekker te zijn.”
- “Om herbestemming te bevorderen is een leegstandsregister zinloos.”
- “Er is een opleiding voor projecttrekkers (‘herbestemmers’) nodig.”

In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de achtergrond van deze stellingen en waarom deze zijn opgenomen in de expertmeetings.

4. EXPERTMEETINGS

De laatste onderzoekstap heeft vier doelstellingen:

- Resultaten uit de deskstudie en de interviews verifiëren.
- Uitbreiden van de Tien Geboden en de uitleg van de Geboden.
- Het testen van de Tien Geboden als drager van de onderzoekresultaten.
- Het in gezelschap bespreken van actuele thema's binnen herbestemming.

In overleg met de directie van BOEi is besloten dat expertmeetings de beste manier waren om deze doelstellingen te halen. Met de eerste aanzet naar de Tien Geboden uit het vorige hoofdstuk is een informatiedrager beschikbaar waarover gericht en openlijk over gediscussieerd kan worden.

De leidende factor in expertmeetings is 'tijd'; aangezien dergelijke bijeenkomsten meestal plaatsvinden in de avonduren, is de tijd beperkt en kunnen er geen grote hoeveelheden informatie besproken worden. Expertmeetings moeten wel duidelijk ingeleid worden, zodat de aanwezigen weten over welke onderwerpen gepraat gaat worden en welke respons zij dienen te geven. Het verzorgen van een goede inleiding en een afgebakende vraagstelling richting de experts is van groot belang voor het succes van de dataverzameling en vergt dan ook veel van de organisatoren.

De expertmeetings van EHBH waren als volgt opgebouwd:

1. Inleiding bijeenkomst waarin aanleiding en totstandkoming van EHBH-onderzoek werd gepresenteerd.
2. Introductie van Tien Geboden en de discussie hierover.
3. Drie stellingen uit de actuele herbestemmingpraktijk – en theorie.

Elke expertmeeting is voorgezeten door Arno Boon; Ruud van der Kemp trad op als notulist en verzorgde de inleiding. Aan tafel zaten per keer acht ervaringsdeskundigen afkomstig uit alle disciplines die in herbestemmingprocessen terugkomen. De informatie uit de verschillende expertmeetings is per onderwerp verwerkt.

4.1 Tien Geboden

De in het vorige hoofdstuk gepresenteerde Tien Geboden zijn getoond aan de expertpanels. Er is vervolgens uitgebreid gediscussieerd over welke geboden in de lijst ontbreken, welke eruit zouden moeten en of een volgorde te onderscheiden is van meest naar minst belangrijk. Per expertmeeting is het commentaar beschreven.

4.1.1 Expertmeeting 1

In deze bijeenkomst zijn de volgende geboden besproken en/of aangevuld:

- **Gij zult een functie niet forceren**

Dit gebod wordt door de meesten onderstreept en continuering is het beste te manifesteren door gebruik. De aanwezigen zijn het eens dat wanneer, met een vooraf bepaalde doelgroep/functie begonnen wordt, dit vaak tot absurd hoge kosten leidt of in het ergste geval tot de vernietiging van het pand of haar identiteit. Dit gebod krijgt van de experts een hoge prioriteit.



- **Herbestemmen faciliteren boven controleren**

Als dringend advies voor gemeenten kwam de noodzaak tot het faciliteren van of, *de weg vrijmaken voor*, herbestemmen. Door niet te focussen op wat kan en mag volgens de regelgeving, moet een gemeente zich bezighouden met de inventarisatie van de geschiedenis, de waarde en de betekenis van het pand/complex voor de omgeving en de gemeente zelf. Op deze manier ontstaat een beeld over de totale waarde van een pand/complex, dat op zijn beurt draagvlak en enthousiasme teweegbrengt. Door vervolgens ruimte te bieden voor mutatie, subsidiemogelijkheden aan te dragen en draagvlak te stimuleren. De experts zijn van mening dat tot op heden te snel gerekend wordt naar financiële kansen in een te vroeg stadium, wat een negatief beeld schept en enthousiasme en draagvlak vernietigt.

- **Projecttrekker**

Eerst is onderscheid gemaakt tussen twee aanpakken die voor handen zijn bij herbestemming:

- Herbestemmen vanuit enthousiasme
- Draagvlak en herbestemmen vanuit de kwaliteiten van een pand

De eerste heeft inderdaad behoefte aan een projecttrekker die onvoorwaardelijk en enthousiast voor het project gaat en dit consequent uitdraagt om te voorkomen dat financiële projectpartners aan het rekenen slaan en direct alle motivaties voor herbestemmen teniet gedaan zijn. Deze persoon moet bij voorkeur weinig verstand hebben van herbestemmen, de risico's en de complexiteit van de processen. Deze onwetendheid maakt dat deze projecttrekker onvoorwaardelijk voor een herbestemming kan gaan.

In het tweede punt wordt het project zelf als drijfveer gezien. Dit is het geval bij panden/complexen die onweerlegbaar waardevol zijn of financieel veel potentie hebben (vaker het geval in de Randstad). Hierbij moet juist wel gerekend worden naar de potentie van het gebouw, in financiële- en/of waardetermen. Op deze manier kan draagvlak en enthousiasme gecreëerd worden door het gebouw voor zichzelf te laten spreken.

- **Leiderschap**

“De moeilijkste projecten lukken dankzij leiderschap.”
Leiderschap is volgens de experts van cruciaal belang, en hoeft in principe niets te maken te hebben met het projecttrekkerschap. De projectleider kan zeer effectief leiden door achter de schermen te functioneren, maar consequent het doel van een succesvolle herbestemming nastreeft. Deze projecttrekker heeft vier hoofdtaken:

- **Communicatie**
(Projectleider is het centrale communicatiepunt, maar onafhankelijk van projectpartners).
- **Faciliteren**
(Projectleider maakt weg vrij voor onderzoeken en zorgt dat de projecttrekker op de voorgrond komt en blijft)
- **Bruggen bouwen** (tussen markt en overheden).
(Projectleider is onafhankelijk en hierdoor de ideale persoon voor stimuleren van samenwerking).
- **Realistisch proces nastreven**
(Projectleider moet de stekker eruit trekken als samenwerking vastloopt of haalbaarheid absoluut onmogelijk is).

- **Urgentie**

Hier zijn twee mogelijkheden: er is reeds sprake van urgentie of het moet aangetoond of gecreëerd worden. Wanneer sprake is van urgentie - of dit nou komt door een nood aan een bepaalde functie binnen een omgeving of dat een waardevol gebouw op het punt staat in te storten - maakt dit herbestemmen mogelijk.

- **Zet uw zinnen op andermans successen**

Volgens de experts is dit één van de belangrijkste geboden. Door bezoeken te brengen aan succesvolle projecten valt, volgens de experts, veel op de plaats. Hierdoor ontstaat drive, enthousiasme, inspiratie en draagvlak waarmee het gehele moraal van het projectteam een enorme impuls krijgt.

