

De rol van gemeenten in het behoud van industrieel erfgoed

Een casusonderzoek naar het gebruik van gemeentelijke beleidsinstrumenten ten behoeve van
de duurzame herbestemming van industrieel erfgoed

S. Jordans

januari 2012

Masterthesis Planologie [MTHPLAN]

Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen
Planologie

Titel : De rol van gemeenten in het behoud van industrieel erfgoed
Subtitel : Een casusonderzoek naar het gebruik van gemeentelijke
beleidsinstrumenten ten behoeve van de duurzame herbestemming van
industrieel erfgoed

Auteur: Mw. S. (Sandra) Jordans
Studentnummer: 0824305

Cursus: Masterthesis Planologie [MTHPLAN]

Onderwijsinstelling: Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen
Planologie

Afstudeerbedrijf: Gemeente Eindhoven, Sector Openbare Ruimte, Verkeer en Milieu,
afdeling Stedenbouw
Kennedy Business Center, Kennedyplein 200, Eindhoven
Postbus 998, 5600 AZ Eindhoven

Datum: 9 januari 2012

Begeleiders: Dhr. Dr. S.E.M. (Stefan) Dormans (Radboud Universiteit Nijmegen)
Mw. Ir. S. (Solange) Beekman (Gemeente Eindhoven)

“Goede ruimtelijke ordening betekent dat er een integrale afweging plaatsvindt van alle belangen die effect hebben op de kwaliteit van de ruimte. Een van die belangen is de cultuurhistorie.”

Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

VOORWOORD

Als onderdeel van mijn Master Planologie heb ik de opdracht gekregen een masterthesis te schrijven met het werk dat nu voor u ligt als resultaat. Bij de keuze voor het onderwerp van deze thesis heb ik mij laten leiden door mijn persoonlijke interesses. Zo deed de constatering dat de bevolking in Nederland de komende decennia geconfronteerd wordt met bevolkings- en huishoudenskrimp mij beseffen dat in de vastgoedmarkt de focus moet verschuiven van het realiseren van nieuwe projecten naar het aanpassen van de bestaande voorraad. Dit gecombineerd met mijn interesse in cultureel erfgoed, de constatering dat industrieel erfgoed in toenemende mate met functieverlies geconfronteerd wordt en de moeite die het lijkt te kosten om erfgoed te herbestemmen en daarmee te behouden heeft tot mijn keuze geleid voor een onderzoek naar de rol die gemeenten voor gemeenten is weggelegd bij de herbestemming van industrieel erfgoed. De uitkomsten van dit onderzoek geeft inzicht in die rol en hoe het behoud gestimuleerd kan worden door daar op te anticiperen.

Omdat ik dit onderzoek niet had kunnen uitvoeren zonder de hulp van de mensen om mij heen wil ik die dan ook vanaf deze plaats bedanken. In de eerste plaats wil ik mijn begeleiders bedanken. Vanuit de Radboud Universiteit Nijmegen waren dit John Raggers en na zijn pensioen Stefan Dormans, die mij met hun steun en advies naar dit resultaat hebben geleid. Ook ben ik dankbaar voor de mogelijkheid die ik heb gekregen dit onderzoek uit te voeren binnen de gemeente Eindhoven en de steun die ik daarbij heb gekregen van Solange Beekman en van de afdeling Stedenbouw, in het bijzonder Fons Spijkers, maar ook alle anderen die ik hier niet bij naam heb genoemd.

Bij de uitwerking van mijn casussen werd ik blij verrast met de openheid en bereidwilligheid van de betrokken gemeenten en marktpartijen om mee te werken aan mijn onderzoek, informatie te geven en waar nodig mee te werken aan een interview. Daarvoor wil ik hen bedanken, zonder die openheid was het namelijk aanzienlijk moeilijker geweest dit onderzoek uit te voeren.

Niet in de laatste plaats wil ik hier nog mijn dank uitspreken richting vrienden en familie, voor het doorlezen van mijn teksten, maar vooral ook voor hun geduld en het begrip dat ze hebben getoond tijdens het schrijven van mijn thesis.

Eindhoven, 9 januari 2012

Sandra Jordans

SAMENVATTING

Nadat in de oorlog en de decennia daarna veel (monumentale) gebouwen verloren zijn gegaan en zijn gesloopt, werd vanaf de jaren tachtig gewerkt aan een betere bescherming van monumenten in het beleid. Belangrijke punten in de verandering van het beleid op dit gebied zijn de Nota Belvedere (1999) en de beleidsbrief MoMo (2009). Deze hebben ertoe geleid dat cultuurhistorie nu een verplicht onderdeel is in het ruimtelijke beleid en bescherming geniet.

Gelijktijdig ontstond er een toenemende behoefte aan een omgeving met karakter en een eigen identiteit. Dit heeft er toe geleid dat de belangstelling in de samenleving voor cultuurhistorisch waardevolle gebouwen is gegroeid. Mede door deze vraag zijn marktpartijen gemotiveerd om cultuurhistorisch waardevolle gebouwen te herbestemmen waar mogelijk. Desondanks is de herbestemming niet altijd eenvoudig waardoor herbestemming niet plaatsvindt of slecht wordt uitgevoerd. Hierdoor dreigen de cultuurhistorische waarden alsnog verloren te gaan. Omdat gemeenten het behoud van dergelijke gebouwen belangrijk vinden, is het aan hen om die situaties te voorkomen door de herbestemming van deze gebouwen te bevorderen. Het feit dat dit desondanks nog niet altijd goed gaat omdat gemeenten niet goed op anticiperen op hun rol daarin, is de aanleiding geweest voor dit onderzoek en heeft geleid tot de volgende vraagstelling:

Welke gemeentelijke sturing is nodig om marktpartijen adequaat aan te sturen bij de herbestemming van industrieel erfgoed zodat risicofactoren en problemen tijdig gesignaleerd en aangepakt worden en de duurzaamheid van de herbestemming optimaal bevorderd wordt?

Hierbij zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *In hoeverre zijn marktpartijen in staat industrieel erfgoed zelfstandig duurzaam te herbestemmen?*
2. *Hoe kunnen gemeenten risicofactoren en problemen signaleren?*
3. *Welke instrumenten kunnen gemeenten gebruiken om aan te sturen op een duurzaam herbestemmingsresultaat?*

Om hier een antwoord op te kunnen geven is een analysekader opgesteld aan de hand waarvan de herbestemming van industrieel erfgoed in kaart gebracht kan worden om vervolgens verschillende projecten met elkaar te kunnen vergelijken en verbanden te kunnen leggen tussen de eigenschappen van de projecten en de sturing die nodig is om tot een duurzaam resultaat te komen.

Het kader is gebaseerd op de netwerktheorie van De Bruijn en Ten Heuvelhof en de instrumententheorie van Bressers en Klok. In de netwerktheorie wordt uitgegaan van de onderlinge afhankelijkheid en samenwerking tussen partijen, waar de instrumententheorie van Bressers en Klok meer specifiek uitgaat van het reguleren van partijen in hun besluitvorming. Omdat in de praktijk het nagestreefde doel van gemeenten en marktpartijen gelijk is, is voor het kader de netwerktheorie gebruikt om in beeld te brengen dat marktpartijen in de eerste plaats bij elkaar terecht kunnen voor echt afhankelijk te zijn van gemeenten. De instrumententheorie vult het kader vervolgens aan door rekening te houden met de invloed van omstandigheden op de situatie.

Er is voor gekozen om aan de hand van de deelvragen en met behulp van het gevormde kader een vijftal succesvolle projecten in kaart te brengen en deze daarna met elkaar te vergelijken. Bij de selectie van deze casussen is differentiatie aangebracht in de cultuurhistorische status en het type ontwikkelende partij, zodanig dat de verschillen hierin vergeleken konden worden met de verschillen in de problemen die ervaren werden en de sturing die nodig was vanuit gemeenten. De benodigde sturing is hierbij afgeleid uit de uitgeoefende sturing en het resultaat waar dat toe heeft geleid.

De informatie die hiervoor nodig was is grotendeels verzameld via de bestaande literatuur en waar nodig is aanvullende informatie verzameld via interviews met de betrokken gemeenten en marktpartijen.

Uit de casusonderzoeken is naar voren gekomen dat marktpartijen zelf heel goed in staat zijn om tot een duurzaam plan te komen. Wat betreft de realisatie zijn marktpartijen echter afhankelijk van gemeenten voor de aanpassing van bestemmingsplan en het verlenen van de benodigde vergunningen. Onder meer de eigenschappen van het project en de actoren en de plannen voor herbestemming bepalen of marktpartijen daarnaast ook afhankelijk zijn van gemeenten voor financiering. Vanwege de vele verschillen tussen casussen is de sturing die nodig is maatwerk. Desondanks is gebleken dat er een werkwijze is waarop adequaat aangestuurd kan worden op een duurzaam herbestemmingsresultaat.

De problemen worden veroorzaakt door een combinatie van risicofactoren, daardoor zijn deze onvoldoende om te kunnen bepalen welke problemen te verwachten zijn op basis daarvan. In plaats daarvan is continue communicatie nodig met de betrokken actoren om een gedetailleerd inzicht te krijgen in de sturing die nodig is en hoe deze vormgegeven moet worden. Dit is tevens nodig omdat de problemen grotendeels voortkomen uit de keuzes die tijdens het herbestemmingsproces worden gemaakt. Er zijn echter ook problemen die voorkomen kunnen worden nog voordat ze opdoen. Het belangrijkste middel hierin is het aanpassen van het bestemmingsplan zo vroeg mogelijk in het proces om de bescherming van de cultuurhistorische waarden goed vast te leggen en tevens zaken als vertraging in de realisatie en het afhaken van gebruikers en financiers te voorkomen.

Om aan te sturen op een duurzaam resultaat hebben gemeenten naast de genoemde juridische middelen de beschikking over enkele financiële regelingen:

- Subsidies ten behoeve van renovatie en onderhoud van gemeentelijke monumenten;
- Speciale regelingen van gemeenten en Rijk gericht op specifieke doelen op basis van de uitwerking van het project;
- Bemiddeling in onderhandelingen bij aankoop; en
- Financiële bijdragen of bankgaranties ten behoeve van de opstartfase.

Wanneer gemeenten deze instrumenten goed inzetten, dan hoeven zij tijdens het proces verder geen sturing uit te oefenen. Alleen wanneer partijen afhaken is het aan gemeenten om afhankelijk van de fase in het proces aan te dringen op een wijziging van de plannen of flexibel te zijn in de toegestane functies om het aantrekken van andere partijen te vereenvoudigen. Daarnaast kunnen zij nog bijdragen aan de snelheid waarmee plannen tot stand komen door te helpen met het onderzoek. Hierdoor wordt sneller overeenstemming bereikt en weten gemeenten nog sneller welke sturing er nodig is.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	V
SAMENVATTING	VII
LIJST VAN FIGUREN	XI
LIJST VAN TABELLEN	XI
AFKORTINGEN	XII
1 INLEIDING	1
1.1 AANLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	5
1.3 DOELSTELLING	6
1.4 VRAAGSTELLING	6
1.5 LEESWIJZER	7
2 THEORETISCH KADER	9
2.1 NETWERK	9
2.2 HERBESTEMMINGSPROCES	13
2.3 STURING	18
2.4 CONCEPTUEEL MODEL	21
2.5 OPERATIONALISATIE	23
3 METHODOLOGIE	25
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE	25
3.2 CASUSONDERZOEK	25
3.3 DATAVERZAMELING	29
3.4 ANALYSE	30
4 CASUS 1: DE WITTE DAME TE EINDHOVEN	33
4.1 INTRODUCTIE	33
4.2 HERBESTEMMINGSPROCES	33
4.3 HERBESTEMMINGSRESULTAAT	37
4.4 CONCLUSIE	38
5 CASUS 2: KLOKGEBOUW TE EINDHOVEN	39
5.1 INTRODUCTIE	39
5.2 HERBESTEMMINGSPROCES	39
5.3 HERBESTEMMINGSRESULTAAT	43
5.4 CONCLUSIE	44
6 CASUS 3: VERPAKKINGSGEBOUW NOORD ENCI TE MAASTRICHT	45
6.1 INTRODUCTIE	45
6.2 PROCESBESCHRIJVING	45
6.3 HERBESTEMMINGSRESULTAAT	49
6.4 CONCLUSIE	50
7 CASUS 4: VAN NELLEFABRIEK TE ROTTERDAM	52
7.1 INTRODUCTIE	52
7.2 PROCESBESCHRIJVING	52
7.3 HERBESTEMMINGSRESULTAAT	57

7.4	CONCLUSIE	57
8	CASUS 5: ZEEPFABRIEK ROHM AND HAAS TE AMERSFOORT	59
8.1	INTRODUCTIE	59
8.2	PROCESBESCHRIJVING	59
8.3	HERBESTEMMINGSRESULTAAT	63
8.4	CONCLUSIE	64
9	ANALYSE	65
9.1	CASUSOVERZICHT	65
9.2	CASUSVERGELIJKING	66
9.3	VERBANDEN	72
9.4	CONCLUSIE	73
10	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	76
10.1	CONCLUSIES	76
10.2	AANBEVELINGEN	79
10.3	REFLECTIE	81
	BIBLIOGRAFIE	83
	REFERENTIES	92
	APPENDICES	93
I	BASISMODEL VAN HET BESLISSINGSPROCES	94

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 2.1: KUN stappenplan	14
Figuur 2.2: Stappenplan	17
Figuur 2.3: Procesmodel instrumententheorie	20
Figuur 2.4: Uitgebreid procesmodel instrumententheorie	20
Figuur 2.5: Conceptueel model	22
Figuur 4.1: De Witte Dame	33
Figuur 5.1: Klokgebouw	39
Figuur 6.1: ENCI Verpakkingsgebouw Noord	45
Figuur 7.1: Van Nelle Ontwerpfabriek	52
Figuur 8.1: Zeepfabriek Rohm en Haas	59

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 3.1: Casusselectie	29
Tabel 9.1: Casusoverzicht	65
Tabel 9.2: Overzicht problemen, oorzaken, risicofactoren en benodigde sturing	74

AFKORTINGEN

BNG	Bank Nederlandse Gemeenten
BOEi	Nationale maatschappij tot behoud, ontwikkeling en exploitatie van industrieel erfgoed
CBK	Centrum voor Beeldende Kunsten
dS+V	Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting
EG	Europese Gemeenschap
ENCI	Eerste Nederlandse Cement Industrie
EZ	Economische Zaken
KUN	Katholieke Universiteit Nijmegen
(K)VWS	(Koninklijke) VolkerWessels Stevin
LFA	Limburgse Federatie voor Amateurtoneel
LNV	Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit
MoMo	Modernisering van de Monumentenzorg
NRF	Nationaal Restauratiefonds
NRP	Nationale Renovatieprijs
OBR	Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
POB	Projectontwikkelingsbureau voor Bouwnijverheid
PPS	Publiek private samenwerking
PSB	Park Strijp Beheer
RCE	Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
RDMZ	Rijksdienst voor de Monumentenzorg
RHCE	Regionaal Historisch Centrum Eindhoven
SAM	Stichting Ateliers Maastricht
Siesta	Stichting Industrieel Erfgoed in de Stad Amersfoort
VenW	Verkeer en Waterstaat
VNOF	Van Nelle Ontwerpfabriek
VROM	Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
WRO	Wet op de Ruimtelijke Ordening (tot 1 juli 2008)
Wro	Wet ruimtelijke ordening (vanaf 1 juli 2008)
Wvg	Wet voorkeursrecht gemeenten

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Hoewel het besef er reeds was dat monumenten in hun onderlinge samenhang moeten worden behouden vanwege hun beeld- en sfeerbepalende karakter, zijn tussen 1945 en 1970 veel monumenten gesloopt. Dit kwam doordat na de oorlog veel panden sterk verwaarloosd waren en leeg stonden. Daarnaast was er geen geld om ze geschikt te maken voor bewoning of passende bedrijvigheid (Hupperetz, 2008: 16-20; Van der Cammen & De Klerk, 2003: 187).

Door het besef hoeveel erfgoed verloren is gegaan en is vernietigd, heeft in de jaren tachtig een omslag in het denken plaatsgevonden. Sinds die tijd is de aandacht vanuit de maatschappij voor het behoud van cultureel erfgoed sterk gegroeid. In plaats van het erfgoed te slopen, is men zich in gaan zetten voor het behoud van de geschiedenis die nog wél zichtbaar is (Harmsen & Van der Waal, 2008: 93; Belvedere, 1999: 12).

Het behoud vindt men steeds belangrijker, nu de laatste jaren in toenemende mate wordt erkend dat historische elementen de ontwikkelingsgeschiedenis van gebieden zichtbaar maken. Men hecht waarde aan het behoud van deze elementen omdat deze met hun onderscheidende vermogen bijdragen aan de eigen identiteit en een impuls geven aan de leefbaarheid en ruimtelijke kwaliteit van een gebied (Boer, 2008: 57; Harmsen & Van der Waal, 2008: 93-94; NRF, 2008: 4). Dat men het behoud van erfgoed steeds meer prioriteit geeft, komt doordat de samenleving meer en meer door schaalvergroting en globalisering wordt overheerst (Boer, 2008: 57).

Ontwikkeling monumentenzorg

Men begon eind jaren tachtig met de vervanging van de oude monumentenwet met een nieuwe, waarin de bescherming van monumenten verder werd uitgebreid (RCE, 2009). Met de komst van de Nota Belvedere in 1999 werd vervolgens de aandacht gevestigd op het belang van het behoud van cultuurhistorie in relatie tot ruimtelijke ordening en werd gepleit voor een cultuurhistorisch geïnspireerd beleid (Belvedere, 1999: 6). Het streven naar die balans tussen cultuurhistorie en ruimtelijke ordening vormde de basis voor het devies 'behoud door ontwikkeling' en 'ontwikkeling door behoud' (Belvedere, 1999: 19). Om dit te bereiken werd het doel gesteld om de cultuurhistorische identiteit sterker richtinggevend te maken voor de inrichting van de ruimte, waarbij het Rijksbeleid goede voorwaarden zou scheppen voor het behoud van cultuurhistorie door ontwikkeling (Belvedere, 1999: 7). Deze voorwaarden werden in 2009 gepresenteerd in de beleidsbrief Modernisering Monumentenzorg (MoMo). In de beleidsbrief zijn drie pijlers geformuleerd die ervoor moeten zorgen dat cultuurhistorie in de toekomst beschermd en behouden blijft (Ministerie van OCW, 2009):

1. *Het meewegen van cultuurhistorische belangen in de ruimtelijke ordening;*
2. *Krachtiger en eenvoudiger regelgeving; en*
3. *Het bevorderen van herbestemmingen*

Deze pijlers worden sindsdien verder uitgewerkt om uiteindelijk opgenomen te worden het beleid rondom de monumentenzorg. Als gevolg van de veranderingen in het beleid door de

integratie van de pijlers, worden cultuurhistorische waarden voortaan altijd beschermd door de overheid en wordt de herbestemming van cultureel erfgoed gestimuleerd. Gemeenten hebben door de decentralisering van een groot aantal overheidstaken daarbij de verantwoordelijkheid gekregen voor de uitvoering van dit beleid (Ministeries van VROM, LNV, VenW en EZ, 2006).

Ontwikkeling herbestemmingsopgave

Gelijktijdig is een herbestemmingsopgave ontstaan, doordat Nederland zich in de laatste decennia steeds meer tot kenniseconomie heeft ontwikkeld, na decennialang een productie-industrie te hebben gekend. De productie wordt sindsdien namelijk meer en meer verplaatst naar bedrijventerreinen buiten het centrum als gevolg van het gemeentelijke beleid en vanwege de technische veroudering van het erfgoed (Van der Kammen & De Klerk, 2003: 264; Harmsen & Van der Waal, 2008: 95). Meer recent wordt de productie ook wel naar het buitenland verplaatst, waar de productie goedkoper is (Volkskrant, 2003). Er zijn echter ook gevallen waar de bedrijfsvoering in het geheel gestaakt is (F. Spijkers, persoonlijke communicatie, 2010-2011). Als gevolg hiervan wordt industrieel erfgoed – zoals fabrieken, gashouders, silo's en kantoren – in Nederland langzaam maar zeker geconfronteerd met functieverlies en leegstand (Nelissen e.a., 1999: 43; Harmsen & Van der Waal, 2008). Deze leegstand zorgt voor verloedering en de achteruitgang van de ruimtelijke kwaliteit van de omgeving.

In aansluiting op de veranderingen in de monumentenzorg moet daarom bij de leegstand van beschermd industrieel erfgoed gezocht worden naar mogelijkheden voor herbestemming. Omdat de herbestemming hiervan gericht is op het behoud voor volgende generaties (Vissers, 2010) moet het behoud voor langere tijd gegarandeerd worden. Voor een dergelijk succesvol duurzaam resultaat moet een nieuwe permanente invulling worden gevonden en het is daarbij cruciaal dat er sprake is van een rendabele exploitatie; het project moet na realisatie financieel in zijn eigen beheer en onderhoud kunnen voorzien om voor volgende generaties behouden te kunnen blijven (Hek & Warnink, 2008: 12-15; Nijhof & Schulte, 1994: 10). Hierdoor vindt alleen nog sloop plaats wanneer er geen andere haalbare mogelijkheden zijn en wordt verlies geminimaliseerd.

Realisatie herbestemming

Doordat de behoefte is ontstaan vanuit de maatschappij om het erfgoed te behouden vanwege het karakter van het gebouw en de identiteit die het aan het gebied geeft, worden deze projecten opgepakt door marktpartijen. Cultuurhistorie is namelijk een (schaarse) kwaliteit geworden, waar vanuit de markt vraag naar is (Van der Zande & During, 2009: 101; Rieter, 2010). Daarnaast dichten partijen zichzelf een bepaalde mate van specialisatie toe. De uitvoering van een herbestemmingsproject is dan een manier om zich te profileren (Rieter, 2010). Andere motieven die door marktpartijen worden genoemd zijn het effect van de herontwikkeling op de omgeving, de verbetering van ruimtelijke kwaliteit, maar ook imagoverbetering, persoonlijke interesse, risicospreiding en differentiatie van de vastgoedportefeuille (Borst, 2010). In de praktijk is er in veel gevallen sprake van een combinatie van deze motieven.

Meer recent wordt herbestemming ook gedaan vanuit het perspectief van duurzaamheid. Vanuit die optiek kan herbestemming namelijk gezien worden als “duurzaamheid in optima forma” (NRF, 2008: 11). Herbestemming heeft het voordeel dat het minder belastend is dan

sloop en vervangende nieuwbouw. Dit geldt zowel voor het bouwproces als voor het ruimtegebruik, omdat minder bouwmaterialen nodig zijn en uitbreidingen in de 'groene ruimte' daarmee tot een noodzakelijk minimum beperkt kunnen worden. Naast de verrommeling die het daarmee voorkomt, levert het kansen voor ontrommeling op (Harmsen & Van der Waal, 2008: 93-94).

Problemen bij realisatie

Bij diverse projecten zijn cultuurhistorische waarden verloren gegaan tijdens en na de herbestemming. In het verleden lag dit grotendeels aan de instelling van gemeenten. Meestal was het op hun initiatief en aandrang, en met het gebrek aan tegengas vanuit de lokale bevolking, dat tal van waardevolle gebouwen zijn gesloopt, zoals het Enschedé-complex in Haarlem, de Machinefabriek Begemann in Helmond en de Philip Morris in Eindhoven, ondanks de initiatieven voor de herbestemming daarvan. Redenen daarvoor waren het willen plegen van nieuwbouw op die locaties, maar ook het gebrek aan draagvlak, waardoor bedrijven onder druk van omwonenden zijn vertrokken (Nijhof & Schulte, 1994: 20). Sinds de bescherming van cultureel erfgoed echter door gemeenten in het monumentenbeleid wordt vastgelegd (RCE, 2009), wordt door hen aangestuurd op de herbestemming van het erfgoed door marktpartijen.

Hoewel de betrokken marktpartijen en gemeenten tegenwoordig allemaal het doel hebben om erfgoed te herbestemmen, biedt de bescherming op zichzelf geen garantie dat die herbestemming ook plaats zal vinden, of dat deze goed uitgevoerd wordt door de marktpartijen. Dat erfgoed in sommige gevallen niet of niet goed herbestemd wordt, komt omdat gemeenten op dit moment nog te vaak wachten op het initiatief van marktpartijen. Als gevolg daarvan komen zij vaak pas in actie als deze partijen problemen ervaren met de herbestemming: een pand staat dan vaak al meerdere jaren leeg, met verpaupering en het verlies van cultuurhistorische waarden tot gevolg (Harmsen & Van der Waal, 2008: 184). Dat herbestemming vaak niet plaatsvindt, omdat bij marktpartijen en gemeenten onvoldoende inzicht aanwezig is in de mogelijkheden van een gebouw en de potentiële nieuwe gebruikers (Nijhof & Schulte, 1994: 21) komt dit niet ten goede. Zo heeft het zo'n tien jaar geduurd voordat een gedegen en realiseerbaar plan tot stand kwam voor het Nedinsco-complex in Venlo, omdat dit zo lastig en kostbaar bleek (Harmsen & Van der Waal, 2008: 77; Cultuurhistorisch Venlo, 2011). Bij het ENKA-terrein in Ede heeft het eveneens jaren geduurd voordat een definitief ontwikkelingsplan werd vastgesteld en met de herbestemming werd begonnen. In de tussentijd stonden de gebouwen op het terrein echter bloot aan verder verval (Harmsen & Van der Waal, 2008: 99; Enka-Ede, 2011). De aardappelmeelfabriek in Coevorden heeft door het verval zelfs al cultuurhistorische waarden verloren: de schoorsteen is deels gesloopt. Hoewel men plannen voor het gebouw probeert te maken, zijn deze vooralsnog niet doorgegaan omdat deze financieel niet haalbaar waren (Harmsen & Van der Waal, 2008: 53).

Om te voorkomen dat in dit stadium cultuurhistorische waarden verloren gaan is in het nieuwe monumentenbeleid een regeling opgenomen voor het wind- en waterdicht maken van deze gebouwen bij leegstand. Hierdoor wordt het risico van het verlies van cultuurhistorische waarden als gevolg van leegstand en verloedering ingeperkt (Nationaal Programma Herbestemming, 2011). Daarnaast kan leegstand en verder verval tegengegaan worden met tijdelijke gebruikers. Hoewel dit de leefbaarheid van de omgeving bevordert en het verval

vertraagt, is het op de lange termijn geen rendabele oplossing (Harmsen & Van der Waal, 2008: 23). Ondanks dat dit slechts een tijdelijke oplossing is en het maar de vraag is hoe lang de regeling voor het wind- en waterdicht maken blijft bestaan, verschuift hierdoor het accent van het probleem – het verlies van cultuurhistorische waarden – naar de daadwerkelijke herbestemming van industrieel erfgoed.

Er zijn ook cultuurhistorische waarden verloren gegaan tijdens de realisatie als gevolg van het in een te laat stadium kijken naar cultuurhistorie. Hierdoor wordt geen rekening gehouden met deze waarden in plaats van dat ze als inspiratiebron voor nieuwe ontwikkelingen worden meegenomen (Monumenten.nl, 2011). Dit is onder meer gebeurd bij de watertoren de Koerheuvel in Rhenen. Daar zijn plannen ontwikkeld die het gebouw voorgoed hebben aangetast (Nijhof & Schulte, 1994: 32). Hetzelfde lot was weggelegd voor een van de kloosters in Steyl, waar de aanwezige beschermde waarden zijn aangetast doordat onvoldoende rekening is gehouden met de invloed van verbouwingen en nieuwbouw daarop (Erfgoedagenda, 2011). Door de verplichting in het nieuwe monumentenbeleid om cultuurhistorie op te nemen in het ruimtelijk beleid, wordt voortaan gewaarborgd dat cultuurhistorie al vroeg in het proces wordt meegenomen en afgewogen en daardoor niet meer verloren kan gaan bij herbestemming (Ministerie van OCW, 2009).

Dat herbestemming desondanks moeilijk is en tot het verlies van cultuurhistorische waarden kan leiden, is bij verscheidene projecten gebleken. Ondanks de vele tijd waar herbestemming vaak mee gepaard gaat, is de uiteindelijke nieuwe bestemming namelijk nog niet altijd de juiste keuze. In die gevallen wordt men na herbestemming opnieuw geconfronteerd met leegstand en het risico op verder verval en het verlies van cultuurhistorische waarden. Zo is bij de Tricotfabriek in Winterswijk en de Annakerk in Breda veel moeite gedaan om een geschikte nieuwe functie te vinden. Toch is daarbij onvoldoende rekening gehouden met de afzetmarkt, waardoor deze projecten na de herbestemming geconfronteerd zijn met leegstand (Belvedere, 2011; Harmsen & van der Waal, 2008: 198). Deze leegstand na herbestemming is altijd ten nadele van de financiële onafhankelijkheid van een project, die nodig is om nu en in de toekomst te kunnen voorzien in het beheer en onderhoud ten behoeve van het behoud van de cultuurhistorische waarden (Hek & Warnink, 2008: 12-15; Nijhof & Schulte, 1994: 10). Dit kan opgevangen worden door nieuwe gebruikers te vinden. Wanneer de ruimte niet aansluit op de afzetmarkt is daarvoor echter wel flexibiliteit in mogelijke functies nodig. Deze functiemobiliteit maakt dat een gebouw eenvoudiger te vullen is (Nijhof & Schulte, 1994).

Dit is slechts een beperkt aantal voorbeelden, maar er is een gerede kans dat er veel meer projecten zijn die met dit soort problemen geconfronteerd worden. Omdat de meeste onderzoeken echter gericht zijn op de evaluatie van geslaagde projecten, komen die problemen niet duidelijk naar voren en wordt de grootte van dit probleem op dit moment waarschijnlijk nog onderschat. Wil men deze problemen in de toekomst voorkomen, zal de werkwijze structureel verbeterd moeten worden.

Oorzaak problemen en oplossingsrichting

Zoals uit de beschrijving van de problemen naar voren komt, staat of valt een succesvol duurzaam resultaat bij de keuze van de nieuwe bestemming en het voorkomen van leegstand. Dat het vinden van de juiste bestemming geen sinecure is en nog niet altijd tot een succesvol

duurzaam resultaat leidt, komt onder meer doordat herbestemming zowel voor marktpartijen als gemeenten veelal nog relatief nieuw is. Daardoor hebben zij nog geen vaste werkwijze en weten zij niet goed hoe zij potentiële problemen kunnen herkennen. Als gevolg daarvan is het voor gemeenten moeilijk om tijdig problemen te signaleren en daarop in te grijpen. Er is zodoende nog veel ruimte voor verbetering in de werkwijze bij de totstandkoming van herbestemmingsplannen. Daarbij kan geleerd worden van eerdere projecten. Hierdoor moet een succesvol resultaat in de toekomst niet langer min of meer toeval zijn, maar het gevolg zijn van een goede werkwijze.

Hoewel zowel de werkwijze van marktpartijen als van gemeenten voor verbetering vatbaar is, valt de meeste winst te behalen aan het verbeteren van de werkwijze van gemeenten. Per slot van rekening zijn zij een constante factor in het herbestemmingsproces, die tijdig kunnen bijsturen als ze kunnen anticiperen op de moeilijkheden in het proces en het resultaat van de plannen van de betrokken partijen (Harmsen & Van der Waal, 2008: 7). Daarnaast is het hun verantwoordelijkheid om tijdig in te grijpen wanneer marktfalen dreigt. In dit geval is dat het falen van de betrokken marktpartijen om tot een duurzaam resultaat te komen. Hoewel gemeenten een duurzaam resultaat niet kunnen garanderen, kunnen zij dit met een goede werkwijze wel bevorderen. Het ontbreken van proactief beleid dat daarvoor nodig is bij gemeenten, wordt vaak afgedaan met het argument 'herbestemming is maatwerk, ieder project vraagt een unieke aanpak' (Ibid.: 66). Dat het toch nodig is voor gemeenten om herbestemming actief aan te pakken, blijkt wel uit het feit dat alleen beleidsregels niet genoeg zijn om op succesvolle herbestemming aan te sturen (Ibid.: 7, 185).

In aanvulling op de beleidsregels is samenwerking tussen de verschillende organisaties en instanties essentieel om binnen de verschillende beleidsvelden afstemming plaats te laten vinden en een proactieve aanzet tot herbestemming te kunnen geven (Ibid.: 72). Dit houdt in dat gemeenten tijdens het herbestemmingsproces zelf actief moeten meedenken (Ibid.: 66) en met de betrokken partijen om de tafel moeten gaan zitten om samen tot oplossingen en een succesvol herbestemmingsresultaat te kunnen komen (Ibid.: 185). Op deze manier sturen gemeenten actief aan op een duurzaam resultaat.

Een standaard werkwijze in de vorm van een 'herbestemmingswijzer' op basis van de ervaring die is opgedaan in gerealiseerde projecten kan bijdragen aan de wijze waarop sturing wordt uitgeoefend en wordt samengewerkt en kan bijdragen aan het succes van herbestemmingsprojecten (Ibid.: 193). Aan de hand van een dergelijke herbestemmingswijzer kunnen gemeenten per project bepalen wat voor rol zij in moeten nemen in het herbestemmingsproces en welke instrumenten zij kunnen gebruiken om op een succesvol resultaat aan te sturen. Als gevolg hiervan komen nieuwe inzichten naar boven die bijdragen aan de discussie over de wijze waarop herbestemmingsprocessen verbeterd kunnen worden en die bijdragen aan de theorievorming rond herbestemming en de complexiteit daarvan.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Herbestemming van industrieel erfgoed is noodzakelijk voor het behoud van de aanwezige cultuurhistorische waarden die bij functieverlies bedreigd worden door leegstand en verval. Om behoud daarvan voor volgende generaties te garanderen moet herbestemming zodanig worden uitgevoerd dat de functieverandering een duurzame oplossing biedt voor de lange termijn.

De marktpartijen zijn leidend in de uitvoering van herbestemming, zij vormen de plannen en realiseren ze. De rol van gemeenten in dit proces is om er op toe te zien dat deze plannen voldoende duurzaam zijn en om in te grijpen wanneer dat noodzakelijk is. Een inschatting van de duurzaamheid maken gemeenten via de communicatie met marktpartijen. Op basis van de informatie die daaruit naar voren komt over de plannen wordt een inschatting gemaakt van de sturing die nodig is om tot een duurzaam resultaat te komen.

Een zo duurzaam mogelijk resultaat wordt bereikt als gemeenten daar tijdens het proces actief op toezien. Zo kunnen zij al in een vroeg stadium anticiperen op problemen en aansturen op een duurzamere uitwerking. Het probleem dat zich hier voordoet is een gebrek aan ervaring met herbestemming. Gemeenten hebben geen beleid dat erop gericht is herbestemming actief te bevorderen, noch een standaard werkwijze daarvoor. Ook het karakter van de herbestemmingsprojecten bemoeilijkt het proces: herbestemming is maatwerk. Deze factoren leiden ertoe dat problemen niet altijd juist worden herkend en aangepakt waardoor cultuurhistorische waarden ondanks hun herbestemming alsnog verloren gaan aan leegstand en functieverval.

De probleemstelling luidt daarom als volgt:

Gemeenten missen ervaring, beleid en standaardprocedures om tijdens een herbestemmingsproces door marktpartijen aan te sturen een duurzaam eindresultaat optimaal te kunnen bevorderen waardoor industrieel erfgoed na herbestemming alsnog het risico loopt om verloren te gaan.

1.3 DOELSTELLING

De doelstelling van deze thesis is er op gericht om gemeenten te helpen grip te krijgen op de sturing van herbestemmingsprojecten. Hiertoe wordt onderzocht hoe gemeenten risicofactoren kunnen identificeren en problemen kunnen signaleren. Daarnaast wordt een concreet model ontwikkeld aan de hand waarvan gemeenten kunnen bepalen welke sturing nodig is in specifieke situaties. De doelstelling van deze thesis is dan ook:

Vaststellen hoe gemeenten sturing kunnen geven aan de uitvoering van herbestemmingsprojecten door marktpartijen zodat zij risicofactoren en problemen tijdig signaleren en aanpakken en de duurzaamheid van de herbestemming van industrieel erfgoed optimaal wordt bevorderd.

1.4 VRAAGSTELLING

Het voorgaande leidt tot de centrale vraag binnen deze thesis:

Welke gemeentelijke sturing is nodig om marktpartijen adequaat aan te sturen bij de herbestemming van industrieel erfgoed zodat risicofactoren en problemen tijdig gesignaleerd en aangepakt worden en de duurzaamheid van de herbestemming optimaal bevorderd wordt?

Er wordt een antwoord gegeven op deze vraag door reeds uitgevoerde succesvolle projecten en het verloop daarvan te evalueren en met elkaar te vergelijken. Hiervoor zijn enkele deelvragen opgesteld:

1. *In hoeverre zijn marktpartijen in staat industrieel erfgoed zelfstandig duurzaam te herbestemmen?*

Om te bepalen welke capaciteiten de betrokken marktpartijen hebben wordt gekeken naar de motieven op basis waarvan zij keuzes hebben gemaakt bij de ontwikkeling van hun plannen.

Door dit te vergelijken met het bereikte resultaat kan bepaald worden waar de kern van de problemen ligt. De kern van de problemen kan zowel in de kwaliteit van het plan liggen als in de capaciteit om een goed plan uit te kunnen voeren.

2. Hoe kunnen gemeenten risicofactoren en problemen signaleren?

Voor de beantwoording van deze vraag wordt gekeken naar de motivatie voor gemeenten om sturing uit te oefenen en naar de verbeterpunten die uit de casussen naar voren komen. De verbeterpunten komen naar voren uit de duurzaamheid die bereikt is, de redenen dat gesproken kan worden van duurzaamheid en de redenen voor de keuze voor deze uitwerking. Hieruit komt naar voren in hoeverre de bereikte duurzaamheid het gevolg was van weloverwogen keuzes of dat dit tot op zekere hoogte toeval was. Door deze bij elkaar te zetten wordt een compleet overzicht bereikt van problemen die voorkomen moeten worden. Door vergelijking van de casussen komt hier daarnaast uit naar voren wat de risicofactoren zijn. Deze geven een indicatie van de problemen die op kunnen treden.

3. Welke instrumenten kunnen gemeenten gebruiken om aan te sturen op een duurzaam herbestemmingsresultaat?

Een antwoord hierop wordt gegeven door te kijken naar de sturingsinstrumenten die gemeenten hebben gebruikt in de bestudeerde casussen. De bruikbaarheid van de instrumenten kan bepaald worden door het gebruik hiervan te koppelen aan de geconstateerde risicofactoren en problemen, de verandering die daarmee teweeg is gebracht en de duurzaamheid waar dit toe heeft geleid. De instrumenten kunnen hierdoor daarnaast gekoppeld worden aan specifieke risicofactoren en problemen.

1.5 LEESWIJZER

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding geschetst voor deze thesis en is de problematiek toegelicht. Op basis daarvan is vervolgens het kader van het onderzoek uitgewerkt door middel van een doelstelling, een centrale vraag en enkele deelvragen.

Ten behoeve van de opzet van de thesis wordt in het volgende hoofdstuk het theoretisch kader nader toegelicht. Er wordt beschreven vanuit welke theorieën het onderzoek benaderd wordt en waarom. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk op basis van de geselecteerde theorieën een conceptueel model opgesteld en geoperationaliseerd, dat gebruikt is bij de verdere uitwerking van de thesis.

De methodologie komt vervolgens uitgebreid aan bod. Er wordt ingegaan op de onderzoeksmethoden, waarom deze zijn gekozen en hoe de informatie voor het onderzoek verzameld is. Daarnaast wordt beschreven welke informatie verzameld is in aansluiting op de in het voorgaande hoofdstuk aangegeven aspecten. Daarbij wordt ook aangegeven hoe dit leidt tot de opzet van de inhoudelijke hoofdstukken en hoe aan de hand van deze informatie de analyse is uitgevoerd.

Met behulp van de in de eerste drie hoofdstukken gepresenteerde werkwijze, wordt vanaf hoofdstuk 4 het onderzoek inhoudelijk behandeld. Per hoofdstuk wordt een casus beschreven aan de hand van het herbestemmingsproces en –resultaat. De informatie die daaruit naar voren komt, wordt daarna in hoofdstuk 9 geanalyseerd.

Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk een reflectie gegeven op het verloop van het onderzoek en worden er aanbevelingen gedaan hoe gemeenten de herbestemming van industrieel erfgoed zo goed mogelijk kunnen bevorderen. Ook worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

2 THEORETISCH KADER

In dit onderzoek draait het om het bepalen van de wijze waarop gemeenten kunnen vaststellen hoe zij invulling moeten geven aan de actieve rol die voor hen is weggelegd in het aansturen op de duurzame herbestemming van industrieel erfgoed. Om dit gestructureerd in kaart te kunnen brengen, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op enkele theorieën waarmee vanuit verschillende invalshoeken die rol bestudeerd kan worden.

