Voorwoord

In afronding van de studie Bouwtechnische Bedrijfskunde (Instituut Gebouwde Omgeving, Faculteit Natuur en Techniek) aan de Hogeschool Utrecht ligt voor u de scriptie: "Erfgoed binnen de Stedelijke Vernieuwing". Het rapport is opgesteld in samenwerking met de Hogeschool Utrecht en Kastanje BV gevestigd te Hilversum.

Nederland verandert en het werkveld van de gebouwde omgeving verandert mee. De komende jaren zal het werkveld van de gebouwde omgeving zich naar mijn idee verder verplaatsen richting Stedelijke Vernieuwingsopgaven. Door onder andere urbanisatie zal steeds efficiënter met bestaande ruimte (inbreidinglocaties) moeten worden omgegaan. Dit kan onder andere door meervoudig grondgebruik en hergebruik van objecten en locaties gerealiseerd worden.

Erfgoedobjecten blijken steeds vaker leeg te staan en bieden zodoende kansen om bestaande ruimte te hergebruiken. Hergebruik van erfgoed biedt hiernaast kansen door haar unieke uitstraling binnen een gebied. Erfgoed geeft identiteit aan een gebied, locatie en haar bewoners. Erfgoed is bepalend voor het straatbeeld en zorgt voor belevingswaarde. Erfgoed heeft dan ook meer dan alleen economische waarde en kan zowel voor de maatschappij als de gebouwde omgeving van toegevoegde waarden zijn. Mijn visie over erfgoed en monumenten is dan ook:

'Vervang niet wat goed en uniek is, maar zoek kansen voor (her)ontwikkel, transformatie en (her)bestemming gericht op de bestaande kwaliteiten van het object en/of locatie. Door erfgoed optimaal te benutten kunnen (unieke) objecten duurzaam in stand worden gehouden.'

Met dit rapport deel ik mijn kennis met mijn opdrachtgever Kastanje waar ik het onderzoek voor heb uitgevoerd. De organisatie Kastanje zal met deze gegevens een instrument in handen krijgen waarmee toekomstige erfgoedopgaven binnen het Stedelijk Vernieuwingsperspectief uitgevoerd kunnen worden. Kastanje kan zich zodoende verder profileren als betrokken partij in het hergebruiken van (erfgoed)objecten.

Langs deze weg wil ik een aantal personen bedanken die tijdens dit afstudeeronderzoek veel tijd en energie hebben gestoken in een begeleidende en adviserende rol. Hierbij mijn dankbetuiging aan Edwin van der Voort (Kastanje), Stephan Spruit (HU), Ellen van Keeken (HU), de directie en medewerkers van Kastanje te Hilversum en de geïnterviewde experts voor het delen van hun kennis, ervaringen en inzichten.

Ik wens u veel leesplezier toe bij het lezen van mijn scriptie: "Kansen voor erfgoed binnen de Stedelijke Vernieuwing"

Justin Vos

De erfgoedsten

Home | Over ErfgoedStem | Nieuwsbrief | Netwerk | Agenda

You are here: Home » Beheer en behoud, Bestuur, beleid en organisatie, Gebou
Enschedese Jozefkerk

Geldgebrek nekt renovatie Enschedes

Posted by Redactie • 12 december 2011 • Printer-friendly •

De dure renovatie van de Jozefkerk dreigt te stranden. De provincie geeft 2,8 m
2012 wordt begonnen en er vijf ton eigen geld is. Dat lukt niet. De gemeente
stichting Behoud Jozefkerk. In een noodkreet van afgelopen week wordt Ens
dragen aan de 3,3 miljoen euro dure restaurantie van het kerkgebouw aan d

Architectuur.NL Architectuur in Nederland

HOME | WONINGBOUW | UTILITEITSBOUW | INTERIEUR | ACTUEEL | ARCHITECT

DEUBAU 2012 INTERNATIONALE BOUWVAKBEURS
Holland-Dag woensd 11 januari 2012

Home > Nieuws > Maar liefst 339 rijksmonumenten in 'krachtwijken'

Maar liefst 339 rijksmonumenten in 'krachtwijken'

(29-04-2009)

Er zijn in de veertig Vogelaarwijken maar liefst 339 rijksmonumenten te vinden en vijftien beschermde stadsgezichten. Bekende voorbeelden zijn molen De Blom in Amsterdam-West, station Hollands Spoor in Den Haag en Vreewijk en Oud-Delfshaven in Rotterdam.

Rotterdam-West is koploper met 52 monumenten, gevolgd door Het Broek in Arnhem (49), Rotterdam Oud Zuid (38), Maastricht

De gemeente Rotterdam laat in een reactie weten dat monumenten nog steeds belangrijk zijn voor de gemeente, maar dat er keuzes gemaakt moeten worden in wat er wel of niet beschermd kan worden.