4.1.2 Expertmeeting 2

- **Wet- en regelgeving**

Bestemmingsplannen zijn niet ingericht voor herbestemmingen, want ook voor tijdelijke bestemmingen is dit een belangrijk struikelblok.

- **Vertrouw op expertise**

De misvatting bestaat dat een herbestemming zonder andere experts uitgevoerd kan worden: vervolgens wordt er een aantal jaren gewerkt zonder enig resultaat, maar inmiddels is een hoop onwil, onbegrip en tegenstand ontstaan. Het is volgens de aanwezigen van groot belang dat deze eigenwijze houding afneemt. Een belangrijke voetnoot hierbij is dat het geen zin heeft altijd alle experts te laten meedenken/beslissen in elke processtap. Huur expertise in op het moment dat het nodig is.

- **Zoeken naar toekomstige leegstand**

Om te kunnen anticiperen op verval en technische problemen is het van groot belang dat geïnventariseerd wordt hoe leegstand zich de komende 5 tot 15 jaar gaat ontwikkelen. Dit is niet zozeer een gebod, maar wel een belangrijke Do die voor het herbestemmingproces nog gedaan moet worden.

- **Functies niet forceren**

Deze wordt door een aantal aanwezigen onderstreept als zeer belangrijk gebod. Functies *nóóit* van tevoren bedenken! Hierbij komt dat de functies ook in een omgeving moeten passen.

- **Projecttrekker**

De projecttrekker moet een bepaalde hoeveelheid macht hebben, moet knopen kunnen doorhakken en beslissingen nemen die het project ten goede komen.

- **Gij zult projectpartners vinden en leren kennen (vooroordelen)**

Er is gesproken over hoe vooroordelen over projectpartners projecten kapot kunnen maken. Altijd navragen hoe iemand (of een bedrijf) tegen het project aankijkt, nooit aannames doen!

- **Deregulering**

Het zou herbestemming ten goede komen wanneer sprake is van meer vrijheid in het tijdelijk ombouwen van het pand of complex. Door halsstarrig vast te houden aan hetgeen bestemmingsplannen voorschrijven krijgt herbestemming geen kans.

- **Plezier**

Er moet plezier zijn in herbestemmen en het moet *zeker* niet als last gezien worden. Vaak lopen de processen meerdere jaren, dus moet er op de één of andere manier plezier in gehouden worden.

- **Visualiseren en tekenen**

Kopers of huurders kunnen zich vaak weinig voorstelling maken van grootte, indeling of vierkante meters. Door veel te tekenen en veel 'visual aides' te maken (denk aan prototypes en 3D impressies) krijgen de gebruikers een beter beeld en kan ook bij hun het enthousiasme beginnen. Door zo vroeg mogelijk een beeld te geven van wat men krijgt, zullen huurders of kopers sneller overstag gaan.

4.1.3 Expertmeeting 3

- **Nieuwe deelnemers in het proces**

Door een paar aanwezigen is onderbouwd dat, personen voor wie herbestemming een nieuw fenomeen is, leidraden of hulpmiddelen van groot belang zijn.

- **Mensen boven projecten of organisaties**

Personen zelf kunnen grote slagen maken in herbestemming; liever een goede ambtenaar in een gemeente met een slecht beleid, dan een slechte ambtenaar in een gemeente met een goed beleid. De persoon in kwestie betekent veel voor het proces en het succes.

- **Herbestemmen is een kans**

Volgens velen een belangrijke toevoeging als gebod:

herbestemmen heeft een reputatie dat het moeilijk is, maar het opent nieuwe deuren en biedt nieuwe mogelijkheden voor problemen.

- **Gemeenschap meekrijgen**

Valt onder draagvlak, maar voeg dit toe aan de feiten en cijfers kennen en ken hiernaast ook de geschiedenis van het dorp/omgeving.

- **Gij zult projectpartners vinden en leren kennen**

De meningen waren zeer verdeeld over dit gebod:

Het moest weg, omdat projectpartners medebeslissers kunnen zijn, die enkel voor vertraging zullen zorgen.

Het is noodzakelijk, omdat niemand alleen een herbestemming kan realiseren.

Dit gebod moet vooral om regie gaan: wie heeft de regie en hakt uiteindelijk knopen door? Dit moet volgens een aantal experts de opdrachtgever zijn, want als deze niet achter de herbestemming staat zal dit een projectleider uit de publieke, dan wel de commerciële sector, moeten zijn.

- **Gij zult een aansprekend plan creëren**

Als toevoeging hierbij zal men moeten zorgen voor een plan wat de kansen duidelijk naar voren laat komen en zo de inspiratie en het draagvlak creëert wat nodig is voor toekomstig succes.

- **Gij zult reuring creëren**

Er is gesuggereerd om deze uit te breiden naar draagvlak. Het nadeel hiervan werd besproken als te algemeen, als een gebod moet men gericht blijven sturen.

- **Begin eer ge bezint**

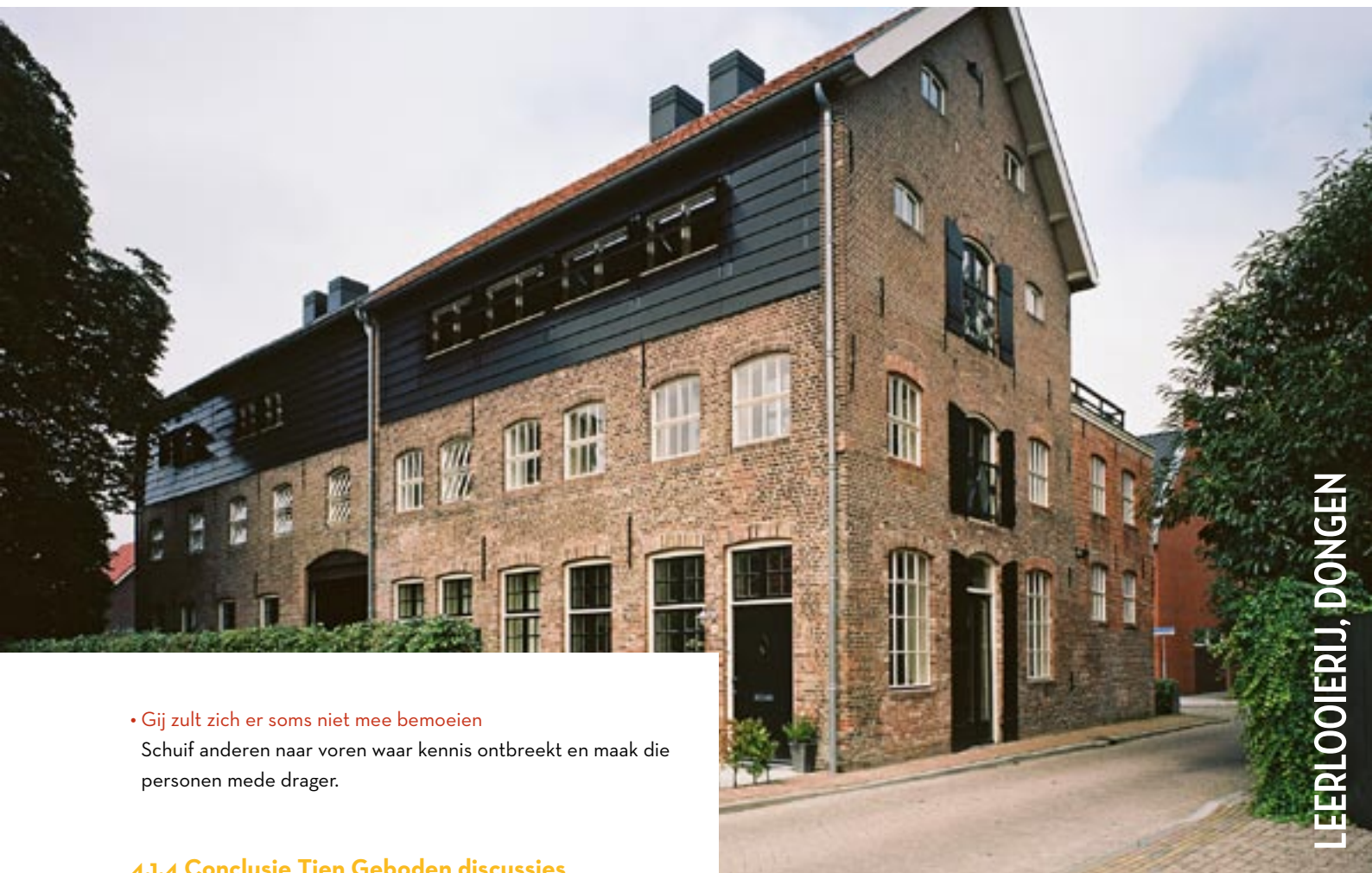
Het komt vaak voor dat dit een soort eigen urgentie teweegbrengt. Op deze manier krijgt men de kansen onder de neus gedrukt en zal men eerder geneigd zijn deel te nemen. Als de ontwikkeling in beweging is, is de drempel lager om in het proces mee te gaan dan wanneer het nog in de kinderschoenen staat.