Om te beginnen wordt ingegaan op het actorennetwerk waar de betrokken marktpartijen en gemeenten onderdeel van zijn (2.1). Daarna wordt het verloop van het herbestemmingsproces besproken om te bepalen wat daarin van belang is voor een succesvol resultaat (2.2). Aan de hand van de instrumententheorie wordt vervolgens beschreven wat voor sturing gemeenten uit kunnen oefenen ten behoeve van een succesvol resultaat en welke plaats die sturing inneemt in het herbestemmingsproces (2.3). Op basis van de bespreking van deze theorieën is vervolgens bepaald welke elementen daaruit het beste aansluiten op de onderzoeksvragen. Aan de hand van deze elementen is vervolgens een conceptueel model beschreven en geoperationaliseerd binnen de context van het onderzoek (2.4-2.5).

2.1 NETWERK

Het netwerk van actoren is belangrijk in het bereiken van een succesvol herbestemmingsresultaat. Vanwege de onderlinge afhankelijkheid is samenwerking van alle betrokkenen essentieel. Om een succesvol resultaat te kunnen garanderen is daarnaast actief beleid nodig (Belvedere, 1999: 10). Dit betekent dat herbestemming gestalte moet krijgen door gerichte samenwerking met marktpartijen, overheden en belangenorganisaties. Per concreet geval zullen wisselende coalities of allianties moeten worden gevormd (Belvedere, 1999: 80).

Welke verbanden gemeenten moeten aangaan met de betrokken actoren is afhankelijk van de capaciteiten van deze actoren en het netwerk. In deze paragraaf wordt daarom beschreven hoe de actoren (2.1.1) en het netwerk dat zij vormen (2.1.2) gekarakteriseerd kunnen worden. Aan de hand hiervan wordt aangegeven op welke manier de netwerkbenadering gebruikt kan worden om de rol van gemeenten in beeld te brengen (2.1.3).

2.1.1 ACTOREN

De actoren kunnen aan de hand van verschillende aspecten gekarakteriseerd worden. Welke aspecten belangrijk zijn komt naar voren uit de wijze waarop de actoren in het netwerk beschreven worden. Zo geven De Bruijn en Ten Heuvelhof aan dat zij: "... publiek, semi-publiek of privaat van karakter zijn. Ieder van deze actoren heeft zijn eigen waarden, doelstellingen en belangen, die hij tracht te realiseren door instrumenten in te zetten waarmee hij andere actoren tracht te sturen" (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1991: 25).

De overeenkomsten en verschillen tussen deze eigenschappen bepalen of en hoe zij elkaar proberen te beïnvloeden met sturingsinstrumenten om hun eigen waarden, doelstellingen en belangen na te streven. Aan de hand van de beschrijving van Bressers en Kuks (2000) wordt daarnaast duidelijk wanneer en waarom actoren zich laten beïnvloeden. Zij geven aan dat de interactieprocessen tussen actoren – naast de input – beïnvloed worden door de doeleinden, informatie en macht van de betrokken actoren. In die processen proberen zij elkaar van hun

standpunt te overtuigen. Daarnaast geven Bressers en Kuks aan dat er factoren zijn die dit proces beïnvloeden doordat zij invloed hebben op de doeleinden, informatie en macht van actoren. In paragraaf 2.3 wordt dieper ingegaan op die invloeden.

2.1.2 DEFINIËRING NETWERK

Welke interactie plaatsvindt tussen actoren is afhankelijk van het netwerk waarin zij zich bevinden. Het netwerk wordt dan ook wel gezien als: “Een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen” (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999: 32). Beleidsnetwerken zijn ook wel omschreven als “min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die zich formeren rondom beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die worden gevormd, in stand gehouden en veranderd door reeksen van spelen” (Klijn, 1996: 47).

Voor de beschrijving van het netwerk is in dit onderzoek uitgegaan van de definitie van De Bruijn en Ten Heuvelhof (1999). Hieruit komen vier aspecten naar voren die inzicht geven in het netwerk tussen de betrokken actoren: interdependentie, pluriformiteit, geslotenheid en dynamiek. In deze deelparagraaf wordt ingegaan op deze aspecten en wat ze inhouden in het licht van het onderzoek.

Interdependentie

Met interdependentie wordt verwezen naar de wederzijdse afhankelijkheid van de betrokken actoren om hun doelen te kunnen bereiken. Deze wederzijdse afhankelijkheid vormt de noodzaak om tot vormen van netwerkmanagement te komen (Teisman, 2005: 82). Willen actoren die doelen realiseren die voor hen interessant en waardevol zijn, dan dwingt deze wederzijdse afhankelijkheid hen tot interactie (Koppenjan en Klijn, 2004: 70). “De ene partij kan zijn doelstellingen niet bereiken zonder afstemming of samenwerking met de ander” (De Bruijn, in Hoogerwerf en Herweijer, 2003: 329).

Dit betekent dat de partijen uit de samenleving die herbestemmingsprojecten uitvoeren, over de kennis, vaardigheden en capaciteit moeten beschikken om het project te kunnen realiseren. Wanneer ze daar zelf niet (voldoende) over beschikken, zijn ze daarvoor van elkaar en van overheden afhankelijk. Op basis van de gedachte dat partijen in de eerste plaats hulp bij elkaar zullen zoeken en daarna pas bij overheden, beperkt de rol van gemeenten zich hierin tot het aansturen op herbestemming wanneer het de marktpartijen die samen de markt vormen ontbreekt aan deze kennis, vaardigheden en/of capaciteit.

In de praktijk is gebleken dat er enkele aspecten zijn waarvoor marktpartijen afhankelijk zijn van de overheid: onder andere voor subsidies, het verkrijgen van vergunningen en het vastleggen van de algemeen verbindende spelregels in het beleid. Motieven voor deze partijen om samenwerking aan te gaan met de overheid zijn dan ook: “de mogelijkheid invloed uit te oefenen op het beleid, de behoefte aan beleidsafstemming en de reductie van onzekerheid, de mogelijkheid via samenwerking eigen doeleinden te bereiken en het verwerven van publieke middelen” (De Bruijn, in Hoogerwerf en Herweijer, 2003: 333). Dat gemeenten voor het bereiken van hun doel, het behoud van cultuurhistorische waarden door herbestemming, bereid zijn met hen samen te werken, komt omdat zij van die partijen afhankelijk zijn vanwege onder meer het “gebrek aan financiën, gebrek aan kennis, onvoldoende toegang tot de doelgroep,

grotere acceptatie van beleid, het besef dat de oplossing van het beleidsprobleem bij de doelgroep zelf ligt en het doorbreken van een patstelling” (De Bruijn, in Hoogerwerf en Herweijer, 2003: 333).

Zoals hieruit naar voren komt, kunnen de betrokken partijen op twee manieren afhankelijk zijn van overheden. In de eerste plaats is dat beleidsmatig, maar daarnaast kunnen zij ook afhankelijk zijn van de samenwerking met overheden. Deze tweedeling wordt in paragraaf 2.3 verder toegelicht.

Pluriformiteit

“Sommige netwerken bestaan uit duizenden organisaties, andere slechts uit enkele” (De Bruijn, in Hoogerwerf en Herweijer, 2003: 338). De omvang van een netwerk kan sterk uiteenlopen, maar bestaat in ieder geval altijd uit meerdere actoren. De pluriformiteit is afhankelijk van het aantal actoren in het netwerk en de overeenkomsten en verschillen daartussen. Als zij sterk op elkaar lijken is er sprake van een homogeen netwerk. Bestaan er grote verschillen, dan wordt gesproken van een heterogeen netwerk (De Bruijn, in Hoogerwerf en Herweijer, 2003: 338). Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt in pluriformiteit op intra-organisatorisch en interorganisatorisch niveau.

1. Intra-organisatorische pluriformiteit

Wanneer het de pluriformiteit binnen een organisatie betreft wordt gesproken van intra-organisatorische pluriformiteit. Het niveau daarvan wordt bepaald door de mate waarin men binnen een organisatie verschillende suborganisaties kent die ieder een eigen belang hebben en de mate waarin zij samenwerken (NIROV, 2011). Van een dergelijke pluriformiteit is sprake binnen gemeenten. Zij hebben verschillende afdelingen die ieder hun eigen doelen en belangen hebben. Zo komen commissies voor monumenten en welstand op voor het behoud van cultuurhistorie, maar worden daarbij geconfronteerd met de conflicterende belangen van voornamelijk het grond- en ontwikkelbedrijf. Daarnaast kunnen ook de belangen van de stedenbouwkundige afdeling (ruimtelijke kwaliteit, milieu, verkeer) conflicteren met de wens cultuurhistorie te behouden (Haffner & Elsinga, 2006: 12-13; F. Spijkers, persoonlijke communicatie, 2010-2011). De samenleving merkt hier echter weinig van, omdat in deze verschillende belangen uiteindelijk een afweging wordt gemaakt door het bestuur van de gemeente, bestaande uit de gemeenteraad, de burgemeester en de wethouders (Korsten & Tops, 1998). Zij zijn daarbij gebonden aan het landelijke beleid, dat er met de komst van de beleidsbrief MoMo op gericht is om cultuurhistorie te behouden (Ministerie van OCW, 2009). Hierdoor kunnen gemeenten gezien worden als min of meer homogene organisaties, die zijn gericht op de bescherming en het behoud van cultuurhistorische waarden.

2. Interorganisatorische pluriformiteit

Interorganisatorische pluriformiteit beschrijft de organisaties als geheel, het aantal en de overeenkomsten en verschillen daartussen. De aanwezigheid van veel verschillende organisaties in een netwerk kan daarbij gunstig zijn, omdat dit de kans vergroot voor de ‘sturende organisatie’, de gemeente, dat er een organisatie is met overeenkomende doelen (Haffner & Elsinga, 2006: 13). Deze vorm van pluriformiteit geeft daardoor een indicatie van de kans dat een project wordt opgepakt door een actor uit het netwerk en de mate waarin

problemen en afhankelijkheden binnen het actorennetwerk opgelost kunnen worden zonder interventie vanuit de overheid.

Op het gebied van de herbestemming van industrieel erfgoed kunnen binnen de samenleving verschillende organisaties, marktpartijen, worden onderscheiden met ieder hun eigen waarden, doelstellingen en belangen. Hoewel hun kennis, vaardigheden en capaciteiten wisselend zijn, heeft het behoud van cultuurhistorische waarden bij allen prioriteit (Rieter, 2010; Borst, 2010). Zoals uit de beschrijving van de interdependentie naar voren is gekomen, is het niveau van hun kennis, vaardigheden en capaciteiten bepalend voor de mate waarin zij als marktpartijen zelfstandig of samen tot een succesvol resultaat kunnen komen en wanneer daarvoor samenwerking met gemeenten nodig is.

Geslotenheid

De mate van geslotenheid geeft aan in hoeverre actoren zich laten beïnvloeden door andere actoren of nieuwe informatie. Of zij zich laten sturen of bereid zijn om samen te werken, is afhankelijk van hun plannen en hun standvastigheid en of de stuursignalen van de betrokken actoren in hun kader passen (Haffner & Elsinga, 2006: 14).

Zoals uit de beschrijving van de pluriformiteit naar voren is gekomen, hebben gemeenten en marktpartijen hetzelfde doel voor ogen en zijn marktpartijen hiervoor deels van gemeenten afhankelijk. Gemeenten gebruiken op hun beurt sturingsinstrumenten die de succesvolle herbestemming van industrieel erfgoed stimuleren, zoals het verstrekken van informatie en subsidies en het aanpassen van het bestemmingsplan. Omdat dit bijdraagt aan het doel van de betrokken partijen, staan zij open voor deze sturing. Wanneer bijvoorbeeld nieuwe informatie leidt tot nieuwe inzichten over de haalbaarheid en mogelijkheden van het project, worden de plannen daarop aangepast.

Dynamiek

“Netwerken zijn per definitie in beweging omdat actoren proberen elkaars besluitvormingsprocessen te beïnvloeden, actoren in- en uittreden, de pluriformiteit en geslotenheid van het netwerk veranderen et cetera” (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1995: 51). De mate waarin deze aspecten veranderen, bepaalt de dynamiek van het netwerk. Hoe dynamischer het netwerk is, hoe meer een flexibel instrumentarium nodig is om sturing uit te kunnen oefenen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999). In een dynamisch netwerk is vaak sprake van debat, terwijl andere netwerken juist gedurende lange tijd stabiel zijn, vaak vanwege consensus over het beleidsprobleem en de te prefereren aanpak daarvan (De Bruijn, in Hoogerwerf & Herweijer, 2003: 338).

Hoewel er per project verschillen bestaan in de samenstelling van de markt en de rol van gemeenten en de samenstelling tijdens het herbestemmingsproces kan veranderen, is bij herbestemmingsprojecten sprake van een dergelijke stabiliteit en consensus over het te bereiken doel: ze willen allen een succesvol herbestemmingsresultaat (Borst, 2010; Rieter, 2010). Van de veranderingen tijdens het herbestemmingsproces in de samenstelling van de markt wordt daarom aangenomen dat deze niet van invloed zijn op de consensus. Het kan echter wel zo zijn dat het niveau van kennis, vaardigheden en capaciteiten verandert door de wisseling van partijen.

De dynamiek in deze thesis blijft hierdoor niet beperkt tot discussie over de wijze waarop herbestemming uitgevoerd moet worden om een succesvol resultaat te bereiken, maar heeft ook betrekking op de rol die daarin voor gemeenten is weggelegd. Deze verschilt sowieso van project tot project vanwege de verschillen die tussen projecten kunnen bestaan in de samenstelling van de markt, maar kan ook tijdens het proces veranderen als die samenstelling verandert. Vanwege de heersende consensus volstaat voor gemeenten echter in alle gevallen het hetzelfde instrumentarium om aan te sturen op een succesvol resultaat.

2.1.3 CONCLUSIE

De beschrijving van de betrokken marktpartijen, hun capaciteiten en hun afhankelijkheden, geeft inzicht in de pluriformiteit van de markt en de interdependentie tussen de gemeente enerzijds en de betrokken marktpartijen en de markt als geheel anderzijds. Omdat zij hetzelfde doel hebben is de sturing die gemeenten in reactie op de afhankelijkheid van de markt uitoefenen gericht op de samenwerking met de markt. Als gevolg van deze verhouding tussen gemeenten en de markt, is van geslotenheid geen sprake. Om die reden wordt in dit onderzoek niet ingegaan op de geslotenheid van de betrokken marktpartijen. De bespreking van de dynamiek in het netwerk is eveneens niet van toegevoegde waarde voor de bepaling van de benodigde sturing vanuit gemeenten vanwege de consensus in het te bereiken doel.

Om vast te kunnen stellen welke sturing nodig is vanuit gemeenten is zodoende alleen inzicht nodig in de pluriformiteit van de markt en de wijze waarop deze afhankelijk is van gemeenten. Hierbij moet er rekening mee gehouden worden dat de verschillen tussen projecten wat betreft de samenstelling van het netwerk van invloed kunnen zijn op de afhankelijkheid van de markt en de sturing die op basis daarvan nodig is vanuit gemeenten tijdens het herbestemmingsproces. Het is daarom belangrijk om aan te geven wat die verschillen inhouden en te kijken in hoeverre die in verband gebracht kunnen worden met de afhankelijkheid van de markt. Welke verschillen hiervoor van belang zijn en beschreven moeten worden, wordt in hoofdstuk 3 nader toegelicht.

Aangezien in de praktijk niet bij voorbaat van de betrokken marktpartijen en de markt als geheel bekend is hoe zij afhankelijk zijn van gemeenten, moet dit worden afgeleid aan de hand van de sturing in het herbestemmingsproces en het resultaat waar dat toe heeft geleid. In de volgende paragrafen wordt beschreven hoe die afhankelijkheid in beeld gebracht kan worden door in te gaan op het herbestemmingsproces en de fasen die daarin van belang zijn (2.2) en aan te geven hoe de sturing daarin terugkomt (2.3).

2.2 HERBESTEMMINGSPROCES

Om te bepalen welke stappen in het herbestemmingsproces van belang zijn, wordt in deze paragraaf ingegaan op het verloop van het herbestemmingsproces. Dit wordt gedaan aan de hand van de bespreking van het KUN stappenplan dat door Nelissen e.a. (1999) is opgesteld en hoe dit is gebaseerd op andere modellen. Na de totstandkoming van dit stappenplan zijn ook door Hek e.a. (2004), Cramer e.a. (2007) en Van der Kemp (2009) modellen opgesteld over het verloop van het herbestemmingsproces en welke fasen doorlopen moeten worden om tot een succesvol resultaat te komen. Deze modellen gaan in tegenstelling tot het KUN stappenplan niet zo zeer in op het hele herbestemmingsproces, maar concentreren zich op de stappen die

gemaakt worden in de planvorming om op een goed onderbouwde manier tot een nieuwe functie te komen. Hoewel hierbij dieper wordt ingegaan op elementen waarop gelet moet worden is er voor gekozen om deze theorieën hier achterwege te laten omdat het herbestemmingsproces in deze thesis bestudeerd wordt vanuit het perspectief van gemeenten en gezocht wordt naar een beschrijving van het herbestemmingsproces dat daar op aansluit. De toevoeging van deze elementen maakt het herbestemmingsproces onnodig complex. In plaats daarvan is gekeken naar de elementen die benoemd worden om te bepalen in hoeverre zij invloed kunnen hebben op de sturing die nodig is en zijn enkele op basis daarvan in het onderzoek meegenomen, zoals in hoofdstuk 3 nader wordt beschreven.

2.2.1 KUN STAPPENPLAN

Uit onvrede over de fasenmodellen die zijn ontwikkeld door Oskam en Krabbe (1986), de TU Delft (Van Rongen, 1994) en Doornenbal (1995) en het OHG-model van de TU Eindhoven is het KUN Stappenplan ontwikkeld (Nelissen e.a., 1999: 162-168). Op basis van deze modellen is het stappenplan geformuleerd. Door deze brede basis vormt het model tot op zekere hoogte een normatief model, waarin wordt aangegeven hoe een herbestemmingsproces idealiter zou moeten verlopen (Nelissen e.a., 1999: 170). Er worden 10 stappen onderscheiden, die ieder verschillende deelstappen kennen. In figuur 2.1 is dit model weergegeven met alle deelstappen.

Figuur 2.1: KUN Stappenplan

- 1. Inventarisatie van leegstand**
 - a. Baken het gebied af waarop het inventarisatie van leegstand betrekking heeft.
 - b. Benoem de categorieën monumenten waarvan leegstand geïnventariseerd moet worden.
 - c. Maak een inventarisatie van de aantallen leegstaande en leegkomende panden.
 - d. Geef van de leegstaande of leeggekomen panden aan wat de grootte ervan is.
 - e. Geef globaal aan wat de onderhoudstoestand van het leegstaande monument is.
 - f. Geef deze inventarisatie in een schema weer.
 - g. Achterhaal de oorzaken van de leegstand.
- 2. Initiatief tot herbestemming**
 - a. Breng in beeld wie de initiatiefnemer tot herbestemming is.
 - b. Probeer de initiatiefnemer tot herbestemming te plaatsen binnen het netwerk waarin hij opereert.
 - c. Ontwikkel een idee over het juiste moment van initiatief.
 - d. Vorm een duidelijk beeld van wijze waarop het initiatief in de publiciteit moet worden gebracht.
 - e. Onderhoud goede contacten met pers en andere media om het initiatief te promoten.
 - f. Let op een zorgvuldige, deskundige en overtuigende presentatie van het initiatief.
- 3. Strategie-ontwikkeling voor herbestemming**
 - a. Formuleer de doelstellingen die men wil bereiken.
 - b. Probeer het doel in een pakkende slogan te vertalen.
 - c. Ontwikkel ideeën over de instrumenten die moeten worden ingezet om de doeleinden te bereiken.
 - d. Heb oog voor de mede- en tegenstanders.
 - e. Creëer een breed draagvlak voor herbestemming.
 - f. Zorg voor een goed inzicht in mogelijke strategieën.
 - g. Stem de strategie op de omstandigheden af.
 - h. Overweeg welk strategieniveau de voorkeur verdient.
 - i. Wees flexibel bij het aanpassen van de strategie aan zich wijzigende omstandigheden.
- 4. Onderzoek naar het monument en zijn omgeving**
 - a. Ken het monument bouwkundig, juridisch, planologisch en architectonisch
 - b. Ken de omgeving en de ligging van het monument.
 - c. Ken de functiemobiliteit.
- 5. Planontwikkeling en haalbaarheidsonderzoek van de herbestemming**
 - a. Formuleer het programma van eisen.

- b. Selecteer architecten die kennis van zaken hebben op dit gebied.
- c. Laat de architect alternatieve plannen ontwikkelen.
- d. Bespreek deze plannen met potentieel geïnteresseerden.
- e. Maak een financieel plaatje van de herbestemming.
- f. Verricht een haalbaarheidsonderzoek.

6. Financiering van het herbestemmingsplan

- a. Zoek naar financiers.
- b. Kies een geschikte financiële constructie.
- c. Maak een gedetailleerd financieel plan
- d. Zoek naar financiële steun.

7. Bouwplan voor de herbestemming

- a. Werk een bestekklaar bouwplan uit met plantekening.
- b. Overleg met de gemeente in verband met de benodigde vergunningen.
- c. Toets het plan aan de relevante wet- en regelgeving (bouwbesluit, bouwverordening, arbo, etc.).
- d. Zorg dat het plan past binnen het vigerende bestemmingsplan.

8. Goedkeuring van het bouwplan

- a. Leg het plan voor aan de gemeente.
- b. Zorg voor een goede situatieschets, een tekening van de bestaande en nieuwe situatie en bestek- en detailtekeningen.
- c. Zorg voor alle bescheiden die nodig zijn voor de vergunningen.
- d. Heb overleg met de gemeentelijke monumenten- en welstandscommissie.

9. Uitvoering van het bouwplan

- a. Neem contact op met een goede bouwmaatschappij.
- b. Leg het plan aan meerdere aannemers voor.
- c. Maak een keuze voor een goede en goedkope aannemer.
- d. Wees waakzaam bij (ondoorzichtige) onderaanneming.
- e. Zorg voor een goede planning in overleg met de bouwmaatschappij en aannemer.
- f. Let erop dat de uitvoering plaatsvindt volgens plan.
- g. Wees waakzaam ten aanzien van het behoud van cultuurhistorische waarden.
- h. Maak gebruik van historische materialen uit depots. Let op details bij de uitvoering.

10. Beheer en exploitatie van het monument

- a. Ontwikkel een heldere voorstelling over het beheer.
- b. Zorg voor een goede exploitatie.
- c. Kies een exploitant die het gebouw respecteert.

Bron: Nelissen e.a. (1999), pp. 170-190.

Dat in die modellen niet op al deze fasen ingegaan wordt, komt doordat niet alle fasen even belangrijk worden geacht. Daarnaast worden in de praktijk bij herbestemming niet al deze fasen doorlopen. Zo begint herbestemming pas wanneer het initiatief wordt genomen en heeft beheer en exploitatie niets te maken met de herbestemming van een monument, die heeft dan namelijk al plaatsgevonden. Door de aanwezigheid van deze fasen als stappen in het herbestemmingsplan heeft dit model meer het karakter van een beschrijving van de cyclus waarin vastgoed belandt bij herbestemming, gezien na beheer en exploitatie opnieuw leegstand geconstateerd kan worden en opnieuw besloten kan worden tot herbestemming. Het initiatief zelf is daarnaast niet meer dan het besluit om te herbestemmen, de stappen die daarbij genoemd worden, passen mijns inziens dan ook beter bij de daaropvolgende stap.

Na het initiatief wordt gesproken van strategie-ontwikkeling, dit heeft inhoudelijk echter niets te maken met de vorming van het plan. Op de manier zoals het in het stappenplan is beschreven heeft dit alleen te maken met de wijze waarop met andere partijen moet worden omgegaan. De stappen die daarna volgen zijn wel gericht op de herbestemming zelf. Hoewel ze anders beschreven en ingedeeld zijn dan in de eerdere modellen, komt uit de deelstappen naar voren dat vanaf hier dezelfde thema's aan bod komen in het model: (voor)onderzoek,

planontwikkeling, haalbaarheidsonderzoek en de keuze en uitwerking van het definitieve plan. Deze aspecten komen terug in de stappen 4, 5 en 7. In het fasenmodel van de TU Delft wordt vervolgens aangegeven dat andere actoren worden benaderd, in het stappenplan komt dit terug in stap 6 als puur financieel, in de praktijk kan dit echter ook op andere manieren vorm krijgen. Net als het model van Doornenbal (1995) wordt in het model van de TU Delft en het stappenplan vervolgens ingegaan op de goedkeuring (stap 8) en de realisatie (stap 9), waarbij de kanttekening wordt gemaakt dat tijdens de realisatie gebreken aan het licht kunnen komen waardoor het oorspronkelijke plan moet worden aangepast. In het geval van de TU Delft wordt dit nog gevolgd door het gebruik en beheer (stap 10) (Nelissen e.a., 1999: 162-168).

2.2.2 CONCLUSIE

Op basis van de bespreking van het KUN Stappenplan is naar voren gekomen dat wanneer puur gekeken wordt naar het herbestemmingsproces het model aangepast moet worden. Daarnaast moet het om gebruikt te kunnen worden aangepast worden aan de omstandigheden in dit onderzoek. Zo is uit de bespreking naar voren gekomen dat de eerste en de laatste stap niet tot het herbestemmingsproces behoren en dat de tweede stap, het initiatief, alleen het formele besluit tot herbestemmen inhoudt. Op basis daarvan kunnen deze drie stappen al uit het model gehaald worden.

Verder is duidelijk geworden dat de strategie-ontwikkeling is waar het onderzoek zich op richt vanuit het perspectief van gemeenten, omdat zij bij aanvang van herbestemmingsprojecten in willen kunnen schatten hoe zij aan moeten sturen op een duurzaam resultaat. Omdat die inschatting gedaan wordt aan de hand van eerdere projecten en daarbij geen inzicht in de strategie is, moet gekeken worden naar de wijze waarop de stappen die daarna volgen zijn doorlopen en het resultaat waar dat toe heeft geleid. Op basis daarvan kunnen gemeenten bepalen in welke situatie welke strategie nodig is. Zoals uit de beschrijving van de deelstappen onder stap 2 en 3 naar voren komt, is het hierbij belangrijk om een koppeling te maken met de netwerkbenadering zoals deze in 2.1 aan bod is gekomen. Aan de hand daarvan komt namelijk naar voren hoe het netwerk van invloed is op de strategie die nodig is. Gezien de ontwikkeling van die strategie onderdeel vormt van het onderzoek in deze thesis en deze strategie bepaald wordt voor aanvang van het herbestemmingsproces, wordt deze stap niet meegenomen als onderdeel van het herbestemmingsproces.

De resterende fasen worden wel meegenomen in het nieuwe model, maar zijn op basis van de bespreking van het stappenplan nog eens onder de loep genomen om te bepalen wat hierin van belang is voor het onderzoek en hoe dit het beste ingedeeld kan worden. Dit heeft geleid tot het stappenplan in figuur 2.2. Om de zojuist beschreven redenen begint het stappenplan op het moment dat het initiatief is genomen om tot herbestemming over te gaan en loopt vervolgens door tot aan het moment van oplevering. De beheers- en exploitatieperiode die daarop volgt wordt niet meegenomen als onderdeel van het proces, maar geeft wel inzicht in de kwaliteit van de uitvoering van herbestemmingsprojecten en zal daarom op een andere manier meegenomen worden in het onderzoek.

Figuur 2.2: Stappenplan

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Inventarisatie
Vooronderzoek, in kaart brengen van de aanwezige waarden, te behouden elementen, wensen en de gebruiksmogelijkheden (functiemobiliteit).2. Planontwikkeling
Uitwerking van een of meer concepten op basis van de inventarisatie.3. Haalbaarheidsonderzoek
Onderzoek naar de technische en financiële haalbaarheid van de concepten en de aansluiting op de marktbehoefte.4. Uitwerking definitief plan
Uitwerking van een van de concepten op basis van de informatie uit de onderzoeken5. Realisatie
Uitvoering van het plan. |
|---|

De financiering en de goedkeuring van het plan komen niet nadrukkelijk terug in het stappenplan. Hier is voor gekozen omdat deze twee aspecten een product zijn van de interactie in het netwerk die tijdens het herbestemmingsproces continu op de achtergrond plaatsvindt. Zo zullen plannen ook eerder in het proces al bijgesteld worden als dit uit overleg met gemeenten nodig blijkt en niet alleen naar aanleiding van een vergunningaanvraag. Hierdoor komt er uiteindelijk altijd goedkeuring voor het plan. Wat betreft de financiering moet daarnaast opgemerkt worden dat dit niet de enige soort hulp is die partijen soms nodig hebben om een project te kunnen realiseren. Het gaat dan ook niet zo zeer om het financieren op zich, maar de sturing in zijn algemeenheid, niet alleen om de realisatie mogelijk te maken, maar ook om tot een goed plan te komen, zoals in de volgende paragraaf nader toegelicht wordt.

De andere elementen zijn wel gewoon terug te vinden in het model. Zo komt het “onderzoek naar het monument en haar omgeving” terug als de inventarisatie. De planontwikkeling en het haalbaarheidsonderzoek zijn in het nieuwe stappenplan uit elkaar getrokken, omdat het hierbij om twee verschillende soorten activiteiten gaat, zodat in een later stadium de sturing gekoppeld kan worden aan die twee verschillende soorten activiteiten. Op basis van het onderzoek wordt vervolgens het definitieve plan gemaakt, waar het bouwplan een onderdeel van is, omdat het plan echter meer is dan alleen het bouwplan, is dit hier op een andere manier benoemd dan in het oude plan.

Tot slot wordt de realisatie ook meegenomen als fase. Hoewel het plan in principe los staat van de realisatie en daardoor niet meer zal veranderen in deze fase, is het verloop van deze fase en vooral de interactie die daarin plaatsvindt om de realisatie mogelijk te maken van belang, omdat dit van invloed is op het verloop van deze fase en ook van invloed kan zijn op de duurzaamheid van het resultaat. De realisatie zelf is minder belangrijk, omdat dit onderzoek vanuit het perspectief van gemeenten wordt gedaan en zij op geen enkele wijze bij de uitvoering betrokken zijn. Dit komt doordat gemeenten geen ‘uitvoerende’ vaardigheden hebben, zoals uit de beschrijving van de soorten instrumenten in de volgende paragraaf naar voren komt.

Wat in dit stappenplan niet duidelijk naar voren komt, maar waar wel rekening mee gehouden moet worden, is dat de verschillende stappen elkaar kunnen overlappen. Het voorbeeld in 2.2.1 is daarbij het meest helder. Naast de overlap tussen de planvorming en de realisatie, is kan ook een overlap bestaan tussen planvorming en haalbaarheidsonderzoek, zo kunnen de plannen op basis van het haalbaarheidsonderzoek herhaaldelijk bijgesteld en veranderd worden, net zo lang tot men tot een haalbaar plan komt.

2.3 STURING

Zoals uit de beschrijving van het netwerk naar voren komt, is het afhankelijk van de pluriformiteit en interdependentie van de markt welke sturing gemeenten moeten uitoefenen om een succesvol resultaat te bereiken. Uit de beschrijving van het herbestemmingsproces is daarnaast naar voren gekomen dat er in alle fasen behalve sprake kan zijn van afhankelijkheid vanuit de markt. Voor de sturing die in deze fasen nodig is, wordt gebruik gemaakt van 'instrumenten'.

Door de jaren heen is het begrip 'instrument' op verschillende manieren geïnterpreteerd. Zo beschrijven Bressers en Klok instrumenten als: "Alle zaken die door een actor worden gebruikt of kunnen worden gebruikt om het bereiken van één of meer doeleinden te bevorderen" (Bressers & Klok, 1987: 16). Van den Heuvel gebruikt daarentegen een meer genuanceerde definitie, waarin een instrument wordt gezien als: "Een middel dat een beleidsactor aanwendt om een bepaalde sturingsprestatie (goederen of diensten) of een beoogd sturingseffect (gedrag bij de doelgroep) te bereiken" (Van den Heuvel, 2005: 23).

Wat hieruit naar voren komt is dat het gebruik van instrumenten moet leiden tot een zodanige gedragsbeïnvloeding van de betrokken actoren dat gewenste ontwikkelingen kunnen plaatsvinden. Omdat er verschillende soorten instrumenten zijn, wordt in de rest van deze paragraaf ingegaan op het onderscheid dat gemaakt kan worden (2.3.1). Daarnaast wordt de werking van deze instrumenten beschreven op basis van de instrumententheorie (2.3.2). Tot slot wordt beargumenteerd hoe deze theorie gebruikt kan worden in deze thesis (2.3.3).

2.3.1 TYPOLOGIE INSTRUMENTEN

Gemeenten kunnen twee soorten sturingsinstrumenten gebruiken. In de eerste plaats wordt sinds jaar en dag topdown sturing uitgeoefend, een klassieke vorm van sturing waarbij vanuit de overheid sturing wordt uitgeoefend op andere actoren. Het netwerk tussen de actoren is door de jaren heen echter veranderd. Tegenwoordig is er sprake van een complex netwerk door de pluriformiteit, geslotenheid en autonomie van de te sturen actoren en de interdependenties daartussen. De overheid staat hierdoor nu op gelijke hoogte in het netwerk met alle andere actoren. Dit betekent dat topdown sturing niet langer afdoende is, maar sturing plaats moet vinden via interactie in het netwerk. De instrumenten die hiervoor gebruikt worden zijn respectievelijk eerste en tweede generatie sturingsinstrumenten (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1991). Wat men hieronder verstaat, wordt in deze deelparagraaf toegelicht.

Eerste generatie sturingsinstrumenten

De eerste generatie sturingsinstrumenten bestaat vooral uit traditionele instrumenten als regels, wetten en verdragen, waar alleen de overheid over beschikt. Met betrekking tot deze thesis zijn de wetten, regels, verdragen en andere beleidsdocumenten die zijn vastgesteld op het gebied van cultuurhistorie en ruimtelijke ordening van belang. Hierbij moet gedacht worden aan de wetgeving rondom de monumentenzorg, de Nota Belvedere (1999) en meer recent de pijlers die geformuleerd zijn in de Beleidsbrief MoMo (2010) en zijn opgenomen in het beleid. Een goed voorbeeld hiervan is de verankering van cultuurhistorische waarden in het bestemmingsplan.

Tweede generatie sturingsinstrumenten

De tweede generatie sturingsinstrumenten is erop gericht om via interactie alternatieven, consequenties en de waarde die daaraan gehecht wordt te beïnvloeden ten gunste van de doelen van degene die ze gebruikt (Bressers & Klok, 1987). Er kunnen verschillende soorten bruikbare instrumenten onderscheiden worden en er zijn verschillende manieren om deze instrumenten te categoriseren. Een daarvan is de globale indeling die Van den Heuvel (2005) geeft. Deze gaat uit van een driedeling in juridische, financiële en communicatieve instrumenten:

1. *Juridische instrumenten*

Met juridische instrumenten uit het publiekrecht en het privaatrecht kan het aantal alternatieven beïnvloed worden (Van den Heuvel, 2005). Het publiekrecht geeft hierbij de mogelijkheid voor de overheid om regels op te leggen aan derden. Onder de juridische instrumenten wordt daarom in deze thesis alleen gekeken naar het privaatrecht en de overeenkomsten die daaruit voortkomen. Zo kunnen tussen een gemeente en de betrokken actoren bijvoorbeeld prestatieafspraken zijn gemaakt, afspraken over de aankoop van het gebouw en/of de grond, of kan een publiek private samenwerking (PPS) zijn aangegaan.

2. *Financiële instrumenten*

Financiële instrumenten kunnen op hun beurt de consequenties van alternatieven veranderen en de gewichten die men daaraan toekent (Van den Heuvel, 2005). Door de financiële gevolgen van deze instrumenten, incentives, kan de keuze voor bepaalde alternatieven gestimuleerd of ontmoedigd worden. Belangrijke instrumenten in deze categorie die gemeenten kunnen gebruiken zijn subsidies, leningen en (bank)garanties.

3. *Communicatieve instrumenten*

Met behulp van communicatieve instrumenten is het ten slotte mogelijk om de informatievoorziening te beïnvloeden en daardoor de kennis van de actoren over alternatieven en consequenties te veranderen. Ook de waarde die aan consequenties worden toegekend kunnen op basis hiervan veranderen. Een andere manier is door informatie-uitwisseling. Hierdoor kan vaak vollediger en meer gedetailleerde informatie worden verstrekt. Onder deze categorie wordt een scala aan instrumenten verstaan, van de inzet van deskundigen tot workshops, lezingen, studiedagen, nieuwsbrieven en meer (Van den Heuvel, 2005).

Het karakter van de instrumenten kan echter ook een combinatie zijn van het zojuist beschrevene. Zo kunnen in een overeenkomst ook afspraken gemaakt zijn over de financiering.

Deze interactieve instrumenten worden door gemeenten gebruikt om een bijdrage te leveren aan de herbestemming van industrieel erfgoed. Ze zijn er namelijk op gericht om in aansluiting op de netwerkbenadering de herbestemming van het erfgoed mogelijk te maken voor andere actoren. De afhankelijkheid die naar voren komt uit de netwerkbenadering geeft daarbij inzicht in de noodzaak van het gebruik van deze instrumenten.

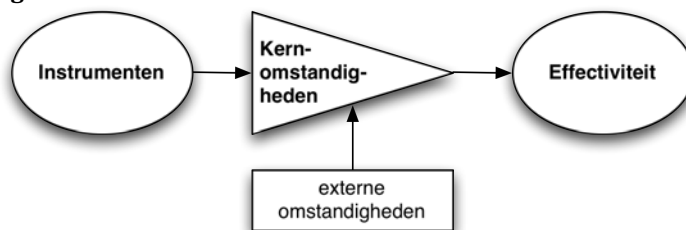
Het onderscheid dat gemaakt wordt in de aard van de instrumenten staat in dit onderzoek niet centraal en komt daarom verder niet aan bod in deze thesis, omdat uit de literatuur al naar voren is gekomen dat het instrumentarium dat nodig is er al ligt. Het is alleen nog een kwestie van het op de juiste manier inzetten. Als dit niet het geval was geweest, had het onderscheid

gebruikt kunnen worden voor de structurering van de mogelijkheden wanneer voor bepaalde stappen niet direct geschikte instrumenten naar voren waren gekomen. In die gevallen kan met dit onderscheid aangegeven worden wat voor soort instrument nodig is.

2.3.2 WERKING INSTRUMENTEN

De keuze voor het gebruik van instrumenten en de wijze waarop deze worden toegepast is afhankelijk van een aantal aspecten. Hoe ze worden toegepast en wat voor werking deze instrumenten hebben, komt naar voren uit de beschrijving van de instrumententheorie van Bressers en Klok. Zij gaan er in hun theorie van uit dat de effecten van beleidsinstrumenten sterk afhangen van de omstandigheden waaronder zij worden toegepast. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen omstandigheden die niet veranderen en omstandigheden die wel kunnen veranderen, respectievelijk kernomstandigheden en externe omstandigheden (Bressers & Klok, 1987). Met de kernomstandigheden wordt verwezen naar de doelen, informatie en macht van de betrokken actoren (Bressers & Klok, 1987). Wat deze inhouden is afhankelijk van de eigenschappen van de actoren in het netwerk en van de projecten. De voornaamste externe omstandigheid bij herbestemming is de markt, waar vraag en aanbod continu kunnen veranderen. Op basis van deze visie op de werking van instrumenten, hebben Bressers en Klok het procesmodel geformuleerd zoals weergegeven in figuur 2.3.

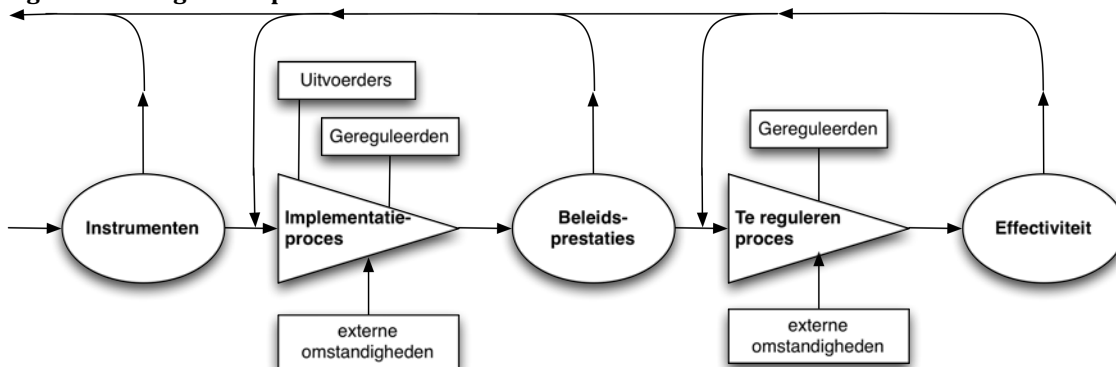
Figuur 2.3: Procesmodel instrumententheorie



Bron: Bressers en Klok, 1987

Meer gedetailleerd geven Bressers en Klok aan dat er sprake is van een cyclisch proces, bestaande uit twee deelprocessen waarin beleid continu geëvalueerd en verbeterd wordt om het gewenste resultaat te bereiken. Vooraangaand aan het gebruik van beleidsinstrumenten, is er een deelproces waarin bepaald wordt welke instrumenten gebruikt moeten worden op basis van de omstandigheden (Bressers & Klok, 1987). De splitsing in twee deelprocessen heeft geleid tot het uitgebreide procesmodel zoals weergegeven in figuur 2.4.

Figuur 2.4: Uitgebreid procesmodel instrumententheorie



Bron: Bressers en Klok, 1987

De tweedeling hierin is ook terug te vinden in het herbestemmingsproces zoals het in het KUN Stappenplan is beschreven. De strategie-ontwikkeling is te vergelijken met het eerste deelproces en de stappen die daarna volgen komen overeen met het tweede deelproces. Zo zijn bij herbestemming de alternatieven te vergelijken met de concepten en de consequenties met de haalbaarheid en wordt het inzicht daarin verbeterd door de sturing die gemeenten uitoefenen via de interactie met de betrokken partijen, zoals te zien is in de gedetailleerde weergave van het tweede deelproces in bijlage I. Op basis daarvan wordt vervolgens de keuze gemaakt voor een definitief plan, de waarden die aan de consequenties worden gehecht zijn daarbij richtinggevend (Bressers & Klok, 1987). De effectiviteit verwijst in dit geval naar de duurzaamheid van het herbestemmingsresultaat dat wordt bereikt met dat plan.

2.3.3 CONCLUSIE

Gemeenten kunnen verschillende soorten sturingsinstrumenten gebruiken om op een succesvol resultaat aan te sturen. In de eerste plaats wordt dit gedaan met een beleid gericht op bescherming en behoud. Met dit beleid is sloop niet zomaar meer toegestaan, waardoor bij functieverlies en leegstand in eerste instantie geprobeerd moet worden om gebouwen te herbestemmen. In aanvulling daarop zijn echter instrumenten nodig om de duurzame herbestemming van erfgoed mogelijk te maken voor marktpartijen.

Aan de hand van de instrumententheorie is het mogelijk om te bepalen welke instrumenten gebruikt kunnen worden om aan te sturen op een duurzaam resultaat. De theorie gaat uit van de continue evaluatie van het effect dat met de sturing bereikt wordt, in dit geval is dat de duurzaamheid van het herbestemmingsresultaat. De evaluatie daarvan is binnen deze thesis een gunstig uitgangspunt, omdat nog niet duidelijk is hoe de omstandigheden van invloed zijn op de benodigde sturing. Door net als in het procesmodel het resultaat te evalueren op basis van de gebruikte instrumenten, kan in de eerste plaats achterhaald worden welke sturing nodig is. Naar verwachting zal dit hoofdzakelijk interactieve sturing zijn, omdat de ontwikkelende partijen net als gemeenten herbestemming tot doel hebben en de waarden die aan de consequenties gehecht daardoor in hoofdlijnen vergelijkbaar zullen zijn. Door daarna de resultaten van enkele verschillende projecten te vergelijken kan de benodigde sturing vervolgens in verband gebracht worden met de omstandigheden. Op basis hand van die informatie kunnen gemeenten bij toekomstige projecten aan de hand van de omstandigheden de juiste sturingsinstrumenten te kiezen ten behoeve van het gewenste resultaat.

2.4 CONCEPTUEEL MODEL

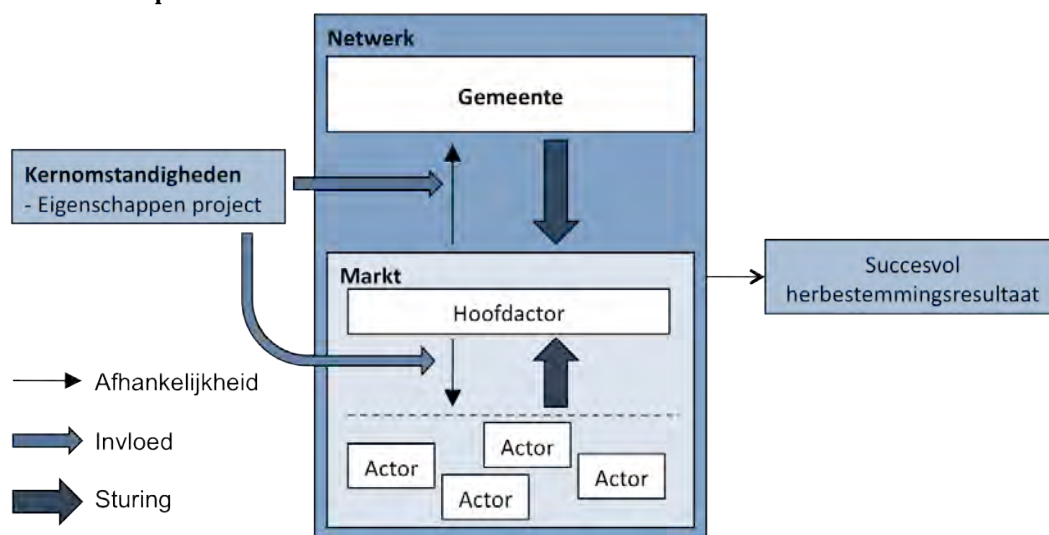
Op basis van de informatie over het actorennetwerk, het herbestemmingsproces en het gebruik van sturingsinstrumenten is een conceptueel model uitgewerkt. Bij de uitwerking hiervan is er voor gekozen om sommige aspecten wel mee te nemen en andere aspecten niet. Zo is de netwerktheorie grafisch in het conceptueel model verwerkt, omdat de sturing die vanuit gemeenten nodig is sterk samenhangt met de afhankelijkheid van de betrokken marktpartijen. Aan de hand van de fasen in het herbestemmingsproces kan vervolgens in hoofdlijnen onderscheiden worden wanneer van wat voor afhankelijkheid sprake is. In het conceptueel model zijn deze fasen echter buiten beschouwing gelaten, omdat het netwerk zelf tijdens het herbestemmingsproces niet verandert.

Het procesmodel van de instrumententheorie heeft raakvlakken met de netwerktheorie in zoverre dat in beide terugkomt dat er een wisselwerking is tussen de marktpartijen en de overheid. In de netwerktheorie ligt daarbij de nadruk echter meer op de samenwerking, waar de instrumententheorie meer gefocust lijkt op het uitoefenen van een dwingende vorm van sturing. Vanwege de overeenstemming tussen marktpartijen en overheden in het te bereiken doel ligt de netwerktheorie dichter bij de onderzoekssituatie. De netwerktheorie is alleen zo globaal opgezet dat het iedere vorm van nuance mist. Daarom is uit het procesmodel van de instrumententheorie de erkenning van de invloed van omstandigheden meegenomen. Deze sluit aan op het uitgangspunt in deze thesis dat deze omstandigheden van invloed zijn op de sturing die nodig is vanuit gemeenten.

In het procesmodel van de instrumententheorie wordt daarnaast aangegeven dat er meerdere alternatieven ontwikkeld kunnen worden met ieder andere consequenties, waaruit vervolgens een keuze wordt gemaakt. Er is voor gekozen dit deel echter niet in het conceptueel model mee te nemen omdat uit de beschrijving van het herbestemmingsproces naar voren is gekomen dat de rol van gemeenten zich daarin beperkt tot het uitoefenen van sturing wanneer de betrokken partijen negatieve consequenties over het hoofd zien en/of goede alternatieven voor hen onhaalbaar zijn om uit te voeren. De sturing die daarvoor nodig is wordt al omvat door de netwerkstructuur in het conceptueel model. Wat voor sturingsinstrumenten exact gebruikt kunnen worden is in het conceptueel verder achterwege gelaten, omdat dit niet van toegevoegde waarde is voor het inzicht in de noodzaak om sturing uit te oefenen.

Door deze theorieën te plaatsen in het perspectief van het onderzoek, is het model tot stand gekomen dat is weergegeven in figuur 2.5.

Figuur 2.5: Conceptueel model



In het model is weergegeven hoe de benodigde sturing vanuit gemeenten tijdens het herbestemmingsproces samenhangt met de afhankelijkheid van de markt als geheel om tot een succesvol, duurzaam, herbestemmingsresultaat te komen. Zo is in het model weergegeven dat de ontwikkelende partij, de hoofdactor, in de eerste plaats terecht kan bij andere marktpartijen. In hoeverre de betrokken actor vervolgens nog afhankelijk is van de gemeente, wordt beïnvloed door de kernomstandigheden: de eigenschappen van het project. Deze eigenschappen bepalen

de ontwikkelingsmogelijkheden, de benodigde capaciteiten en de hulp die in de markt is te vinden.

Hoewel veranderingen in de marktbehoefte tijdens het herbestemmingsproces eveneens de ontwikkelingsmogelijkheden kunnen beïnvloeden, is er voor gekozen dit in het model achterwege te laten ten behoeve van de overzichtelijkheid. Deze variabele maakt de vergelijking van verschillende projecten namelijk aanzienlijk moeilijker en het is onduidelijk wat de invloed ervan is op de benodigde sturing.

2.5 OPERATIONALISATIE

In het conceptueel model is aangegeven dat marktpartijen een zekere mate van afhankelijkheid kennen, waar gemeenten met sturing op kunnen reageren. Daarnaast kan uit het model afgeleid worden dat de sturing die nodig is per project wisselt vanwege de verschillen in de eigenschappen van het project in combinatie met de samenstelling van de markt, waarvan eerder is aangegeven dat deze eveneens per project kan verschillen.

In het onderzoek staat echter niet centraal welke sturing nodig is, maar hoe gemeenten dat zelf kunnen vaststellen. Om te bepalen hoe gemeenten dat kunnen doen, wordt in deze thesis ingegaan op de afhankelijkheid van de markt van de sturing vanuit gemeenten en de invloeden op die afhankelijkheid. De afhankelijkheid wordt in beeld gebracht door aan de hand van enkele casussen in te gaan op 1) de keuzes die gemaakt zijn in het herbestemmingsproces en de sturing die daarop is uitgeoefend en 2) het resultaat waar dat toe heeft geleid. Door de uitkomsten van de casussen daarna te vergelijken met de eigenschappen van de projecten en de samenstelling van de markt kan vervolgens vastgesteld worden welke factoren van invloed zijn op de afhankelijkheid van de markt en hoe. Om deze facetten in beeld te brengen en met elkaar te kunnen vergelijken, moeten eerst een aantal stappen doorlopen worden:

1. Om de sturing in het herbestemmingsproces in beeld te brengen en de invloed daarvan op de keuzes die gemaakt zijn in de planvorming en de realisatie moet per stap ingegaan worden op de interactie in het actorennetwerk. Bij de bespreking van de interactie moet ingegaan worden op:

- o De acties en keuzes van de hoofactor;
- o De interactie tussen de hoofactor en de markt en de verandering in het inzicht van de hoofactor die daarmee teweeg wordt gebracht; en
- o De interactie tussen de hoofactor en gemeenten en de verandering in het inzicht van de hoofactor die daarmee teweeg wordt gebracht.

De stappen die hierbij worden onderscheiden betreffen (zie paragraaf 2.2.2):

- o Inventarisatie;
 - o Planontwikkeling;
 - o Haalbaarheidsonderzoek;
 - o Uitwerking van het definitieve plan; en
 - o Realisatie.
2. Uit de mate waarin sprake is van een duurzaam resultaat komt naar voren hoe de uitgeoefende sturing aansluit op de afhankelijkheid van de betrokken marktpartijen, wat die afhankelijkheid inhoudt en in hoeverre het resultaat het gevolg was van goede keuzes of toeval. Om van een duurzaam resultaat te kunnen spreken, moet na realisatie sprake zijn

van behoud voor de lange termijn en een rendabele exploitatie (Hek & Warnink, 2008; Nijhof & Schulte, 1994). Of hier sprake van is, wordt ingeschat aan de hand van de beschrijving van de volgende punten:

- o *Bezettingsgraad*: bij gebrek aan inzicht in de financiën, wordt aan de hand hiervan ingeschat of er sprake is van een rendabele exploitatie. Dit zou een goede indicatie moeten geven, omdat tijdens het herbestemmingsproces een plan is ontwikkeld dat moet leiden tot een project dat na realisatie financieel onafhankelijk is. Op basis daarvan mag aangenomen worden dat een volledige bezetting rendabel is;
- o *Continuïteit bezetting*: aan de hand hiervan kan ingeschat worden of het project ook op de lange termijn behouden blijft. Wat de continuïteit is blijkt uit de duur dat de gebruikers blijven en de snelheid waarmee nieuwe gebruikers gevonden worden wanneer ruimte vrijkomt:
 - De duur dat de gebruikers blijven, komt concreet naar voren uit de verbintenis die is aangegaan om te kopen of huren. Het onderscheid tussen deze twee is de belangrijkste indicator, gezien veelal geen inzicht verkregen kan worden in de duur van huurcontracten en deze eveneens niet altijd uitgezeten worden. Gebruikers die echter (mede-)eigenaar worden, verbinden zich daarmee voor langere termijn aan een locatie;
 - De continuïteit blijkt daarnaast vooral uit de noodzaak om nieuwe gebruikers te vinden voor vrijkomende ruimten, en de snelheid waarmee die worden gevonden. Een inschatting hiervan kan gemaakt worden op basis van de wisselingen die plaats hebben gevonden en de snelheid waarmee die wisselingen plaatsvonden. Dit geeft daarnaast een indicatie voor de duurzaamheid van het behoud, omdat hieruit blijkt of er een marktbehoefte bestaat naar dergelijke ruimtes of dat de ruimte een zodanige functiemobiliteit heeft dat hier ook andere functies in geplaatst kunnen worden waar vraag naar is.

Hoe het empirisch onderzoek is opgezet om deze informatie te verzamelen, wordt in het volgende hoofdstuk nader toegelicht.

3 METHODOLOGIE

In aansluiting op het theoretisch kader is voor deze thesis gezocht naar een methode om de benodigde informatie te kunnen verzamelen aan de hand waarvan een antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvragen. In dit hoofdstuk wordt deze methode in een paar stappen beschreven. Om te beginnen wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie (3.1). Daarnaast wordt toegelicht hoe het onderzoek is vormgegeven en welke afwegingen zijn gemaakt om een representatief resultaat te waarborgen (3.2). Verder wordt aangegeven hoe de dataverzameling (3.3) en de analyse van die data (3.4) is vormgegeven om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Ieder herbestemmingsproject is anders, door verschillen in de eigenschappen van het project en de betrokken actoren. Door deze verschillen kan de sturing die actoren nodig hebben vanuit gemeenten voor een duurzaam herbestemmingsresultaat eveneens per project verschillen. Om inzicht in de benodigde sturing vanuit gemeenten te krijgen, moet daarom naar verscheidene projecten gekeken worden.

Er zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden om projecten in kaart te brengen (Saunders e.a., 2008). Voor deze thesis is gekozen voor een kwalitatief onderzoek: een casusonderzoek. Hierbij wordt gekeken naar het verschijnsel, in dit geval de afhankelijkheid van marktpartijen van de sturing vanuit gemeenten, binnen de actuele context (Saunders e.a., 2008: 129). Met de actuele context wordt hier verwezen naar de variabele omstandigheden in het onderzoek: de eigenschappen van het project en de betrokken actoren in het netwerk.

De keuze voor deze onderzoeksvorm is gemaakt omdat voor de beantwoording van de centrale vraag kwalitatieve en gedetailleerde informatie nodig is over het verband tussen de benodigde sturing vanuit gemeenten en de context. Daarnaast is slechts een beperkt aantal projecten geschikt om voor het onderzoek te gebruiken, te weinig om kwantitatief onderzoek te kunnen doen. Een bijkomend voordeel is dat deze onderzoeksvorm het beste aansluit op wat haalbaar is. Het verzamelen van deze informatie is namelijk arbeidsintensief en er is slechts een beperkte hoeveelheid tijd beschikbaar. Hierdoor is het onmogelijk om een veelvoud aan projecten te onderzoeken, zoals bij kwantitatief onderzoek.

3.2 CASUSONDERZOEK

Om aan de hand van het onderzoek een zo nauwkeurig mogelijke uitspraak te kunnen doen over de wijze waarop gemeenten moeten bijdragen aan de herbestemming van industrieel erfgoed ten behoeve van een succesvol resultaat, is er voor gekozen om differentiatie aan te brengen in de casussen die aan bod komen. Deze keuze is gemaakt omdat de verwachting is dat de verschillen tussen projecten en de betrokken actoren van invloed is op de rol die voor gemeenten is weggelegd. Hoe die differentiatie is aangebracht (3.2.1) en tot welke casusselectie dit heeft geleid (3.2.2), wordt in deze paragraaf beschreven.

3.2.1 DIFFERENTIATIE

Projecten kennen allerlei verschillende omstandigheden die invloed hebben op de rol die voor gemeenten is weggelegd. Van een aantal van deze verschillen is al bekend wat die invloed op het resultaat inhoudt. Het gaat hierbij om eigenschappen die eenvoudig in kaart te brengen zijn en daardoor door gemeenten gebruikt kunnen worden om hun rol in het herbestemmingsproces van tevoren vast te stellen. Het betreft de volgende aspecten:

- *Ligging*: De ligging in een stedelijk milieu of juist daarbuiten is van invloed op de ontwikkelingsmogelijkheden. Om te beginnen zijn er binnen een stedelijk milieu meer en betere exploitatiemogelijkheden met een grotere opbrengstpotentie, terwijl daarbuiten minder functiemogelijkheden haalbaar zijn. Goede kansen voor verdienend cultureel erfgoed liggen dan logischerwijs eerder in een stedelijke omgeving dan in het landelijk gebied (Van der Kemp, 2009: 44; Van der Zande & During, 2009: 180). Daarnaast is er binnen een stedelijk milieu meer steun voor het oplossen van de problemen die de leegstand van een gebouw met zich meebrengt, terwijl er tevens meer kritiek van bewoners is in de wijze waarop dat gedaan wordt. Buiten stedelijk gebied zijn er minder actoren betrokken waardoor men daar op hun beurt redelijk vrij is in het veranderen en herstructureren van een gebouw (Van der Kemp, 2009: 44), in een 'desolate' omgeving tonen investeerders echter minder animo (Nelissen e.a., 1999: 80);
- *Grootte van het gebouw/complex* (in m²): De grootte kan direct verbonden worden aan de kosten voor restauratie, renovatie en verbouwing: de restauratie en/of renovatie van een groot gebouw zal vanzelfsprekend meer kosten met zich meebrengen dan bij een klein gebouw. Daarnaast kan het in verband gebracht worden met de complexiteit van de herbestemming, omdat sommige gebouwen zo groot zijn dat één bestemming niet toereikend is. Bij deze projecten is meervoudig ruimtegebruik noodzakelijk (Harmsen & Van der Waal, 2008: 97). Dat hiervoor meerdere gebruikers gevonden en ingepast moeten worden zorgt in dat geval voor een toename van de complexiteit;
- *Technische staat van gebouw/complex*: De staat van onderhoud waarin een gebouw of complex verkeert is rechtstreeks van invloed op de benodigde restauratie en renovatie van het gebouw en daardoor op de kosten (Van der Kemp, 2009: 44; Nelissen, 1999: 76). Vanuit de aanname dat een gebouw (goed) onderhouden wordt zolang het in gebruik is, kan een inschatting van de technische staat van het gebouw gedaan worden aan de hand van de duur van de leegstand.

Omdat de invloed hiervan bekend is, zou differentiatie hierop geen nieuwe resultaten opleveren. Het moet echter wel meegenomen worden om te voorkomen dat verschillen in de resultaten aan iets anders worden toegedicht terwijl de oorzaak te verklaren is met deze aspecten. In plaats daarvan worden de casussen gedifferentieerd aan de hand van enkele aspecten waarvan de invloed op de rol van gemeenten nog niet duidelijk is. Om aan de hand hiervan al vroeg in het proces een inschatting te kunnen maken van de rol van gemeenten, is hierbij gekozen voor twee belangrijke aspecten die bij aanvang van het herbestemmingsproces al bekend zijn:

1. De cultuurhistorische status van het project; en
 2. De hoofdfactor(en).
-

Cultuurhistorische status

Met de modernisering van de monumentenzorg hangt voortaan altijd een cultuurhistorische waardering aan een gebouw. Deze waardering kan variëren van het benoemen en verankeren van de cultuurhistorische waarde van een gebouw of delen daarvan tot het toekennen van de status van gemeentelijk of rijksmonument. Aan ieder van deze statussen zijn in het overheidsbeleid andere kaders verbonden.

Naar aanleiding van de ambitie die in de Beleidsbrief MoMo werd uitgesproken om de positie van cultuurhistorie aan het begin van het ruimtelijk ordeningsproces juridisch te versterken, hebben een aantal veranderingen plaatsgevonden in de wetten en besluiten die daar betrekking op hebben. Als gevolg hiervan kennen gemeentelijke en Rijksmonumenten voortaan dezelfde bescherming en de bijbehorende beperkingen als gebouwen waarvan alleen de cultuurhistorische waarden zijn vastgelegd: voor gewoon onderhoud of voor inpassende veranderingen is geen monumentenvergunning meer nodig als de betreffende onderdelen geen monumentale waarde hebben, zijn er monumentale of cultuurhistorische waarden bij betrokken dan is deze vergunning echter wel nodig (Dirkzwager advocaten & notarissen, 2011). Op dit vlak is het enige verschil dat bij rijksmonumenten vanuit het Rijk wordt meegekeken, wat meer tijd kost dan wanneer slechts de goedkeuring van een gemeente nodig is en de kosten kan opdrijven.

Om de financiële haalbaarheid te bevorderen zijn verschillende regelingen opgezet die bijdragen in de kosten. Voor rijksmonumenten zijn rijkssubsidieregelingen beschikbaar voor onderhoud en restauratie en kunnen eigenaren in aanmerking komen voor aftrek van onderhoudskosten. Voor gemeentelijke monumenten zijn er geen fiscale aftrekmogelijkheden en zijn de subsidies afhankelijk van het lokale gemeentelijke beleid (RCE, 2011). Omdat deze regelingen alleen betrekking hebben op gebouwen met een (rijks)monumentale status, zijn gebouwen zonder monumentale status maar met toegekende cultuurhistorische waarden voor financiering afhankelijk van het gemeentelijk beleid en de mogelijkheden die het biedt om via andere wegen gelden toe te kennen.

Op basis hiervan is de verwachting dat de rol van gemeenten bij de herbestemming van rijksmonumenten kleiner is dan bij gemeentelijke monumenten en andere cultuurhistorisch waardevolle gebouwen: voor rijksmonumenten moet de financiering en goedkeuring in de eerste plaats van het Rijk komen, in alle andere gevallen ligt de verantwoordelijkheid hiervoor volledig bij de gemeente. Om te bepalen of dit echt zo is en er dus een verband is tussen de status en de rol van gemeenten, zijn de casussen zo gekozen dat ieder van de drie hier genoemde statussen aan bod komt.

Hoofdactor(en)

Zoals in hoofdstuk 2 al is aangegeven, zijn er allerlei partijen die als hoofdactor betrokken kunnen zijn bij een herbestemmingsproject en die onderling verschillen wat betreft grootte en capaciteiten. De aanwezige capaciteiten worden daarbij niet alleen beïnvloed door de grootte, maar ook door de aard van de partij. Omdat het verschil tussen projecten in de rol van gemeenten aan de hand van de grootte gedeeltelijk verklaard kan worden, worden de hoofdactoren alleen gedifferentieerd op basis van hun aard. De belangrijkste soorten partijen die worden onderscheiden met ieder hun eigen aard zijn ontwikkelaars en corporaties, maar

daarnaast zijn er ook andere, gespecialiseerde organisaties die soms als hoofdfactor betrokken zijn, zoals BOEi (Borst, 2010; Rieter, 2010; BOEi, 2010).

Het verschil tussen deze partijen heeft vooral te maken met de capaciteiten die zij hebben, zowel financieel als qua kennis en vaardigheden. Financieel gezien zijn daarbij de grootste verschillen waar te nemen. Zo kan een grote organisatie zich een lange aanlooperperiode veroorloven, dankzij de aanwezige vermogensbuffers (Projectbureau Belvedere, 2008). Corporaties hebben een dergelijke vermogensbuffer als gevolg van goed beheer binnen de context van het naoorlogse volkshuisvestingsbeleid in combinatie met de waardeontwikkeling van de gehele woningvoorraad (De Kam, 2003). Ook ontwikkelaars beschikken over vermogen, maar zij hebben in verhouding meer moeite met herbestemmingsprojecten vanwege de langere doorlooptijd en omdat hun opbrengst voortkomt uit het afstoten van dit vastgoed (KEI centrum, 2011). De andere speciale organisaties zoals BOEi en stichtingen voor stadsherstel zijn minder groot, maar beschikken met hulp van onder meer particulieren, instellingen en fondsen toch over het vermogen om projecten te realiseren (Fondsenbeheer, 2011).

Op basis van deze verschillen is de verwachting dat ontwikkelaars meer financiële hulp nodig zullen hebben om lange aanlooperperiodes te kunnen overbruggen. Omdat marktpartijen ook andere marktpartijen benaderen voor hulp, is de verwachting dat de rol die voor gemeenten is weggelegd – los van de financiële hulp – in alle gevallen gelijk is. Om te bepalen in hoeverre dit het geval is en deze aspecten daadwerkelijk van invloed zijn op de rol die voor gemeenten is weggelegd, zijn de casussen zo gekozen dat ieder van deze soorten organisaties aan bod komt en met elkaar vergeleken kan worden.

3.2.2 SELECTIE

Om te kunnen bepalen of en wat voor verband er is tussen de benodigde sturing vanuit gemeenten enerzijds en de cultuurhistorische status en de betrokken hoofdfactoren anderzijds, zijn minimaal vijf casussen nodig. Daardoor is het mogelijk om casussen met hetzelfde soort actoren te vergelijken om te kijken wat voor verband er is tussen de cultuurhistorische status en de benodigde bijdrage van gemeenten en om casussen met dezelfde cultuurhistorische status te vergelijken om te kijken wat voor verband er is tussen de betrokken hoofdfactoren en de benodigde bijdrage van gemeenten.

Om een uitspraak te kunnen doen over de mate van duurzaamheid bij herbestemming en wat daaraan ten grondslag lag, is voor deze thesis gekozen om alleen herbestemmingsprojecten mee te nemen die daadwerkelijk zijn uitgevoerd en sindsdien nog steeds in gebruik zijn. Op basis van deze keuze en de hiervoor beschreven voorwaarden is vervolgens gezocht naar een geschikte set casussen. Uiteindelijk zijn de volgende casussen nader bestudeerd:

1. De Witte Dame te Eindhoven
2. Klokgebouw te Eindhoven
3. ENCI Verpakkingsgebouw Noord te Maastricht
4. Van Nellefabriek te Rotterdam
5. Zeepfabriek Rohm en Haas te Amersfoort

De keuze is gevallen op deze combinatie van casussen, omdat zij stuk voor stuk van elkaar verschillen wat betreft de cultuurhistorische status en de actoren die een hoofdrol hebben

gespeeld in het herbestemmingsproces. Daarnaast is over deze casussen voldoende informatie beschikbaar om alles in beeld te kunnen brengen wat van belang is voor dit onderzoek. Wat op deze punten de overeenkomsten en verschillen tussen de casussen zijn, is aangegeven in tabel 3.1.

Tabel 3.1: Casusselectie

Casus	Cultuurhistorische status	Hoofdactoren
1. De Witte Dame	Cultuurhistorisch waardevol	Ontwikkelaars
2. Klokgebouw	Rijksmonument	Corporatie
3. ENCI Verpakkingsgebouw Noord	Cultuurhistorisch waardevol	Gespecialiseerde organisatie
4. Van Nellefabriek	Rijksmonument	Ontwikkelaars
5. Zeepfabriek Rohm en Haas	Gemeentelijk monument	Gespecialiseerde organisatie

Hoewel het een absoluut minimum is aan vergelijkingen die aan de hand van deze casussen uitgevoerd kunnen worden, geven de vergelijkingen van deze casussen een indicatie van de verbanden die er zijn tussen de cultuurhistorische status, de hoofdactoren en de benodigde sturing vanuit gemeenten. De vergelijking van casus 1 met 3 en 2 met 4 geeft een indicatie van de verbanden die er zijn tussen de betrokken hoofdactoren en de benodigde sturing vanuit gemeenten, terwijl de vergelijking van casus 1 met 4 en 3 met 5 een indicatie geeft van de verbanden die er zijn tussen de cultuurhistorische status en de benodigde sturing vanuit gemeenten.

Op basis van de veronderstellingen die in paragraaf 3.2.1 zijn gedaan, worden bij deze vier vergelijkingen de volgende verschillen verwacht in de onderzoeksresultaten wat betreft de rol van gemeenten:

- 1 ⇔ 3: Voor de herbestemming van de Witte Dame waren de ontwikkelaars financieel afhankelijk van de steun vanuit de gemeente, waar BOEi dit bij de herbestemming van ENCI zelf kon financieren;
- 2 ⇔ 4: In beide gevallen ontving men financiering van het Rijk, in aanvulling daarop was voor de Van Nelle Ontwerpfabriek echter ook financiering nodig vanuit de gemeente om de ontwikkelingsperiode te kunnen overbruggen, waar dit bij het Klokgebouw geen probleem vormde;
- 1 ⇔ 4: Bij de herbestemming van de Witte Dame was financiering nodig vanuit de gemeente, waar dit bij de Van Nelle Ontwerpfabriek niet nodig was omdat dat voor rijksmonumenten vanuit het Rijk komt;
- 3 ⇔ 5: Er worden tussen deze casussen geen verschillen verwacht met betrekking tot de rol van gemeenten, omdat het Rijk zich niet bemoeit met de projecten gezien het geen rijksmonument is.

Aan de hand van de uitkomst hiervan kunnen gemeenten ook voor toekomstige projecten een inschatting doen van de rol die voor hen is weggelegd.

3.3 DATAVERZAMELING

Om de informatie voor deze casussen te verzamelen is gebruik gemaakt van verschillende methoden voor dataverzameling. Gezien de aard van de casussen en de aard van de beschikbare

informatie is in dit geval gekozen om de informatie te verzamelen door middel van een literatuurstudie, aangevuld met interviews. Dit brengt met zich mee dat triangulatie kan plaatsvinden, omdat de gegevens uit de literatuurstudie bevestigd kunnen worden in de interviews en andersom (Saunders e.a., 2008: 129).

Door het uitvoeren van een literatuurstudie is informatie verzameld over de geselecteerde casussen voor, tijdens en na herbestemming en over de betrokken partijen. Deze informatie is onder andere gevonden in boeken, rapporten en krantenartikelen die over de projecten zijn gepubliceerd. Op basis hiervan is gekeken welke informatie nog ontbrak en op andere manieren verzameld moest worden.

De informatie die niet (volledig) aan de hand van een literatuurstudie te verzamelen was, maar voor dit onderzoek wel van cruciaal belang is, betreft onder meer de details van de interactie tussen gemeenten en de hoofdactoren en informatie over de door gemeenten gebruikte sturingsinstrumenten en de motieven daarvoor. Om deze informatie te achterhalen is de literatuurstudie aangevuld met interviews. De interviews zijn hierdoor hoofdzakelijk gericht op het vinden van nieuwe informatie en aanknopingspunten voor verdere dataverzameling.

Omdat de interviews gebruikt zijn in aanvulling op de literatuurstudie, is voor de uitvoering hiervan geen gestandaardiseerde vragenlijst opgesteld. In plaats daarvan is structuur gegeven aan de interviews met behulp van een lijst met onderwerpen. Op deze lijst staan onder meer de eigenschappen van het betreffende project, de betrokken actoren, de invloedsfactoren, de interactie tijdens het herbestemmingsproces en het resultaat. Afhankelijk van de informatie die uit de literatuur naar voren is gekomen over de casussen en de partij die geïnterviewd is, varieert het per interview welke onderwerpen aan bod zijn gekomen. Aan de hand van de informatie die hieruit is voortgekomen is in sommige gevallen ook nieuwe literatuur naar voren gekomen.

Voor de interviews zijn personen benaderd die nauw betrokken zijn geweest namens de partijen die een hoofdrol hebben gespeeld in het herbestemmingsproces of namens de betrokken gemeenten. Wie dit zijn, is uit de literatuurstudies naar voren gekomen.

3.4 ANALYSE

Er wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen aan de hand van twee analyses. In de eerste plaats is dat een analyse per casus om te bepalen welke sturing vanuit gemeenten onder die omstandigheden nodig was op basis van de afhankelijkheid van de betrokken actoren om tot een succesvol resultaat te komen. Aan de hand van de tweede analyse wordt vervolgens gekeken in hoeverre de noodzaak van die sturing afhankelijk is van de omstandigheden door de casussen met elkaar te vergelijken. Om een betrouwbare uitspraak te kunnen doen over de invloed van de cultuurhistorische status of de soort actor die betrokken is, moet daarbij rekening gehouden worden met de invloed van andere variabelen op de resultaten. In deze paragraaf wordt toegelicht welke stappen bij de analyse doorlopen worden.

3.4.1 ANALYSE CASUSSEN

De analyse van de casussen is erop gericht om inzicht te krijgen in de sturing vanuit gemeenten waar de betrokken marktpartijen van afhankelijk zijn voor een duurzaam resultaat. Daarvoor wordt gekeken naar de interactie in het herbestemmingsproces, de sturing vanuit gemeenten in

dat proces en het resultaat waar dat toe heeft geleid. Op basis van de mate van succes van het resultaat wordt de uitgeoefende sturing geëvalueerd en wordt aangegeven welke sturing in de casussen daadwerkelijk nodig was geweest vanuit de gemeente voor een optimaal herbestemmingsresultaat.

Herbestemmingsproces

De interactie in het herbestemmingsproces wordt per fase in beeld gebracht. Per fase wordt ingegaan op de acties van de hoofdactor en de interactie die heeft plaatsgevonden met andere marktpartijen en de betreffende gemeente. De interactie tussen gemeenten en marktpartijen wordt in deze thesis meegenomen als “sturing vanuit de gemeente”, omdat dit de momenten zijn waarop gemeenten invloed uit kunnen oefenen op het resultaat.

Mate van succes

Het succes van het herbestemmingsresultaat wordt aangegeven aan de hand van de duurzaamheid en de financiële zelfstandigheid. Zoals eerder aangegeven komen deze aspecten naar voren uit de beschrijving van de bezettingsgraad, de verbintenis die de gebruikers hebben, huur of eigendom, en de snelheid waarmee nieuwe gebruikers worden gevonden wanneer ruimte vrijkomt.

Benodigde sturing

Om vervolgens te bepalen in hoeverre de uitgeoefende sturing voldoende is en op welke punten dit voor verbetering vatbaar is, moet beantwoord worden waarom de uitgeoefende sturing niet tot een optimaal resultaat heeft geleid. Daarvoor moet gekeken worden naar de oorzaken waarom het resultaat in mindere mate succesvol was. Zo kan een lage bezettingsgraad het gevolg zijn van een slecht uitgevoerd haalbaarheidsonderzoek, waardoor de nieuwe bestemming niet aansluit op de marktbehoefte.

Zoals uit dit voorbeeld naar voren komt, ligt de oorzaak bij wat er in het herbestemmingsproces gedaan wordt. Om te bepalen waar in het proces de oorzaak ligt, moet daarom geëvalueerd worden hoe de keuze voor een bepaalde uitwerking tot stand is gekomen. Belangrijk is daarbij of de keuze daarvoor op basis van de juiste argumenten is genomen en hoe de sturing daaraan heeft bijgedragen of had kunnen bijdragen. De keuze voor een bepaalde uitwerking kan gebaseerd zijn op gebrekkige informatie of de financiële haalbaarheid, maar ook op de idealen van de betrokken actoren. Laatstgenoemde kan zowel het najagen van winst zijn als een maatschappelijk motief, waarbij respectievelijk bij de één veelal niet gelet wordt op het effect op het behoud op de lange termijn of het draagvlak vanuit de maatschappij en bij de ander de financiële draagkracht vaak minimaal is.

3.4.2 ANALYSE RESULTATEN

Om te bepalen hoe de cultuurhistorische status en de betrokken actoren van invloed zijn op de sturing die nodig is vanuit gemeenten, wordt de benodigde sturing in de verschillende casussen met elkaar vergeleken in combinatie met de eigenschappen waarvan moet blijken of ze van invloed zijn.

Daarna wordt gekeken in hoeverre de verschillen te verklaren zijn door verschillen in andere eigenschappen waarvan de invloed bekend is. Zoals eerder beschreven gaat het hierbij om de

ligging, de staat van onderhoud, de grootte van het gebouw of complex en de grootte van de betrokken partijen. Hiervoor worden geen vaste correctiematen gehanteerd, omdat het totaalpakket van omstandigheden bepalend is voor de invloed die zij hebben.

Van het verschil in benodigde sturing dat niet verklaard kan worden met de omstandigheden waarvan de invloed bekend is, wordt aangenomen dat het een gevolg is van de invloed van het vergeleken aspect, zijnde de cultuurhistorische status of de betrokken hoofdactor.

Aan de hand van de uitkomsten die hieruit naar voren komen, kan een inschatting gemaakt worden welke sturing nodig is vanuit gemeenten bij de herbestemming van industrieel erfgoed op basis van de cultuurhistorische status en het soort actor dat erbij is betrokken. Dit maakt het mogelijk voor gemeenten om hierop te anticiperen en een proactief beleid te vormen.

4 CASUS 1: DE WITTE DAME TE EINDHOVEN

4.1 INTRODUCTIE

In de periode 1927 – 1930 is in opdracht van Philips de Witte Dame gebouwd aan de Emmasingel in het centrum van Eindhoven, zoals weergegeven in figuur 4.1. Dit is op loopafstand van het openbaar vervoer en nabij uitvalswegen (Stichting Emmasingel, 1993: 21; Ferrill & Van Onna, 1998).

Het complex werd tot begin jaren zeventig als fabriek gebruikt. Na nog een tijd gebruikt te zijn als tijdelijk kantoor en opslag, werd in de jaren '80 een vleugel van het complex gesloopt, waardoor de oppervlakte terugliep naar circa 41.000 m². Het resterende deel werd daarna in 1990 ontruimd (Ferrill & Van Onna, 1998; Metze, 1991; Metze & Lieshout, 1997; RHCE, 2011; T. van Daal, interview 25 januari 2011). Het duurde vervolgens nog vier jaar voordat werd begonnen met de realisatie van de herbestemmingsplannen (Ferrill & Van Onna, 1998).

Ten tijde van het herbestemmingsproces had De Witte Dame nog geen enkele officiële cultuurhistorische status (F. Spijkers, persoonlijke communicatie 2010-2011; RCE, 2011). In plaats daarvan was het behoud van de aanwezige cultuurhistorische waarden een voorwaarde die werd gesteld door Philips (Ferrill & Onna, 1998, 15; T. van Daal, interview 25 januari 2011; C. Donkers, interview 22 februari 2011).

Figuur 4.1: De Witte Dame



Bron: Sfa (2010)

4.2 HERBESTEMMINGSPROCES

Het initiatief voor de herbestemming van de Witte Dame is genomen naar aanleiding van de reactie vanuit de samenleving op de plannen die Philips als eigenaar oorspronkelijk had met het complex: Philips wilde het complex slopen en had daar een sloopvergunning voor aangevraagd (T. van Daal, interview 25 januari 2011; Ferril & van Onna, 1998; Metze & Lieshout, 1997). Dit was mogelijk omdat het complex op dat moment nog geen enkele cultuurhistorische status had (F. Spijkers, persoonlijke communicatie 2010-2011; RCE, 2011). Toen dit bekend werd, vormde een groep vooraanstaande professionals de Stichting Emmasingel met als doel om de publieke

opinie wakker te schudden door debatten te organiseren en een reddingsplan op te zetten (Ferrill & Van Onna, 1998; T. van Daal, interview 25 januari 2011).

De debatten en het reddingsplan, waarin de cultuurhistorische waarde van het complex was beschreven leidden er vervolgens toe dat er binnen de samenleving en politiek draagvlak ontstond voor het behoud van De Witte Dame (Stichting Emmasingel, 1993: 7). Als gevolg hiervan werd De Witte Dame door de gemeente Eindhoven als essentieel onderdeel opgenomen in de herstructureringsplannen die de gemeente had opgesteld samen met Rijk, provincie en gemeente Veldhoven: het Sleutelplan Westcorridor (1992)¹ en werd dit als kans gebruikt voor de verhoging van de status van Eindhoven binnen de Europese Gemeenschap (EG) (C. Donkers, interview 22 februari 2011; Ferrill & Van Onna, 1998; T. van Daal, interview 25 januari 2011; Stichting Emmasingel, 1993: 12; Ferrill & Van Onna, 1998: 26). Gelijktijdig zorgde dit er voor dat men ook bij Philips Vastgoed Beheer en Diensten de potentie van de locatie inzag en inzag dat het complex geld op kon leveren voor Philips, en werd besloten het gebouw niet te slopen, maar te herbestemmen (Ferrill & Van Onna, 1998, 15; T. van Daal, interview 25 januari 2011). In aanvulling daarop kon dit project als pilot fungeren voor de gebouwen die in de daaropvolgende jaren afgestoten zouden gaan worden (Stichting Emmasingel, 1993).