- **Gij zult functies niet forceren**

Soms gaat dit niet op, maar in het geval van kansen in de omgeving is dit een haalbaar scenario. Een kantoor in een boerderij is technisch gezien goed mogelijk en nauwelijks geforceerd, maar of de omgeving daar klaar voor is, is een grote vraag en kan het risico van forceren met zich meebrengen. Er is duidelijk overeenstemming dat een wensenlijstje vooraf voor de functies die in een gebouw moeten komen niet werkt.

- **Begin zodra de gebruiker het gebouw verlaat**

Verval gaat ontzettend snel en andere 'gebruikers' (jeugd, natuur) kunnen het pand innemen, zodat alles moeilijker wordt en elke procedure vertraagt.



- Gij zult zich er soms niet mee bemoeien

Schuif anderen naar voren waar kennis ontbreekt en maak die personen mede drager.

4.1.4 Conclusie Tien Geboden discussies

In de eerste expertmeeting lag duidelijk de focus op het vrijmaken van de weg voor herbestemming. De negatieve houding tegenover herbestemming werkt het zien van kansen en het maken van creatieve oplossingen tegen. De belangrijkste lessen uit de eerste expertmeeting zijn dat herbestemming gefaciliteerd moet worden wanneer er kansen liggen en bestaande regelgeving is niet gemaakt voor herbestemmingprocessen en moet dus ook niet halsstarrig gevolgd worden.

In de tweede expertmeeting kwam het gesprek steeds terug op de drive (enthousiasme) die leden van projectteams en projecttrekkers moeten hebben. Drive kan volgens deze expertmeeting uit verschillende achtergronden komen, namelijk:

- Affiniteit met erfgoed
- Commerciële successen willen behalen
- Een proces in goede banen willen leiden
- Het prestige van een succesvolle herbestemming voor een bedrijf of gemeente.

De focus in expertmeeting 3 lag op dezelfde onderwerpen als in expertmeeting 1 en 2. De noodzaak tot faciliteren en aanpassen van regelgeving was volgens de experts van bijeenkomst 3 ook een belangrijke stap die gemeenten moeten maken. Hiernaast kwam regelmatig ter sprake hoe belangrijk affiniteit met erfgoed

en het herbestemmingproces is voor het succes van een herbestemming. Hiermee bekrachtigt de laatste expertmeeting de bevindingen uit de eerste twee bijeenkomsten.

Op enkele kanttekeningen na waren de experts zeer positief gestemd over de Tien Geboden zoals deze in hoofdstuk 3 zijn gepresenteerd. Veel van hun opmerkingen zijn gericht op een uitgebreidere uitleg per gebod en niet zozeer het vervangen van geboden voor anderen. De les die hieruit getrokken is, is dat de geboden, zoals momenteel gepresenteerd, zeer relevant zijn, maar dat de uitleg bij elk gebod veel uitgebreider moet. Deze uitleg moet beide kanten van de potentiële uitwerking laten zien.

Eén van de geboden neemt volgens de experts te grote risico's met zich mee. Het Gebod "Gij zult beginnen eer gij wilt bezinnen", is doeltreffend in het korthouden van de planvormingfase. Helaas zorgt gehaaste of gebrekkige planvorming voor grote onzekerheid voor de rest van het herbestemmingproces. Het risico is dus te groot dat dit gebod meer kwaad doet dan goed. Hiernaast is het positieve aspect van dit gebod terug te vinden in het Gebod "Gij zult reuring creëren". Bij de formering van de definitieve Tien Geboden moest overwogen worden deze daadwerkelijk af te laten vallen.

Nogmaals, uit de bijeenkomsten is dus gebleken dat de geboden, zoals ze momenteel gepresenteerd zijn, zeer relevant zijn. De experts waren in meer of mindere maten overtuigd van de doeltreffendheid van deze Tien Geboden. Een belangrijke kanttekening bij deze conclusie is dat de uitleg bij elk gebod veel uitgebreider moet en beide kanten van de medaille moet laten zien.

Tot slot is gekeken naar de doeltreffendheid van de Tien Geboden als informatiedrager: in één van de expertmeetings hebben twee experts aangegeven niet overtuigd te zijn dat de Tien Geboden een ideale drager was. Zij gaven aan dat de gebiedende manier waarop de adviezen worden gebracht door enkele gebruikers verkeerd kan worden opgevat. Deze kritiek is besproken met de directie van BOEi en uiteindelijk is besloten de vorm van de Tien Geboden vast te houden, aangezien de toon waarmee de adviezen gebracht worden duidelijk maakt hoe belangrijk ze zijn.

4.2 Stellingen

De in hoofdstuk 3 gepresenteerde stellingen zijn gebruikt om in een breed gezelschap actuele onderwerpen uit de

herbestemmingpraktijk te bespreken. Het komt zelden voor dat zoveel ervaringsdeskundigen met een zo uiteenlopende achtergrond bij elkaar zitten. Het doel van de stellingen is om een beeld te krijgen van hoe het onderwijs, de markt en de publieke sector over enkele actuele onderwerpen denkt.