Vervolgens zijn vanuit eigenaar Philips een aantal partijen uitgenodigd om een ontwikkelingsplan te maken voor de herbestemming van De Witte Dame en om met een aannemelijk bod te komen voor het complex. Hieraan heeft Philips een aantal randvoorwaarden gesteld (Stichting Emmasingel, 1993: 8-9; Ferrill & Van Onna, 1998; T. van Daal, interview 25 januari 2011). Na de planontwikkeling heeft Philips daarbij in goed overleg met de gemeente Eindhoven bepaald welke inzending verder uitgewerkt zou worden. Hierbij werd het plan van Ontwikkelingscombinatie De Witte Dame gekozen, omdat zij als enige rekening had gehouden met alle voorwaarden en haar plan daardoor het beste aansloot op de wensen van Philips en de plannen van de gemeente (T. van Daal, interview 25 januari 2011).

De ontwikkelingscombinatie is een samenwerkingsverband tussen bouwbedrijf Van Straten Bouw en ontwikkelaar IBC Vastgoed. Van Straten was uitgenodigd om een plan in te dienen omdat zij huisaannemer van Philips was. Het bedrijf zag het project als een kans om haar potentieel als ontwikkelaar te tonen, maar had zelf geen ervaring met projectontwikkeling (Ferrill & Van Onna, 1998: 37). Daarom benaderde zij IBC Vastgoed, die was gespecialiseerd in vastgoedontwikkeling (T. van Daal, interview 25 januari 2011). Deze afdeling van IBC telde destijds 80 mensen, Van Straten had er 225 (Ferrill & Van Onna, 1998).

4.2.1 INVENTARISATIE

Alvorens aan het concept te beginnen, heeft de ontwikkelingscombinatie eerst geïnventariseerd welke randvoorwaarden vanuit Philips waren gesteld aan de herbestemming van De Witte Dame (Stichting Emmasingel, 1993: 8; Ferrill & Van Onna, 1998; T. van Daal, interview 25 januari 2011). Naast enkele ontwerpeisen hield dit in dat rekening gehouden moest worden met het planologische beleid dat de gemeente in de Eindrapportage Sleutelproject Westcorridor had geformuleerd (Stichting Emmasingel, 1993: 9; T. van Daal, interview 25 januari 2011). Om te zorgen voor draagvlak voor het te ontwikkelen plan heeft de ontwikkelingscombinatie in

¹ De gemeente wilde de regionale werkgelegenheid stimuleren, de woon- en bedrijfsruimte verbeteren en uitbreiden, de infrastructuur van de stad perfectioneren en een beter milieu bevorderen (Gemeente Eindhoven, 1992).

aansluiting daarop ook gekeken naar het idee van de Stichting Emmasingel (Ferrill & Van Onna, 1998: 15; T. van Daal, interview 25 januari 2011).

4.2.2 PLANONTWIKKELING

Op basis van de uitkomsten van de inventarisatie heeft de ontwikkelingscombinatie vervolgens zelf een goed doordacht concept opgesteld (T. van Daal, interview 25 januari 2011). In aansluiting op de visie van de ontwikkelingscombinatie dat het gebouw behouden moest worden en aan de stad 'teruggegeven' moest worden, werden hierin de wegen geschetst waarlangs een gezonde balans tussen risico en opbrengst kon worden gevonden met behoud van het gebouw (T. van Daal, interview 25 januari 2011; Ferrill & Van Onna, 1998: 15-18).

De ontwikkelingscombinatie heeft daarna de architect Bert Dirrix de opdracht gegeven om bij hun concept een ontwerp te maken. Hij werd daarbij gevraagd om rekening te houden met de aanwezige cultuurhistorische waarden (T. van Daal, interview 25 januari 2011; C. Donkers, interview 22 februari 2011).

4.2.3 HAALBAARHEIDSONDERZOEK

Na door Philips en de gemeente Eindhoven uitgekozen te zijn als winnaar, heeft de ontwikkelingscombinatie op basis van het vooronderzoek van de Stichting Emmasingel een uitgebreid haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd om van het voorstel vervolgens een uitgewerkt plan te kunnen maken. Daarbij heeft zij samengewerkt met vertegenwoordigers van Philips Vastgoed Beheer en Diensten, architectenbureau DHV/AIB en de dienst Stadsontwikkeling van de gemeente Eindhoven (Stichting Emmasingel, 1993; Ferrill & Van Onna, 1998: 56).

Uit het haalbaarheidsonderzoek kwam nieuwe informatie naar voren over potentiële gebruikers en de huren die zij op konden brengen. Dit gaf inzicht in de haalbaarheid van het project en de eventuele subsidie die daarvoor nodig was. Deze informatie vormde de basis voor een overleg met wethouder Nico van der Spek van de gemeente Eindhoven. In dat overleg werd aangegeven dat de gemeente niet tot in lengte van dagen subsidie wilde verstrekken, wat bij het doorzetten van de oorspronkelijke plannen wel het geval zou zijn. Er werd overlegd in welke mate het originele plan, een centrum voor de kunsten, dan ruimte in het complex kon krijgen (T. van Daal, interview 25 januari 2011). De uitkomst was dat het een harde voorwaarde voor duurzame exploitatie van het complex werd om stabiele partijen te vinden.

4.2.4 UITWERKING DEFINITIEF PLAN

De plannen moesten bijgesteld worden: er werd minder ruimte voor de 'kunsten' ingepland om een positieve exploitatie van het complex mogelijk te maken (T. van Daal, interview 25 januari 2011). Door dit besluit is gekozen voor de stabiele partijen die uit het haalbaarheidsonderzoek naar voren waren gekomen: de Design Academy, de Openbare Bibliotheek, het European Design Centre en Philips Corporate Design (T. van Daal, interview 25 januari 2011; Van Iersel, 2005; Ferrill & Van Onna, 1998: 18). Hiermee was voor aanvang van het project al meer dan 25.000 m² gevuld van de beschikbare 32.000 m² die na realisatie over zou blijven (Ferrill & Van Onna, 1998: 18).

Als gevolg van de veranderingen in het plan is door de ontwikkelingscombinatie opnieuw contact opgenomen met de Stichting Emmasingel. Er werden gesprekken gevoerd met de

stichting, omdat haar steun nodig was voor het draagvlak in de maatschappij voor de goedkeuring van het plan. In dit overleg werd de stichting overtuigd van de noodzaak om het plan op deze manier aan te passen ten behoeve van de haalbaarheid, waarna er opnieuw steun was voor het plan vanuit de stichting (T. van Daal, interview 25 januari 2011).

In het najaar van 1993 vroeg de ontwikkelingscombinatie Jan Lucassen – voormalig adviseur van de Stichting Emmasingel, directeur bij de Design Academy en designer – om de ideeën van de ontwikkelingscombinatie uit te werken en een marktgericht concept te formuleren ter begeleiding van de herbestemming. In dit concept werd uitgegaan van de vier eerder genoemde gebruikers en enkele ideeën van de stichting wat betreft de combinatie van verschillende functies en synergie (Ferrill & Van Onna, 1998: 18; Verhoogt, 1998).

In het voorjaar van 1995 werd vervolgens Bert Dirrix ingeschakeld om een werkbare architectonische oplossing te maken voor het concept van Lucassen. DHV/AIB heeft hierbij in opdracht van de ontwikkelingscombinatie gefungeerd als technisch adviseur (Ferrill & Van Onna, 1998; Verhoogt, 1998).

Tijdens de ontwikkeling van het plan heeft periodiek overleg plaatsgevonden met medewerkers van de gemeente, de Design Academy en de Openbare Bibliotheek Eindhoven. In het overleg dat werd aangestuurd door Nico van der Spek, werden problemen besproken met betrekking tot onder meer de ruimtelijke ordening en de besteding van subsidies, waardoor er uiteindelijk een plan lag waar alle partijen achter stonden (T. van Daal, interview 25 januari 2011). Ook is advies gevraagd aan de welstandscommissie van de gemeente Eindhoven. Dit advies heeft ertoe geleid dat het architectonische ontwerp is bijgesteld en heeft bijgedragen aan de goedkeuring van de plannen door de gemeente (T. van Daal, interview 25 januari 2011).

4.2.5 REALISATIE

De ontwikkelingscombinatie heeft na goedkeuring van de eerste plannen het complex in 1994 zelfstandig aangekocht van Philips. Tijdens de uitwerking van het definitieve plan werd vervolgens aangevangen met de voorbereidende werkzaamheden (Ferrill & Van Onna, 1998; T. van Daal, interview 25 januari 2011).

Voor de volledige realisatie heeft de ontwikkelingscombinatie extra financiering aangetrokken. De gemeente Eindhoven heeft tijdens de uitwerking van het plan subsidies vergaard voor het project bij de Europese Gemeenschap (EG) en het Rijk, beiden gericht op het stimuleren van de werkgelegenheid. Van het geld dat de gemeente daarvoor ontving, ging zo'n 20 miljoen gulden naar De Witte Dame, op een totale projectbegroting van 85 miljoen gulden (Horsten, 1994; Ferrill & Van Onna, 1998: 27; T. van Daal, interview 25 januari 2011). Dankzij deze inkomsten en het grote deel dat bij voorbaat al verhuurd was, werden financiers voor het resterende deel gevonden en was het voor de ontwikkelingscombinatie mogelijk om het project volgens plan uit te voeren (Ferrill & Van Onna, 1998: 18-19; T. van Daal, interview 25 januari 2011).

In aanvulling daarop werd op aanraden van een financieel adviseur aanvullende financiering gevonden bij de twee voornaamste huurders, de Openbare Bibliotheek Eindhoven en de Design Academy. Over de deelname van de Openbare Bibliotheek hebben gesprekken plaatsgevonden met wethouder Nico van der Spek, omdat dit een publieke voorziening is, lag dit politiek gezien namelijk moeilijk (T. van Daal, interview 25 januari 2011). Er werd een nieuwe

eigendomsstructuur opgezet, waardoor zij in 1995 mede-eigenaar werden van het gebouw naast IBC Vastgoed en Van Straten Bouw (Ferrill & Van Onna, 1998: 19; T. van Daal, interview 25 januari 2011).

Na de presentatie van het definitieve herontwikkelingsplan, is door de gemeente het bestemmingsplan aangepast om het plan te kunnen goedkeuren en werden de benodigde vergunningen verleend (T. van Daal, interview 25 januari 2011; C. Donkers, interview 22 februari 2011), waarna gestart kon worden met de daadwerkelijke realisatie.

4.3 HERBESTEMMINGRESULTAAT

Vanaf het moment dat de ruimtes in het complex werden opgeleverd, waren deze in gebruik en was er sprake van een positieve exploitatie en zelfs winst (Verhoogt, 1998; Ferrill & Van Onna, 1998; T. van Daal, interview 25 januari 2011). Naast de vier eerder vastgelegde partijen zijn daar nog een aantal andere partijen bijgekomen die de resterende ruimtes hebben gevuld. Onder hen bevond zich de Stichting Emmasingel, de enige gesubsidieerde gebruiker, die onder de naam MU Art plaatsnam (T. van Daal, interview 25 januari 2011). De overgebleven ruimtes in de plint waren beoogd voor diverse verwante winkels en bedrijven (Ferrill & Van Onna, 1998). Hoewel deze volledig is gevuld, zijn de gebruikers slechts gedeeltelijk gerelateerd aan het design concept van het complex. Zo waren de komst van vestigingen van de Rabobank en de ANWB niet beoogd (T. van Daal, interview 25 januari 2011). Naast deze individuele ruimtes is er in het complex een gezamenlijke ruimte gecreëerd gericht op synergie tussen de gebruikers en met de bevolking (Van Iersel, 2005; T. van Daal, interview 25 januari 2011).

Van de gebruikers zijn zoals eerder aangegeven de Design Academy en de Openbare Bibliotheek mede-eigenaar van het complex geworden. Sinds de ontwikkelingscombinatie zich heeft teruggetrokken uit het project in 2005 en zij hun aandeel hebben overgekocht, hebben ze het complex volledig in eigendom. In aansluiting hierop zijn de overige gebruikers in het complex huurders.

Sinds de oplevering in 1998 hebben zich slechts kleine veranderingen voorgedaan in de bezetting van het complex. De meeste van de oorspronkelijke huurders zit er nog steeds, alleen de horeca-ruimte heeft sinds het begin te maken met wisselende huurders. Dit was niet in alle gevallen omdat het niet goed functioneerde (ROC Eindhoven, 2011). Andere ruimtes die vrijkomen, worden vrijwel gelijk weer opgevuld door nieuwe huurders. Toen bekend werd dat Philips Design in 2011 zou vertrekken en daarmee 9.000 m² vrij zou komen, vonden gelijk gesprekken plaats met potentiële nieuwe huurders, die naar verwachting later dit jaar bekend gemaakt worden (ED, 2011a). Ondertussen is er voor een ander deel van het complex dat ook binnenkort vrij komt, al een nieuwe huurder gevonden, die zo'n 3.500 m² af zal gaan nemen vanaf begin 2012 (ED, 2011b; Gemeente Eindhoven, 2011; Pennings, 2011). Voor enkele honderden meters wordt nog naar een gebruiker gezocht (ED, 2011c), dit is echter minimaal op een totaal verhuurbaar oppervlak van circa 32.000 m². Door deze ontwikkelingen is er bij de individuele ruimten bijna alleen sprake van frictieleegstand.

Hoewel vrijwel gelijk nieuwe huurders worden gevonden voor vrijkomende ruimten, sluiten deze niet altijd meer aan op het oorspronkelijke design concept. Een functie- of bestemmingswijziging is hier vooralsnog niet voor nodig geweest: de aanwezige kantoor- en expositieruimte blijft behouden. De huurder van de expositieruimte verplaatst naar de oude horecalocatie

binnen het complex en voor de resterende ruimte wordt een soortgelijke nieuwe huurder gezocht (ED, 2011c). Hiermee verdwijnt de slecht functionerende horecafunctie uit het complex en wordt vastgehouden aan het design concept (Krabbedans, 2011). Door de open structuur van het complex zou een functiewijziging indien nodig eenvoudig gerealiseerd kunnen worden (Ferrill & Van Onna, 1998).

De gezamenlijke ruimte is minder succesvol gebleken. Het was de bedoeling dat hier door een aparte stichting verschillende activiteiten georganiseerd zouden worden voor de bevolking, maar dit is nooit goed van de grond gekomen (Van Iersel, 2005; T. van Daal, interview 25 januari 2011). In 2010 zijn de eigenaren dan ook begonnen aan de herbestemming van deze ruimte (Design Academy, 2011: 77). Het slechte functioneren vormt in de tussentijd geen probleem voor de exploitatie van het complex, omdat geen inkomsten beoogd waren uit het gebruik van deze ruimte (Van Iersel, 2005; T. van Daal, interview 25 januari 2011).

4.4 CONCLUSIE

Het duurzame herbestemmingsresultaat is behaald doordat de keuze van de ontwikkelingscombinatie voor deze uitwerking was gebaseerd op een goede inventarisatie, gedegen haalbaarheidsonderzoek en communicatie met de gemeente over de mogelijkheden voor de uitwerking van het plan op basis daarvan. Door dit overleg zag de ontwikkelingscombinatie af van het originele plan en paste het aan zodat het financieel rendabel zou zijn na oplevering. Dat met dit plan een duurzaam resultaat is behaald is te danken aan het overleg met de Stichting Emmasingel na de wijziging van het plan. Ook de snelle aanpassing van het bestemmingsplan, het verlenen van de vergunning en het toekennen van subsidies heeft hieraan bijgedragen, mede omdat hiermee andere financiers over de streep zijn getrokken.

Uit de beschrijving van het behaalde resultaat is naar voren gekomen dat er desondanks een beter resultaat behaald had kunnen worden. De verbetering had gemaakt kunnen worden als niet was gekozen voor synergie in het complex of als het idee daarvoor beter was uitgewerkt. Omdat men daar echter nog geen ervaring mee had opgedaan, was dit niet te voorzien. Voor toekomstige projecten kan hiervan geleerd worden dat het af te raden is een dergelijke ruimte in te plannen en anders goed na te denken over de uitwerking daarvan en de haalbaarheid goed te onderzoeken.

Op basis van de duurzaamheid die behaald is en behaald had kunnen worden met de juiste sturing, kan geconstateerd worden dat een soortgelijke actor bij soortgelijke projecten voor een duurzaam herbestemmingsplan afhankelijk is van de markt voor de architectonische en technische uitwerking van het plan, van de maatschappij (belangengroepen en gebruikers) voor draagvlak voor het plan en van gemeenten voor informatie en de goedkeuring van het plan. Door via goede communicatie nieuwe informatie uit te wisselen en voorwaarden te stellen aan de goedkeuring van het plan kunnen gemeenten daarbij aansturen op een duurzame uitwerking. Om vervolgens ervoor te zorgen dat dit resultaat daadwerkelijk behaald wordt is de ontwikkelende partij in de eerste plaats juridisch afhankelijk van de gemeente voor de aanpassing van het bestemmingsplan en de vergunning. Verder is er sprake van een financiële afhankelijkheid, die gedeeltelijk door de markt opgevangen kan worden en verder aangevuld kan worden met subsidies vanuit de gemeente.

5 CASUS 2: KLOKGEBOUW TE EINDHOVEN

5.1 INTRODUCTIE

Nog net binnen de binnenring van Eindhoven, langs de doorgaande weg en op loopafstand van een treinstation, ligt het Klokgebouw zoals weergegeven in figuur 5.1. Het Klokgebouw ligt op het voormalige Philipsterrein Strijp S, dateert uit 1928 en heeft een oppervlakte van circa 30.000 m² (Trudo, 2011; RCE, 2011).

In het betonnen gebouw bevond zich oorspronkelijk de Philitefabriek van Philips. De productie daarvan liep door tot in de jaren zeventig (Beeck, 2011; Goeie zaken, 2011: 62-65; RCE, 2011). Daarna werd het gebouw gebruikt voor opslag en als kantoor. Philips is uiteindelijk in 2004 uit het gebouw vertrokken (J. Goijaerts, interview 20 januari 2011). Vanaf begin 2005 zijn vervolgens verschillende delen tijdelijk in gebruik genomen, vooruitlopend op de realisatie van de rest van het project en zolang de werkzaamheden het toestonden (ED, 2006; J. Goijaerts, interview 20 januari 2011).

In 2001 is het gebouw aangewezen als Rijksmonument, waarna het in 2004 in het register is ingeschreven (RCE, 2011; F. Spijkers, persoonlijke communicatie, 2010-2011; De Zwart, 2007: 41).

Figuur 5.1: Klokgebouw



Bron: Trudo, 2011

5.2 HERBESTEMMINGSPROCES

Het initiatief voor de herbestemming van het Klokgebouw is voortgekomen uit het publieke debat voorafgaand aan de herbestemming van De Witte Dame. Als gevolg daarvan heeft de gemeente het Sleutelplan Westcorridor (1992) opgesteld, waarin Strijp S, het terrein waarop het Klokgebouw ligt, door de gemeente werd aangemerkt als te herstructureren gebied (Gemeente Eindhoven, 1992; De Zwart, 2007: 42) en werd binnen Philips besloten om bij het vertrek van Strijp S de gebouwen af te stoten op dezelfde manier als De Witte Dame (Stichting Emmasingel, 1993). Naar aanleiding van het Sleutelplan werd bij de wijziging van het bestemmingsplan voor het gebied in 1998 voorzien in de herstructurering van bedrijfsactiviteiten en de noodzaak om bij functieverandering een nieuw bestemmingsplan te maken (Gemeente Eindhoven, 1998).

Met het vertrek in zicht nam Philips in 1999 contact op met de gemeente Eindhoven als eerste aanzet naar de herontwikkeling van Strijp S. Zij gaf aan zelf in de komende jaren te vertrekken en het gebied aan de stad terug te willen geven en heeft de gemeente Eindhoven benaderd om de herstructurering van het gebied vorm te geven (Gemeente Eindhoven, 2011).

5.2.1 INVENTARISATIE

Samen hebben Philips en de gemeente Eindhoven in 1999 aan stedenbouwkundig bureau BVR gevraagd om een eerste inventarisatie op te stellen van de ontwikkelingsmogelijkheden van Strijp S. Deze inventarisatie leidde tot een advies aan de gemeente en Philips over te nemen vervolgstappen en vormde de basis voor de eerste besprekingen in 2000 over de ontwikkeling van Strijp S nadat Philips vertrokken zou zijn (BVR, 2010; De Zwart, 2007: 42).

5.2.2 PLANONTWIKKELING

Naar aanleiding van de besprekingen in 2000 tussen Philips en de gemeente Eindhoven, werd een gezamenlijke visie opgesteld en uitgewerkt in “Strijp S, naar een ontwikkelingsvisie”, waarvoor BVR in het voorjaar van 2000 de opdracht kreeg (BVR, 2010; De Zwart, 2007: 42; Harms, 2007: 40; NEXT, 2011: 11). Op basis hiervan werd in juni 2001 een intentie-overeenkomst gesloten tussen de gemeente en Philips en volgde de opdracht voor BVR om een masterplan uit te werken voor de herstructurering van het gebied (NEXT, 2011: 5, 9; Gemeente Eindhoven, 2002). Voor de uitwerking hiervan werden gesprekken met de gemeentelijke Monumentencommissie en partijen uit de samenleving gevoerd en werden de resultaten van de onderzoeken meegenomen die verschillende werkgroepen hebben uitgevoerd (F. Spijkers, persoonlijke communicatie, 2010-2011).

Omdat de gemeente en Philips het plan zelf uiteindelijk niet zouden kunnen uitvoeren, hebben zij tijdens de ontwikkeling van het masterplan gezocht naar een geschikte commerciële partner om te participeren in de publiek private samenwerking (PPS) die zij voor de herontwikkeling van het gebied wilden optuigen. Daarvoor heeft Philips destijds een uitvoerige procedure gestart, waarbij de keuze is gevallen op de Koninklijke Volker Wessels Stevin (vanaf 2002 opererend onder de vlag VolkerWessels Stevin (VWS)) (De Zwart, 2007: 42; Harms, 2007: 40). Met het sluiten van een gezamenlijke intentieovereenkomst kwam VWS vanaf begin september 2001 er officieel bij als derde opdrachtgever (Gemeente Eindhoven, 2011: 3).

Na de goedkeuring van het plan door Philips en VWS ging in januari 2002 de gemeenteraad eveneens akkoord en werd het plan vastgesteld (De Zwart, 2007: 42; Gemeente Eindhoven, 2004). Op basis hiervan werden twee overeenkomsten gesloten: (1) een koopovereenkomst tussen Philips en de gemeente Eindhoven, en (2) een samenwerkingsovereenkomst (PPS) tussen Eindhoven en VolkerWessels, genaamd Park Strijp Beheer (PSB) (BVR, 2010). In de koopovereenkomst tussen Philips en de gemeente Eindhoven werd afgesproken dat de gemeente de grond en opstal van Philips kocht, waarbij Philips de ruimte terughuurde die zij nog nodig had, voor zo lang dit nodig was. Na het vertrek van Philips, in het geval van het Klokgebouw in 2004, is het gebouw samen met het terrein door de gemeente in ontwikkeling gegeven aan PSB (Van Santen, 2010). PSB draagt hierbij zorg voor de verwerving, het bouwrijp maken van de grond, de ontwikkeling van de openbare ruimte, de (her-)ontwikkeling en de grondexploitatie (J. Goijaerts, interview 20 januari 2011; De Zwart, 2007). In de

samenwerkingsovereenkomst is de verdeling van de ontwikkelrechten tussen VWS en de gemeente Eindhoven vastgelegd (Harms, 2007: 43).

West 8 heeft vervolgens halverwege 2002 de opdracht gekregen hier een stedenbouwkundig plan bij op te stellen, dat in september 2004 werd gepresenteerd (De Zwart, 2007; Gemeente Eindhoven, 2004). De directeur van West 8, Adriaan Geuze, werd daarna tevens aangesteld als supervisor voor de realisatie van het gebied (Architectenweb, 2010).

Op basis van de plannen die in het stedenbouwkundig plan zijn geformuleerd, heeft VWS ervoor gekozen om onder andere voor het gebied waarop het Klokgebouw zich bevindt een andere partij te zoeken die paste bij de geplande ontwikkeling, om er voor te zorgen dat de kwaliteit en diversiteit behouden bleef (C. Donkers, interview 22 februari 2011). Na gesprekken met verschillende beoogde ontwikkelaars en overleg met samenwerkingspartner gemeente Eindhoven is woningcorporatie Trudo als voornaamste kandidaat naar voren gekomen voor de ontwikkeling van een deel van de bouwvelden en het Klokgebouw (De Zwart, 2007: 42). Het feit dat de looptijd van een herontwikkelingsproject vaak wat langer is en Trudo als 'grote organisatie', met een jaaromzet van ruim 300 miljoen euro en zo'n 66 werknemers, de buffer daarvoor heeft was een van de redenen daarvoor (Trudo, 2011a; J. Goijaerts, interview 20 januari 2011). Daarnaast had Trudo net als de gemeente voor de herontwikkeling van het Klokgebouw de wens om er een bestemming van te maken voor de creatieve sector, een 'cultuurfabriek'. De gedachte hierbij was dat het Klokgebouw zou moeten functioneren als 'kwartiermaker' voor Strijp S (J. Goijaerts, interview 20 januari 2011; Wijkoverleg Strijp binnen de ring, 2011; Lammers & Dings, 2009). Daarop heeft VWS in 2005 het ontwikkelrecht voor onder andere het Klokgebouw verkocht aan Trudo (J. Goijaerts, interview 20 januari 2011; De Zwart, 2007; Harms, 2007; Trudo, 2005). De interesse van Trudo voor dit project kwam voort uit de kans die zij erin zag zich te profileren als een corporatie die meer doet dan goedkope huizen verhuren. Daarnaast vond zij het belangrijk dat het gebied opengesteld werd voor het publiek (Lammers & Dings, 2009: 8; J. Goijaerts, interview 20 januari 2011).

5.2.3 HAALBAARHEIDSONDERZOEK

Om te kijken of het mogelijk was van het Klokgebouw een "cultuurfabriek" te maken hebben Trudo en de gemeente in 2005 samen een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd voor het Klokgebouw (Wijkoverleg Strijp binnen de ring, 2011). Hieruit bleek dat de "cultuurfabriek" realiseerbaar was (Gemeente Eindhoven, 2005; Trudo, 2011).

5.2.4 UITWERKING DEFINITIEVE PLAN

Op basis van het haalbaarheidsonderzoek hebben zij in het verslag daarvan een functioneel concept beschreven en de (benodigde) inzet van gemeentelijke ontwikkelmogelijkheden binnen Strijp S voor het realiseren van de gewenste levendigheid in het gebied. Het college van burgemeester en wethouders heeft daar in november 2005 mee ingestemd (Wijkoverleg Strijp binnen de ring, 2011) en heeft de Raad van Commissarissen Trudo gemachtigd om samen met de gemeente het project te doen. Het concept gaat uit van een combinatie van evenementenruimtes, ateliers, huisvesting van culturele organisaties en woon/werkruimte (PSB, 2005).

Een volgende stap in de uitwerking van het definitieve plan is door de gemeente Eindhoven genomen na het aandienen van stichting PopEi². Naar aanleiding hiervan is architectenbureau En|En ingeschakeld voor verder onderzoek en de uitwerking van een plan ten behoeve van PopEi (Gemeente Eindhoven, 2005b; Smeets, 2007). In december 2005 keurde de Eindhovense Monumentencommissie deze plannen goed (Rood, 2005).

De verdere uitwerking van het concept heeft Trudo voor haar rekening genomen. Zij heeft daar andere partijen voor ingeschakeld die de benodigde kennis en knowhow hadden om het plan uit te werken (J. Goijaerts, interview 20 januari 2011). Het ging hierbij om de technische en architectonische uitwerking van de woon-werkruimten, de ateliers, de cultuurhallen en de entree (Smeets, 2007). Hierbij is er continu overleg geweest met de Commissie Ruimtelijke Kwaliteit³ en de Rijksdienst voor de Monumentenzorg (nu Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE)), over de vraag op welke manier de cultuurhistorische waarden van het monument behouden moest worden (J. Goijaerts, interview 20 januari 2011; C. Donkers, interview 22 februari 2011). Daarnaast heeft een discussie plaatsgevonden tussen de gemeente en de provincie met betrekking tot de veiligheid van het vervoer van gevaarlijke stoffen over het nabijgelegen spoor. Ook is gelet op de verbouwingskosten bij het opstellen van de plannen (Trudo, 2007).

5.2.5 REALISATIE

Op het moment dat het concept werd goedgekeurd in november 2005 is er voor gekozen vanuit de gemeente om het gebouw dat ondertussen in eigendom was van PSB zo snel mogelijk – tegen een markconforme prijs – aan te schaffen om zo snel mogelijk gestalte te kunnen geven aan de inhoud van het Klokgebouw. Daarnaast is met Trudo overlegd over de vormgeving van de samenwerking tussen de gemeente en Trudo (Gemeente Eindhoven, 2005: 7; Gemeente Eindhoven, 2005a). Trudo, de gemeente en VolkerWessels hebben naar aanleiding daarvan samen besloten dat Trudo het pand gaat kopen en exploiteren (Trudo, 2011).

Omdat er nog geen nieuw bestemmingsplan lag, kon het gebouw nog niet aan Trudo verkocht worden en zou ook nog niet met de verbouwing begonnen kunnen worden. Daarom werd besloten door de gemeente om eerst het gebouw zelf aan te kopen en later door te verkopen aan Trudo (Van Stralen, 2005; ED 2006). Daarnaast werd in november 2005 besloten een artikel 19-procedure (WRO) te starten omdat de plannen niet binnen het geldende bestemmingsplan pasten. Voor PopEi liep die procedure toen al (Wijkoverleg Strijp binnen de Ring, 2011; Van Stralen, 2005; Gemeente Eindhoven, 2005a).

Om te zorgen voor een snelle start werd verder een Taskforce ingesteld waarin verschillende diensten van de gemeente zijn vertegenwoordigd en de beheerder van het gebouw, waarvoor Trudo werd benaderd. Deze taskforce moest de tijdelijke verhuur en de benodigde vergunningen van de dienst Maatschappelijke Ontwikkeling regelen in verband met de inhoud en de contacten met de creatieve sector en de vermoedelijke toekomstig beheerder.

In maart 2006 ging het gebouw in eigendom over van PSB naar de gemeente Eindhoven (ED, 2006). Om het gebouw zo snel mogelijk aan Trudo te kunnen verkopen, hebben de gemeente en

² PopEi is een instelling die voor culturele gezelschappen voorziet in repetitieruimtes, podia en meer (PopEi, 2011).

³ De Commissie Ruimtelijke Kwaliteit is een samenvoeging van de welstandscommissie en de monumentencommissie van de gemeente.

VolkerWessels in 2006 een afspraak gemaakt om ervoor te zorgen dat gebouwen ook al verkocht konden worden voordat het bestemmingsplan was gewijzigd. Dat kon tot dan toe niet, omdat er nog geen gedetailleerd bestemmingsplan was. De afspraak was nodig voor de voorgenomen verkoop in januari 2007 van het Klokgebouw aan woningcorporatie Trudo (ED, 2006a). In oktober 2006 werd Trudo al wel beheerder van het gebouw, maar het duurde nog tot december 2007 voordat zij officieel eigenaar werd van het gebouw (Trudo, 2011).

Bij het verlenen van de vergunning heeft de gemeente waar mogelijk soepelheid getoond (J. Goijaerts, interview 20 januari 2011). Desondanks was dit een traag proces vanwege de goedkeuring die nodig was van de provincie. Deze werd vertraagd door de discussie tussen gemeente en provincie vanwege de ligging in de risicozone van het spoor. In afwachting van deze goedkeuring werd wel al gestart met de voorbereidingen voor de verbouwing voor PopEi (Trudo, 2007). Deze verbouwing startte uiteindelijk enkele maanden later in mei 2007 en werd volledig gefinancierd door de gemeente Eindhoven (Smeets, 2007).

In 2007 werd tevens het speciaal aangepaste bestemmingsplan goedgekeurd door de gemeenteraad (C. Donkers, interview 22 februari 2011; J. Goijaerts, interview 20 januari 2011). Op basis van de randvoorwaarden die hieraan gekoppeld waren, verleende de gemeente daarna de vergunning voor het aanpassen van het gebouw; de realisatie van een twintigtal woon-werkruimten op de twee bovenste etages (De Leeuw, 2007). Het duurde nog tot halverwege 2008 voordat het nieuwe bestemmingsplan werd vastgesteld (De Leeuw, 2007).

Voor de realisatie van de verbouwing en de renovatie heeft Trudo andere partijen ingehuurd die de kennis en vaardigheden daarvoor hadden (J. Goijaerts, interview 20 januari 2011). Zij heeft dit wel geheel zelf gefinancierd. Wat betreft de kosten was een bijkomend voordeel dat er relatief weinig aan het gebouw gedaan hoefde te worden om er een 'cultuurfabriek' van te maken (J. Goijaerts, interview 20 januari 2011). Voor een deel van het onderhoud en het schilderwerk van de gevel is wel subsidie ontvangen, vanwege de status van Rijksmonument (Trudo, 2010).

5.3 HERBESTEMMINGRESULTAAT

De verbouwing en renovatie van het Klokgebouw is gefaseerd aangepakt, waarbij vanaf 2005 de beschikbare ruimtes op tijdelijke basis zijn verhuurd. Het gebouw bestaat uit ateliers, een complete vleugel met muziekrumtes voor PopEi, de cultuurhallen en het te realiseren budgethotel. Ondertussen is de renovatie afgerond (De Blauw, 2011) en zijn, met uitzondering van het budgethotel, alle delen opgeleverd en betrokken door de nieuwe gebruikers. Waar het budgethotel moet komen, zitten nu nog tijdelijke gebruikers (Trudo, 2010). Het moet te zijner tijd nog blijken of er in de markt vraag is naar een budgethotel, maar het eerdere tijdelijke gebruik van het complex heeft al aangetoond dat het gebouw voldoende functiemobiliteit kent om er een andere functie aan te geven wanneer dat niet zo is. Er is voor gekozen om deze ruimte pas te renoveren als de tijdelijke gebruikers vertrokken zijn (Trudo, 2010; Tilubrg dichtbij, 2011).

Deze ruimtes worden allemaal door eigenaar en beheerder Trudo verhuurd voor een kostendekkend tarief. Er worden volop evenementen georganiseerd in de hallen, voor de ateliers is een wachtlijst en ook PopEi heeft voor al haar ruimtes (onder)huurders gevonden, ondanks dat deze in het begin te maken heeft gehad met enkele afhakende partijen vanwege de

hoge kosten en de traagheid in het proces. Na de verhuizing naar het Klokgebouw ging PopEi ondanks de extra subsidies vanuit de gemeente voor de verhuizing en het hogere huurtarief in september 2009 failliet, vermoedelijk vanwege de slechte bedrijfsvoering en onvoldoende onderzoek vooraf naar de exploitatie (ED, 2009; De Koster, 2009). Dit werd gevolgd door een doorstart en sindsdien functioneert PopEi goed (Omroep Brabant, 2009; De Leeuw, 2011).

5.4 CONCLUSIE

De keuze voor de invulling van het Klokgebouw die heeft geleid tot het duurzame resultaat, is door Trudo en de gemeente Eindhoven gemaakt op basis van het haalbaarheidsonderzoek. Dat deze herbestemming vervolgens bijna misliep kwam doordat bij dit onderzoek niet goed was gekeken naar de exploitatie daarvan door PopEi. De gemeente heeft echter de doorstart van PopEi mogelijk gemaakt en subsidies verstrekt. Het besluit van de gemeente na goed overleg om het gebouw eerst zelf aan zou kopen en daarna door te verkopen aan Trudo, en gelijk een artikel 19 procedure te starten ten behoeve van de vergunningen heeft eveneens hieraan bijgedragen. Hierdoor kon sneller begonnen worden met de renovatie en verbouwing van het Klokgebouw voor PopEi, wat mogelijk heeft bijgedragen aan het succes van het resultaat omdat PopEi als hoofdgebruiker van het complex anders mogelijk had afgehaakt. Voor de verdere realisatie heeft het aanpassen van de regels voor de aankoop door Trudo bijgedragen. Hierdoor kon door Trudo eerder de resterende vergunningen aanvragen. De toekenning van deze vergunningen is vervolgens echter wel vertraagd door de goedkeuring die nodig was van de provincie.

Uit het resultaat is naar voren gekomen dat de gemeente het haalbaarheidsonderzoek beter had kunnen uitvoeren door dit uit te breiden met een onderzoek naar de exploitatiemogelijkheden en het exploitatieplan, om wanbeleid en slecht functioneren te kunnen voorkomen. Verder was het waarschijnlijk beter geweest om de herontwikkeling van het Klokgebouw te starten vanuit PSB om er voor te zorgen dat er maar een verband is tussen de gemeente en PopEi, in plaats van zowel subsidieverstrekker, eigenaar en verhuurder te zijn.

Op basis van de duurzaamheid die behaald is en had kunnen worden, kan geconstateerd worden dat een soortgelijke actor bij soortgelijke projecten voor een duurzaam herbestemmingsplan afhankelijk is van andere marktpartijen voor de architectonische en technische uitwerking van het plan, van de maatschappij (belangengroepen en gebruikers) voor draagvlak voor het plan en van gemeenten voor (het verzamelen van) informatie en de goedkeuring van het plan. Door deze informatie zoveel mogelijk uit te wisselen en van elkaars kennis gebruik te maken, kunnen gemeenten ook tijdig bijsturen op een duurzame uitwerking. Daarnaast is het belangrijk om tijdens de realisatie het bestemmingsplan en de benodigde vergunningen zo snel mogelijk rond te krijgen, om te voorkomen dat potentiële partijen zich terugtrekken. Voor de aanpassing van het bestemmingsplan en de vergunning(en) is de ontwikkelende partij in de eerste plaats juridisch afhankelijk van de gemeente. Door een goede samenwerking op dit vlak, kan dit proces versneld worden en kan sneller met de realisatie begonnen worden. In dit geval was dit mede mogelijk door het tijdelijk aankopen van het gebouw door de gemeente. Van een financiële afhankelijkheid is in dit geval bij de ontwikkelaar (Trudo) geen sprake, hoewel wel aanspraak gemaakt kan worden op subsidies voor onderhoud vanwege de Rijksmonumentenstatus van het gebouw. Het kan wel zo zijn dat de gebruikers aanspraak maken op andere aanvullende subsidies (bijv. voor cultuur).

6 CASUS 3: VERPAKKINGSGEBOUW NOORD ENCI TE MAASTRICHT

6.1 INTRODUCTIE

De Eerste Nederlandse Cement Industrie (ENCI) heeft zich gevestigd ten zuiden van de bebouwde kom van Maastricht aan de voet van de Sint Pietersberg. Op deze locatie is door ENCI in de periode 1927-1929 een fabriekscomplex gebouwd ten behoeve van de productie van cement. In de verschillende gebouwen die hier gerealiseerd zijn, bevindt zich het hele productieproces en het kantoor van het bedrijf. Het Verpakkingsgebouw Noord, dat is weergegeven in figuur 6.1, is een van de gebouwen van het complex en heeft door een uitbreiding in de jaren vijftig een grootte gekregen van circa 6.500 m² (Boer, 2008; Gemeente Maastricht, 2006: 6). In 1992 werd het gebouw door ENCI uit de productie genomen (AINSI, 2010). Sindsdien werd het gebouw alleen nog gebruikt voor de transportband. Het overige deel stond leeg (Arcadis, 2005; H. Stelwagen, interview 20 januari 2011). Het duurde nog tot 2006 voordat werd begonnen met de herbestemming hiervan (AINSI, 2010).

Ten tijde van de aanvang van het herbestemmingsproces had het gebouw geen monumentenstatus. Toch werd het behoud van de aanwezige cultuurhistorische waarden een voorwaarde voor de herbestemming, omdat na aanvraag van de monumentenstatus vanuit de gemeente Maastricht de Rijksdienst voor de Monumentenzorg (RDMZ) (nu Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE)) in 2005 heeft aangegeven dat de rij gebouwen waar het Verpakkingsgebouw in staat, als rijksmonumentwaardig wordt beschouwd. Er werd echter geen officiële status toegekend omdat dit door de veranderingen in het monumentenbeleid niet mogelijk was (H. Stelwagen, interview 20 januari 2011; Gemeente Maastricht, 2005b; VVIA, 2006; Theater aan het Vrijthof, 2011).

Figuur 6.1: Verpakkingsgebouw Noord ENCI



Bron: BOEi, 2011

6.2 PROCESBESCHRIJVING

Vanwege het gebrek aan kennis en ervaring over de uitvoering van herbestemming is in 2003 vanuit ENCI de gemeente Maastricht benaderd. ENCI heeft hen het 'Verpakkingsgebouw Noord' aangeboden met de intentie dit in te zetten voor een sociaal of cultureel doeleind (Gemeente Maastricht, 2004a: 47; Beckers, 2008). Zij gaf daarbij aan het gebouw voor €1 voor de lange duur ter beschikking te willen stellen aan de gemeente Maastricht (Gemeente Maastricht, 2004).

6.2.1 INVENTARISATIE

In de Voorjaarsnota 2003 was al naar aanleiding van de Cultuurvisie 2002-2010 een diepgravend onderzoek aangekondigd “uitgaande van de gebundelde kracht en gericht tegen de dreigende culturele versnippering” (Gemeente Maastricht, 2004: 1). Na het aanbod van ENCI is het Verpakkingsgebouw Noord als locatie meegenomen in dit onderzoek, waarbij de gemeente Maastricht aansluiting heeft gezocht met het bestaande beleid (Gemeente Maastricht, 2004). Voor het onderzoek zijn sinds eind augustus 2003 programma’s van eisen, een raming van investeringen en de mogelijkheden ten aanzien van beheersvormen en exploitatie in kaart gebracht voor alle betrokken locaties. Hiervoor is per locatie een werkgroep geformeerd, bestaand uit de betrokken culturele en private partijen. Voor het Verpakkingsgebouw Noord van ENCI bestond deze uit ENCI, HP Projektpromotie, de Stichting Ateliers Maastricht (SAM), de Limburgse Federatie voor Amateurtoneel (LFA) en de Gemeente Maastricht (Gemeente Maastricht, 2004).

6.2.2 PLANONTWIKKELING

Op basis van deze studie heeft de gemeente Maastricht vervolgens een concept ontwikkeld dat paste binnen de eigen visie op de culturele infrastructuur (Gemeente Maastricht, 2004; Gemeente Maastricht, 2006c; Beckers, 2008; P. Lambrechts, persoonlijke communicatie, 31 januari 2011; H. Stelwagen, interview 20 januari 2011). Bij de ontwikkeling van het concept is de hulp ingeschakeld van SATIJNplus Architecten en HP Projektpromotie (Gemeente Maastricht, 2004: 7; Gemeente Maastricht 2004a: 21). Met dit concept wilde de gemeente de grenzen van de verschillende creatieve disciplines opzoeken en overschrijden, om ze vervolgens bij elkaar te brengen en samenwerking, synergie, daartussen zien te realiseren (Theater aan het Vrijthof, 2011).

Uit de conceptontwikkeling is naar voren gekomen dat het concept markttechnisch haalbaar is en zijn concrete gebruikers gevonden in de LFA en SAM (Gemeente Maastricht, 2004; H. Stelwagen, interview 20 januari 2011). Het uitgangspunt voor het gebouw op basis daarvan was invulling met een voorziening voor de LFA, een vaste voorraad ateliers voor beeldende kunstenaars via SAM en ruimte voor creatieve bedrijven, in combinatie met horeca en toeristische infrastructuur in relatie tot de naastgelegen Pietersberg en de groeve (Gemeente Maastricht, 2005a: 21).

Op basis van dit concept is op 19 december 2003 de ‘Raamovereenkomst ENCI-Gemeente Maastricht’ ondertekend. In deze overeenkomst zijn afspraken gemaakt over de uitvoering van het project: ENCI heeft hier voorwaarden aan gesteld. Deze voorwaarden kwamen er in hoofdlijnen op neer dat de overeenkomst pas in werking zou treden wanneer een definitief en sluitend (haalbaar) exploitatieplan gepresenteerd werd (Gemeente Maastricht, 2004).

6.2.3 HAALBAARHEIDSONDERZOEK

Om van het concept een uitgewerkt plan te kunnen maken is door Gemeente Maastricht, ENCI en opdrachtnemer HP Projektpromotie verder onderzoek gedaan naar nieuwe inhoudelijke dragers van het concept, naar een breder bestuurlijk en financieel draagvlak, naar een sluitend voorlopig ontwerp en naar een evenwichtige beheersstructuur. Wat betreft het beheer wilde de gemeente net als ENCI niet rechtstreeks in de exploitatie participeren. Reden daarvoor is dat de

gemeente het beheer en de herontwikkeling van gebouwen niet als kerntaak ziet. Omdat de gemeente zich echter wel geroepen voelde om de ontwikkeling mogelijk te maken, is vanuit de gemeente gezocht naar een professionele partner om de ontwikkeling te trekken. Deze werd gevonden in de Nationale Maatschappij tot Behoud, Ontwikkeling en Exploitatie van industrieel erfgoed (BOEi) (P. Lambrechts, persoonlijke communicatie, 31 januari 2011; AINSI, 2010). In november 2004 is zij bereid gevonden de exploitatie en realisatie van het concept op zich te nemen. BOEi nam vervolgens de rol van zakelijk gerechtigde en de kosten vanaf begin 2005 op zich en toonde zich bereid om de noodzakelijke investeringen te doen (Gemeente Maastricht, 2005b: 4).

BOEi is een non-profit organisatie die zich bezighoudt met herbestemmen van industrieel erfgoed. De organisatie heeft veel kennis en ervaring in huis op het gebied van herbestemming en is in herbestemmingsprojecten betrokken bij de advisering over de mogelijkheden, maar ook als investeerder, ontwikkelaar en beheerder. Per jaar draait de organisatie een miljoenenomzet, op basis van een veelvoud aan projecten (BOEi, 2010b; BOEi, 2011a).

Voor de verscherping van het concept werd het vernieuwde gemeentelijk Centrum voor Beeldende Kunsten (CBK), Marres, aangetrokken om de begane grond van het gebouw in te richten als expositieruimte (Gemeente Maastricht, 2005b: 4). Door SATIJNplus Architecten is vervolgens onderzocht hoe de programma's van eisen van de tot dan toe bekende organisaties, SAM, LFA en Marres, op elkaar afgestemd konden worden en ingepast konden worden in een integraal concept. Hieruit bleek dat het concept voldoende kansen biedt op synergie en gemeenschappelijk gebruik van de geplande publieke ruimtes (Gemeente Maastricht, 2005b: 5). Voor de uitvoerbaarheid is vervolgens de opdracht gegeven aan Arcadis om te onderzoeken of het concept op deze locatie mogelijk was. Hieruit kwam naar voren dat dit kon, maar dat hiervoor wel een vrijstellingsprocedure doorlopen moest worden omdat het concept niet aansloot op het vigerende bestemmingsplan (Arcadis, 2005).

Voor de financiële haalbaarheid werd in november 2004 een traject gestart voor de verwerving van subsidies. In de periode tot september 2005 zijn daarbij in aanvulling op de initiële investering vanuit de gemeente Maastricht subsidies toegezegd vanuit het Ministerie van OCW, de provincie Limburg, het VSB-fonds en de Euregio. Ook heeft de gemeente Maastricht naar aanleiding van het aangescherpte concept extra subsidies toegezegd (Gemeente Maastricht, 2005b: 5). De toekomstige huurder SAM werd daarnaast bereid gevonden te investeren in het gebouw (Gemeente Maastricht, 2006b). Omdat de totale investering in september 2005 nog niet rond was, is daarna overleg gepleegd om te kijken hoe in de kosten gesneden kon worden en welke externe fondsen nog aangesproken konden worden om tot een haalbaar, sluitend exploitatieplan te kunnen komen (Gemeente Maastricht, 2005b: 11).

Na het afhaken van LFA en Marres in mei 2006 heeft de gemeente onderzoek uit laten voeren naar de inpassingsmogelijkheid van een poprepetitieruimte (Muziekgieterij Maastricht) in het gebouw. Het onderzoek werd in december 2006 afgerond en liet zien dat een integratie hiervan niet haalbaar was. Daardoor is deze partij alsnog afgehaakt (Gemeente Maastricht, 2006c; Gemeente Maastricht, 2007: 1; Signo & S, 2006).

6.2.4 UITWERKING DEFINITIEVE PLAN

Parallel aan de uitvoering van het haalbaarheidsonderzoek werd het plan verder uitgewerkt. BOEi werd hierbij geadviseerd door de gemeente op het gebied van de conceptontwikkeling, de technische uitwerking van de plannen en de financiering van de stichtingskosten en exploitatie (P. Lambrechts, persoonlijke communicatie, 31 januari 2011).

In september 2005 werd een eerste verscherping van het concept gepresenteerd, met daarin naast SAM, LFA en de geplande hoogwaardige horeca de komst van Marres en de introductie van de naam AINSI: Art Industry Nature Society Innovation (Gemeente Maastricht, 2005b). Met een door alle tot dan toe betrokken partijen (ENCI, gemeente, BOEi, Stichting AINSI en LFA, SAM, Marres) (Gemeente Maastricht, 2005b: 5) ondertekende intentieverklaring op zak is vervolgens verder gegaan met de uitwerking van het plan.

Toen in mei 2006 gepland werd om de huurovereenkomsten te tekenen zijn LFA en Marres alsnog afgehaakt. Na het vastleggen van SAM kon dit deel van de programmering verder uitgewerkt worden, maar door het afhaken van LFA en Marres moest het concept wel bijgesteld worden. De keuze werd gemaakt om het concept te veranderen van een 'verzamelgebouw van voorzieningen' naar een 'productie- en presentatieplek van de creatieve ontwikkelingen in stad en regio'. In afstemming met de eerdere onderzoeksresultaten werd een poprepetitieruimte (Muziekgieterij Maastricht) als alternatief gezien. Omdat de haalbaarheid hiervan echter nog onderzocht moest worden werd het definitieve plan opgesplitst in twee delen: als eerste fase de tweede en derde verdieping, en als tweede fase de begane grond en de eerste verdieping. Het plan voor de tweede en derde verdieping stond op dat moment al wel vast (Gemeente Maastricht, 2006c).

Na het afhaken van LFA werd de afspraak gemaakt met het Theater aan het Vrijthof en de Stichting AINSI om de exploitatie van het podium samen op te pakken. Het theater zou hierbij de eerste jaren garant staan voor de algehele artistieke coördinatie en de exploitatie van de podiumkunsten in het AINSI-gebouw (Maastricht, 2006c). Voor de uitwerking daarvan heeft BOEi zich in juni 2006 laten adviseren door Guido Wevers, directeur van het Theater aan het Vrijthof. Deze heeft aangegeven welke technische specificaties nodig waren voor de performanceruimte en heeft een programma in elkaar gezet (Gemeente Maastricht, 2006c; P. Lambrechts, persoonlijke communicatie, 31 januari 2011). Dit is vervolgens vertaald in theatertechnische eisen (Gemeente Maastricht, 2007). Uit het onderzoek dat de gemeente Maastricht uit had laten voeren bleek dat de komst van de Muziekgieterij niet haalbaar was, mede omdat niet genoeg middelen hiervoor waren en werd gekozen voor het terugval-alternatief wat betreft de uitwerking van de begane grond: een minder ambitieuze start van de Muziekgieterij (zonder clubzaal) en/of waarbij op de begane grond extra ateliers en/of marktconform te verhuren bedrijfsruimtes gerealiseerd worden (Signo & S, 2006: 16-17; Gemeente Maastricht, 2006c: 9).

De uitwerking van de programmering vond plaats op basis van overleg met iedere nieuw aangetrokken huurder. Zo werd met het aantrekken van City Dialogue in april 2007 het project Incubator geïntroduceerd, gericht op het huisvesten van jonge startende ondernemers (Gemeente Maastricht, 2007: 3). Onder de naam New Creatives gingen zij de studio's en ateliers op de derde verdieping verhuren (Beckers, 2008: 40; Smeets, 2011; Gemeente Maastricht, 2008:

145). Dit sloot aan op de wens vanuit de gemeente om starters ruimte te bieden (Gemeente Maastricht, 2005: 29; Gemeente Maastricht, 2006c: 4).

6.2.5 REALISATIE

De gemeente Maastricht heeft naar aanleiding van de onderzoeksresultaten eind 2005 in januari 2006 een voorbereidingsbesluit ex artikel 21 WRO vastgesteld om de vrijstellingsprocedure mogelijk te maken ten behoeve van de herontwikkeling van het Verpakkinggebouw Noord (Gemeente Maastricht, 2006) en uiteindelijk de benodigde vergunningen en ontheffingen te kunnen verlenen (Gemeente Maastricht, 2006b). Onderdeel van deze procedure was het aanvragen van een “verklaring geen bezwaar” bij de provincie (Arcadis, 2005). Begin 2006 werd daarnaast door ENCI gestart met het wind- en waterdicht maken van het gebouw, zodat het daarna aan BOEi overgedragen kon worden (Cillekens, 2005; VVIA, 2006). De erfpacht-overeenkomst is vervolgens 24 mei 2006 gesloten, waarmee het gebouw voor 30 jaar in erfpacht is overgedragen aan BOEi (Projectenbank Cultuurhistorie, 2011; Gemeente Maastricht, 2006c). BOEi heeft vervolgens Stichting AINSI opgericht voor het beheer. Hierin zijn onder meer SAM en het Theater aan het Vrijthof vertegenwoordigd (AINSI, 2010). De stichting verhuurt de verdiepingen vervolgens door aan andere partijen (Gemeente Maastricht, 2005a: 22).

Hoewel door de procedures die doorlopen moesten worden het nog tot april 2007 duurde voordat de gemeente Maastricht de vergunning en de vrijstellingen formeel kon verlenen (Gemeente Maastricht, 2007), werd in oktober 2006 door de gemeente Maastricht al ingestemd met de gefaseerde ontwikkeling van het AINSI-concept en de start van de eerste fase (Gemeente Maastricht, 2006c). Hierna is Wim Knol in opdracht van BOEi gestart met de verbouwing van de binnenkant van het gebouw. Het betrof de sloop van het grootste deel van de machinerieën en de wederopbouw. De oplevering vond vervolgens plaats in het najaar van 2007 (Gemeente Maastricht, 2006c; AINSI, 2008a; AINSI, 2009a). In april 2007 werd al wel een manager/beheerder aangesteld met het oog op de exploitatie van het complex, de programmering en de PR (Gemeente Maastricht, 2007: 3).

6.3 HERBESTEMMINGSRESULTAAT

Na de oplevering van de eerste fase werd AINSI in het najaar van 2007 geopend (Smeets, 2011). Bij de opening stond de begane grond nog leeg, maar waren de drie daarboven gelegen verdiepingen gevuld. Op de eerste verdieping exploiteert het Theater aan het Vrijthof sindsdien het podium en verzorgt de programmering, SAM verhuurt de ateliers op de tweede verdieping en op de derde verdieping ging City Dialogues onder de noemer New Creatives onderdak bieden aan jonge ondernemers (Smeets, 2011).

Terwijl de ateliers een wachtlijst kennen en de programmering van het podium sindsdien goed gevuld is, dankzij de samenwerking met het Theater aan het Vrijthof en het overleg dat is gevoerd met de gebruikers van het pand voor input in dit programma (Theater aan het Vrijthof, 2011), verdween New Creatives begin 2010 uit het gebouw omdat deze de hoge huren niet op kon brengen, waarna BOEi, die het gebouw in erfpacht heeft, zelf de exploitatie overnam (AINSI, 2010; Smeets, 2011). Om deze verhuurd te krijgen, heeft BOEi de ambitie om hier per se jonge startende ondernemers te plaatsen laten vallen en worden de ruimtes op deze verdieping door BOEi verhuurd als normale kantoorruimten. Om toch starters aan te kunnen trekken worden

hier nog steeds bijeenkomsten en dergelijk voor georganiseerd en worden hier kortlopende huurcontracten gesloten. Als gevolg hiervan blijft er op deze verdieping sprake van een relatief hoog verloop en gedeeltelijke leegstand (Gemeente Maastricht, 2010; Smeets, 2011).

De begane grond is in eerste instantie vrijwel leeg gebleven, waardoor in december 2008 werd aangegeven dat de horecaplannen hier gewijzigd werden, maar waarin de rest nog steeds werd aangemerkt als 'evenementenruimte' (AINSI, 2008a). Als gevolg van deze wijziging werd in maart 2009 de eerste kantoororganisatie aangetrokken voor deze verdieping (AINSI, 2009a). Na het loslaten van de evenementenruimte zijn in 2010 nog enkele kantoororganisaties vastgelegd, waarmee deze verdieping vrijwel volledig is verhuurd. Horeca is er nooit gekomen (AINSI, 2008a; Smeets, 2011). Hoewel de kosten door de komst van de kantoororganisaties voortaan gedekt worden (BOEi, 2010; BOEi, 2010a;), is hiermee wel de scherpste van de cultuur invulling van het project af gehaald (H. Stelwagen, interview 20 januari 2011).

Omdat de begane grond voor een marktconforme prijs verhuurd moest worden voor een sluitende exploitatie en deze de eerste jaren grotendeels leeg bleef (Gemeente Maastricht, 2006c; Smeets, 2011; H. Stelwagen, interview 20 januari 2011), werd in deze periode verlies gedraaid. Wel ontving BOEi van de gemeente de eerste jaren een bijdrage ten behoeve van de dekking van de huisvestings- en personeelskosten, om zo de opstartperiode door te komen (Gemeente Maastricht, 2007: 7-8). Toen een potentieel financieringsprobleem ontstond bij het vertrek van New Creatives met een flinke huurachterstand (en de begane grond grotendeels leeg bleef) heeft de gemeente daarnaast een bankgarantie gegeven aan BOEi: mocht BOEi niet meer structureel (geheel of gedeeltelijk) aan zijn verplichtingen kunnen voldoen, dan stond de gemeente garant. Uiteindelijk is dit echter niet nodig geweest (H. Stelwagen, interview 20 januari 2011; P. Lambrechts, persoonlijke communicatie, 31 januari 2011). Hieruit komt naar voren dat voor het opstarten van het project BOEi de eerste jaren afhankelijk was van de financiële steun van de gemeente. Op termijn zal het project waarschijnlijk wel zelfstandig kunnen functioneren.

Zoals uit de voorgaande alinea's naar voren komt is de synergie die was beoogd op de eerste verdieping goed van de grond gekomen doordat goed onderling overleg plaatsvindt tussen de gebruikers en vooraf is besproken hoe dit vorm te geven. Daarnaast is gebleken dat het functioneren hiervan beïnvloed wordt door (het gebrek aan) de vulling van het complex. De horeca hiervoor is niet van de grond gekomen, omdat de huurders niet genoeg waren voor een volwaardige horecagelegenheid om te kunnen functioneren (Smeets, 2011).

6.4 CONCLUSIE

Hoewel de keuze voor een culturele functie in de eerste plaats het gevolg is van de wens vanuit ENCI, is de definitieve keuze hiervoor gemaakt op basis van overleg met de betrokken culturele en private instellingen en de gemeente en het onderzoek dat is gedaan naar de haalbaarheid hiervan. Hieruit is eveneens de keuze voor SAM, de samenwerking met het Theater aan het Vrijthof voor de programmering en exploitatie van het podium en het idee voor synergie in het gebouw naar voren gekomen. De keuze voor de verhuur van de bovenste verdieping via City Dialogue was gebaseerd op de ogenschijnlijke behoefte aan ruimte voor startende creatieve bedrijven. Als de haalbaarheid was onderzocht, had echter voorspeld kunnen worden dat het in de praktijk niet zou werken vanwege de (voor startersbegrippen) hoge huren ten opzichte van

het bestaande aanbod aan kantoorruimten en de gewenste doorstromingsnelheid. De aansluiting op de marktbehoefte was wat dat betreft niet optimaal, of tenminste niet goed genoeg in de markt gezet. De keuze om voor een soberdere poprepetitieruimte te kiezen op de begane grond is gemaakt, omdat men vast wilde houden aan het concept en de realisatie hiervan financieel haalbaar was. Deze uitwerking was echter niet onderzocht en er waren ook nog geen partijen voor vastgelegd, waardoor de ruimte uiteindelijk lange tijd geconfronteerd werd met leegstand. Was ook dit onderzocht, dan was waarschijnlijk gelijk gekozen voor de verhuur als markconforme ruimtes, omdat dit meer zekerheid bood voor een sluitende exploitatie. Daarnaast hadden dan een hoop kosten bespaard kunnen worden omdat de dure installaties voor de poprepetitieruimte niet nodig waren geweest. Ook het uitblijven van hoogwaardige horeca in dit stadium had met enig onderzoek voorspeld kunnen worden, omdat het een locatie in het buitengebied betreft en er op het moment van opening nog te weinig te doen was voor een dergelijke horecagelegenheid. Het feit dat de ruimte genoeg flexibiliteit heeft voor andere functies, heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat het project alsnog duurzaam ingevuld kon worden.

Op basis hiervan kan geconstateerd worden dat om onder vergelijkbare omstandigheden tot een duurzaam resultaat te komen het voor gemeenten belangrijk is om in aanvulling op de sturing die zij hebben uitgeoefend er ook bij een wijziging van de plannen en/of de gebruikers op te letten dat de haalbaarheid goed is onderzocht en dat de exploitatie sluitend is. Voor de exploitant is het hierbij belangrijk om niet zomaar aan te nemen dat huurders makkelijk te vinden zijn. Wat betreft de afhankelijkheid is hieruit naar voren gekomen dat voor de uitwerking van het plan BOEi zelf over de benodigde kennis en de contacten beschikt, maar dat het vooral juridisch en financieel afhankelijk was van de gemeente, hoewel zij zelf een groot deel van de kosten heeft gedragen.

7 CASUS 4: VAN NELLEFABRIEK TE ROTTERDAM

7.1 INTRODUCTIE

De Van Nellefabriek, die is weergegeven in figuur 7.1, is gefaseerd gebouwd in de periode van 1926 tot 1931. De fabriek was nodig voor de verwerking van koffie, thee en tabak. Hiervoor werden productieruimten, kantoren en expeditieafdelingen gebouwd (Van Nelle Ontwerfabriek, 2011). Later, na 1967, hebben nog een aantal wijzigingen aan het complex plaatsgevonden: sommige delen werden uitgebreid, waar andere delen vervangen of gerenoveerd werden (Backer et al., 2005: 167). Het fabrieks- en kantorencomplex heeft een oppervlakte van 55.000 m² (Volker Wessels, 2010) en werd in 1983 aangewezen als Rijksmonument, waarna het in 1985 als zodanig is ingeschreven in het register (Galema & Vollaard, 2007: 226; Backer et al., 2005: 167, 222-223).

Halverwege de jaren '90 verloor de fabriek geleidelijk haar functie, waarna eigenaar Sara Lee/DE in januari 1995 besloot tot een ingrijpende reorganisatie over te gaan, waarbij alle onderdelen van de fabricage binnen drie jaar zouden worden overgeplaatst (Backer et al., 2005, 228). In het najaar van 1998 werd het gebouw verkocht aan de Koninklijke Volker Wessels Stevin (KVWS), waarna Sara Lee/DE voor een periode van 3 tot 5 jaar een deel terug huurde (Backer e.a., 2005: 236) en KVWS gelijktijdig begon met de renovatie van het complex (Van Nelle Ontwerfabriek, 2011).

De fabriek ligt tegenwoordig in de stad, nabij uitvalswegen en centrum. Deze plaats was destijds een weloverwogen keuze, omdat op deze locatie water, spoor, het toen nog toekomstige wegennet en de aan te leggen arbeiderswijk Spangen samenvielen (Backer e.a., 2005, 80; Van Nelle Ontwerfabriek, 2011; van der Horst, 2001).

Figuur 7.1: Van Nellefabriek



Bron: Van Nelle Ontwerfabriek, 2011a

7.2 PROCESBESCHRIJVING

Toen de reorganisatieplannen bekend werden, borrelden goedbedoelde initiatieven op van instanties en architecten die zich over de gebouwen wilden ontfemen. Sara Lee/DE wilde haar bevoegdheid als eigenaar echter niet uit de hand geven en zocht daarom zelf contact met de

Rijksdienst voor de Monumentenzorg (RDMZ) en de gemeente Rotterdam (het Bureau Monumenten en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR)). Samen met drie wethouders van de gemeente Rotterdam en de Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V) vormden zij het overlegplatform 'Van Nelle-beraad', dat Sara Lee/DE de komende drie jaar zou bijstaan met advies. Sara Lee/DE sprak met hen af in te staan voor een verantwoorde wijze van herbestemming en behoud van het monument en de leden van het beraad formuleerden hier een aantal kaders voor (Backer e.a., 2005: 228-230).

Omdat Sara Lee/DE er voor wilde zorgen dat het complex behouden en herbestemd zou worden, maar tevens het gebouw wilde afstoten, stelde Sara Lee/DE aan de verkoop de voorwaarde dat de koper het moest herbestemmen met een te exploiteren bedrijf dat de architectuur intact liet. Het Van Nelle-complex zou verkocht worden aan een partij die met een goed plan daarvoor zou komen. Deze partij werd uiteindelijk gevonden in de Maatschap Van Nelle Ontwerpfabriek, een samenwerkingsverband tussen de directeurs van Property Conversion BV en ontwikkelaars Kondor Wessels en Projectontwikkelingsbureau voor Bouwnijverheid (POB), drie kleine organisaties. De samenwerking tussen het driemanschap is tijdens het herbestemmingsproces tot stand gekomen. Hoe deze keuze is gemaakt en hoe het plan van de Maatschap tot stand is gekomen, wordt in de volgende deelparagrafen toegelicht.

7.2.1 INVENTARISATIE

Voor een duidelijke indicatie van het kader waar het plan aan moest voldoen om het complex te behouden en te herbestemmen, heeft Sara Lee/DE opdracht gegeven aan een externe adviseur: Heidemij Advies BV. Deze heeft de uitgangspunten van Sara Lee/DE en van het Van Nelle-beraad samengevat in een rapport (Backer e.a., 2005).

Voor de ontwikkeling van een plan heeft Sara Lee/DE in eerste instantie in mei 1996 acht architecten uitgenodigd voor een deskundigenoverleg en Heidemij organiseerde een oriëntatiedag voor marktpartijen. Hieruit kwamen echter geen concrete plannen naar voren (Ibid., 2005). Daarom besloot Sara Lee/DE om de markt tot eind 1997 de tijd te geven om plannen voor de herontwikkeling van het Van Nelle-complex in te dienen (Ibid., 2005). In afwachting van deze plannen leverde de Rijksgebouwendienst in december 1996 op verzoek een aanvullend rapport dat zich toespitste op eventuele kantoorfuncties in de publieke of private sector. Naar aanleiding hiervan werd daarnaast duidelijk dat private gebruikers bereid moesten zijn strikte voorwaarden te accepteren en dat de RDMZ vooraf inzicht moest krijgen in de marges die werden gesteld voor bouwkundige veranderingen (Ibid., 2005).

De ontwikkeling van het plan dat uiteindelijk gekozen werd, begon met de opdracht die het OBR in 1996 aan Eric Gude, de directeur van Property Conversion, gaf om de haalbaarheid te onderzoeken voor een grafisch bedrijvencentrum in Rotterdam. Dit was mede op initiatief van marketingadviesbureau VDM Reclame en Marketing en het Projectbureau 'Werk voor Delfshaven', dat zich als doel had gesteld de werkloosheid in die wijk terug te dringen. De hoop was dat hiermee werkgelegenheid aangetrokken kon worden, zoals in het oorspronkelijke gemeentelijke beleid was vastgelegd. De grafimediasector bleek een haalbare optie, alleen bedroeg het Van Nelle-complex een veelvoud van de benodigde vloeroppervlakte (Backer e.a., 2005).

In maart 1997 kwam er meer duidelijkheid over de verkoop van de Van Nelle fabriek: gezien de afmetingen van het complex zou het plan een stuk ambitieuzer worden. OBR vroeg daarop aan Property Conversion te onderzoeken of het grafisch themacentrum misschien een onderdeel van de herbestemming van het Van Nelle-complex zou kunnen vormen. Hiervoor voerden zij enquêtes uit onder potentiële gebruikers en een gedachtewisseling met afnemers van de grafische- en communicatiemarkt (Backer e.a., 2005).

7.2.2 PLANONTWIKKELING

Op basis van de onderzoeksresultaten formuleerde Property Conversion samen met VDM Reclame & Marketing en het toenmalige innovatiecentrum Syntens een voorlopig marktconcept voor de conversie van het Rijksmonument (Backer e.a., 2005). Vervolgens is begin 1997 aan architectenbureau Claessens Erdmann architects & designers de opdracht gegeven ter ondersteuning een grafische impressie van het concept en een 'moodbook' te maken. Het voorlopige marktconcept, de 'Ontwerpfabriek', werd in april 1997 gepresenteerd tijdens het symposium 'Innovatie NU' (Backer e.a., 2005; Architectenweb, 2002). Naar aanleiding van het concept werd Property Conversion geïntroduceerd bij Albert Six van Sara Lee/DE. Bij dit bezoek raakten de teamleden zo onder de indruk van de magie en de grootsheid van het Van Nelle complex, dat zij besloten zelfstandig het concept uit te werken tot een model voor de ter verkoop aangeboden fabrieken (Backer e.a., 2005).

In de tussentijd ging Property Conversion ook op zoek naar een partij die de aankoop kon financieren en samen een garantie op langere termijn kon bieden, omdat zij dit zelf niet kon financieren. Property Conversion vond deze partij in Kondor Wessels, dochteronderneming van de Koninklijke Volker Wessels Stevin (KVWS), een grote ontwikkelaar. Daarnaast werd zij in de loop van 1997 door Albert Six voorgesteld aan POB, tevens een dochter van KVWS, die zich had aangediend zonder plan, maar wel geld had. Uiteindelijk besloten de drie directeurs van deze organisaties voor het voorstel samen te werken, en er werd afgesproken om samen een driemanschap te vormen om het idee van de Van Nelle Ontwerpfabriek levensvatbaar te maken (Backer e.a., 2005).

In totaal ontving Sara Lee/DE in 1997 acht plannen van geïnteresseerde kopers. Om zich er van te verzekeren dat met het gekozen plan het behoud en de herbestemming van het gebouw in lijn was met de wensen van de gemeente en de Rijksdienst selecteerde Sara Lee/DE in overleg met het Van Nelle-beraad op 19 december 1997 drie plannen, waaronder de 'Ontwerpfabriek' (Ibid., 2005). Hoewel zowel Sara Lee/DE als de gemeente gecharmeerd waren van het concept, vonden zij het nog onvoldoende onderbouwd, omdat het een concreet financieel draagvlak miste. Daarom werd er een gezamenlijk gefinancierde studieopdracht aan het driemanschap gegeven om het concept nader uit te werken (Ibid., 2005).

7.2.3 HAALBAARHEIDSONDERZOEK

Het driemanschap heeft zowel voor de financiële onderbouwing als de doorontwikkeling van het concept andere partijen benaderd. Voor de bouwkundig-financiële ondersteuning werd de toenmalige directie van de NV Groot Handelsgebouwen benaderd, die hier reeds ervaring mee had. Uit de eerste berekeningen bleek dat er voorlopig een onrendabele top van ongeveer

40 miljoen gulden bestond. Ook moest het bestemmingsplan worden veranderd, voor de bestemming van en de infrastructuur rond het complex.

Voor de doorontwikkeling van het concept zocht het driemanschap contact met specialisten, met behulp waarvan verder werd onderzocht wat de mogelijkheden op het gebied van duurzame energie en data- en telecommunicatievormen binnen het complex waren. Tegelijkertijd werd gewerkt aan een concretere invulling: er werd gekeken naar de constructieve kant van de herbestemming en er werd concreet gezocht naar potentiële gebruikers. De draagstructuur bleek in orde te zijn en de gevels waren recentelijk geconserveerd. Omdat het gebouw allerlei bedrijven met verschillende eisen zou gaan huisvesten, ontstond het idee van een 'binnengevel'⁴. Uit het onderzoek kwamen echter ook technische begrenzingen aan de mogelijke functies naar voren: de vloeren bleken minder draagkracht te hebben dan verwacht, waardoor drukkers zich niet konden vestigen, omdat de machines te zwaar waren. Hiermee kwam abrupt een deel van de oorspronkelijke plannen voor een grafisch centrum te vervallen, wat later een gunstige bijkomstigheid bleek toen de digitalisering leidde tot malaise in de drukkerswereld. Daarnaast sneuvelden sommige ideeën in de zoektocht naar potentiële gebruikers, zoals het idee om onderwijs in het gebouw te plaatsen. In verband met de onrendabele top werd verder de mogelijkheid opengehouden om in een latere fase elders op het terrein bij te bouwen en/of niet monumentale delen te vervangen door nieuwbouw (Backer e.a., 2005).

Terwijl de marktpartijen hun concepten verder ontwikkelden, heeft Sara Lee/DE nauw overleg gehad met de gemeente Rotterdam om tot een goed besluit te komen. Met de dS+V over het bestemmingsplan en met het Bureau Monumenten over de marges voor de herbestemming en de regelgeving. De gemeente Rotterdam heeft op haar beurt advies ingewonnen bij de RDMZ, die als leidraad voor de samenhangende belangenafweging een Cultuurhistorische verkenning opstelde (Backer e.a., 2005). De verkenning lag er in februari 1998 en ging in op de kansen en risico's voor de herontwikkeling van het wettelijk beschermde fabriekscomplex aan de hand van de stedenbouwkundige en architectonische karakteristiek, de waardestelling van het monumentaal ensemble en het beheer (Ibid. 2005; Van Nelle Ontwerpfabriek, 2011b).

Met inachtneming van de informatie die hieruit was voortgekomen volgde in maart 1998 de tweede en definitieve selectieronde, wederom in overleg met het Van Nelle-beraad. Het college van burgemeester en wethouders van Rotterdam sprak haar voorkeur uit voor de 'Ontwerpfabriek'. Ook de RDMZ en de Raad van Bestuur van Sara Lee/DE waren hier positief over (Backer e.a., 2005).

7.2.4 UITWERKING DEFINITIEVE PLAN

Na als 'winnaar' te zijn gekozen, richtte het driemanschap de Maatschap Van Nelle Ontwerpfabriek officieel op in juni 1998. Voor de inpassing van het concept en de architectonische herontwikkeling van het fabriekscomplex als geheel, werd een andere architect gezocht dan die bij het concept betrokken was, omdat deze onvoldoende ervaring met historische complexen en projecten van de aard en grootte van Van Nelle had. Een geschikte architect werd, in aansluiting

⁴ Een 'spouw' die als ontsluitende gang fungeert en als klimatologische buffer werkt tussen de nieuwe units en de oude glasgevel (Backer e.a., 2005).

op de voorwaarde van de RDMZ, gevonden in Wessel de Jonge (Backer e.a., 2005). Hij werd begin 1999 benoemd tot coördinerend architect en stippelde vervolgens met zijn architectenbureau in een structuurplan (masterplan) de strategie uit voor de architectonische herontwikkeling van het Van Nelle-complex en voor de realisatie van circa 30.000 m² nieuwbouw op termijn (Wessel de Jonge architecten bv, 2011). Het structuurplan bevat analyses van het hergebruikconcept, van de eisen op functioneel, planologisch, ruimtelijk en architectuurhistorisch gebied. Er werden verschillende modellen ontworpen die konden inspelen op nieuwe inzichten en kansen (Backer e.a., 2005: 252; Wessel de Jonge architecten bv, 2011). Daarnaast heeft hij gelijktijdig een restauratieplan ontwikkeld. Hij heeft zich hierbij laten adviseren over zaken als bouwhistorie en constructie (Backer e.a., 2005). Om de fabrieken geschikt te maken voor gebruik, werd duidelijk dat aan beide kanten een 'binnengevel' gecreëerd moest worden, waardoor een 'doos-in-doos' constructie ontstond. Dat er aan beide kanten een glasgevel moest komen, zorgde voor een hoger financieel risico, omdat de kosten in de verhuurprijs werden verrekend, maar nog geen huurders vastgelegd waren, ondanks de grote hoeveelheid kandidaten. Voor de hallen werd eveneens een technische oplossing gevonden (Ibid., 2005).

Als coördinerend architect vormde De Jonge daarna bij de uitwerking de schakel tussen de wensen van de Maatschap, de monumentale richtlijnen van de RDMZ en de verschillende projectarchitecten (Ibid., 2005). De projectarchitecten van verschillende andere architectenbureaus hebben daarbij op basis van het structuurplan in de daaropvolgende jaren de plannen voor de diverse delen van het complex verder uitgewerkt onder zijn supervisie (Wessel de Jonge architecten bv, 2011; Molenaar & Van Winden architecten, n.d.).

7.2.5 REALISATIE

Toen de Maatschap als winnaar werd uitgekozen werd gelijk gestart met de aankoop van de Van Nelle fabriek. Hiervoor was de Maatschap afhankelijk van het moederbedrijf van POB en Kondor Wessels: de Koninklijke Volker Wessels Stevin (KVWS). Toen de onderhandelingen tussen KVWS en Sara Lee/DE vastliepen op de laatste 5 miljoen gulden, werd vanuit de gemeente Rotterdam een derde van dit bedrag (fl1,7 miljoen) als subsidie bijgelegd. In oktober 1998 werd een akkoord bereikt en werd een contract opgesteld, waar door Sara Lee/DE ten behoeve van het behoud van het gebouw de conceptuele uitgangspunten van de 'Ontwerpfabriek' en de Cultuurhistorische Verkenning onlosmakelijk aan verbonden werden. Met het sluiten van de overeenkomst werd het gebouw begin 1999 ondergebracht bij KVWS en de Maatschap sloot vervolgens een contract met KVWS om het complex te ontwikkelen tot Van Nelle Ontwerpfabriek (Backer e.a., 2005; Property Conversion, 2011). In september 2000 werd het gebouw vervolgens verkocht aan de speciaal hiervoor opgerichte CV Van Nelle Ontwerpfabriek (Pleit Property Management, 2011).

Terwijl De Jonge bezig was met de inpassing van het concept, voerde de Maatschap overleg met de gemeente Rotterdam en de RDMZ. Hierin werden afspraken gemaakt over zaken als wijzigingen in het bestemmingsplan, infrastructurele aanpassingen op en rond het complex en de monumentale regelgeving in relatie tot de economische haalbaarheid van het project. Ook werden de subsidiemogelijkheden onderzocht (Backer e.a., 2005). Het resultaat was een extra subsidie vanuit de RDMZ (De Jonge, 2004) en de mogelijkheid om een deel van het onderhoud

af te trekken door een regeling via de belastingdienst (Kennis- en Projectenbank Herbestemming, 2011; Backer e.a., 2005). Later in het ontwikkelingsproces hebben zij nogmaals overlegd, toen de Maatschap het concept wilde verbreden met 'leisure', omdat de nieuwe huurders daar behoefte aan bleken te hebben en voor deze ontwikkeling een versoepeling van het bestemmingsplan noodzakelijk was. Deze versoepeling kwam tot stand met de herziening van het bestemmingsplan en de vaststelling daarvan eind 2004 (Backer e.a., 2005).

In 1999 begonnen met de renovatie en herontwikkeling (NRP, 2011), waarbij de hallen vanwege de kosten pas werden verbouwd toen er concrete huurders voor waren gevonden. Het vastleggen van huurders gebeurde vanaf 2000 (Backer e.a., 2005). Hoewel deze over het algemeen goed te vinden waren, werd de Maatschap hierbij na korte tijd geconfronteerd met het terugtrekken van een grote huurder (Laurus), wat is opgevangen met onderhuurders (RTV Rijnmond, 2002; Backer e.a., 2005). Vanwege de indeling van het complex kon daarnaast in eerste instantie niet aan de wens voldaan worden om minder kapitaalkrachtige starters en kunstenaars te huisvesten (Backer e.a., 2005). Om huurders aan te trekken is in 2003 door de Maatschap besloten om ook kleinere ruimtes aan te bieden en om de huurprijzen van de hallen te verlagen in verband met de economische teruggang. Dit leidde tot een snelle verhuur (PropertyNL, 2003; Backer e.a., 2005). In 2002 werden de fabrieken opgeleverd, begin 2005 gevolgd door de hallen (top010, 2011; architectenweb, 2011; Property Conversion, 2011).

7.3 HERBESTEMMINGRESULTAAT

In de periode van 2000 tot 2005, toen het laatste deel werd opgeleverd, liep het complex helemaal vol met huurders (Wessel de Jonge architecten bv, 2011; Backer e.a., 2005). Het gebouw is sindsdien volledig gevuld gebleven. Zo bedroeg in 2008 de bezettingsgraad 97% (Wessel de Jonge architecten bv, 2008) en begin 2010 nog 93% (Property Conversion, 2011). Alle gebruikers hebben een creatieve en inventieve drive passend binnen het concept die in het complex verder ontwikkeld wordt, mede omdat hier door de beheerder op gelet wordt bij het aantrekken van nieuwe gebruikers. Eenmaal in het gebouw, willen ze eigenlijk nooit meer weg (Van Nelle Ontwerpfabriek, 2011). De crisis heeft hier weinig invloed op gehad: enkele bedrijven zijn vertrokken, en deze ruimte werd gelijk weer ingevuld door nieuwe ondernemingen of interne verhuizingen (Pleit Property Management, 2011).

7.4 CONCLUSIE

Dat een duurzaam resultaat is bereikt is in dit geval gedeeltelijk toeval, dit kwam namelijk mede doordat ervan afgezien werd om drukkerijen in het plan op te nemen omdat dit technisch niet haalbaar was. De vraag is echter of de malaise in deze sector te voorzien was. Daarnaast heeft de medewerking vanuit de gemeente ook bijgedragen, omdat daardoor flexibiliteit was in de toegestane functies.