4.2.1 “Gemeenten hebben te weinig kennis om projecttrekker te zijn”

Deze stelling is gebaseerd op Gebod VIII: “Ik ben de projecttrekker, uw kampioen, uw onvoorwaardelijke waterdrager”. Tijdens de interviews waren de meningen zeer verdeeld over welke persoon of partij als projecttrekker op moet treden. De belangrijkste vraag met betrekking tot het projecttrekkerschap is in hoeverre deze persoon ervaring en kennis moet hebben. Een onervaren projecttrekker heeft het voordeel niet te weten waaraan hij/zij begint, en deze onwetendheid kan een enthousiasmerende projecttrekker tot gevolg hebben. Het nadeel van een onervaren projecttrekker is dat deze niet weet wat er nodig is om een herbestemming tot een goed einde te brengen.

Een ervaren projectleider heeft als voordeel dat deze weet waar bruggen gebouwd moeten worden en welke problemen zich voor kunnen doen. Dit zorgt voor een stabiele projecttrekker die als vraagbaak, communicatiepunt en bruggenbouwer optreedt.





Het nadeel van de ervaring is dat deze persoon weet hoe moeizaam herbestemming kan verlopen, hij/zij hierdoor voorzigtiger kan worden en daardoor terugvalt op het nemen van bewandelde paden en standaardoplossingen.

De vraag of kennis van herbestemming goed of een slecht is voor toekomstige ondernemingen is met deze stelling bespreekbaar gemaakt, samen met de vraag welke personen/instanties het trekkerschap op zich zouden moeten nemen. In de interviews waren sommige respondenten er namelijk van overtuigd dat gemeenten de rol van projecttrekker op zich moeten nemen, terwijl de anderen hier sterk op tegen waren.

Per expertmeeting zijn de standpunten op deze stelling samengevat.

4.2.1.1 Expertmeeting 1

Bijna direct kwam de vraag of een gemeente wel projectleidend wil of moet zijn, waarop direct de discussie van de probleemeigenaar geopend werd. Gemeenten zijn vaak probleemeigenaar en worden in de rol geplaatst, zonder dat zij het projecttrekkerschap kunnen of willen uitvoeren.

Vervolgens werd gesproken over de gebieden waarin gemeenten zeer goed presteren en waar het ontbreekt binnen de organisatie. Een belangrijke conclusie is dat binnen een gemeente veel kennis zit waarvan vaak niet optimaal gebruik wordt gemaakt, omdat men simpelweg niet weet waar een ander mee bezig is.

De uiteindelijke conclusie is dat een gemeente niet moet schromen procesleiders van buitenaf aan te trekken die bruggen kunnen slaan tussen verschillende afdelingen en zo een herbestemming in goede banen leiden. Oftewel, één persoon voor op de achtergrond die stuurt en (bij voorkeur) een wethouder die op de voorgrond staat en het positieve geluid van de herbestemming openbaar uitdraagt.

4.2.1.2 Expertmeeting 2

De afdelingen (vaak meerdere: cultuur, ruimtelijke ordening, subsidies etc.) binnen de gemeente die met herbestemming

te maken hebben, hebben vaak geen kaas gegeten van herbestemmen op zich. Daarentegen is er wel veel kennis aanwezig per onderwerp van herbestemmen. Men is zich zeer bewust van de problematiek, maar weinig proactief in het oplossen hiervan.

Er is in een aantal grote gemeenten al sprake van commissies of task-forces die bij dit soort multidisciplinaire projecten de regie nemen en de samenwerking tussen departementen bevorderen. Daarnaast werd genoemd dat deze grote gemeenten kleinere gemeenten op weg kunnen helpen met de formering van dergelijke commissies of zelfs door uitlenen van de ambtenaren uit dergelijke commissies.

Een belangrijk tegenargument bij deze stelling is looptijd van herbestemming. Deze processen lopen vaak meer dan tien jaar: een tijdsbestek dat veel langer is dan een gemiddelde bestuurstermijn. Door deze wisselingen zijn gemeenten onbetrouwbare projecttrekkers.

4.2.1.3 Expertmeeting 3

Er werd gesproken over de onafhankelijkheid van projecttrekkers. Wanneer een projectleider volledig onafhankelijk is, zal hij het beste voor het pand proberen te bereiken. Het risico van een projecttrekker vanuit de gemeente is dat deze misschien de opdracht heeft gekregen om functies door te duwen die voor de gemeente van pas komen maar niet zozeer voor het pand of complex.



Enkele aanwezigen gaven aan dat gemeenten, als zij gebouw eigenaar (en daarmee probleemeigenaar) zijn, in die rol gezet worden of zij dit willen/kunnen of niet. Hierop werd geopperd om de stelling te herschrijven als “Gemeente moet de rol niet op zich willen nemen”.

Ook in deze expertmeeting kwam de problematiek van de versplinterde kennis bij gemeente aan bod. De uiteindelijke conclusie is dat gemeenten met de huidige problematiek niet projecttrekker moeten zijn, maar dat wel zouden kunnen als de problematiek van versnipperde kennis opgelost kan worden en een projectleider aangesteld wordt die gaat voor behoud en continuering van het pand boven alles.

4.2.2 “Om herbestemming te bevorderen is een leegstandsregister zinloos.”

Deze stelling komt voort uit de herbestemmingpraktijk: de

noodzaak wordt regelmatig geopperd van een register waar leegstand in Nederland in opgenomen is. Het bespreken van deze stelling moet uitwijzen of experts dit als een nuttige methode voor het bevorderen van herbestemming vinden.

4.2.2.1 Expertmeeting 1

Een register beginnen met daarin informatie waar niemand mee te koop wil lopen is onverstandig. Omdat leegstand door de meesten liever niet kenbaar gemaakt wordt, zal het opnemen van een gebouw in de database met extra kosten gepaard gaan. Volgens experts uit de publieke sector kunnen gemeenten uit hun eigen database overzichten halen, waarin leegstand binnen een gemeente duidelijk wordt.

De experts kwamen snel tot de conclusie dat dit geen manier is om herbestemming te bevorderen.

4.2.2.2 Expertmeeting 2

In de commerciële sector bestaat zoiets al in de vorm van Realnext waar vraag en aanbod bij elkaar gezocht worden. Het belangrijkste verschil is dat het hier gaat om leegstand die men niet wil melden. De gegevens op Realnext zijn openbaar en vrijwillig aangemeld en hebben een duidelijke functie. Bij een leegstandsregister gaat het voornamelijk om ‘kansloze’ gebouwen.

Men is het er wel over eens dat om herbestemming te bevorderen een leegstandsregister geen toegevoegde waarde zal hebben.

4.2.2.3 Expertmeeting 3

Helaas is het niet meer gelukt om binnen de tijd ook deze stelling te bespreken.

4.2.3 “Er is een opleiding voor projecttrekkers (‘herbestemmers’) nodig.”

De laatste stelling komt voort uit conclusies van een bekende speler in de herbestemming wereld. Voorafgaand aan en tijdens het onderzoek is hier regelmatig over gesproken en het is dus een logisch gevolg dat het opgenomen is als stelling tijdens de expertmeetings.

4.2.3.1 Expertmeeting 1

De meningen hierover waren in eerste instantie verdeeld: sommigen waren van mening dat projecttrekkers niet op te leiden zijn, maar een bepaald type zijn. Anderen daarentegen waren ervan overtuigd dat een opleiding realiseerbaar, maar ook zeer nuttig kan zijn.

De discussie kwam los door de brug van stelling 1 naar stelling 3 te maken. De experts vonden het nodig dat kennis transparanter

is, zodat herbestemmers die nieuw zijn in het proces, hier gebruik van kunnen maken en zich beter kunnen manifesteren in het herbestemmingproces.

Na uitvoerig gediscussieerd te hebben over de noodzaak en de toegevoegde waarde kwam men tot de conclusie dat het ontwikkelen van een opleiding veel voor de verbetering van herbestemmingprocessen kan betekenen. Al is het alleen al om de talenten eruit te kunnen filteren. Over de vorm die de opleiding moet krijgen werd geen overeenstemming bereikt, want sommigen zagen het liever als een bijscholing voor ervaren projectleiders terwijl anderen er een HBO/WO opleiding in zagen die generalisten met een voorliefde voor erfgoed de kennis kunnen bieden om in de herbestemmingwereld te kunnen groeien.

4.2.3.2 Expertmeeting 2

De experts zijn ervan overtuigd dat als een dergelijke opleiding in het leven geroepen zal worden, deze dan zeer diep moet gaan in het proces, maar ook de extra facetten moet raken zoals marketing, communicatie, restauratietechniek en bouwtechniek. Dit zorgt ervoor dat de opleiding heel breed wordt, en misschien zelfs te veel kan worden.

Een ander belangrijk argument is dat een dergelijke opleiding voor de 35 tot 40+ generatie zou zijn: men moet het één en ander aan ervaring hebben met het krachtspel, de commercie en vakinhoudelijk zeer sterk staan. Toch werden karaktereigenschappen zoals drive en ondernemerschap als belangrijkste aspecten voor een projecttrekker benoemd, eigenschappen die niet aan te leren zijn.

Uiteindelijk komt men overeen dat een opleiding van grote waarde kan zijn, mits de studenten beschikken over de karaktereigenschappen, de ervaring en een persoonlijke affiniteit met erfgoed.

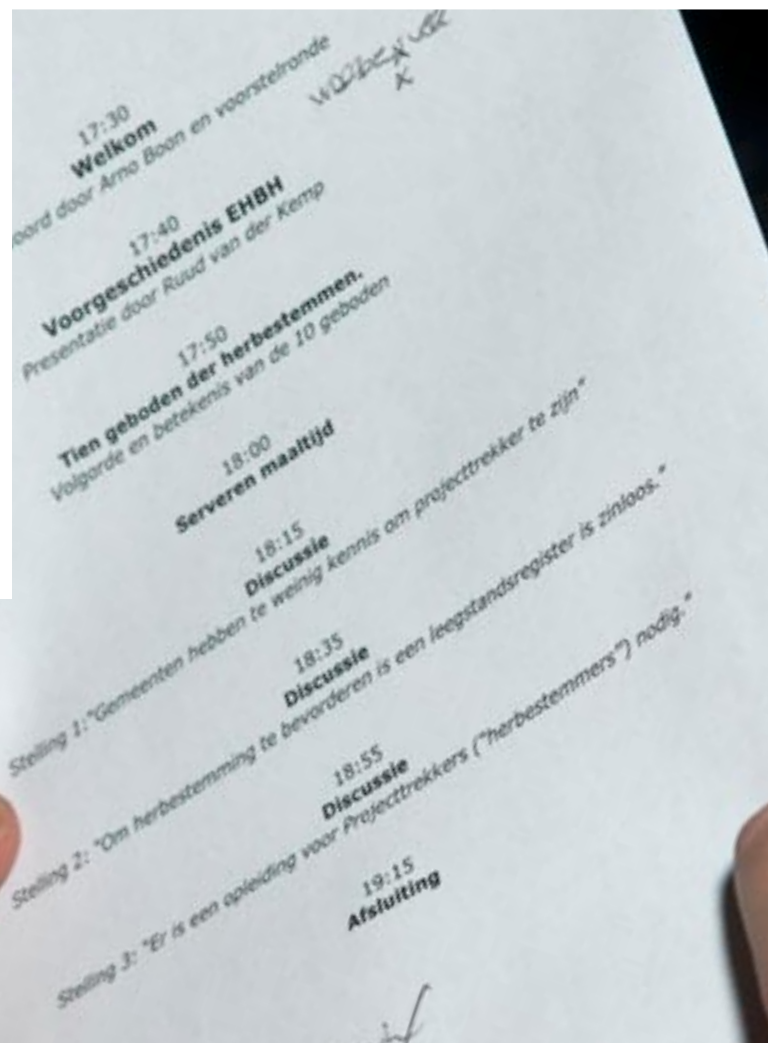
4.2.3.3 Expertmeeting 3

Opmerkelijk was dat in plaats van de stelling bediscussiëren, men begon met het invullen van hoe een dergelijke opleiding eruit zou moeten zien. Welke opleidingen daar invulling aan zouden kunnen geven en het type professoren dat hierbij zou gaan horen. Dit is een duidelijke indicatie dat de experts zeer overtuigd zijn van het nut van een dergelijke opleiding.

Men maakt echter wel duidelijke kantlijnen:

- De beste leerschool voor herbestemmen is de praktijk.
- Studenten moeten specifieke karaktereigenschappen al bezitten.
- Studenten zullen uit overtuiging of idealisme ten opzichte van erfgoed moeten inschrijven.

Tot slot mondde het gesprek uit in manieren waarop draagvlak gecreëerd kan worden, hoe men enthousiast gemaakt kan worden en andere projectaspecten.



4.2.3.4 Conclusie

Met oog op het in beeld krijgen van de meningen over deze drie actuele onderwerpen hebben de expertmeetings vruchten afgeworpen. Er is duidelijk naar voren gekomen dat het leegstandsregister waarover zo vaak gesproken wordt volgens de experts geen toegevoegde waarde zal hebben.

Over een opleiding voor projecttrekkers zijn de meningen nog steeds verdeeld, met name de vorm die dit mogelijk moet maken. Op een enkeling na zag niemand iets in een opleiding die direct na de HAVO of het VWO gevolgd kan worden. Projecttrekkers moeten ervaring hebben in een groot aantal disciplines en moeten een voorliefde hebben voor erfgoed. Dit is iets wat niet in een vier- of vijfjarige opleiding samengevat kan worden. Een om- of bijscholing voor ervaren bouwers, ontwikkelaars en projectleiders heeft de voorkeur van de experts.

De gemeente als projectleider kan volgens de experts veel betekenen voor herbestemmingprocessen, op voorwaarde van een goed interne communicatie. Herbestemmen is een multidisciplinair proces, waarin meerdere afdelingen binnen de gemeente samen kunnen werken voor een beter resultaat.