Ongeacht het goede resultaat had het aantrekken van de huurders tijdens het herbestemmingsproces beter gekund, door vanaf het begin te inventariseren welke partijen geïnteresseerd zijn en niet alleen te zoeken naar partijen die binnen het profiel passen. Hierdoor kan sneller alsnog een geschikte gebruiker gevonden worden wanneer die binnen de kaders van het profiel niet gelijk naar voren komen, in plaats van dat men zich vastpint op een specifiek type gebruiker (zoals Laurus) en geconfronteerd te worden met leegstand. Voor dit project was dit tevens

belangrijk omdat eerst huurders nodig waren voordat de verbouwing van de hallen gerealiseerd kon worden. Ook het bijstellen van de huren heeft hieraan bijgedragen.

Op basis hiervan is geen andere sturing nodig gebleken vanuit de gemeente dan de sturing die is uitgeoefend. Het belangrijkste is om inhoudelijk bij het uitoefenen van die sturing rekening te houden met de zojuist beschreven punten. Belangrijk is ook om te constateren dat de kaders hier voor een groot deel vanuit het Rijk zijn gesteld omdat sprake is van een Rijksmonument en dat de 'zeggenschap' van de gemeente zich daardoor beperkt tot de invulling en niet de bouwtechnische kant.

Property Conversion was afhankelijk van Kondor Wessels en POB voor de aankoop van het gebouw, dat zij via moedermaatschappij KVWS regelden. Voor het uiteindelijke eigendom hebben zij aandelen uitgegeven en zijn ze ondersteund door twee financiële instellingen. De kennis over architectuur, constructie, bouwhistorie et cetera haalden zij bij andere partijen uit de markt. Naast dat de gemeente mee heeft gekozen bij de selectie van het plan en er voor heeft gezorgd dat de verkoop tot een akkoord kwam, heeft zij geadviseerd/overlegd bij de uitwerking ten gunste van een voorspoedig verloop en was haar financiële (klein deel) en juridische sturing nodig (aanpassing bestemmingsplan).

8 CASUS 5: ZEEPFABRIEK ROHM AND HAAS TE AMERSFOORT

8.1 INTRODUCTIE

De geschiedenis van de zeepfabriek van Rohm and Haas als industrieel complex begint in 1885. In deze tijd stond er alleen nog een villa, die dateert uit ongeveer 1850. Het bedrijf is diverse malen uitgebreid in de periode van omstreeks 1900 tot na de Tweede Wereldoorlog (Amersfoort op de kaart, 2011; BOEi, 2011; Game in the city, 2011; Gulden Feniks, 2011; Projectenbank Cultuurhistorie, 2011). Door deze uitbreidingen had het complex uiteindelijk een oppervlakte van circa 2.500 m² (Groenendijk, 2011), op circa 2,5 hectare grond die in bezit is van de gemeente (gemeente Amersfoort, 2007).

Door de jaren heen is het complex meerdere keren van eigenaar en van functie veranderd. Oorspronkelijk werd er een blekerij gevestigd, later werden er chemische producten als lijm, zeep en andere aanverwante producten gemaakt tot 2002. Daarna bood het onderdak aan drie kunstenaars, die hier als 'anti-kraak'-huurders hun ateliers inrichtten (Amersfoort op de kaart, 2011; BOEi, 2011; Game in the city, 2011; Gulden Feniks, 2011; Projectenbank Cultuurhistorie, 2011). Deze bleven hier zitten tot in 2009 werd begonnen met de restauratie en herontwikkeling (BOEi, 2008; Gemeente Amersfoort, 2009; Projectenbank Cultuurhistorie, 2011).

Het fabriekscomplex, zoals te zien in figuur 8.1, is gelegen aan de Kleine Koppel in Amersfoort, aan de kade van de Eemhaven, en maakt deel uit van het Oliemolenkwartier, een wijk gelegen in de binnenstad (BOEi, 2011; Projectenbank Cultuurhistorie, 2011). In 2008 kreeg het complex de status van gemeentelijk monument (Groenendijk, 2011: 35; Siesta, 2011).

Figuur 8.1: Zeepfabriek Rohm and Haas



Bron: Groenendijk, 2011

8.2 PROCESBESCHRIJVING

Het eerste initiatief voor de herbestemming van de zeepfabriek werd in 2003 genomen door de toen nog in oprichting zijnde Stichting Industrieel Erfgoed in de Stad Amersfoort (Siesta) die een verzoek indiende bij de gemeente Amersfoort om aandacht te besteden aan het industrieel erfgoed in het Oliemolenkwartier (Gemeente Amersfoort, 2004a; Bureau Monumentenzorg,

2005). In de tussentijd vroeg eigenaar Rohm and Haas in 2003 een sloopvergunning aan voor het fabriekscomplex. Siesta ging daar tegen in door bij de gemeente een verzoek in te dienen voor plaatsing op de gemeentelijke monumentenlijst. Toen dat verzoek werd afgewezen en de sloopvergunning werd verleend, ging Siesta daar tegen in bezwaar. Ook diende zij bij het Rijk een verzoek in tot plaatsing op de Rijksmonumentenlijst. Dit zorgde ervoor dat de werking van de sloopvergunning door de rechter geschorst werd omdat de monumentale waarde van het complex onderzocht moest worden (Projectenbank Cultuurhistorie, 2011).

Het onderzoek naar de monumentale waarde van het complex vond plaats in 2004 (Gemeente Amersfoort, 2004). Alhoewel het verzoek tot aanwijzing als Rijksmonument werd afgewezen, werd de sloop na een juridische procedure alsnog voorkomen (Siesta, 2008; Projectenbank Cultuurhistorie, 2011). Deze juridische procedure hield in dat de gemeente in maart 2005 via de Wet voorkeursrecht gemeenten (Wvg) het complex aankocht (de Stad bv, 2006). Dit kwam doordat naar aanleiding van de discussie die was ontstaan de aandacht voor het industrieel erfgoed was gegroeid in 2004 en de gemeenteraad besloot te laten onderzoeken welk deel van het Oliemolenkwartier in aanmerking kwam voor plaatsing op de gemeentelijke monumentenlijst (Bureau Monumentenzorg, 2005). Andere redenen hiervoor waren de mogelijke ontwikkeling van de locatie als deelplan van het Oliemolenkwartier, in combinatie met de volledige zeggenschap over de herontwikkeling, waaronder het geheel of gedeeltelijk handhaven van de aanwezige gebouwen (Gemeente Amersfoort, 2005; Gemeente Amersfoort, 2005a; Siesta, 2008; de Stad bv, 2006). Bij de verkoop werd afgesproken dat de saneringskosten bij Rohm and Haas in mindering werden gebracht op de verkoopprijs (Gemeente Amersfoort, 2005; Siesta, 2008).

8.2.1 INVENTARISATIE

Ten behoeve van de ontwikkeling van het Oliemolenkwartier had de gemeente Amersfoort het idee opgevat deze te gebruiken voor het stimuleren van de creatieve economie. Op uitnodiging van de gemeente hebben eind juni 2005 drie geïnteresseerde marktpartijen (Poolen architecten, Schipper Bos en Proper Stok) bij de gemeente een plansuggestie voor het gebied gedaan (Gemeente Amersfoort, 2005b; Gemeente Amersfoort, 2006: 19). De plannen van de ontwikkelaars (Schipper Bos en Proper Stok) waren daarbij gericht op het totale gebied terwijl Poolen zich liet inspireren “door zijn wens een ontwerperslaboratorium in het gebouwencomplex van Rohm en Haas te starten waar zij eigen bureau onderdeel van was” (Gemeente Amersfoort, 2006: 19).

Omdat de gemeente Amersfoort alleen een faciliterende rol wilde spelen in de ontwikkeling van het gebied voor creatieve economie, werd in september 2005 een verzoek gedaan aan onderzoeksbureau de Stad bv om onderzoek te doen naar de mogelijkheden voor creatieve economie op enkele locaties in Amersfoort, waar het Oliemolenkwartier er een van was, en daarin de drie ingediende plannen mee te nemen. Dit omdat deze alle drie elementen bevatten die daar met betrekking tot het Oliemolenkwartier mogelijk binnen pasten (Gemeente Amersfoort, 2005b; Gemeente Amersfoort, 2006; de stad bv, 2006).

Voor het project, met de naam Amersfoort Creatieve Stad, werd de creatieve sector in beeld gebracht, waarna verschillende creatieve bedrijven en personen zijn uitgenodigd voor enkele werkateliers gericht op verschillende delen van het project. In april 2006 werden de resultaten

hiervan uitgebracht in een rapportage. Daarnaast bevatte de rapportage een Programma van Eisen voor het Oliemolenkwartier, een functionele sfeerimpressie van de gebruikers en een tijdslijn (de Stad bv, 2006; Gemeente Amersfoort, 2006).

8.2.2 PLANONTWIKKELING

Naar aanleiding van de rapportage vond 26 april 2006 nog een werkatelier plaats waaruit een initiatief voortkwam voor een ontwerperslaboratorium en ontmoetingsplek voor advies genaamd "Great place to meet", Rohm and Haas werd hiervoor als geschikte locatie en incubator voor het project aangemerkt (de Stad bv, 2006: 26; de Stad bv, 2006a; Gemeente Amersfoort, 2006). Naast dit idee was ook het idee van Poolen voor een ontwerperslaboratorium voor Rohm en Haas blijven liggen. Op basis van deze twee ideeën zijn de plannen in de loop van 2006 verder uitgewerkt, waarbij zo veel mogelijk aansluiting werd gezocht met het netwerk van creatieve bedrijven en personen van de werkateliers (Gemeente Amersfoort, 2006: 20-21).

Omdat in december 2006 al bekend was dat het complex op de nominatie stond om tot gemeentelijke monument bestempeld te worden en de instandhouding omvangrijke kosten met zich mee zou brengen, werd de keuze gemaakt om voor de zeepfabriek uit te gaan van bedrijven uit de creatieve economie die reeds gesetteld zijn, met voldoende financiële armslag; die wel een aantrekkelijk en stimulerend effect kunnen hebben op startende bedrijven (Gemeente Amersfoort, 2006: 20). Ten behoeve van de verdere uitwerking van de plannen werd daarnaast in het Plan van Aanpak geadviseerd om de identiteit, het programma, de ruimtelijke inrichting en uistraling, grondexploitatie en regievorm verder te onderzoeken (Gemeente Amersfoort, 2006).

8.2.3 HAALBAARHEIDSONDERZOEK

Na de goedkeuring van het Plan van Aanpak door de gemeenteraad is de gemeente vervolgens gesprekken aangegaan met Poolen en Pentascope. Deze keuze is gemaakt omdat uit het netwerk creatieve bedrijven dat sinds het najaar van 2005 gevormd is, in aansluiting op de plannen van de gemeente alleen de ideeën van Poolen Architecten en adviesbureau Pentascope naar voren zijn gekomen vanwege hun wervende karakter. Daarnaast hadden zij aangegeven graag een voortrekkersrol te willen vervullen bij de ontwikkeling en pasten zij zelf goed binnen het geschetste gebruikersprofiel. In het overleg gaven Poolen en Pentascope aan hun ideeën verder te willen uitwerken tot een gezamenlijk concept. Onderdeel hiervan was dat zij zich in het gebouw wilden vestigen en dat de kunstenaars zouden vertrekken uit het gebouw. Het concept moest echter nog verder uitgewerkt worden in een bouwplan met bestekken en tekeningen. Omdat hier verdere investeringen voor nodig waren, wilden Poolen en Pentascope zekerheid over de beschikbaarheid van het complex. Daarom werd een overeenkomst gesloten voor de verkoop van het complex: de gebouwen zouden verkocht worden en de grond zou in erfpacht worden uitgegeven. Op deze manier kon de gemeente de grond in eigendom houden en hield zij greep op de ontwikkeling, terwijl de bedrijven door het eigendom konden investeren in de gebouwen en daar een eigen uitstraling aan geven (Gemeente Amersfoort, 2007a; Gemeente Amersfoort, 2007c; Gulden Feniks, 2011; Jagers, 2007).

Door deze gang van zaken werd geen rekening gehouden met de kunstenaars die in het pand waren getrokken toen het leeg kwam. Zij hebben zich sinds het begin gemengd in de discussie

over het Oliemolenkwartier, het gebouw nieuw leven ingeblazen en een plan ingediend voor het pand als 'kunstenaarsbolwerk' (Jagers, 2007). Nadat het principebesluit in maart 2007 op tafel kwam te liggen voor het andere plan, werd daarom vanuit enkele politieke partijen bezwaar gemaakt tegen het feit dat de kunstenaars die hun atelier tijdelijk hadden gevestigd in het gebouw niet betrokken werden bij het herbestemmingsproces en zij in eerste instantie niet terug zouden mogen komen, terwijl zij wel in het gebouw wilden blijven (Gemeente Amersfoort, 2007b).

In de discussie die als gevolg hiervan in de politiek werd gevoerd, werd besproken dat de gesprekken nog niet in een afrondende fase waren en dat er nog voldoende ruimte was om te kijken op alle partijen (Poolen, Pentascope en kunstenaars) bij elkaar waren te brengen. Als gevolg hiervan werden de drie kunstenaars betrokken in het planvormingsproces en werden er nieuwe gesprekken gevoerd met alle drie de partijen afzonderlijk en gezamenlijk. Hierbij is aan de kunstenaars aanvullende zakelijke informatie verstrekt. Hierdoor zijn de kunstenaars in staat gesteld een goed beeld te krijgen van wat er (financieel) nodig is om eventueel zelfstandig in Rohm & Haas te blijven. De kunstenaars hebben daarbij steun gekregen van BOEi (Gemeente Amersfoort, 2007b; Eventview, 2010).

8.2.4 UITWERKING DEFINITIEVE PLAN

Eind 2007 zijn de plannen van de kunstenaars en van architectenbureau Poolen en Pentascope uitgegroeid tot een samenwerking van de drie partijen (S. Pijnenborg, telefonisch interview, 13 januari 2011). Poolen en de kunstenaars hebben samen BOEi benaderd, die de coördinatie en de verdere uitwerking van het project op zich heeft genomen (S. Pijnenborg, telefonisch interview, 13 januari 2011; BOEi, 2008). BOEi heeft hierna samen met hen een plan ontwikkeld om de voormalige fabriek een nieuwe bestemming te geven, waarbij tevens goed is nagedacht over de bouwtechnische uitwerking. In het plan kregen de kunstenaars en Poolen beiden een plek in het complex, daarnaast bevat het plan ruimte voor een kleine horecagelegenheid en kantoorruimte voor startende bedrijven (BOEi, 2011; Game in the city, 2011; Gulden Feniks, 2011; zeep-architecten.nl, 2011; Gemeente Amersfoort, 2008).

Om tot een sluitende exploitatie te komen werd in september 2008 een bijeenkomst gepland waar kennisgemaakt kon worden met de plannen en mogelijkheden voor vestiging, ontwikkeling en samenwerking (Amersfoort Creatieve Stad, 2008). Daarnaast werden vanuit de gemeente in 2009 nog twee subsidies toegekend, voor extra investeringen in een broedplaats voor creatieve startende ondernemingen en om lagere dan begrote huurinkomsten te kunnen dekken, om deze startende ondernemingen te kunnen huisvesten (BOEi, 2010).

8.2.5 REALISATIE

In aanloop naar de daadwerkelijke realisatie van het project is de gemeente Amersfoort in 2006 begonnen met het aanpassen van het bestemmingsplan, toen uit onderzoek bleek dat dit nodig was, omdat in het oude plan een nader uit te werken bestemming was toegekend en dit geen basis biedt voor vergunningen. Met betrekking tot Rohm en Haas is bij het aanpassen gekozen voor een permanente functie, omdat dit nodig bleek voor het complex (Gemeente Amersfoort, 2007). Naar aanleiding van overleg over het eerste voorstel hiervoor eind 2007 werd Siesta bij de verdere uitwerking betrokken (Gemeente Amersfoort, 2007: 15). In het najaar van 2008

werd het plan ter inzage gelegd, waarna in mei 2009 het Ontwerp bestemmingsplan Oliemolenkwartier 2009 werd gepresenteerd (Amersfoort Creatieve Stad, 2008; Gemeente Amersfoort, 2009a).

Ten behoeve van de gebiedsexploitatie van het Oliemolenkwartier is in 2007 aangegeven dat terreinen alleen uitgegeven worden wanneer de kosten voor bouwrijp maken gedekt kunnen worden uit de huur- en pachttopbrengsten⁵. Omdat Rohm en Haas behouden moest worden, is daar een reservering van 1 miljoen euro gedaan om een tekort in de opbrengst in verband met het behoud op te kunnen vangen (Gemeente Amersfoort, 2007). Hierdoor hoefde de erfpacht en indirect de huurprijs voor de gebruikers niet verhoogd te worden om de kosten te dekken.

Toen de plannen een meer definitieve vorm kregen in de loop van 2008 heeft BOEi de eerste stappen richting de realisatie gezet. Zo werd met de gemeente onderhandeld over de aankoop van de zeepfabriek, waarvan de overdracht uiteindelijk plaatsvond in maart 2009. Voor de financiering heeft BOEi hierbij naast eigen gelden gebruik gemaakt van de financiering van haar vaste partners, waaronder de BankGiro Loterij en de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) (Kovi, 2009; BOEi, 2009; BOEi, 2010). Daarnaast heeft BOEi ten behoeve van de realisatie van de plannen voor de zeepfabriek bij de gemeente aangedrongen op de versnelde toekenning van de gemeentelijke monumentenstatus, die als gevolg hiervan in augustus 2008 werd toegekend. Als gevolg hiervan kon BOEi een subsidie van € 650.000,- van de provincie Utrecht ontvangen uit het provinciaal Fonds Erfgoedparels voor de restauratie van het complex (BOEi, 2009; Gemeente Amersfoort, 2008a; Hoving, 2008; Projectenbank Cultuurhistorie, 2011; Provincie Utrecht, 2011). Ook werd in augustus 2008 de bouwvergunning aangevraagd, welke in februari 2009 verleend werd, gevolgd door een gewijzigde bouwvergunning in april 2009 (Stadsberichten, 2008; Stadsberichten 2009; Stadsberichten, 2009a).

Nadat in maart 2009 het gebouw officieel in eigendom kwam van BOEi (Gemeente Amersfoort, 2009), werd gestart met de restauratie en herbestemming van het complex. Samen met ZEEP architecten heeft BOEi een bouwteam partner geselecteerd die verantwoordelijk was voor de bouw. BOEi gaf het bedrijf de opdracht, waarna het bedrijf daar van mei 2009 tot maart 2010 mee bezig was (Cobouw, 2009; Groenendijk, 2011). Toen werd de eerste fase – de kantoren voor Poolen architecten (sindsdien ZEEP Architecten) en de ateliers voor de drie kunstenaars – opgeleverd. Hierbij is het gedeelte van de kunstenaars in tegenstelling tot de rest van het complex niet volledig gerestaureerd, maar is uitgegaan van zelfwerkzaamheid, waardoor het geheel kostentechnisch uitvoerbaar werd. In augustus 2010 werd de tweede fase – de rest van het complex – opgeleverd (BOEi, 2010; Projectenbank Cultuurhistorie, 2011; Groenendijk, 2011).

8.3 HERBESTEMMINGRESULTAAT

Na de oplevering van het eerste deel namen de drie kunstenaars en ZEEP Architecten hun intrek, in augustus 2010 gevolgd door de huurders van de broedplaats voor startende ondernemers in de creatieve sector, inclusief horeca en kantoren (Projectenbank Cultuurhistorie, 2011; Oliemolenkwartier.nl, 2011; BOEi, 2010a). Of zij de komende jaren ook zullen blijven en op lange termijn gesproken kan worden van duurzaamheid moet de toekomst

⁵ Los van de zeepfabriek is voor de rest van het Oliemolenkwartier voor een periode van 15 jaar een tijdelijke functie gepland, waarna dat deel een andere functie moet gaan krijgen (Gemeente Amersfoort, 2007).

nog uitwijzen. Een half jaar na oplevering is in ieder geval duidelijk geworden dat terwijl overal de markt/ontwikkeling stagneert, zeker voor de kantorenmarkt hier nog volop animo is voor de zeepfabriek en de nieuwe gebouwen die erbij gepland zijn (Gulden Feniks, 2011). BOEi blijft voorlopig de eigenaar en brengt de fabriek onder in haar verhuurportefeuille (Projectenbank Cultuurhistorie, 2011), in ieder geval tot het complex renderend is, om uiteindelijk de investeringskosten er weer uit te kunnen halen (Sligter, 2009). Mocht een partij vertrekken, dan vormt de functiemobiliteit van het complex geen probleem in het vinden van nieuwe gebruikers, omdat bij de inrichting rekening is gehouden met de flexibiliteit voor het gebruik van de ruimtes. Zo is alle meubilair verrijdbaar, zodat de kantoorruimte ook gebruikt kan worden voor andere gelegenheden, zoals exposities, workshops, debatten en lezingen (Groenendijk, 2011). De snelheid waarmee deze gevonden wordt, is echter afhankelijk van de verhouding tussen vraag en aanbod op de markt en kan op dit moment nog geen inschatting van gedaan worden.

8.4 CONCLUSIE

Uit de beschrijving van het proces en het resultaat is naar voren gekomen dat een duurzaam resultaat is bereikt omdat bij de ontwikkeling van het plan is gelet op de marktbehoefte en het draagvlak binnen de politiek en de samenleving voor het plan. Daarnaast heeft het bijgedragen dat de gemeente in verband met de gemeentelijke monumentenstatus financiën heeft gereserveerd en subsidie beschikbaar heeft gesteld, zodat de huur/erfpacht niet verhoogd hoefde te worden en lagere dan begrote huurinkomsten gedekt konden worden in de opstartfase. Hierdoor konden de beoogde gebruikers plaatsnemen in het complex.

Meer nauwkeurig naar het verloop van het herbestemmingsproces gekeken komt hieruit naar voren dat hetzelfde resultaat sneller en soepeler bereikt had kunnen worden door vanaf het begin alle partijen te betrekken en alle ideeën te onderzoeken. Als dat gedaan was dan had men gelijk ontdekt dat het wel haalbaar was om de kunstenaars in het complex op te nemen en had daar tevens geen politieke discussie over hoeven plaatsvinden, maar was daar gelijk draagvlak voor geweest.

Op basis van deze bevindingen kan geconstateerd worden dat geen andere sturing nodig waren om tot een duurzaam resultaat te komen dan de sturing die is uitgeoefend, maar dat de sturing die daarmee wordt uitgeoefend wel gebaseerd moet worden op goede informatie in plaats van op veronderstellingen. Verder is uit het proces naar voren gekomen dat de markt zelf heel goed in staat is om tot een gedetailleerd uitgewerkt plan te komen, maar dat zij in dit geval om het te kunnen realiseren financieel en vooral ook juridisch afhankelijk was van de gemeente om het mogelijk te maken. Ook de eerste aankoop door de gemeente was nodig om te voorkomen dat het gebouw gesloopt zou worden omdat deze op dat moment nog geen monumentenstatus had. Onder het nieuwe beleid had deze sloopvergunning echter nooit verleend kunnen worden omdat eerst de cultuurhistorische waarde onderzocht had moeten worden.

9 ANALYSE

Uit de beschrijving van de casussen in de vorige hoofdstukken is naar voren gekomen welke problemen zich voordoen bij de herbestemming van industrieel erfgoed door marktpartijen en welke sturing in die gevallen gebruikt is of had moeten worden vanuit gemeenten om de duurzame herbestemming te bevorderen. Om aan de hand van deze informatie voor toekomstige projecten in te kunnen schatten welke sturing vanuit gemeenten nodig is, worden de casussen in dit hoofdstuk met elkaar vergeleken.

Om te beginnen wordt een overzicht gegeven van alle casussen (9.1). Met behulp van dit overzicht wordt de noodzaak om sturing uit te oefenen vanuit gemeenten in de casussen vergeleken door te kijken naar de overeenkomsten en verschillen in de eigenschappen van de projecten en de hoofdactoren en dit te vergelijken met de problemen en de sturing die nodig is gebleken vanuit gemeenten in reactie daarop (9.2). Aan de hand van de overeenkomsten en verschillen die uit de vergelijkingen naar voren komen en de verklaring daarvoor, wordt in dit hoofdstuk ten slotte aangegeven welke verbanden er zijn tussen de problemen en de sturing die nodig is gebleken enerzijds en de eigenschappen van de projecten en de hoofdactoren anderzijds en welke risicofactoren daaruit naar voren komen (9.3).

9.1 CASUSOVERZICHT

In tabel 9.1 zijn schematisch de eigenschappen van de casussen weergegeven. Om aan de hand hiervan te kunnen bepalen of er een verband is tussen de problemen en de sturing die in reactie daarop nodig is vanuit gemeenten enerzijds en de eigenschappen van de projecten en de betrokken marktpartijen anderzijds, zijn in aanvulling op deze aspecten ook de grootte, ligging en technische staat in de tabel opgenomen. De technische staat is hierbij weergegeven als leegstandsduur, die een indicatie van de technische staat geeft. Deze factoren zijn bij de vergelijking betrokken omdat zij bepaalde verschillen in de benodigde sturing vanuit gemeenten kunnen verklaren, zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven. De cursief gedrukte problemen betreffen zaken die niet voorzien werden en waarop zodoende nog verbetering mogelijk is.

Tabel 9.1: Casusoverzicht

Casussen		De Witte Dame	Klokgebouw	ENCI	Van Nelle Ontwerpfabriek	Zeepfabriek Rohm en Haas
Kenmerken						
Project	Grootte (m ²)	41.000	30.000	6.500	55.000	2.500
	Status	chw	RM	chw	RM	GM
	Ligging	centrum	rand centrum	rand stad	stad	rand centrum
	Leegstand (jr)	4	1	14	0	0
Hoofdactor	Type actor(en)	Ontwikkelaars	Corporatie	Gespecialiseerde organisatie	Ontwikkelaars	Gespecialiseerde organisatie
	Categorie MKB	Middelgroot-Groot	Groot*	Middelgroot*	Klein	Middelgroot*
Problemen	Initiatief	- Dreigende sloop	-	-	-	- Dreigende sloop
	Plan	- Keuze financieel afhankelijk plan - <i>Synergie in plan werkt niet</i>	- Sluitende exploitatie in gevaar door lage bezetting	- Sluitende exploitatie in gevaar door lage bezetting	- Uitblijven plannen - <i>Keuze verkeerde functie (oorspronkelijk plan)</i>	- Gebrek aan maatschappelijk draagvlak - Opstartkosten

Problemen	Plan			- Opstartkosten - <i>Synergie in plan werkt niet</i>	- Sluitende exploitatie in gevaar door lage bezetting	
	Realisatie	- Financiële haalbaarheid** - Inpassing in best.plan & vergunning nodig	- Dreiging afhaken gebruiker - Inpassing in best.plan & vergunning nodig	- Dreiging afhaken subsidies - Financiële haalbaarheid** - Inpassing in best.plan & vergunning nodig	- Vastlopen onderhandelingen - Inpassing in best.plan & vergunning nodig	- Financiering aankoop - Financiële haalbaarheid** - Inpassing in best.plan & vergunning nodig
Benodigde sturing	Initiatief	- Opnieuw beoordelen cultuurhistorie	- Aangaan PPS - Opstellen masterplan	-	- Onderzoeksopdracht functie	- Aankoop
	Plan	- Opname in nieuwe plannen - Goedkeuring keuze hoofactor & plan - Overleg over resultaat onderzoek: exploitatie, benodigde financiering, technische uitwerking & architectuur - Goedkeuring mede-eigendom OB - Subsidie mogelijk gemaakt van EG / Rijk tbv werkgelegenheid	- Goedkeuring keuze hoofactor & plan - Overleg over resultaat onderzoek: benodigde financiering gemeente - Overleg ism Rijksdienst mbt technische uitwerking & architectuur - Overleg & besluit versnelling realisatie door aankoop door gemeente	- Benadering partijen - Opstellen plan in hoofdlijnen - Benadering hoofactor met plan - Overleg over resultaat onderzoek: exploitatie, benodigde financiering, technische uitwerking & architectuur - Investering gemeente - Incidentele subsidie gemeente - Verplichting terugvalplan na afhaken partij	- Overleg over keuze plan & hoofactor - Overleg ism RDMZ mbt economische haalbaarheid en subsidie mogl.h., technische uitwerking, architectuur & best.plan	- Uitnodiging partijen - Opstellen plan in hoofdlijnen - Overleg mbt selectie plannen tbv maatschappelijk draagvlak - Via overleg samenbrengen partijen - Overleg met partijen over:: exploitatie, benodigde financiering, technische uitwerking & architectuur - Verkoop aan hoofactor
	Realisatie	- Aanpassen best.plan - Verlenen vergunning	- Aankoop complex tbv snelle aanvang realisatie cultuurvoorziening - Realisatie cultuurvoorziening - Aanpassen best.plan - Verlenen vergunning	- Aanpassen best.plan - Verlenen vergunning	- Bemiddeling in aankoop - Aanpassen best.plan - Verlenen vergunning	- Versnelde status GM - Reservering financiën - Subsidie tbv opstartperiode - - Aanpassen best.plan - Verlenen vergunning

* Op basis van jaarbalans, qua medewerkers een formaat kleiner.

** Alleen met betrekking tot de realisatie, voor de haalbaarheid functies gaat subsidie/financiering rechtstreeks naar de gebruiker.

9.2 CASUSVERGELIJKING

Zoals in hoofdstuk 3 is toegelicht, kan aan de hand van een viertal vergelijkingen de informatie verzameld worden aan de hand waarvan de verbanden tussen de status van de gebouwen, de hoofdactoren en de problemen en daarvoor benodigde sturing in beeld gebracht kunnen worden. In deze paragraaf worden deze vier vergelijkingen uitgevoerd.

9.2.1 VERGELIJKING CASUSSEN STATUS CULTUURHISTORISCH WAARDEVOL

De Witte Dame en het Verpakkingsgebouw-Noord van ENCI zijn gebouwen waaraan beiden cultuurhistorische waarden zijn toegekend, maar geen monumentenstatus. De Witte Dame werd ontwikkeld door ontwikkelaars en het Verpakkingsgebouw door de gespecialiseerde organisatie BOEi.

Wanneer gekeken wordt naar de beginfase, dan blijkt dat alleen bij de Witte Dame sloop daadwerkelijk voorkomen moest worden, omdat nog geen waarden toegekend waren en de eigenaar in eerste instantie sloopplannen had. Bij ENCI waren die sloopplannen er niet. Bij toekomstige projecten vormt dit geen probleem meer door de onderzoeksplicht en bescherming.

Voorafgaand aan de daadwerkelijke planontwikkeling hebben beide gemeenten kaders opgesteld rond de casussen. Vanwege de ligging is bij ENCI een veel verder uitgewerkte visie opgesteld, omdat voor een financieel haalbaar plan eerst zicht moest zijn op een geschikte functie en potentiële gebruikers.

Bij ENCI is vervolgens nog vanuit de gemeente contact gezocht met de ontwikkelende partij, omdat de uitvoering geen taak is van de gemeente. Dat de gemeente door ENCI is benaderd en het project niet gelijk naar een ontwikkelende partij is gegaan, komt door de specifieke functie die ENCI voor ogen had bij de herbestemming. Het is niet uit te sluiten dat een marktpartij überhaupt moeilijk te vinden zou zijn geweest gezien de decentrale ligging en de moeite die het kostte om hier een rendabel project van te maken. Andersom is te zien dat bij de Witte Dame een ontwikkelaar niet moeilijk te vinden was vanwege de potentie door de centrale ligging.

Tijdens de planvorming is bij beide projecten ingegrepen door de gemeente om te voorkomen dat een plan gerealiseerd zou worden dat afhankelijk zou blijven van financiële bijdragen van de gemeente. In beide gevallen kwam deze informatie naar voren uit overleg. Bij de Witte Dame werd daarbij op basis van de onderzoeksresultaten aangegeven dat de gemeente niet bereid was structureel te subsidiëren, waar dit bij ENCI werd gedaan door een terugvalplan te vragen voor een gedeelte van het gebouw na het afhaken van enkele belangrijke partijen laat in het proces. Het verschil in reactie ligt hierbij vooral aan het stadium waarin naar voren kwam dat het plan in die vorm niet realistisch zou zijn. Via overleg is verder in beide gevallen overeenstemming bereikt over de technische en architectonische uitwerking.

In beide gevallen bleek na realisatie dat de keuze voor synergie een moeilijke is in bedrijfs-verzamelgebouwen. Het vraagt om een goede bezetting van het complex en een goede samenwerking van de organisaties in het complex om het te laten slagen. Het aanwijzen van een programma-directeur zoals bij ENCI draagt bij aan de kans van slagen van synergie, maar terughoudendheid hiermee is mogelijk nog het beste alternatief.

De bezettingsgraad en continuïteit vormden bij ENCI een probleem. De ligging in combinatie met de huurprijzen, speelde hierbij parten voor twee van de vier verdiepingen. Na het afhaken van enkele partijen die al sinds het begin waren opgenomen in het concept, was het namelijk moeilijk om andere partijen te vinden die binnen het concept pasten. Daarnaast werden in Maastricht zelf meer soortgelijke units aangeboden voor betere prijzen. Vanwege dit probleem is vanuit de gemeente gevraagd om een terugvalplan zodra bleek dat twee partijen zich terug

trokken uit het project om zo de bezettingsgraad te kunnen verhogen en tot een financieel haalbaar plan te komen. Bij aanvang was echter nog steeds sprake van gedeeltelijke leegstand.

De continuïteit van de huurders werd bij de Witte Dame gegarandeerd door de eis die tijdens de planvorming werd gesteld dat het project na realisatie financieel zelfstandig moest zijn. Hierdoor werd goed gekeken naar de potentie van de gebruikers. Toen New Creatives als gebruiker gevonden werd voor het gebouw, was men echter zo blij dat deze in het concept paste, dat niet goed is gelet op de haalbaarheid van het exploitatieplan en deze na korte tijd failliet ging en vertrok. Bij de invulling van de begane grond is gebleken dat het loslaten van het concept hierbij de oplossing was om alsnog passende huurders te vinden.

Qua financiering was in beide gevallen vanuit de gemeente hulp nodig voor de realisatie. Omdat de gebouwen geen monumentale status hadden, is in beide gevallen financiering vrijgemaakt door de gemeente onder een andere noemer (werkgelegenheid / cultuur). Bij de Witte Dame is hier een vast bedrag voor beschikbaar gesteld dat afkomstig was uit gelden van het Rijk en de EU, terwijl deze bij ENCI na overleg is aangepast aan de behoefte en van de gemeente zelf kwam. Bij de Witte Dame was het daarnaast goedkeuring nodig voor het mede-eigendom van de Openbare Bibliotheek, omdat deze veel subsidie ontvangt van de gemeente en deze bijdrage was nodig om de financiering rond te krijgen. Bij ENCI was dit niet nodig omdat BOEi zelf een royale financiële buffer heeft. Desondanks had BOEi wel een bankgarantie besproken met de gemeente vanwege de moeizame opstartperiode.

Een ander verschil in de financiering is dat bij ENCI een incidentele subsidie nodig was tijdens de eerste paar jaar om de opstartkosten te dekken. Dat dit nodig was, is het gevolg van de nieuwe invulling van het gebouw. Terwijl bij de Witte Dame van een volledige bezetting sprake is en voor het grootste deel marktconform, was bij ENCI namelijk een aanzienlijk deel voor een cultuurgroep die onder de marktconforme prijs werd gevestigd, het marktconforme deel kampte lange tijd met leegstand en de programmering van het podium en de inkomsten daaruit moesten nog op gang komen.

In beide gevallen waren de partijen afhankelijk van de gemeente voor de aanpassing / ontheffing van het bestemmingsplan en het verlenen van de vergunning. Vanwege de functie van ENCI heeft de gemeente in aanvulling daarop bij de provincie de benodigde ontheffing aangevraagd.

9.2.2 VERGELIJKING CASUSSEN RIJKSMONUMENTENSTATUS

Het Klokgebouw en de Van Nelle Ontwerpfabriek zijn beiden Rijksmonumenten. Het Klokgebouw is herbestemd door corporatie Trudo en de Van Nelle Ontwerpfabriek door ontwikkelaars.

Voorafgaand aan de daadwerkelijke planontwikkeling hebben beide gemeenten een aanzet gemaakt naar een eerste plan. Bij het Klokgebouw betrof dit een masterplan, omdat sprake was van de ontwikkeling van een groot gebied en de deelprojecten daarbinnen op elkaar afgestemd moesten worden. Vanwege de kosten die samenhangen met de ontwikkeling van zo'n groot gebied is daarnaast een publiek-private samenwerking tussen eigenaar Philips en de gemeente Eindhoven opgezet.

Bij de Van Nelle Ontwerpfabriek is vanuit de gemeente opdracht gegeven voor een onderzoek naar de haalbaarheid van grafimedia als nieuwe gebruiker voor het complex, dit omdat concrete

plannen in eerste instantie uitbleven. Ook bleek dat bij de uiteindelijke plannen niet goed genoeg was nagedacht over de haalbaarheid van de betreffende functie. Het plan voor de Van Nelle Ontwerpfabriek is uiteindelijk voortgekomen uit dit onderzoek. In beide gevallen waren de gemeenten op de hoogte van deze problemen door de communicatie met de eigenaars.

Wat betreft de selectie van de uitvoerende partij hebben de gemeenten in beide gevallen geadviseerd in en goedkeuring gegeven aan de keuze voor de ontwikkelende partij op basis van de kwaliteit van de ingediende plannen.

Bij de verdere uitwerking van deze plannen heeft in beide gevallen regelmatig overleg plaatsgevonden tussen de hoofdactoren, de gemeenten en de Rijksdienst om tot overeenstemming te komen over de wijze waarop dit technisch en architectonisch uitgewerkt moest worden en om tot een sluitende exploitatie te komen. Voor die exploitatie is in beide gevallen onderzocht wat de subsidiemogelijkheden vanuit het Rijk waren, maar bij het Klokgebouw is in aanvulling daarop ook gekeken welke financiering nog nodig was vanuit de gemeente. Daarnaast werd bij de Van Nelle Ontwerpfabriek in deze fase overlegd over de wijze waarop het bestemmingsplan aangepast moest worden. Bij het Klokgebouw was het bestemmingsplan al aangepast, maar moest het nog uitgewerkt worden op dit punt. Het was al wel duidelijk hoe dit moest gebeuren, waardoor overleg hierover met Trudo niet meer nodig was.

Vanwege de noodzaak het bestemmingsplan uit te werken voordat aan de realisatie begonnen kon worden en het perspectief op een permanente gebruiker werd in overleg besloten dat het Klokgebouw door de gemeente aangekocht zou worden om gelijk te kunnen beginnen met de realisatie voordat het bestemmingsplan op orde was en te voorkomen dat deze partij net als andere partijen alsnog af zou haken omdat het allemaal te lang duurde. Deze keuze werd gemaakt omdat Trudo het gebouw pas aan had kunnen kopen en verbouwen als het bestemmingsplan op orde was. Dit deel van de verbouwing van het Klokgebouw werd daarnaast door de gemeente zelf uitgevoerd.

Bij de Van Nelle Ontwerpfabriek is bij de aankoop financiële bemiddeling nodig geweest, omdat de eigenaar en de maatschap samen niet tot een akkoord konden komen. Dit was nodig om er voor te zorgen dat het geselecteerde plan uitgevoerd zou worden. Voor het Klokgebouw was dit geen discussiepunt, omdat de gemeente via PSB mede-eigenaar was van het complex en daardoor bij voorbaat meedeed in de onderhandelingen. De noodzaak zich hierin te mengen staat echter los van de monumentale status.

Voor de realisatie zelf is in geen van beide gevallen financiële steun vanuit de gemeente nodig geweest. In het geval van het Klokgebouw is een gedeelte van de verbouwing echter wel door de gemeente betaald. Nog tijdens de verbouwing wisselde het gebouw van eigenaar en werd de gemeente huurder die de ruimte doorverhuurt. Dat zij geen van beiden financiering nodig hadden van de gemeente, komt omdat zij via het Rijk financiële steun hebben gekregen voor de renovatie en het onderhoud.

Na afloop is verder gebleken dat in beide gevallen de continuïteit van de gebruikers hen parten speelde. Hoewel dit bij de Van Nelle Ontwerpfabriek simpel werd opgelost met nieuwe huurders, was bij het Klokgebouw de exploitatie van de belangrijkste gebruiker, PopEi, zo slecht dat daar faillissement is aangevraagd en daarna een doorstart is gemaakt. Had dit bedrijf echter niet terug kunnen komen dan had het complex met een groot gat in de invulling gezeten. Omdat

bij de Van Nelle Ontwerpfabriek het vertrek van deze gebruiker, Laurus, het gevolg was van veranderingen in het management, was dit niet te voorzien. Bij het Klokgebouw was dit met een objectieve beoordeling van het exploitatieplan waarschijnlijk wel naar voren gekomen.