De experts hebben meer vertrouwen in een gedeeld projecttrekkerschap: een ervaren persoon die rekent, tekent, communiceert op de achtergrond en een enthousiasmerende, draagvlak creërende projecttrekker voor op de voorgrond.

De resultaten uit de stellingen zijn in dit onderzoek niet verder onderzocht, zij dienen voornamelijk als peiling van de actuele gang van zaken in de herbestemmingbranche en als inspiratiebron voor vervolgonderzoek.

4.3 Evaluatie expertstudie

Na de deskstudie en de interviews lag het eerste voorlopige resultaat van EHBH klaar, de expertmeetings bleken een uitstekende manier om de succesfactoren die hierin opgenomen zijn aan de tand te voelen. De deelnemers hebben ruime ervaring met herbestemmen vanuit verschillende oogpunten. Vanuit de markt zaten ontwikkelaars, adviseurs, architecten, makelaars en procesadviseurs aan tafel, samen met professoren, ambtenaren, experts uit de non-profit sector en geschiedkundigen. Deze breedte in aanwezigen zorgde voor een uitgebreide belichting van het onderwerp: herbestemmingproces.

Regelmatig werden vragen gesteld over keuzes die tijdens het onderzoek gemaakt zijn. Dankzij deze kritische houding van de experts en natuurlijk de opmerkingen vanuit de klankbordgroep is gereflecteerd op wat tot nu toe bereikt was en de manier waarop dit is uitgevoerd.

Door de actieve houding van de deelnemers was het eenvoudig om gesprekken op gang te krijgen en te houden. Ook al hadden de aanwezigen zeer uiteenlopende achtergronden, de wil om kennis te delen was zeer groot. Het risico dat aanwezigen alleen kennis komen opdoen is bij dergelijke bijeenkomsten natuurlijk aanwezig, maar geen van de deelnemers had deze agenda; er werd openlijk gepraat over behaalde successen en gemaakte fouten.



Het is opmerkelijk dat de deelnemers unaniem overtuigd waren van de toegevoegde waarde van dit soort bijeenkomsten voor herbestemmen algemeen.

Elke bijeenkomst werd dan ook afgesloten met de vraag of dergelijke bijeenkomsten vaker georganiseerd zouden moeten worden en elke keer werd hier zonder aarzeling positief op gereageerd. Momenteel is BOEi aan het zoeken naar mogelijke invullingen hiervoor.

Op wat kinderziektes bij de eerste bijeenkomst na, waren de expertbijeenkomsten een groot succes. De Tien Geboden zijn compleet en hebben een uitgebreide toelichting gekregen dankzij de gedeelde ervaringen. De stellingen die zijn besproken tijdens de bijeenkomsten hebben veel potentie voor toekomstig onderzoek. Aangezien de meningen over enkele zeer verdeeld zijn, zou het waardevol zijn onderzoek te doen naar potentiële invullingen voor de onderwerpen die terugkwamen in de stellingen.



EXPERTMEETING, 2 DECEMBER 2009

5. TIEN GEBODEN (DEFINITIEF)

Het eindresultaat van het onderzoek Eerste Hulp Bij Herbestemmen zijn de uiteindelijke Tien Geboden der herbestemming. Voor ervaren herbestemmers is het een geheugensteun die voorkomt dat belangrijke factoren worden vergeten of overgeslagen. De Tien Geboden leert de beginnende herbestemmer de belangrijkste processtappen die nodig zijn voor een goede start van het herbestemmingproces. Hiernaast krijgt de gebruiker een beeld van eventuele problemen die hij/zij tegen kan komen.

Uit de in de expertmeeting geuite kritiek op de eerste aanzet van de Tien Geboden komt duidelijk naar voren dat sommige geboden op meerdere manieren uitgelegd kunnen worden. Naast een bevestiging van het dynamische karakter van her-

bestemmen is dit een belangrijk gegeven richting toekomstige gebruikers van de uiteindelijke Tien Geboden. Onderstaand vindt u de kleitabletten met de verbeterde Tien Geboden met daaronder de verbeterde uitleg:

- I Zet uw zinnen ook op de toekomst
Zorg voor lange termijndoelen en een onderhoud/exploitatie plan voor het veiligstellen hiervan. Vergeet echter niet zo snel mogelijk met de werkzaamheden te beginnen om te voorkomen dat dergelijke termijnplannen de herbestemmingkansen en het draagvlak dood rekenen.
- II Gij zult functies niet forceren
Een functie moet bij het gebouw passen, zowel technisch als

I Zet uw zinnen ook op de toekomst

II Gij zult functies niet forceren

III Gij zult uw monument kennen in feiten en cijfers

IV Zet uw zinnen op andermans successen

V Gij zult reuring creëren

VI Gij zult vertrouwen op expertise en ervaring

VII Gij zult faciliteren, in plaats van controleren

VIII Ik ben de project-trekker, uw kampioen, uw onvoorwaardelijke waterdrager

IX Gij zult projectpartners vinden en leren kennen

X Gij zult een aansprekend plan creëren.

emotioneel. Denk hierbij ook aan de omgeving waarin het gebouw staat. In sommige gevallen ontkomt men niet aan forceren, val in deze gevallen terug op marktonderzoek of potentiële klanten, maar ga nooit met een vooraf bedachte wensenlijst een herbestemmingproces in.

- III Gij zult uw monument kennen in feiten en cijfers
Analyseer het pand uitgebreid op de volgende punten:
- Geschiedenis
 - Technisch
 - Identiteit die de omgeving eraan ontleent
 - Functiekansen
- IV Zet uw zinnen op andermans successen
Ga kijken bij succesvolle projecten, hierdoor gaan projectpartners de kansen zien van herbestemming. Draagvlak kan ontstaan uit de beleving en er kan lering getrokken worden uit de ervaring van andere projectteams.
- V Gij zult reuring creëren
Ga het gebouw z.s.m. gebruiken zodat draagvlak en enthousiasme op gang komt. Door middel van (tijdelijk) gebruik komt een pand positief in de kijker te staan.
- VI Gij zult vertrouwen op expertise en ervaring
Huur specialisme in, herbestemmen is te complex om alleen te doen.
- VII Gij zult faciliteren, in plaats van controleren
Met name overheidsinstellingen kunnen dit gebod als advies beschouwen. Door te faciliteren, oftewel de weg vrij te maken voor het herbestemmingproces, zal het tempo hoger liggen en hebben ontwerpers meer mogelijkheden om voor creatieve oplossingen te zorgen. Een algehele verbetering van het imago van herbestemmen kan hierdoor zelfs optreden.
- VIII Ik ben de projecttrekker, uw kampioen, uw onvoorwaardelijke waterdrager
Het benoemen van een projecttrekker is van groot belang voor het proces. Deze persoon kan zowel een ervaringsdeskundige zijn of juist iemand die niets weet van herbestemmen. De belangrijkste taken van een projecttrekker afgezien van zijn/haar achtergrond zijn:

1. Leiden van het ontwerpproces en de fondsenwerving
2. Rekenen tijdens ontwerpproces
3. Communicatie binnen projectteam
4. Bruggen bouwen tussen overheid en markt
5. Promotie
6. Draagvlak creëren in de omgeving en binnen overheden
7. Enthousiasme creëren en vasthouden binnen het projectteam

Wanneer een ervaringsdeskundige de projecttrekker is, zal deze zich hoofdzakelijk bezighouden met punt 1 t/m 4. Terwijl een projecttrekker zonder enige kennis van herbestemmen punt 1 t/m 3 niet kan uitvoeren en zich daarom hoofdzakelijk op punt 4 t/m 7 richten.

- IX Gij zult projectpartners vinden en leren kennen
Inventariseer projectpartners op hun doelstellingen en hun agenda, hiermee is meer begrip voor andermans standpunten, wat onderhandelingen soepeler laat verlopen. Ga nooit uit van vooroordelen en maak het onderscheid duidelijk tussen adviserende en beslissende partijen.
- X Gij zult een aansprekend plan creëren.
Creëer een plan waaruit heel duidelijk de kansen van een herbestemming uit blijken. Dergelijke plannen kunnen draagvlak creëren vanuit de omgeving en enthousiasme binnen het projectteam.



6. ADVIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

In dit rapport is een beeld verkregen van de succesfactoren en de praktische Do's en Don'ts van herbestemmingprocessen. Wat echter nog ontbreekt, is een stappenplan dat een onervaren herbestemmer aan de hand neemt door het complexe proces van herbestemmen. Om de drempel van herbestemming lager te maken zal dit een zeer doeltreffende tool zijn. Het dynamische

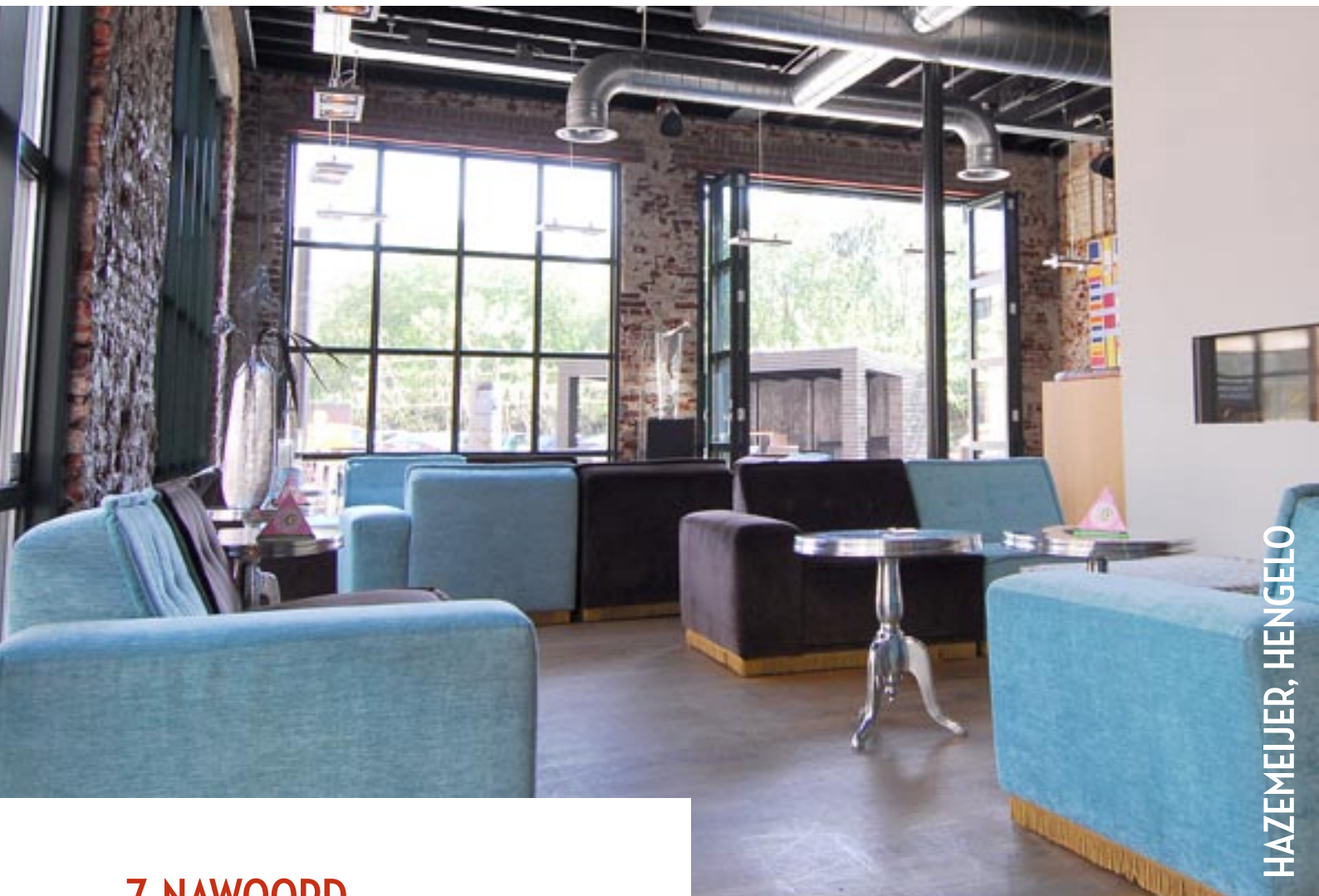
karakter van het herbestemmingproces zal dit echter in de weg kunnen staan, dus is uitgebreid onderzoek hiernaar van groot belang.

Uit de drie stellingen kwam naar voren dat de zoektocht naar competente projecttrekkers een grote zorg is voor ervaren herbestemmers. Onderzoek naar een antwoord hierop resulterend in een soort projecttrekkersprofiel (waarin competenties en mate van objectiviteit beschreven worden) kan duidelijkheid scheppen in welke richting er naar projecttrekkers gezocht moet worden.

Naast een profiel kan onderzoek ook uitwijzen of personen opgeleid kunnen worden om in een dergelijk profiel te passen. De discussies tijdens de expertmeetings gingen regelmatig over in hoeverre projecttrekkerschap aangeleerd kan worden. Enkele experts waren ervan overtuigd dat talent een grotere factor speelt dan kennis. Andere experts waren juist van mening dat praktijkervaring een goede projecttrekker bepaalt.

Het belangrijkste advies dat dit onderzoek wil meegeven is: ervaring met herbestemming is veruit de belangrijkste leerschool. We hebben geleerd uit het feit dat personen en partijen die meegewerkt hebben aan een herbestemming zelden tot nooit rapporteren over wat ze hebben meegemaakt, welke keuzes er gemaakt zijn (en om welke reden) en welke lessen ze achteraf gezien hebben geleerd van het hele herbestemmingproces. Want juist dergelijke naslagwerken bieden voor beginnende herbestemmers een handvat voor de voor hen nog onbekende (en vaak lange) weg.