De Van Nelle Ontwerpfabriek heeft daarnaast geluk gehad met het bepalen van de functie. Er werd afgezien van drukkerijen als gebruikers omdat het complex daar niet de vloerbelasting voor aan kon. Hierdoor werd het complex niet getroffen door vertrekkende gebruikers toen deze sector kort daarna met problemen kwam te kampen. Hoewel dit waarschijnlijk niet te voorzien was, kan hier wel van geleerd worden dat rekening gehouden moet worden met de effecten van modernisering binnen sommige branches.

In beide gevallen waren de partijen afhankelijk van de gemeente voor de aanpassing / ontheffing van het bestemmingsplan en het verlenen van de vergunning, wat de gemeenten ook gedaan hebben.

9.2.3 VERGELIJKING CASUSSEN ONTWIKKELAARS

De Witte Dame en de Van Nelle Ontwerpfabriek zijn beiden door ontwikkelaars opgepakt, maar verschillen wat betreft status: De Witte Dame heeft alleen cultuurhistorische waarden terwijl de Van Nelle Ontwerpfabriek een Rijksmonument is.

Zoals uit de vorige twee vergelijkingen naar voren is gekomen is de oorzaak dat bij de Witte Dame sloop wel heeft bedreigd en bij de Van Nelle Ontwerpfabriek niet, te maken met de status van het complex en is dit onder het nieuwe beleid geen probleem meer. Om er voor te zorgen dat de Witte Dame behouden zou worden is het complex opgenomen in nieuwe plannen.

Bij de ontwerpfabriek was het nodig om een onderzoeksopdracht uit te laten voeren omdat concrete plannen in eerste instantie uitbleven. Dit was nodig omdat in tegenstelling tot bij de Witte Dame bij de Van Nelle Ontwerpfabriek de sector in dit stadium nog was opengelaten, waardoor concrete plannen uitbleven. Daarnaast heeft de gemeente hiermee uiteindelijk kunnen voorkomen dat gekozen werd voor een plan waarvan niet duidelijk was of de functie haalbaar was. Bij deze keuze heeft in beide gevallen overleg plaatsgevonden, met zowel de gemeente als het Rijk, omdat zij zich er van wilden verzekeren dat dit een haalbaar plan zou worden.

Het verdere verloop van de planvorming was wel gelijk: in beide gevallen vond overleg plaats met de gemeente over de financiering en subsidiemogelijkheden, technische haalbaarheid en architectonische uitwerking. Een verschil hierin was echter dat bij de Van Nelle Ontwerpfabriek de Rijksdienst hierbij betrokken was en de gemeente wat betreft technische uitwerking gebonden was aan de bevindingen van de Rijksdienst. Met dit overleg heeft de gemeente Eindhoven kunnen voorkomen dat gekozen werd voor een uitwerking die financieel afhankelijk zou blijven. Dat bij de Van Nelle Ontwerpfabriek in deze fase ook over het bestemmingsplan werd overlegd en bij de Witte Dame niet, kwam omdat deze voor laatstgenoemde al was aangepast toen het werd opgenomen in de herstructureringsplannen.

Uiteindelijk is echter gebleken dat bij de uitwerking de synergie in de Witte Dame niet goed van grond is gekomen en dat bij de Van Nelle Ontwerpfabriek met de keuze van de sector en de gebruikers het project de mist in had kunnen gaan. Zo was afgezien van drukkerijen in de Van Nelle Ontwerpfabriek omdat het complex de vloerbelasting niet aankon. Deze sector werd later flink getroffen door de digitalisering. Ook het vertrek van Laurus was niet te voorzien. Beide

projecten hebben hierbij echter het voordeel dat de ligging zo gunstig is dat er al snel gegadigden zijn gevonden om deze plaats weer in te nemen. Om het probleem met de synergie te voorkomen is geen andere sturing nodig, maar was puur meer kennis nodig over de wijze waarop dit goed kan functioneren.

Om de realisatie uit te kunnen voeren was in beide gevallen sprake van een financiële afhankelijkheid. Het verschil hierin was echter dat de Witte Dame hiervoor afhankelijk was van de gemeente voor subsidie die werd gehaald uit subsidies om de werkgelegenheid te stimuleren. Daarentegen voorzag bij Van Nelle de Rijksdienst in subsidies en dergelijke vanwege haar rijksmonumentenstatus. Wel was het bij Van Nelle nodig voor de gemeente om te bemiddelen in de onderhandelingen voor de aankoop van het complex om te voorkomen dat het plan niet uitgevoerd zou worden. Bij de Witte Dame vormde de aankoopprijs daarentegen onderdeel van het voorstel en was eigenaar Philips soepeler.

Bij Van Nelle hadden de ontwikkelaars geen aanvullende financiering nodig in tegenstelling tot bij de Witte Dame. Hoewel deze in de markt werden gevonden, was goedkeuring van de gemeente nodig om de Openbare Bibliotheek als mede-eigenaar te kunnen krijgen. Dat dit voor Van Nelle niet nodig was komt voort uit het feit dat twee van de drie partijen dochterondernemingen zijn van de grote marktpartij KVWS en zij daar door gesteund werden.

In beide gevallen waren de partijen afhankelijk van de gemeente voor de aanpassing/ontheffing van het bestemmingsplan en het verlenen van de benodigde vergunningen.

9.2.4 VERGELIJKING CASUSSEN GESPECIALISEERDE ORGANISATIE

ENCI en de Zeepfabriek Rohm en Haas zijn beiden door de gespecialiseerde organisatie BOEi opgepakt. Het verschil is dat ENCI alleen cultuurhistorische waarden heeft en Rohm en Haas een gemeentelijk monument is.

Net als in de eerdere vergelijkingen is ook hier de oorzaak voor de dreigende sloop van de zeepfabriek dat nog geen status was toegekend, in combinatie met de plannen van de eigenaar. Omdat men bij ENCI geen sloopplannen had was daar ook geen gevaar voor. Dit risico is er echter een die tot het verleden behoort met de onderzoeksplicht in het nieuwe beleid. Om toch te voorkomen dat de sloop zou plaatsvinden kocht gemeente Amersfoort het gebouw aan.

Omdat in beide casussen de gemeenten vrijwel direct werden betrokken bij het project, hebben zij in beide gevallen de projecten opgenomen in hun beleid en in hoofdlijnen een plan opgesteld naar aanleiding van overleg met mogelijke gebruikers. Bij de zeepfabriek is dit plan veel verder uitgewerkt door de gemeente, omdat zij vanwege de aankoop van het gebouw het pas wilde verkopen als er een concreet plan lag, om zich te verzekeren van een financieel haalbaar plan.

In beide gevallen hebben zij daarna contact opgenomen met ontwikkelende partijen. Bij de zeepfabriek ontstond hier echter een probleem omdat er in de maatschappij geen draagvlak voor het plan was, omdat er een partij en idee werd buitengesloten. Via goed overleg is het plan vervolgens aangepast en is daar alsnog een goed plan in elkaar gezet. In beide gevallen is vervolgens het project overgedragen aan BOEi.

In tegenstelling tot bij ENCI deden zich bij de uitwerking van de plannen voor de zeepfabriek geen verdere problemen meer voor, waar ENCI te maken had met problemen in de bezetting en

afhakende partijen, waardoor daarnaast de synergie niet goed van de grond kwam. Dat deze problemen wel bij ENCI voor kwamen en niet bij de zeepfabriek, zit in de decentrale ligging van ENCI waardoor het aantrekken van gebruikers daar aanzienlijk moeilijker was. Daarnaast werd door de moeilijkheid daarvan minder goed gelet op de haalbaarheid van de exploitatieplannen. Die leidden tot het faillissement van New Creatives. Omdat een hoge bezettingsgraad vanaf het begin nodig was om de kosten te kunnen dekken werd bij ENCI na het afhaken van twee potentiële gebruikers gevraagd om een terugvalplan, omdat de exploitatie in gevaar dreigde te komen. Bij de zeepfabriek was vanaf het begin echter duidelijk dat de geïnteresseerde partijen zich voor lange tijd aan de locatie wilden verbinden.

Deze problemen kwamen naar voren uit het overleg dat tijdens de planvorming plaatsvond over de uitwerking en de financiering van het project. Dit overleg vond bij beide projecten plaats en gaf daarnaast inzicht in de financiering die nodig zou zijn vanuit de gemeente voor de projecten. In beide gevallen bleek financiering uit de gemeente nodig. In het geval van ENCI kwam deze financiering uit het cultuurfonds van de gemeente ten behoeve van een deel van de renovatie en realisatiekosten. Onder dezelfde noemer werd voor het niet-marktconforme deel van de zeepfabriek eveneens een subsidie verstrekt. Ook ontvingen zij beiden een subsidie voor een (potentieel) tekort in de opbrengsten gedurende de opstartperiode. In beide gevallen werd deze verleend omdat de verwachting was dat de “kunsten” dat in het begin nodig zouden hebben.

Bij de zeepfabriek is in aanvulling daarop een reservering gedaan vanwege de extra kosten voor onderhoud en renovatie met het oog op de toewijzing van de gemeentelijke monumentenstatus. Dit werd echter vooral gedaan omdat de gemeente het gebouw voor een marktconforme prijs had aangekocht en zo ook weer wilde verkopen. Deze verkoop was daarnaast nodig om te kunnen beginnen met de realisatie van het project. Bij ENCI kon en hoefde dit niet op deze manier omdat de gemeente geen eigenaar is geweest en het gebouw voor een symbolisch bedrag in erfpacht werd gegeven aan BOEi. Het verschil in reservering ten behoeve van de renovatie en realisatie is bij ENCI opgevangen met de andere subsidies.

In beide gevallen waren de partijen afhankelijk van de gemeente voor de aanpassing/ontheffing van het bestemmingsplan en het verlenen van de benodigde vergunningen. Daarnaast is om aanspraak te kunnen maken op subsidie vanuit de provincie die nodig was voor de renovatie bij de zeepfabriek versneld de status van gemeentelijk monument toegewezen door de gemeente.

9.3 VERBANDEN

Door deze vergelijkingen naast elkaar te houden is naar voren gekomen dat het merendeel van de verbanden in uitgeoefende sturing niet in verband staan met de cultuurhistorische status van het project of de hoofdactoren in kwestie. In plaats daarvan is de sturing die nodig was in veel gevallen afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden in de uitwerking. De verbanden die wel zijn geconstateerd wat betreft de cultuurhistorische status en de hoofdactoren zijn:

Cultuurhistorische status

- (Dreigende) sloop wanneer nog geen cultuurhistorische status is toegekend;
-

- Bij rijksmonumenten is de Rijksdienst betrokken en heeft het eindoordeel op technisch en architectonisch vlak;
- Bij rijksmonumenten is door de financiering vanuit het Rijk niet of nauwelijks meer financiering nodig van gemeenten;
- Voor gemeentelijke monumenten hebben gemeenten subsidies beschikbaar ten behoeve van renovatie en onderhoud. Voor gebouwen met alleen een waardering "cultuurhistorisch waardevol" moet deze financiering gehaald worden uit andere regelingen (bijv. stimuleren werkgelegenheid / cultuur).

Hoofdactor

- Corporaties en stichtingen zoals BOEi hebben een aanzienlijke overbruggingscapaciteit (buffer). Bij ontwikkelaars is deze capaciteit sterk afhankelijk van de grootte;
- Corporaties en ontwikkelaars vinden zelfstandig hun weg naar projecten. BOEi wordt daarentegen benaderd voor de uitvoering van projecten;
- De noodzaak voor aanvullende financiering kan gerelateerd worden aan de grootte van de ontwikkelende partij en de financiële capaciteit die deze daardoor heeft. In hoeverre deze van de gemeente af moet komen is echter afhankelijk van de mate waarin de financiering in de markt gevonden kan worden.

Een ander verband dat hieruit naar voren kwam was de noodzaak voor incidentele subsidies in de opstartfase wanneer een culturele functie werd gepland. Daarnaast bevestigt het onderzoek nogmaals de invloed van de ligging op de moeilijkheid om (nieuwe) huurders te vinden.

Verder is hieruit naar voren gekomen dat de problemen die zijn bestreden in alle gevallen naar voren zijn gekomen uit de communicatie met de betrokken partijen. Alle andere problemen die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen zijn eveneens op deze manier te signaleren. Daarnaast was het in alle gevallen noodzakelijk om het bestemmingsplan aan te passen om de benodigde vergunningen te kunnen verlenen en dat dit los staat van welke eigenschappen dan ook.

9.4 CONCLUSIE

De informatie uit de vorige paragrafen heeft inzichtelijk gemaakt welke oorzaken ten grondslag liggen aan de problemen die ervaren worden en welke risicofactoren daaruit naar voren gehaald kunnen worden. Aan de hand van deze factoren kunnen gemeenten problemen signaleren. Door dit te combineren met de informatie over de gebruikte sturingsinstrumenten kunnen zij daarnaast bepalen met welke sturing deze problemen zo weggenomen kunnen worden. In tabel 9.2 is schematisch weergegeven welke risicofactoren uit de oorzaken naar voren komen en gekoppeld kunnen worden aan de geconstateerde problemen en met welke sturing dit opgevangen kan worden. Er is hierbij alleen uitgegaan van de problemen die zich voor hebben gedaan bij de ontwikkeling door marktpartijen. Het gebrek aan draagvlak dat werd veroorzaakt doordat de gemeente het plan wilde ontwikkelen is hier daarom buiten beschouwing gelaten. De risicofactoren zijn cursief gedrukt.

Tabel 9.2: Overzicht problemen, oorzaken, risicofactoren en benodigde sturing

	Probleem	Oorzaken	Benodigde sturing
Initiatief	Dreiging sloop	• (Nog) <i>geen cultuurhistorische status</i> • Sloopplannen eigenaar	• Bij vergunningaanvraag eerst onderzoeken of cultuurhistorische waarden aanwezig zijn • Aankoop
Plan	Uitblijven plannen	• Kader te breed • Veel tijd nodig om goed plan op te stellen	• Opstellen (bestemmings)plan/visie (in hoofdlijnen)
	Keuze verkeerde functie	• Geen inzicht in toekomstperspectief, ontwikkeling van de markt*	• Flexibiliteit tonen mbt functie bij aantrekken nieuwe gebruikers
	Keuze financieel afhankelijk plan	• Geen inzicht in bereidheid faciliteren gemeente	• Toetsen plannen aan haalbaarheid / marktbehoefte • Overleg over haalbaarheid en benodigde financiering plan
	Sluitende exploitatie in gevaar door lage bezetting	• Aanbod sluit niet goed aan op marktvraag (zie "keuze verkeerde functie") • <i>Lage bezettingsgraad</i> door afhaken en uitblijven van potentiële gebruikers, • <i>Lage continuïteit gebruikers</i> **	• Om gewijzigd of terugvalplan vragen als dit tijdens planvorming aan het licht komt • Aandragen gebruikers • Flexibiliteit tonen mbt functie wanneer gebruikers uitblijven
	Opstartkosten	• <i>Nieuwe functie: cultureel</i> • <i>Lage bezettingsgraad</i> bij aanvang • <i>Capaciteit partij overbrugging aanvangsperiode</i>	• Toekennen incidentele subsidie voor opstartfase • Toezeggen bankgarantie
	Synergie in plan werkt niet	• <i>Geen eindverantwoordelijke (programmeur)</i> • <i>Lage bezettingsgraad</i>	• Alleen inplannen met programmeur en wanneer de bezettingsgraad geen probleem vormt
Realisatie	Financiële haalbaarheid realisatie	• Kosten voor renovatie, onderhoud en verbouwing en daarvoor <i>beschikbare subsidies obv cultuurhistorische status</i> • <i>Nieuwe functie(s)</i> • <i>Grootte project & capaciteit ontwikkelaar</i> • <i>Vindbaarheid investeerders</i>	• Subsidie voor gemeentelijke monumenten • Financiering uit andere regelingen voor chw-gebouwen en aanvullende subsidies voor Rijksmonumenten
	Dreiging afhaken gebruiker / subsidies	• Traag proces: realisatie blijft uit door <i>noodzaak wijziging (bestemmings)plan laat in proces</i>	• Tijdig aanpassen bestemmingsplan • Tijdelijke aankoop door gemeente om realisatie in te zetten voordat bestemmingsplan is aangepast en afhaken van gebruikers te voorkomen • Verlenen vergunning per fase
	Vastlopen onderhandelingen	• Aankoopprijs geen onderdeel voorstel • Eis verkoper vs. wil / capaciteit koper	• Bemiddeling in aankoop
	Kan nog niet gerealiseerd worden	• <i>Bestemmingsplan</i> sluit niet aan op plan, hierdoor kan nog geen vergunning verleend worden	• Aanpassen bestemmingsplan en verlenen vergunning

* Dit is niet te voorzien.

** Meestal door slecht exploitatieplan, niet realistisch over daadwerkelijke kosten en opbrengsten, vaak met faillissement tot gevolg en wordt veelal pas achteraf duidelijk. Soms ook door veranderingen in management en koers.

Uit tabel 9.2 kan opgemaakt worden dat er allerlei risicofactoren zijn anders dan de status van het gebouw en de ontwikkelaar en dat het vaak een combinatie van factoren is die een probleem veroorzaken. Veel van deze risicofactoren zijn vooraf nog niet bekend, omdat deze afhankelijk zijn van de keuzes die gemaakt worden bij de planontwikkeling. Daarnaast zijn er problemen die per definitie niet te voorzien zijn, maar vanzelf aan het licht komen. Zo blijkt achteraf pas hoe de markt zich ontwikkelt en of gebruikers lang blijven. Om de problemen tijdig te kunnen signaleren is daarom inzage nodig in de plannen en de beoogde gebruikers door communicatie

met de betrokken actoren. Door regelmatig overleg gedurende het proces kunnen gemeenten daarnaast kenbaar maken waar zij wel en niet toe bereid zijn en wat zij haalbaar achten om zo op een haalbaar plan aan te sturen.

Een van de aspecten waarvan te zien is dat de combinatie van factoren geen inzicht geven in de sturing die exact nodig is, is de financiering van de realisatie en de overbrugging van opstartperiodes. De noodzaak en de hoogte van de financiering die nodig is, is in de eerste plaats afhankelijk van de combinatie van de geplande functie en bijbehorende gebruikers en het gemak waarmee die gebruikers gevonden worden. Daarnaast speelt de draagkracht van marktpartijen om de realisatie of een opstartperiode te kunnen overbruggen een rol. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat dit voor corporaties en speciale organisaties vaak geen probleem is omdat zij voldoende financiering hebben en deze vaak voor lange tijd kunnen missen. Ontwikkelaars hebben daarentegen op de lange termijn niet zo veel draagkracht. Welk deel van de financiering van gemeenten moet komen kan aan de hand hiervan echter niet bepaald worden, omdat financiering ook van het Rijk of andere marktpartijen kan komen. Hierdoor kan alleen door middel van goede communicatie vastgesteld worden welke financiering nodig is vanuit gemeenten.

Verder komt uit de tabel naar voren dat met sommige vormen van sturing vroeg in het proces problemen voorkomen kunnen worden nog voordat het probleem de kop op dreigt te steken. Zo zal in de praktijk de dreiging van sloop doordat nog geen status is toegekend niet meer voorkomen. Dit omdat men door het nieuwe beleid verplicht is geworden de aanwezige cultuurhistorische waarden te onderzoeken en in kaart te brengen bij het opstellen van nieuwe (bestemmings)plannen. De aanpassing van het bestemmingsplan is eveneens altijd nodig om een vergunning te kunnen verlenen voor het project. Door dit vroeg in het proces te doen kan vertraging in een later stadium beperkt worden, waardoor voorkomen kan worden dat partijen daardoor afhaken of dat de gemeente het gebouw tijdelijk moet aankopen om de realisatie in gang te zetten. Tevens kan door het uitwerken van een masterplan of visie de planvorming in een bepaalde richting gestuurd worden waardoor plannen sneller tot stand zullen komen.

Ten slotte zijn er nog aspecten die gemeenten niet kunnen voorkomen. Zo wordt de keuze voor een bepaalde functie gemaakt op basis van een goede onderbouwing. Plotselinge veranderingen in de markt kunnen er vervolgens na realisatie voor zorgen dat men opnieuw geconfronteerd wordt met functieverlies. Dit wordt echter achteraf pas duidelijk. Het enige wat gemeenten hiertegen kunnen doen is het tonen van flexibiliteit wanneer gezocht wordt naar nieuwe gebruikers of een nieuwe functie.

10 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In deze thesis is aan de hand van enkele casussen in kaart gebracht hoe gemeenten kunnen bijdragen aan de duurzame herbestemming van industrieel erfgoed met het behoud van de cultuurhistorische waarden tot gevolg. Hiervoor is gekeken naar de kenmerken van de specifieke casussen en de hoofdfactoren, de sturing die is uitgeoefend en het resultaat dat is bereikt. Met behulp van de verbeterpunten die daaruit naar voren zijn gekomen is deze informatie vervolgens geanalyseerd om te bepalen welke risicofactoren hieruit naar voren komen en welke problemen men kan verwachten.

In dit hoofdstuk wordt daar nogmaals op teruggeblikt aan de hand van de structuur van de casussen: op basis daarvan wordt aangegeven wat de antwoorden zijn op de onderzoeksvragen uit het eerste hoofdstuk en wordt aangegeven welke conclusies hieruit naar voren komen (10.1). Daarnaast worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot de onderzoeksresultaten, het opzetten van een dergelijk onderzoek en voor mogelijke vervolgonderzoeken (10.2). Tot slot wordt een korte reflectie gegeven over de wijze waarop het onderzoek is vormgegeven en uitgevoerd (10.3). Daarbij wordt onder meer gekeken naar de gekozen theorie en methodiek, maar ook wat dit betekent voor de uitkomst van de conclusies en aanbevelingen.

10.1 CONCLUSIES

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de centrale vraag die in het eerste hoofdstuk werd gesteld: *Welke gemeentelijke sturing is nodig om marktpartijen adequaat aan te sturen bij de herbestemming van industrieel erfgoed zodat risicofactoren en problemen tijdig gesignaleerd en aangepakt worden en de duurzaamheid van de herbestemming optimaal bevorderd wordt?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn enkele deelvragen gesteld. Aan de hand van casussen is vervolgens ingegaan op de verschillende aspecten die terugkomen in de centrale vraag en de deelvragen. Op basis van de informatie die uit de casussen en de analyse daarvan naar voren is gekomen, wordt in deze paragraaf ingegaan op de deelvragen en wordt een antwoord gegeven op de centrale vraag in het onderzoek.

Deelvraag 1: In hoeverre zijn marktpartijen in staat industrieel erfgoed zelfstandig duurzaam te herbestemmen?

Om industrieel erfgoed zelfstandig duurzaam te kunnen herbestemmen moeten marktpartijen tot een duurzaam plan komen en dit daarnaast ook kunnen uitvoeren. Om tot een duurzaam plan te komen, moet de haalbaarheid onderzocht worden. Wat betreft de aansluiting op de markt en de technische en architectonische uitwerking vormt dit onderzoek geen probleem. Wanneer een marktpartij dit zelf niet kan dan heeft deze daar namelijk wel de contacten voor met andere marktpartijen.

Voor de financiële kant is echter ook inzicht nodig in de bereidheid en mogelijkheden van gemeenten en het Rijk om subsidies en andere vormen van financiering te verlenen wanneer dat nodig blijkt. De afhankelijkheid van gemeenten voor financiering hangt samen met de uitwerking van het project, de grootte van de organisatie zelf en de financiering die wordt gevonden bij investeerders, andere marktpartijen en het Rijk. Zo zijn de geplande functies van

invloed op de samenstelling van de gebruikers, wat bepalend is voor de huur die zij kunnen betalen en of dit uiteindelijk tot een positieve exploitatie zal leiden.

In het algemeen is het verder zo dat de financiële capaciteit van de betrokken marktpartij bepaalt dit of de partij de realisatiekosten en/of opstartperiode zelf kan overbruggen of hiervoor afhankelijk is van de gemeente. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat corporaties en speciale stichtingen dit beter aan kunnen dan ontwikkelaars, omdat zij meer financiën tot hun beschikking hebben en dit ook voor langere tijd kunnen missen.

Naast de bereidheid om het plan financieel te ondersteunen is ook goedkeuring nodig van gemeenten voor de wijze waarop het plan technisch en architectonisch wordt uitgewerkt en de nieuwe functie die gepland wordt. Verder zijn marktpartijen in alle gevallen voor de realisatie afhankelijk van gemeenten om het bestemmingsplan aan te passen en de benodigde vergunningen te verlenen.

Deelvraag 2: Hoe kunnen gemeenten risicofactoren en problemen signaleren?

Sommige problemen treden in principe bij alle casussen op als gemeenten niets doen. Aan deze problemen zijn geen specifieke risicofactoren verbonden en hoeven niet 'gesignaleerd' te worden. Het gaat hierbij onder meer om de aanpassing van het bestemmingsplan en het verlenen van de vergunning.

Voor de andere problemen geldt dat aan de hand van de risicofactoren valt af te leiden welke problemen zich voor kunnen gaan doen. De risicofactoren zelf komen op hun beurt naar voren uit de communicatie met de betrokken partijen. Omdat het voordoen van problemen over het algemeen het gevolg is van een combinatie van (risico)factoren en veelal gerelateerd is aan de keuzes die in het herbestemmingsproces worden gemaakt, is het niet mogelijk om aan de hand hiervan bij voorbaat aan te geven welke sturing nodig is. Een voorbeeld hiervan is de financiering: de financiering die nodig is, is per casus verschillend en hoewel in veel gevallen bij Rijksmonumenten geen steun meer nodig zal zijn vanuit gemeenten, valt dit nooit helemaal uit te sluiten. De enige manier om te bepalen of en hoeveel financiële steun nodig is, is door overleg met de actoren.

Verder zijn er problemen die niet vooraf te signaleren zijn, maar alleen op het moment dat ze optreden en die ook niet altijd voorkomen kunnen worden. Zo is door goede communicatie naar voren gekomen dat de ontwikkelaars bij de Witte Dame in eerste instantie een plan wilden uitvoeren dat financieel afhankelijk zou blijven na oplevering en is het vastlopen van de onderhandelingen bij de Van Nelle Ontwerpfabriek naar voren gekomen en vervolgens voorkomen. Daarentegen valt niet op te treden tegen het vertrek of afhaken van partijen. Het enige wat gemeenten dan kunnen doen is soepelheid tonen in de functie bij het aantrekken van partijen, maar deze moeten uiteindelijk door de eigenaar / beheerder zelf aangetrokken worden.

Zoals hieruit valt op te maken betekent de aan- of afwezigheid van een risicofactor niet bij voorbaat dat een bepaalde vorm van sturing nodig is om problemen te voorkomen of weg te nemen. Daarnaast zijn niet alle problemen te voorkomen. De enige manier om nauwkeurig te kunnen bepalen welke problemen zich voor (zullen) doen en welke sturing er nodig is om de herbestemming optimaal te bevorderen, komt voort uit de communicatie met de betrokken actoren.

Deelvraag 3: Welke instrumenten kunnen gemeenten gebruiken om aan te sturen op een duurzaam herbestemmingsresultaat?

Het voornaamste “instrument” dat gemeenten kunnen en moeten gebruiken om aan te sturen op een duurzaam herbestemmingsresultaat is de communicatie met de betrokken actoren. Via die communicatie komen de problemen en de details daarvan duidelijk naar voren.

Het voorkomen van verkeerde keuzes kan via diezelfde communicatie gedaan worden. Zo kunnen gemeenten de ontwikkelende partij hun inzicht geven in de haalbaarheid van de plannen en voorzien van informatie over de mogelijkheden en bereidheid van de gemeente om bij te dragen aan de uitwerking die zij voor ogen hebben en daar een vergunning voor te verlenen. Hierdoor krijgt de ontwikkelende partij een compleet inzicht in de consequenties van de plannen en zal deze bijstellen als dit niet haalbaar blijkt te zijn of er geen bereidheid is hier een vergunning voor te verlenen.

Om het plan uitvoerbaar te maken hebben gemeenten de beschikking over financiële regelingen en juridische middelen. Voor gemeentelijke monumenten hebben zij subsidies beschikbaar. Andere mogelijkheden zijn financiële regelingen die gericht zijn op het bereiken van specifieke doelen. Ook kunnen gemeenten verzoeken indienen bij het Rijk om aanspraak te maken op specifieke landelijke financiële regelingen. Van welke regelingen gebruik gemaakt kan worden is afhankelijk van de plannen. Een andere vorm van sturing die op financieel vlak nodig kan zijn is bemiddeling in onderhandelingen bij aankoop van het betreffende project om te voorkomen dat het in het geheel niet wordt uitgevoerd.

Op juridisch vlak zijn de toekenning van een cultuurhistorische status, het bestemmingsplan en de vergunning het belangrijkste. Het toekennen van een cultuurhistorische status gebeurt door de veranderingen in het beleid standaard voordat een vergunning afgegeven kan worden als het dat nog niet is gebeurd. Het bestemmingsplan moet aangepast worden om het aan te laten sluiten op het plan en de vergunningen te kunnen verlenen. Wanneer men door de late aanpassing van het bestemmingsplan vertraging oploopt en partijen dreigen af te haken is een oplossing tijdelijke aankoop door de gemeente om de realisatie in te kunnen zetten.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat door de sturingsinstrumenten zo vroeg mogelijk te gebruiken een aantal problemen zelfs bij voorbaat al zijn te voorkomen door gemeenten. Een goed voorbeeld hiervan is het bestemmingsplan. Door deze vroeg in het herbestemmingsproces in orde te maken, kan het risico voorkomen worden dat potentiële gebruikers en investeerders afhaken omdat de realisatie op zich laat wachten.

Centrale vraag: Welke gemeentelijke sturing is nodig om marktpartijen adequaat aan te sturen bij de herbestemming van industrieel erfgoed zodat risicofactoren en problemen tijdig gesignaleerd en aangepakt worden en de duurzaamheid van de herbestemming optimaal bevorderd wordt?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat geen enkele casus gelijk is en dat de benodigde sturing daardoor maatwerk is. Desondanks is gebleken dat er een werkwijze is waarop adequaat aangestuurd kan worden op een duurzaam herbestemmingsresultaat.

Het aansturen op een duurzaam resultaat begint met de goede communicatie met de betrokken actoren om een gedetailleerd inzicht te krijgen in de sturing die nodig is en hoe deze vormgegeven moet worden. De communicatie is hiervoor nodig omdat de sturing die nodig is in

aansluiting op het probleem afhankelijk is van een combinatie van factoren en keuzes in het herbestemmingsproces.

Het is gebleken dat in ieder geval geen hulp nodig is bij de uitvoering van (haalbaarheids-) onderzoek of de technische of architectonische uitwerking van de plannen voor herbestemming. Daarvoor hebben de betrokken marktpartijen zelf de benodigde vaardigheden dan wel contacten in de markt die dat voor hen doen. Op dat vlak beperkt de noodzakelijke betrokkenheid van gemeenten zich tot de goedkeuring van de keuzes die op basis van het onderzoek worden gemaakt en van de wijze waarop de plannen zijn uitgewerkt om zich te verzekeren van een kwalitatief goed en haalbaar plan. Wanneer hierbij sprake is van een rijksmonument is het kader dat de gemeente hiervoor hanteert door het Rijk opgesteld en controleert de gemeente slechts of het daaraan voldoet.

Hulp bij de uitvoering van onderzoek draagt wel bij aan de snelheid waarmee een plan voor duurzame herbestemming opgesteld en gerealiseerd kan worden en kan daardoor het afhaken van gebruikers en investeerders voorkomen. Dit omdat hierdoor sneller overeenstemming wordt bereikt over het plan en omdat gemeenten hierdoor eerder in het proces op de hoogte zijn van de benodigde financiering en financieringsmogelijkheden en de benodigde wijzigingen in het bestemmingsplan voor de realisatie van het project. Procedures om dit vervolgens te regelen komen hierdoor eveneens sneller van de grond, waardoor de financiering en de benodigde vergunningen sneller verleend kunnen worden.

De financiering die gemeenten moeten regelen om de realisatie mogelijk te maken is afhankelijk van de eigenschappen van het project en de betrokken actoren. Voor gemeentelijke monumenten hebben zij subsidies beschikbaar ten behoeve van renovatie en onderhoud. Rijksmonumenten ontvangen deze subsidies rechtstreeks van het Rijk. Voor alle andere financiering moeten gemeenten gebruik maken van speciale regelingen die zij zelf hebben of bij het Rijk aan kunnen vragen op basis van de uitwerking van het project.

Voor de financiële haalbaarheid is daarnaast soms een financiële bijdrage of garantstelling nodig om de opstartfase te kunnen overbruggen. Een noodzaak hiertoe komt voort uit de nieuwe, culturele, functie en/of door de bezettingsgraad, gecombineerd met de capaciteit van de betrokken ontwikkelende partij om die termijn te overbruggen.

Wanneer dit allemaal goed uitgevoerd wordt, dan hoeven gemeenten tijdens het proces verder geen sturing uit te oefenen. Alleen wanneer partijen afhaken is het aan gemeenten om afhankelijk van de fase in het proces aan te dringen op een (gedeeltelijke) wijziging van de plannen (terugvalalternatief) of coulanter te zijn in de toegestane functies om het aantrekken van andere partijen te vereenvoudigen.

10.2 AANBEVELINGEN

Uit de onderzoeksresultaten zijn aanbevelingen naar voren gekomen voor de handelswijze van gemeenten tijdens het herbestemmingsproces en het bereiken van een duurzaam resultaat. Daarnaast zijn enkele aanknopingspunten voor verder onderzoek naar voren gekomen.

Herbestemmingsproces

Op basis van de bevindingen over de toegepaste sturing in de casussen, het effect daarvan en de noodzaak die daaruit naar voren is gekomen voor het gebruik van deze en andere sturingsvormen zijn een aantal aanbevelingen naar voren gekomen voor gemeenten:

- Pas het bestemmingsplan aan om andere functies mogelijk te maken zodra er zicht is op (aankomend) functieverlies van een locatie. Wanneer hierbij gelijk een specifieke andere functie wordt aangegeven kan dit het herbestemmingsproces aanzienlijk versnellen, omdat bij de vergunningverlening niet meer gewacht hoeft te worden op de aanpassing van het bestemmingsplan.
 - Wanneer je als gemeente benaderd wordt door de eigenaar voor de herbestemming van een locatie, beperk je dan tot onderzoek en het stellen van een kader en benader voor de aankoop en de realisatie een andere partij. Het eigendom van zo'n gebouw brengt namelijk alleen financiële risico's met zich mee en voor de inspraak in de uitwerking biedt het bestemmingsplan voldoende handvatten;
 - Wanneer bij aanvang van het herbestemmingsproces de aanvraag nog loopt voor de toekenning van de gemeentelijke monumentenstatus, versnel dit proces dan zo veel mogelijk in verband met de financieringsmogelijkheden die verbonden zijn aan die status;
 - Help waar mogelijk mee met (haalbaarheids)onderzoek. Dit versnelt het proces;
 - Voer regelmatig overleg over de planvorming en vraag om een onderbouwing voor de gemaakte keuzes. Hierdoor komt naar voren of de keuzes voor de betreffende uitwerking zijn gemaakt op basis van de juiste onderbouwing en kan kostbare tijd bespaard worden doordat eerder ingegrepen kan worden als dat nodig is. Daarnaast biedt het overleg inzicht in de benodigde financiering en de benodigde juridische aanpassingen, waardoor beide sneller in orde gemaakt kunnen worden;
 - Pas het bestemmingsplan aan en zorg voor de benodigde vergunningen en vrijstellingen zodra in hoofdlijnen overeenstemming is bereikt over het definitieve plan. Door de versnelling van het proces kan hiermee voorkomen worden dat investeerders of potentiële gebruikers zich uit de ontwikkeling terugtrekken;
 - Bemiddel in de aankoop van de locatie wanneer de betrokken partijen er onderling niet uit komen om te voorkomen dat er niets mee gedaan wordt;
 - Vraag om een alternatief plan, een terugvalplan, wanneer er onzekerheid bestaat over de financiële haalbaarheid van het originele plan omdat daar nog geen of onvoldoende passende gebruikers voor zijn gevonden tijdens de planvorming. Hiermee wordt voorkomen dat de locatie alsnog opnieuw (gedeeltelijk) leeg komt te staan wanneer partijen afhaken;
 - Wacht met het aanpassen van ruimtes, wanneer dit voor een hele specifieke gebruiker is en de komst daarvan nog niet zeker is. Hiermee worden kosten voorkomen wanneer uiteindelijk toch voor een andere invulling moet worden gekozen; en
 - Wees terughoudend met de toepassing van gemeenschappelijke ruimten in plannen. De beoogde synergie komt niet van de grond wanneer dit niet goed uitgedacht is. Beter is dan een oplossing waarin gebruikers fatsoenlijk naast elkaar kunnen werken, want er kan ook een situatie ontstaan waarin gebruikers met elkaar in conflict zijn.
-

Vervolgonderzoek

Op basis van de bevindingen en de reflectie op het onderzoek verdient het de aanbeveling om ter bevestiging daarvan aanvullend onderzoek te doen:

- Door meer soortgelijke casussen te bestuderen kan bevestigd worden of de verbanden alleen binnen de bestudeerde casussen terug te vinden zijn of dat deze in het algemeen bij industrieel erfgoed geconstateerd kunnen worden;
- Door meer casussen te bestuderen kan bevestigd worden of de bevindingen ook van toepassing zijn voor andere vormen van cultureel erfgoed;
- Door het onderzoek met behulp van de theorieën van Hek e.a. (2004), Cramer e.a. (2007) en Van der Kemp (2009) uit te voeren vanuit het perspectief van marktpartijen kan meer gedetailleerd ingegaan worden op de exacte momenten binnen de planvorming waarop sturing nodig is.

Daarnaast verdient het de aanbeveling om in verband met de bevolkings- en huishoudenskrimp die reeds in enkele regio's is ingezet onderzoek te doen naar:

- De invloed van de (verwachte) bevolkings- en huishoudenskrimp op de haalbaarheid van de duurzame herbestemming van (industrieel) erfgoed en de noodzaak om het overheidsbeleid aan te passen om duurzame herbestemming mogelijk te maken; en
- De mogelijkheden om de negatieve gevolgen van de bevolkings- en huishoudenskrimp op de duurzame herbestemming van (industrieel) erfgoed weg te nemen door het overheidsbeleid aan te passen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een onderzoek naar het effect van een restrictiever grondbeleid, omdat hiermee de verhouding tussen de vraag en het aanbod van ruimte wordt beïnvloed.

10.3 REFLECTIE

Terugkijkend op het onderzoek komt naar voren dat het onderzoek zo haar beperkingen heeft, wat daarnaast haar doorslag heeft op de kwaliteit van de resultaten en de aanbevelingen.

Onderzoek

Een van de beperkingen van het onderzoek zit in de wijze waarop het is afgebakend. De keuze om alleen industrieel erfgoed te bestuderen maakt enerzijds dat het een betrouwbaarder beeld geeft wat betreft de gang van zaken in deze categorie van het cultureel erfgoed. Anderzijds beperkt dit echter de bruikbaarheid van de hieruit voortgekomen resultaten, omdat niet zeker is of en in hoeverre deze ook van toepassing zijn op andere vormen van cultureel erfgoed.

Het is onmogelijk om een grote hoeveelheid mogelijke invloeden op de benodigde sturing in een onderzoek betrouwbaar te bestuderen, waardoor een keuze gemaakt moest worden in de te bestuderen invloedsfactoren. Door te concentreren op een tweetal mogelijke invloedsfactoren en enkele bekende invloedsfactoren mee te nemen in het onderzoek, kan over deze twee aspecten redelijk betrouwbaar worden aangegeven of en hoe zij van invloed zijn op de benodigde sturing vanuit gemeenten bij de uitvoering van het herbestemmingsproject. Het blijft echter onduidelijk hoe de andere aspecten van invloed zijn op de benodigde sturing vanuit gemeenten, waardoor naar aanleiding van dit onderzoek nog geen volledig beeld hiervan is.

Het aantal casussen dat bestudeerd kon worden was gelimiteerd door de beschikbare tijd. Er is gekozen voor een aantal dat net voldoende houvast bood om de casussen te kunnen vergelijken. Hierdoor is een goede indicatie naar voren gekomen van de aanwezige verbanden, maar door deze minimale hoeveelheid is verder onderzoek nodig om te kunnen bevestigen of deze resultaten generaliseerbaar zijn.

Wat betreft het theoretisch kader was vanwege het benodigde inzicht de enige geschikte manier om naar de casussen te kijken aan de hand van het verloop van het herbestemmingsproces. Door de gehanteerde indeling was het mogelijk om structuur aan te brengen in de procesbeschrijvingen en de sturing te koppelen aan specifieke handelingen: er kon onderscheid gemaakt worden tussen het uitoefenen van sturing en het faciliteren van de realisatie.

Mogelijk zou echter meer nauwkeurig advies gegeven kunnen worden met betrekking tot de sturing die nodig is door met behulp van de theorieën van Hek e.a. (2004), Cramer e.a. (2007) en Van der Kemp (2009) vanuit het perspectief van marktpartijen naar het herbestemmingsproces te kijken. Op die manier kan namelijk meer gedetailleerd ingegaan worden op de exacte momenten binnen de planvorming waarop sturing nodig is.