7. NAWOORD

Met de resultaten uit dit onderzoek is een belangrijke stap gezet richting een soepel herbestemmingproces. De Tien Geboden helpen de gebruiker met een vliegende start voor zijn of haar herbestemmingproces en zijn een belangrijke geheugensteun voor de verschillende projectpartners.

Zoals duidelijk is geworden wordt herbestemming getypeerd door een zeer complex proces; werken met bestaande bouw compliceert de ontwerpfase, grote projectteams compliceren de besluitvorming en het grote aantal stakeholders vertraagt de procedures. BOEi probeert met projecten als EHBH het imago van herbestemming te verbeteren en de kansen van herbestemming kracht bij te zetten.

Dit rapport beschrijft het verloop en de resultaten van de onderzoeksfase uit het totale onderzoek. Voor de uitdragsfase is bij het stimuleringsfonds van de Architectuur een subsidieaanvraag gedaan om de ontwikkeling en de presentatie van een ludieke gadget in de vorm van een Eerste Hulp doos mogelijk te maken. Helaas is deze afgewezen op gronde dat het te weinig toegevoegde waarde zou hebben voor

het ontwerpproces. BOEi is momenteel aan het zoeken naar alternatieven om de ontwikkeling en presentatie van de Eerste Hulp doos alsnog mogelijk te maken.

Tot slot willen BOEi en haar onderzoeker, de personen die meegewerkt hebben aan de interviews en de deelnemers aan de expertmeetings, van harte bedanken voor hun deelname aan EHBH. Mede door hun enthousiasme en de bereidheid om vrije tijd op te offeren, kon dit onderzoek tot een goed eind worden gebracht.

LITERATUUR

Eerden, M. Remmers, G. Stam, M. 2009, Belvedere op de werkvloer, Kwak & van Daalen & Ronday, Zaandam (NL)

Kemp, R.J. van der, 2009, Value and revitalizing industrial heritage, Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Schunselaar, T. 2009, Transformatie van beschermde monumenten. Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft, Delft.

Bertels, L. 2009, Cultuurhistorische waarden en Herbestemmingsmodellen, Universiteit van Utrecht, Architectuur en monumentenzorg.

(samenstelling) Saris, J. Dommelen, van S. Metze, T. 2008, Nieuwe ideeën voor oude gebouwen, creatieve economie en stedelijke herontwikkeling, NAI uitgevers Rotterdam, Rotterdam (NL)

AM, 2008, Inspiring space, NL 2020, investeren in de ruimte, AM Nieuwegein,

Voordt, van der T. Remøy, H. 2007, Transformatie van kantoorgebouwen. Thema's, actoren, instrumenten en projecten. Uitgeverij 010, Rotterdam (NL)

NRF, 2007, Investeren in monument, Nationaal Restauratiefonds. Hoevelaken

Groeneboer, Y.L.A, 2007, Draagvlak door Draagkracht, Faculteit bouwkunde, Technische Universiteit Delft, Delft

Geijn van, A.J.M, 2007, Herbestemming, theorie vs. praktijk, Faculteit Architectuur, Universiteit van Utrecht, Utrecht

Kuipers, M. 2007, Herbestemming van wederopbouwgebouwen, Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft, Delft.

Roos, J. 2007, Ontdekking van de opgave, herontwikkeling in de praktijk, MIT research, TU Delft, VSSD Delft

Rodgers, A. Pereira-, 2007, RE-ARCHITECTURE: Lifespan rehabilitation of built heritage, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven
ISBN-10: 90-386-1786-0

Duineveld, M, 2006, van oude dingen, de mensen, die voorbij gaan..., Universiteit van Wageningen, Wageningen.

Groffen, B. Linge van, J. Postma, J, 2006, Belvedere revisited, Royal Haskoning Nijmegen (NL)

Dekker, C. Vlaar, K. 2004, Herbestemmen van monumentale pakhuizen, Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft, Delft

Hek, M. Kamstra, J.R, Geraedts, P, 2004, Herbestemmingswijzer: Herbestemming van bestaand vastgoed, Faculteit Bouwkunde, Technische universiteit Delft, Delft.

Rizzo, I. 2003, 'Regulations' in: A Handbook of Cultural Economics, Edited by: Ruth Towse, Edward Elgar Publishing, Cheltenham pp 408-414
ISBN: 978-1-84542-234-9

Stratton, M. 2000, Industrial buildings, Conservation and Regeneration, E & FN Spon, New York (VS)

Belvedere, 1999, Beleidsnota over de relatie cultuurhistorie en ruimtelijke inrichting, redactie: Fred Feddes, VNG uitgeverij, Den Haag.
ISBN: 90-322-7615-8

Nelissen, N.J.M, Smits, J, Bogie, M.J.S, Voorzee, J, 1999, Herbestemmen van grote monumenten: een uitdaging! Stichting pandenbank Noord-Brabant: 's-Hertogenbosch.
ISBN: 90-70706-22-9

Nijhof, E. Beernink, G. 1996, Industrieel erfgoed. Nederlandse monumenten van industrie en techniek, TELEAC/NOT, Utrecht (NL)

Krabbe, R. Oskam, A, 1985. Een beoordeling- en planvormingmethodiek voor herbestemmingvraagstukken, Faculteit Civiele Techniek, Technische Universiteit Delft, Delft.

Kalk, E. Bouwmeesters met Draagvlak, Kwak & van Daalen & Ronday, Zaandam (NL)
Deelnemers EHBH



Klankbordgroep

Peter Nijhof	Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
Liesbeth Jansen	Westergasfabriek BV
Wim Eggenkamp	Atelier Rijksbouwmeester
Wessel de Jonge	Wessel de Jonge Architecten BNA BV
Arno Boon	BOEi

Deelnemers expertmeetings

Jan Willem Andriessen	Redres Ontwikkelingen
Hans-Lars Boetes	Dienst Landelijk Gebied
Rob Hendriks	DAAD Architecten BV
Erik Steenbergen	De Rietbeek BV
Rene Korstanje	De Loodsman Projectmanagement
Kees Geevers	Hogeschool Utrecht
Jan Nieuwenhuizen	Projectbureau Hart van Zuid
Betty Tania	Tania Vastgoedadvies
Ron Spaan	Spaan Erfgoedadvies
Han Wartna	Steenfabriek De Bovenste Polder
Remko Overdam	Kondor Wessels Ontwerpfabriek

Yvonne Groeneboer	PRC
Gerco Meijer	Bunker Q
Anno van der Broek	Stichting DBF
Tako Postma	Inbo
Jantine Sijbring	Jantine Sijbring Visie & Resultaat
Henny den Bieman	Gemeente Houten
Joep Cuppen	Mees Pierson
Peter Bart	Blauwhoed BV
Annemarie de Groot	Drents Plateau
Niels van der Vlist	Transformatie Advies
Job Roos	RMIT, Roos en Braaksma architecten
Anita Blom	Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
Helma Born	Procap adviseurs en projectmanagement