Om inzicht te krijgen in de sturing is gekozen voor het gebruik van het procesmodel. Hiermee werd inzichtelijk hoe herbestemmingsproces beleidsmatig gezien moest worden en dat de rol van gemeenten draait om het inzichtelijk maken van de daadwerkelijke alternatieven en consequenties in reactie op de beleving van de markt daarvan om slechte keuzes te voorkomen. Het nadeel aan dit model is echter dat in de praktijk de externe omstandigheden en de alternatieven en consequenties beïnvloeden en deze ook continu kunnen veranderen. Het effect hiervan is in dit onderzoek niet meegenomen, waardoor het effect daarvan op de resultaten ook onduidelijk blijft. Het nadeel van dit gebrek is echter beperkt, omdat dit alleen extra inzicht heeft gegeven in potentiële sturingspunten voor specifieke scenario's voor zover dit van invloed is op de benodigde sturing.

Resultaten

De resultaten geven inzicht in de noodzaak voor sturing vanuit gemeenten tijdens herbestemmingsprocessen, maar geven geen duidelijk inzicht in de details van de sturing, zoals de hoogte van de financiële steun die nodig is. Daarentegen is wel duidelijk naar voren gekomen dat gemeenten tijdens het herbestemmingsproces kunnen vaststellen welke sturing nodig is en hoe zij de herbestemming van industrieel erfgoed kunnen faciliteren via de communicatie met de betrokken marktpartijen.

Vanwege de grote hoeveelheid potentiële verschillen tussen de casussen zijn de resultaten verder niet automatisch generaliseerbaar voor alle herbestemmingsprojecten van industrieel erfgoed, maar geeft dit slechts een eerste indruk en is verder onderzoek nodig om deze resultaten te kunnen generaliseren. De overeenkomsten tussen alle projecten gaven daarentegen wel een duidelijk inzicht in de afhankelijkheden die er altijd of juist nooit zijn, zoals de afhankelijkheid van de aanpassing van bestemmingsplannen en het verlenen van vergunningen en de onafhankelijkheid van ten opzichte van gemeenten wat betreft het uitvoeren van onderzoek en het opstellen van een uitgewerkt plan.

BIBLIOGRAFIE

Algemeen

- Belvedere (1999) *Nota Belvedere. Beleidsnota over de relatie cultuurhistorie en ruimtelijke inrichting*. Den Haag: VNG Uitgeverij.
- Belvedere (2011) *Marktanalyse*. Gevonden op 6 juli 2011 op:
http://www.belvedere.nu/finance_popup.php?plD=18
- BOEi (2010) *EHBH – Eerste Hulp Bij Herbestemmen*. Hoevelaken: BOEi.
- Boer, J. (2008) Wie in een oude fabriek woont heeft een verhaal te vertellen. In: *Building Business*, juni/juli 2008, pp. 56-58, p. 57.
- Borst, T. (2010) *Nieuwe functies in het belang van de buurt*. Eindhoven.
- Bressers, J. Th. A. & P.J. Klok (1987) *Vergelijkend onderzoek naar effecten van beleidsinstrumenten in het milieubeleid. Deelrapport II: Een voorlopige instrumententheorie van het milieubeleid*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Bressers, H. & Kuks, S. (2000) *Governance patronen als verbreding van het beleidsbegrip*. Gevonden op 4 april 2011 op:
http://doc.utwente.nl/43063/1/Governance_patronen_als_verbreding_van_het_beleidsbegrip.pdf
- Bruijn, J.A. de & E.F. ten Heuvelhof (1991) *Sturingsinstrumenten voor de overheid: over complexe netwerken en een tweede generatie sturingsinstrumenten*.
- Bruijn, J.A. de & E.F. ten Heuvelhof (1995) *Netwerkmanagement: strategieën, instrumenten en normen*. Utrecht: Lemma.
- Bruijn, J.A. de & E.F. ten Heuvelhof (1999) *Management in Netwerken*. Utrecht: Lemma.
- Cammen, H. Van der & L. de Klerk (2003) *Ruimtelijke ordening: van grachtengordel tot Vinex-wijk*. Utrecht: Het Spectrum.
- Cramer, J. & S. Breitling (2007) *Architecture in existing fabric*. Basel: Birkhäuser.
- Cultuurhistorisch Venlo (2011) *Restauratie Nedinsco van start*. Gevonden op 13 juli 2011 op:
<http://cultuurhistorie.venlo.nl/restauratie-Nedinsco-van-start.htm>
- Dirkzwager advocaten & notarissen (2011) *Cultuurhistorie verplicht onderdeel van bestemmingsplan*. Gevonden op 3 oktober 2011 op:
<http://dirkzwageroverheid.nl/2011/07/12/cultuurhistorie-verplicht-onderdeel-van-bestemmingsplan/>
- Enka-Ede (2011) *Projectplan Enka*. Gevonden op 13 juli 2011 op: <http://www.enka-edel.nl>
- Erfgoedagenda (2011) *Steyl, kloosterdorp*. Gevonden op 9 juli 2011 op:
<http://erfgoedagenda2011.nl/2008/12/30/steyl-kloosterdorp/>
- Fondsenbeheer (2011) *Fondsenbeheer Nederland*. Gevonden op 23 november 2011 op:
<http://www.fondsenbeheer.nl>
- Haffner, M. & M. Elsinga (2006) *Dorpspolitiek. Samenwerking renovatie Disteldorp, Tuindorp Oostzaan en Vogeldorp*. Gouda: Habiforum.
- Harmsen, H. & Waal, G.M. van der (2008) *De oude kaart van Nederland. Leegstand en herbestemming*. Atelier Rijksbouwmeester: Den Haag.
-

- Hek, M., J. Kamstra & R. Geraedts (2004) *Herbestemmingswijzer. Herbestemming van bestaand vastgoed*. Delft: Publikatieburo Bouwkunde.
- Hek, M. & Warnink, L. (2008) Verdient herbestemming zijn waarde? In: *Buildinginnovation*, augustus 2008, p.12-15.
- Heuvel, J.H. van den (2005, 2^e druk) *Beleidsinstrumentatie. Sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid*. Lemma BV: Utrecht.
- Hoogerwerf, A. & M. Herweijer (2003) *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap* (7^e herziene druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Hupperetz, W. (2008) *Monumentenstemmen. Visies op de Modernisering van de Monumentenzorg*. Amsterdam: Erfgoed Nederland.
- Kam, G.R.W. de (2003) Op grond van betekenis. Over maatschappelijk ondernemen met grond en locaties [rede 28 maart 2003].
- KEI centrum (2011) *Soorten marktpartijen*. Gevonden op 22 november 2011 op: http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2591
- Kemp, R.J. van der (2009) Value and revitalizing industrial heritage.
- Klijn, E.H. (1996) Regels en sturing in netwerken: de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken. Delft: Eburon.
- Koppenjan, J.F.M. & E.H. Klijn (2004) Managing uncertainties in networks: a netwerk approach to problem solving and decision making. London: Routledge.
- Korsten, A.F.A & Tops, P.W. (3^e druk 1998) *Lokaal bestuur in Nederland: inleiding in de gemeentekunde*
- Ministerie van OCW (2009) *Beleidsbrief Modernisering Monumentenzorg*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Ministeries van VROM, LNV, VenW en EZ (2006) *Nota Ruimte*.
- Monumenten.nl (2011) *Modernisering Monumentenzorg*. Gevonden op 9 juli 2011 op: <http://www.monumenten.nl/site/nl-nl/Themas/Archief+themas/Modernisering+Monumentenzorg+1.htm>
- Nationaal Programma Herbestemming (2011) *Subsidieregelingen Wind en waterdicht & Haalbaarheid*. Gevonden op 3 juli 2011 op: <http://www.herbestemming.nu/lopende-zaken/praktijk-bevorderen/subsidieregelingen/subsidieregelingen-wind-en-waterdicht-haalbaarh>
- Nelissen, N.J.M., J. Smits, M.J.S. Bogie & J. Voorzee (1999) *Herbestemming van grote monumenten: een uitdaging!*. Den Bosch: Stichting Pandenbank Noord-Brabant.
- Nijhof, P. & E. Schulte (1994) *Herbestemming industrieel erfgoed in Nederland*. Zutphen: Walburg Pers.
- NIROV (2011) *Pluriformiteit*. Gevonden op 23 juni 2011 op: <http://www.nirov.nl/Upload/nirov/Stedelijkenetwerken/Begrippen.htm#pluriformiteit>
- NRF (2008) *Monument en herbestemmen*. NRF: Hoevelaken.
- RCE (2009) *Erfgoedbalans 2009. Archeologie, monumenten en cultuurlandschap in Nederland*. RCE: Amersfoort.
- Projectbureau Belvedere (2008) *Onderzoek herbestemming kerken en kerklocaties. Een inventarisatie vanaf 1970*. Gevonden op 22 november 2011 op:
-

- <http://www.belvedere.nu/download/1239262995Onderzoek%20herbestemming%20kerken.pdf>
- RCE (2011) *Wat is het verschil tussen een rijksmonument en een gemeentelijk of provinciaal monument?* Gevonden op 14 juli 2011 op: <http://www.cultureelerfgoed.nl/veelgestelde-vragen/wat-verschil-tussen-rijksmonument-en-gemeentelijk-of-provinciaal-monument>
- Rieter, R. (2010) *De motieven van projectontwikkelaars om cultuurhistorische complexen te herontwikkelen*. Nijmegen.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2008) *Methoden en technieken van onderzoek*.
- Teisman, G.R. (2005) *Publiek management op de grens van chaos en orde. Over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: SDU.
- Vissers, T. (2010) Duurzaam behoud van cultureel erfgoed. In: *t dumo b+*, nr 3 januari 2010, pp. 28-31. Gevonden op 14 april 2011 op http://www.sbr.nl/uploads/projecten/28_31_T_Dumo_Bplus_0310.pdf
- Volkscrant (2003) Bedrijven kiezen voor verplaatsen productielocaties naar buitenland. In: *Volkscrant* 16 mei 2003. Gevonden op 6 augustus 2011 op: <http://www.volkscrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/745846/2003/05/16/Bedrijven-kiezen-voor-verplaatsen-productielocaties-naar-buitenland.dhtml>
- Zande, A. Van der & During, R. (2009) *Erfgoed en ruimtelijke planning*. Sdu Uitgevers bv: Den Haag.

Witte Dame

- Design Academy (2011) *Jaarverslag 2010*. Gevonden op 12 oktober 2011 op: <http://www.designacademy.nl/LinkClick.aspx?fileticket=MqtcnCFs2tg%3D&tabid=1670>
- ED (2011a) Witte Dame breekt met puur 'culturele' opzet. In: *ED*, 31 januari 2011. Gevonden op 16 juni 2011 op: <http://www.ed.nl/regio/eindhovenstad/8067328/Witte-Dame-breekt-met-puur-culturele-opzet.ece>
- ED(2011b) GGD naar Witte Dame. In: *ED*, 7 juni 2011. Gevonden op 15 juni 2011 op: <http://www.ed.nl/regio/eindhovenstad/8850115/GGD-naar-Witte-Dame.ece>
- ED (2011c) Bieb zoekt huurder voor in Witte Dame. In: *ED*, 19 juli 2011. Gevonden op 8 augustus 2011 op: <http://www.ed.nl/regio/eindhovenstad/9138266/Bieb-zoekt-huurder-voor-in-Witte-Dame.ece>
- Ferrill, M. & N. Van Onna (1998) *De Witte Dame: herbestemming van een industrieel erfgoed*. Eindhoven: Lecturis bv.
- Gemeente Eindhoven (1992) *Sleutelplan Westcorridor*.
- Gemeente Eindhoven (2011) *GGD verhuist naar Witte Dame*. Gevonden op 14 juni 2011 op: <http://www.eindhoven.nl/nieuws/actueel/GGD-verhuist-naar-Witte-Dame.htm>
- Horsten, H. (1994) Eindhoven wil van oude gloeilampenfabriek centrum van technologie en cultuur maken. De Witte Dame wordt museum van de toekomst. In: *Volkscrant*, 28 januari 1994. Gevonden op 28 januari 2011 op: <http://www.volkscrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/378545/1994/12/28/Eindhoven-wil-van-oude-gloeilampenfabriek-centrum-van-technologie-en-cultuur-maken-De-Witte-Dame-wordt-museum-van-de-toekomst.dhtml>
-

Iersel, S. van (2005) Oude fabriek zoekt bruisende huurder. In: *GSB/blad* nummer 2, april 2005, pp. 6-9.

Krabbedans (2011) *Nieuwe locatie nieuwe kansen*. Gevonden op 17 augustus 2011 op:

<http://www.krabbedans.nl/nieuws/nieuwe-locatie-nieuwe-kansen/135/>

Metze, M. (1991) *Kortsluiting*. Uitgeverij SUN: Nijmegen. Gevonden op 29 april 2011 op:

http://www.metze-research.com/dutch_books_kortsluiting.html.

Metze, M. & Lieshout, A. (1997) *Let's make things better*. Uitgeverij: SUN.

Pennings, M. (2011) *GGD verhuist naar Witte Dame in Eindhoven*. Gevonden op 16 juni 2011 op:

<http://www.omroepbrabant.nl/?news/156304652/GGD+verhuist+naar+Witte+Dame+in+Eindhoven.aspx>

RCE (2011) *Monumentenregister*. Gevonden op 18 januari 2011 op:

<http://monumentenregister.cultureelerfgoed.nl/>

RHCE (2011) *Vestdijk en Emmasingel, verbonden door het 18 septemberplein*. Gevonden op

11 oktober 2011 op: [http://www.rhc-](http://www.rhc-eindhoven.nl/stratenvaneindhoven/103/Vestdijk_en_Emmaslingel_verbonden_door_het_18_Septemberplein.html)

[eindhoven.nl/stratenvaneindhoven/103/Vestdijk_en_Emmaslingel_verbonden_door_het_18_Septemberplein.html](http://www.rhc-eindhoven.nl/stratenvaneindhoven/103/Vestdijk_en_Emmaslingel_verbonden_door_het_18_Septemberplein.html)

ROC Eindhoven (2011) *Restaurant Witte Tafel sluit deuren*. Gevonden op 12 oktober 2011 op:

<http://www.roceindhoven.nl/home/nieuws/nieuws-2010-b/restaurant-witte-tafel-sluit-deuren.html?domain=domein406>

SfA (2010) *Architectuurcentrum Eindhoven*. Gevonden op 1 december 2010 op:

http://www.architectuurfonds.nl/projecten/598/architectuurcentrum_eindhoven

Stichting Emmasingel (1993) *De Witte Dame*.

Verhoogt, G. (1998) De geschiedenis van een gebouw. In: *Cursor* 1997-1998, ed. 40, p. 7b.

Gevonden op 19 januari 2011 op:

<http://web.tue.nl/cursor/html/cursor4019971998/cursor19/pag7b.htm>

Klokgebouw

Architectenweb (2010) *Lezingenreeks 'Architectures' in Eindhoven*. Gevonden op 12 mei 2011

op: http://www.architectenweb.nl/aweb/redactie/redactie_detail.asp?iNID=23839

Beeck (2011) *Klokgebouw*. Gevonden op 13 oktober 2011 op:

<http://www.beeck.nl/nl/pages/19/>

Blauw, R. De (2011) Strijp S blijft bouwen. In: *PropertyNL magazine* nr10/11, 24 juni 2011,

pp. 52-53.

BVR (2010) *Eindhoven masterplan Strijp S, 2000-2001*. Gevonden op 14 februari 2011 op:

<http://www.bvr.nl/projecten/81-eindhoven-masterplan-strijp-s-2000-2001.html>

ED (2006) Pop-Ei gaat tijdelijk uit Klokgebouw. In: *ED* 26-1-2006.

ED (2006b) Afrit Klokgebouw vanaf 'Strijps bultje'. In: *ED* 3-11-2006.

ED (2009) Faillissement stichting PopEi. In: *ED* 1 september 2009.

Gemeente Eindhoven (1992) *Sleutelplan Westcorridor*.

Gemeente Eindhoven (1998) *Eindhoven binnen de Ring, d.d. 1 september 1998*.

Gemeente Eindhoven (2002) *Voorstel inzake vaststelling Masterplan Park Strijp Eindhoven*.

Gemeente Eindhoven (2004) *Persbericht 18-5-04: Plannen Strijp S in Eindhoven bekend*.

Gemeente Eindhoven (2005) *verslag commissie ruimtelijke pijler 21-12-2005*.

- Gemeente Eindhoven (2005a) *B&W, besluitenlijst volgnr. 546*. Gemeente Eindhoven (2005b) *B&W obl volgnr. 511*. Gevonden op 12 oktober 2011 op: http://eindhoven.notudoc.nl/cgi-bin/showdoc.cgi?action=view/id=107809/B_W-_obl_volgnr._511.pdf
- Gemeente Eindhoven (2011) *Strijp-S: Transformatie én succes! Bestuurlijke reactie op het rapport van de Rekenkamercommissie gemeente Eindhoven*.
- Goeie Zaken (2011) Tijd tikt door in klokgebouw. In: *Goeie zaken* maart 2011, 62-65. Gevonden op 13 oktober 2011 op: http://issuu.com/pion/docs/gz_mrt/search
- Harms, E. (2007) 'Je moet in alle uithoeken van het project heel alert zijn. In: *Real Estate Magazine* 52, 40-45.
- Koster, Y. de (2009) Twee onderzoeken naar PopEi. In: *ED* 21 juli 2009.
- Lammers, J. & M. Dings (2009) *Het nieuwe leven van Strijp S*. Uitgeverij PerSe: Eindhoven. ISBN: 978-90-814449-1-0
- Leeuw, C. de (2007) Klokgebouw wacht met smart op nieuwe afslag. In: *ED* 14 december 2007.
- Leeuw, C. De (2011) PopEi: meer ruimte, meer verdienen. In: *ED* 15 juli 2011.
- NEXT (2011) *BIJLAGE Stagnatie of succes? Quickscan van Strijp-S*. Rotterdam: NEXT Vastgoed Consultancy BV.
- Omroep Brabant (2009) *Eindhoven redt popcentrum PopEi*. Gevonden op 11 oktober 2011 op: <http://www.omroepbrabant.nl/?news/124871902/Eindhoven+redt+popcentrum+PopEi.aspx>
- PSB (2005) *Strijp-S Nieuws jaargang 1 nr. 2 december 2005*.
- RCE (2011) *Beschrijving Rijksmonumenten Strijp S*.
- Rood, S. (2005) Nieuw PopEi: lawaaimakers en stiltezoekers. In: *ED* 13-12-2005.
- Santen, ?. van (2010) Strijp-S : Van verboden stad tot creatieve stad. In: *RCE* nr 3 2010, p. 12.
- Smeets, M. (2007) Geen getreuzel meer met Klokgebouw. In: *ED* 23 maart 2007.
- Stralen, P. van (2005) Wethouder: "tempo maken met Klokgebouw". In: *ED* 16-11-2005;
- Tilburg dichtbij (2011) *Scryption tijdelijk naar Eindhoven*. Gevonden op 9 oktober 2011 op: <http://tilburg.dichtbij.nl/actueel/scryption-tijdelijk-eindhoven>
- Trudo (2005) *Samenwerking Trudo – Volker Wessels nu officieel*. Gevonden op 11 oktober 2011 op: http://slimmerkopen.nl/news_2005/pages/n050404.html
- Trudo (2007) *Nieuwsbrief Klokgebouw "De Klokkenluider, 2007 1^e uur*.
- Trudo (2010) *Voortgang jaarplan 2010 na kwartaal 4*.
- Trudo (2011) *Het bruist in het Klokgebouw*. Gevonden op 12 mei 2011 op: <http://www.trudo.nl/default.aspx?pid=8&itemid=20006>
- Trudo (2011a) *De Trudo Kengetallen*. Gevonden op 12 mei 2011 op: <http://www.trudo.nl/default.aspx?pid=8&itemid=12430&mid=10316>
- Wijkoverleg Strijp binnen de ring (2011) <http://www.strijpbinnen.dse.nl/05111601.htm>
- Zwart, B.A.M. de (2007) *waar flaneren tot kunst verheven is*. (afstudeerscriptie):

ENCI

- AINSI (2008a) *Stroomopwaarts 2, december 2008*. Nieuwsbrief AINSI Maastricht.
- AINSI (2009a) *Stroomopwaarts 4, maart 2009*. Nieuwsbrief AINSI Maastricht.
- AINSI (2010) *ENCI wordt AINSI*. Gevonden op 14 december 2011 op: <http://www.ainsi.nl/enci-wordt-ainsi>
-

- Arcadis (2005) *Verbouwing verpakingsgebouw noord ENCI tot multifunctioneel cultuurcentrum*.
- Beckers, S. (2008) *Het vestigingsklimaat voor de startende creatieve ondernemer in de zuidelijke Tripool*. Gevonden op 13 mei 2011 op:
<http://2007.zachteg.nl/var/userfiles cms/File/onderzoek.pdf>
- BOEi (2010) *Persbericht "vernieuwende organisatiedeskundigen komen naar AINSI"*. Gevonden op 12 mei 2011 op:
<http://www.boei.nl/UserFiles/File/persbericht%20AINSI%20nieuwe%20huurder%202010-11-01.pdf>
- BOEi (2010a) *Nieuwsbrief BOEi oktober 2010*.
- BOEi (2010b) *Jaarverslag 2009*.
- BOEi (2011) *Verpakingsgebouw cementfabriek ENCI*. Gevonden op 12 mei 2011 op:
http://www.boei.nl/projects/view/24/verpakingsgebouw_cementfabriek_enci/
- BOEi (2011a) *BOEi – Erfgoed in Ontwikkeling*. Gevonden op 12 mei 2011 op:
<http://www.boei.nl/paginas/view/6>
- Boer, J. (2008) 'Wie in een oude fabriek woont, heeft een verhaal te vertellen. In: *Building Business* juni/juli 2008, pp. 56-59.
- Cillekens, C. (2005) Maastricht krijgt cultuurcentrum in Peutz-gebouwen. In: *Dagblad De Limburger*. 12-08-2005 . Gevonden op 2 maart 2011 op: http://www.enci-stop.nl/Web/krant/index.php?file=overz_div20.htm&grt_a=true&soort=dll
- Gemeente Maastricht (2004) *Voortgangs- en tussenrapportage culturele accommodaties, volgno. 14-2004*.
- Gemeente Maastricht (2004a) *Uitvoeren, handhaven en bestendigen. Voorjaarsnota 2004 Gemeente Maastricht*. Maastricht: Gemeente Maastricht.
- Gemeente Maastricht (2005) *Stadsvisie 2030*
- Gemeente Maastricht (2005a) *Programmabegroting 2006*. Maastricht: Gemeente Maastricht.
- Gemeente Maastricht (2005b) *Verslag vergadering Raadscommissie Breed Welzijn 26 september 2005*.
- Gemeente Maastricht (2006) *Verzamelbesluitenlijst voorbereidingsbesluiten ex artikel 21 WRO, volgno. 9-2006*.
- Gemeente Maastricht (2006b) *Voortgang project AINSI*.
- Gemeente Maastricht (2006c) *Start gefaseerde ontwikkeling AINSI, volgno. 114-2006*.
- Gemeente Maastricht (2007) *Uitvoering Fase 2 ontwikkeling AINSI, volgno. 35-2007*.
- Gemeente Maastricht (2008) *Jaarrekening 2007*. Maastricht: Gemeente Maastricht.
- Gemeente Maastricht (2010) *Beantwoording overige vragen over cultuur (rekening/kaderbrief)*.
- Projectenbank Cultuurhistorie (2011) *ENCI*. Gevonden op 24 oktober 2011 op:
<http://www.kennisbankherbestemming.nu/projecten/enci>
- Signo & S (2006) *Toekomstige herhuisvesting Muziekgieterij Maastricht*. Breda: Signo & S.
- Smeets, W. (2011) Heeft AinsI nog toekomst? In: *Zuiderlucht* april 2011, pp. 24-26.
- Theater aan het Vrijthof (2011) *AINSI*. Gevonden op 11 mei 2011 op:
<http://www.theateraanhetvrijthof.nl/ainsi>
- VVIA (2006) *NEDERLAND: BOEi tekent erfpachtovereenkomst in Maastricht met ENCI* [VVIA-e-nieuwsbrief] 2006 (3). Gevonden op 2-3-2011 op:
<http://www.vvia.be/publicaties/e-nwsbrf/en200603.htm#nederland2>
-

Van Nellefabriek

Architectenweb (2010) *Van Nellefabriek*. Gevonden op 12 oktober 2010 op:

<http://www.architectenweb.nl/aweb/archipedia/archipedia.asp?ID=340>

Architectenweb (2002) *Van Nelle Ontwerpfabriek*. Gevonden op 14 november 2011 op:

http://www.architectenweb.nl/aweb/redactie/redactie_detail.asp?iNID=445

Backer, A.M., J. Molenaar, M. Dicke, E. Gude, W. de Jonge, A. Koch & M. Kuipers (2005) *Van Nelle, Monument van de vooruitgang*. Rotterdam: Uitgeverij De Hef publishers.

Galema, W. & P. Vollaard (2007) *Rotterdam herzien: dertig jaar architectuur, 1977-2007*.

Rotterdam: Uitgeverij 010.

Horst, R. van der (2001) *Herbestemming Van Nelle fabriek*. Afstudeerverslag TU/e Bouwkunde, deel 1.

Jonge, W. De (2004) *Van product naar proces: Hergebruik van de Van Nellefabrieken te Rotterdam*. Gevonden op 11 oktober 2011 op:

http://www.wesseldejonge.nl/media/downloads/Van%20Nelle%20Ontwerpfabriek_project%20NL.pdf

Kennis- en Projectenbank Herbestemming (2011) *Fiscale regelingen*. Gevonden op 22 oktober 2011 op:

<http://www.kennisbankherbestemming.nu/kennisdossiers/financiering/financiele-regelingen/fiscale-regelingen>

Molenaar & Van Winden architecten (2011) Restauratie en herbestemming Van Nelle kantoorgebouw, Rotterdam (2003-2006). Gevonden op 19 mei 2011 op:

http://www.molenaarenvanwinden.nl/web-content/pages/restauratie/03202_nl.html

NRP (2011) *Van Nelle ontwerpfabriek, Rotterdam*. Gevonden op 5 augustus 2011 op:

<http://www.nationalerenovatieprijs.nl/archief/nrp2003/genomineerden/vannelle.html>

Pleit Property Management (2011) *Home*. Gevonden op 24 mei 2011 op:

<http://www.pleitpropertymanagement.nl/>

Property conversion (2011) *Van Nelle Ontwerpfabriek*. Gevonden op 18 mei 2011 op:

<http://www.propertyconversion.nl/projecten-vannelle.htm>

PropertyNL (2003) Van Nelle Ontwerpfabriek voor 80% verhuurd. In: *PropertyNL* 23 oktober 2003. Gevonden op 3 oktober 2011 op:

http://www.propertynl.com/nl/nieuws/nieuws_specificatie.asp?id=5462

RTV Rijnmond (2002) *Laurus niet naar van Nelle Fabriek*. Gevonden op 14 september 2011 op:

<http://www.rijnmond.nl/nieuws/23-01-2002/laurus-niet-naar-van-nelle-fabriek>

Top010.nl (2011) *Van Nellefabriek*. Gevonden op 17 mei 2011 op:

http://www.top010.nl/html/van_nellefabriek.htm

Van Nelle Ontwerpfabriek (2011) *Geschiedenis*. Gevonden op 19 mei 2011 op:

<http://www.ontwerpfabriek.nl/index.asp?pageid=51e0fcc3d26741caa95b8a9c35f05caf>

Van Nelle Ontwerpfabriek (2011a) *Fotoboek Kantoren*. Gevonden op 19 mei 2011 op:

<http://www.ontwerpfabriek.nl/index.asp?pageid=9a105019d44d46918e7df00626911b92>

Van Nelle Ontwerpfabriek (2011b) *Een project met allure*. Gevonden op 3 november 2011 op:

<http://www.vnof.nl/toenennu/hetconcept.aspx>

Volker Wessels (2010) *Van Nelle Ontwerpfabriek op voorlopige lijst werelderfgoed*. Gevonden op 18 december 2010 op: <http://www.volkerwessels.com/nl/nieuws/detail/van-nelle-ontwerpfabriek-op-voorlopige-lijst-werelderfgoed>

Wessel de Jonge architecten bv (2008) *Betrokken partijen*. Gevonden op 8 december 2010 op: http://www.wesseldejonge.nl/media/downloads/20080509_Betrokken%20partijen.pdf

Wessel de Jonge architecten bv (2011) *Van Nelle ontwerpfabriek, Rotterdam*. Gevonden op 11 januari 2011 op: <http://www.wesseldejonge.nl/newsite/vnof1.php>

Zeepfabriek Rohm en Haas

Amersfoort Creatieve Stad (2008) *Uitnodiging 18 september 2008*.

Amersfoort op de kaart (2011) *Rohm en Haas, Kleine Koppel*. Gevonden op 25 mei 2011 op: <http://www.amersfoortopdekaart.nl/#locaties/rohm-en-haas>

BOEi (2008) *Nieuwsbrief januari 2008*.

BOEi (2009) *Jaarverslag 2008*. Gevonden op 1 juni 2011 op: <http://www.boei.nl/UserFiles/File/Jaarverslag%20BOEi%202008.pdf>

BOEi (2010) *Jaarverslag 2009*. Gevonden op 1 juni 2011 op: <http://www.boei.nl/UserFiles/File/jaarverslag%202009.pdf>

BOEi (2010a) *Nieuwsbrief augustus 2010*.

BOEi (2011) *Zeepfabriek Rohm en Haas*. Gevonden op 25 mei 2011 op: <http://www.boei.nl/projects/view/36>

Cobouw (2009) Restauratie zeepfabriek. In: *Cobouw*, 15 september 2009.

Bureau Monumentenzorg (2005) *Industrieel erfgoed tussen spoor en Eem*. Amersfoort.

De Stad bv (2006) *Amersfoort Creatieve Stad. Rapportage, april 2006*. Amsterdam: de Stad bv.

De Stad bv (2006a) *Amersfoort Creatieve Stad. Presentatie gemeente Amersfoort*.

Eventview (2010) *BOEi: Industrieel erfgoed steeds vaker inzetbaar voor evenementen*. Gevonden op 30 mei 2011 op: <http://www.eventview.nl/redactionele-artikelen/209-boei-industrieel-erfgoed-steeds-vaker-inzetbaar-voor-evenementen.html>

Game in the city (2011) *Zeepfabriek Rohm & Haas*. Gevonden op 25 mei 2011 op: <http://gameinthecity.admium.biz/locatie/rohmenhaas/>

Gemeente Amersfoort (2004) *Rohm and Haas geen rijksmonument*. Gevonden op 25 mei 2011 op: <http://www.amersfoort.nl/smartsite.shtml?id=123297>

Gemeente Amersfoort (2004a) *Advies inzake verzoek aanwijzing beschermd rijksmonument*.

Gemeente Amersfoort (2005) *B-en-W voorstel: Aankoop kleine Koppel 29, 31, 31 I, 31 II en de Noordstraat (Rohm and Haas)*. Gevonden op 29 mei 2011 op: <http://www.amersfoort.nl/docs/internet/2005/53226.pdf>

Gemeente Amersfoort (2005a) *Aankoop Kleine koppel 29, 31, 31 I, 31 II en de Noordstraat*. Gevonden op 30 mei 2011 op: <http://www.amersfoort.nl/docs/internet/2005/53196.pdf>

Gemeente Amersfoort (2005b)-10; *Raadsinformatiebrief "Drie ideeën voor het Oliemolenkwartier. Reg.nr. 1889969*.

Gemeente Amersfoort (2006) *Aanpak Oliemolenkwartier*.

Gemeente Amersfoort (2007) *Oliemolenkwartier Plan van uitvoering*.

Gemeente Amersfoort (2007a) *B en W-voorstel, nr. 2337063*.

Gemeente Amersfoort (2007b) *Raadsinformatiebrief nr. 67 Rohm & Haas*.

- Gemeente Amersfoort (2007c) *Principebesluit Herontwikkeling Rohm en Haas. Reg.nr. 2337063*.
- Gemeente Amersfoort (2008) *Mijlpalen voor fabrieksgebouw Rohm and Haas*. Gevonden op 26 mei 2011 op: <http://www.amersfoort.nl/smartsite.shtml?id=193847>
- Gemeente Amersfoort (2008a) *Subsidie voor Rohm and Haas en Veerensmederij uit provinciaal Parelfonds*. Gevonden op 26 mei 2011 op: <http://www.amersfoort.nl/smartsite.shtml?id=197370>
- Gemeente Amersfoort (2009) *BOEi nieuwe eigenaar van Rohm & Haas*. Gevonden op 25 mei 2011 op: <http://amersfoort.nl/smartsite.shtml?id=203370>
- Gemeente Amersfoort (2009a) *Ontwerp Bestemmingsplan Oliemolenkwartier 2009, mei 2009*.
- Groenendijk, P. (2011) *Transformatie Zeepfabriek Rohm and Haas, Amersfoort*. In: *ArchitectuurNL* 2011, 3, pp. 32-35.
- Gulden Feniks (2011) *T44 – Fabriek: Rohm and Haas*. Gevonden op 30 mei 2011 op: http://www.guldenfeniks.nl/inzendingen/2011/transformatie/rohm_and_haas/P40/
- Hoving, R. (2008) *Monument Rohm & Haas: 'Het werd tijd'*. In: *AD*, 7 augustus 2008.
- Jagers, R. (2007) *Koekoekshuwelijk in Amersfoort, het college applaudiseert*. Gevonden op 30 mei 2011 op: <http://www.maarwaaromdan.nl/index.php?id=65>
- Kovi, I. (2009) *Start nieuwbouw Rohm en Haas. Zeepfabriek aanjager van creatieve stad*. In: *AD/Amersfoortse Courant*. 4 maart 2009, 1-2.
- Oliemolenkwartier (2011) *Zeepfabriek Rohm & Haas*. Gevonden op 28 mei 2011 op: <http://www.oliemolenkwartier.com/oliemolenkwartier/zeepfabriek-rohm-haas/>
- Projectenbank Cultuurhistorie (2011) *Ateliers in oude zeepfabriek, Amersfoort*. Gevonden op 25 mei 2011 op: <http://www.projectenbankcultuurhistorie.nl/projecten/ateliers-oude-zeepfabriek-amersfoort>
- Provincie Utrecht (2011) *Erfgoedparels en het Parelfonds*. Gevonden op 1 juni 2011 op: <http://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/cultureel-erfgoed/monumenten/erfgoedparels/#subcontent>
- Siesta (2008) *Rohm en Haas*. Gevonden op 30 mei 2011 op: <http://siesta-amersfoort.blogspot.com/2008/08/rohm-en-haas.html>
- Siesta (2011) *Acties voor behoud*. Gevonden op 26 mei 2011 op: <http://www.siesta-amersfoort.nl/siesta-in-actie/acties-voor-behoud/>
- Sligter, A. (2009) *Hotspot in de fabriek*. In: *Volkskrant* 15 juli 2009, katern 2, pp. 14-15.
- Stadsberichten (2008) *Aanvragen bouwvergunningen*. In: *Stadsberichten* 24 september 2008, p. 5.
- Stadsberichten (2009) *Verleende bouwvergunningen*. In: *Stadsberichten* 25 februari 2009, p. 8.
- Stadsberichten (2009a) *Verleende bouwvergunningen*. In: *Stadsberichten* 29 april 2009, p. 5.
- ZEEP architecten (2011) *Zeepfabriek*. Gevonden op 26 mei 2011 op: <http://zeep-architecten.nl/projecten/view/zeepfabriek>
-

REFERENTIES

Algemeen

Mw. Ir. S. (Solange) Beekman, Gemeente Eindhoven, Sector ORVM, afdeling Stedenbouw, afdelingshoofd. Persoonlijke communicatie, verschillende data in 2010-2011.

Dhr. Mr. F. (Fons) Spijkers, Gemeente Eindhoven, Sector ORVM, afdeling Stedenbouw, beleidsadviseur Cultuurhistorie. Persoonlijke communicatie, verschillende data in 2010-2011.

De Witte Dame

Dhr. H. (Henri) Beelen, Design Academy Eindhoven, secretaris College van Bestuur. E-mail correspondentie, 6 januari 2011.

Dhr. T. (Ton) van Daal, voormalig directeur van IBC Projectontwikkeling en Van Straten Bouw en Vastgoed. Persoonlijke correspondentie, 25 januari 2011.

Dhr. C. (Cees) Donkers, Gemeente Eindhoven, Urban designer. Persoonlijke correspondentie, 22 februari 2011.

Klokgebouw

Dhr. J. (Jos) Goijaerts, Woningcorporatie Trudo, directeur Vastgoed. Persoonlijke correspondentie, 20 januari 2011.

ENCI

Dhr. H. (Hans) Stelwagen, vertegenwoordiger BOEi. Persoonlijke correspondentie, 20 januari 2011.

Dhr. P. (Paul) Lambrechts, Gemeente Maastricht. E-mail correspondentie, 9 februari 2011.

Van Nelle Ontwerpfabriek

Dhr. J. (Jos) de Groot, Projectmedewerker Creatieve Economie, Ontwikkelbedrijf Rotterdam Economie, Gemeente Rotterdam. Persoonlijke correspondentie, 18 januari 2011.

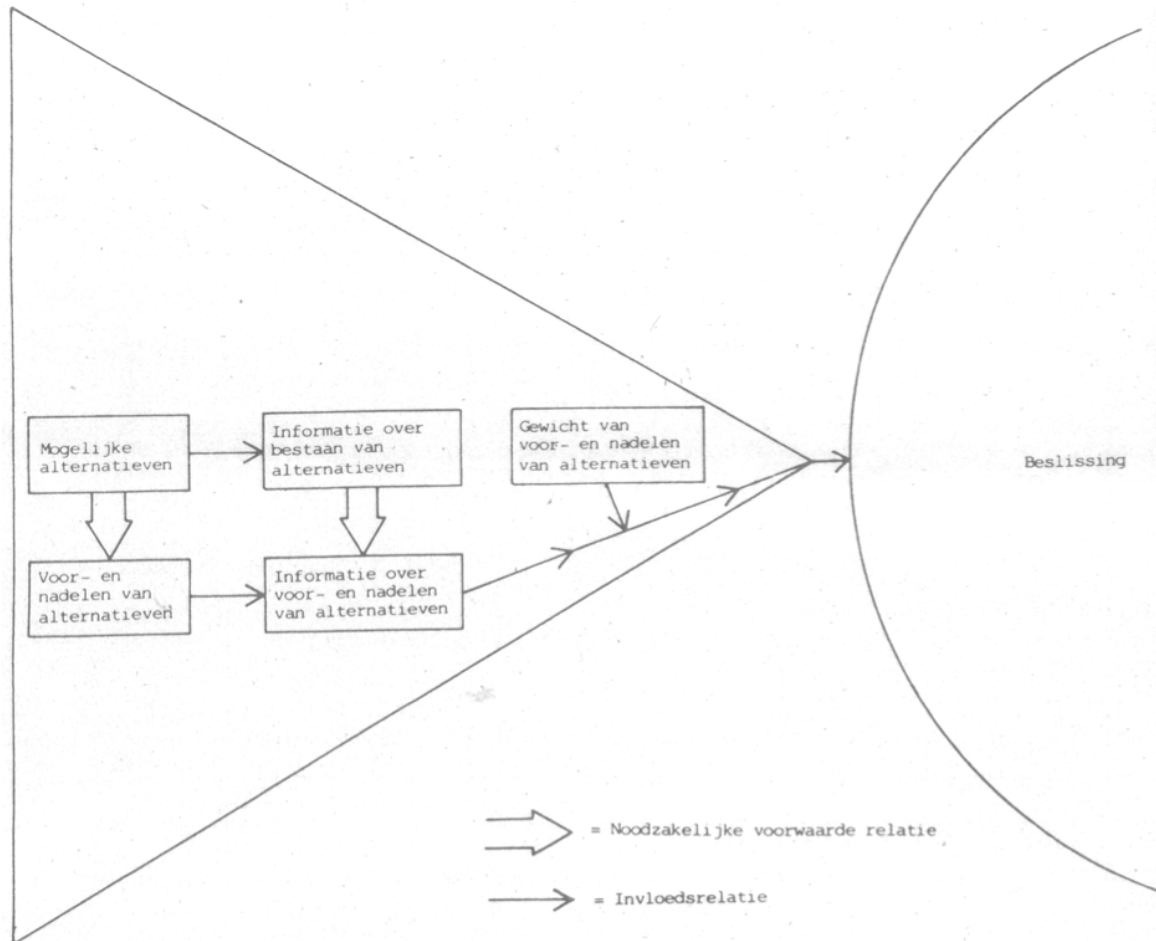
Zeepfabriek Rohm en Haas

Mw. S. (Sylvia) Pijnenborg, freelancer BOEi. Telefonische correspondentie, 13 januari 2011.

APPENDICES

I	BASISMODEL VAN HET BESLISSINGSPROCES	94
---	--------------------------------------	----

I BASISMODEL VAN HET BESLISSINGSPROCES



Bron: Bressers en Klok, (1987): 26.