Frostbrug (A

Dat blijkt uit een inventarisatie van Han Lörzing, lande
Planbureau voor de Leefomgeving.

Opvallende stedenbouwkundige kwaliteiten

Volgens Lörzing kan dit cultureel erfgoed in niet geringe mate bijdragen aan de identiteit van de betreffende Vogelaarwijken. Hij zei dit op een symposium van het vakblad over Stedelijke Interieur over het belang van hoogwaardige openbare ruimte in Vogelaarwijken.

Deze wijken hebben vaak opvallende stedenbouwkundige kwaliteiten die in de loop van de decennia zijn ondergesneeuwd, maar nieuw leven kan worden ingeblazen. Bijvoorbeeld de karakteristieke open bouwblokken, de uitgestrekte parken, singels en waterpartijen.

monumenten.nl

HOME | NIEUWS | KENNISBANK | REGIONAAL

Home › Nieuws › Leegstand dreigt

Leegstand dreigt

8 december 2011

Nederland moet herbestemming voortvaren
dreigt grootschalige leegstand van ons
procent van het bouwvolume. Ter verg
herbestemmingsopgave wordt urgent

De heer de Zeeuw is werkzaam bij he
gebiedsontwikkeling aan de TU Delft
Maatschappij tot Behoud, Ontwikkel

Bron: Cobouw, nieuws over bouw i

de Gelderlander

Webwinkel | Mobiel | Abonneren | RSS | Geen krant ontvangen? | Online krant | Adverteren | Contact |

HOME & REGIO | ALGEMEEN | SPORT | MULTIMEDIA | EXTRA | GENIET | SERVICE | OVER

Achterhoek | Arnhem e.o. | Betuwe | De Vallei | Liemers | Maasland | Maas en Waal | Nijmegen e.o

'Een vijfde monumenten in verval'

dinsdag 18 oktober 2011 | 11:48 | Laatst bijgewerkt op: dinsdag 18 oktober 2011 | 11:56

Tekstgroo

NIJMEGEN - Eén op de vijf gemeentelijke monumenten verkeert in abominabele staat. Daken lekken, gevels zijn aangetast en vloeren zijn slecht onderhouden. Wordt niet snel ingegrepen, dan lopen de panden blijvende schade op en is herstel onbetaalbaar. Dat zegt het Nationaal Restauratiefonds.

Dit luidt de noodklok na onderzoek onder eigenaren. Van hen gaf in Gelderland, Noord-Brabant en Limburg bijna 20 procent aan dat hun pand matig tot slecht op orde is.

De bezitter is niet verplicht een monument te onderhouden. "We respecteren in Nederland de privacy van de eigenaren", meldt stafmedewerker Sjoerd Slagter van het Nationaal Restauratiefonds. Maar dwang is volgens Slagter ook niet wat nodig is. "Eigenaren zijn in de regel trots op hun pand."

Het achttiende eeuwse voormalig slagershuisje i
Wageningen. Foto: De Gelderlander

Inhoudsopgave

VOORWOORD **1**

INHOUDSOPGAVE **3**

1. (MANAGEMENT)SAMENVATTING **4**

2. INLEIDING **6**

2.1 AANLEIDING 6
2.2 PROBLEEMANALYSE 6
2.3 OPDRACHTBESCHRIJVING EN DOELSTELLING 6
2.4 LEESWIJZER 7

3. ONDERZOEKSOPZET **8**

3.1 ONDERZOEKTYPERING 8
3.2 ONDERZOEKSMODEL 9

4. THEORETISCH KADER **10**

4.1 STEDELIJKE VERNIEUWING IN PERSPECTIEF 10
4.1.1 Historisch perspectief *10*
4.1.2 Trends en ontwikkelingen *11*
4.1.3 Succesfactoren bij erfgoedopgaven *13*
4.1.4 Definitie en werkmodel Stedelijke Vernieuwing *16*
4.2 PROJECTINSTRUCTIE ERFGOEDOPGAVEN BINNEN HET STEDELIJK VERNIEUWINGSPERSPECTIEF 18
4.2.1 Projectinstructie (erfgoed)opgaven *18*
4.2.2 Stappenplan projectinstructie *19*
Stap 1: Quick Scan *19*
Stap 2: Omgevingsanalyse *20*
Stap 3: Confrontatiematrix *22*
Stap 4: Interventiestrategie *23*
Stap 5: Totale Economische Kosten Baten Analyse *24*
4.2.3 Integrale samenwerking binnen de projectinstructie *25*
4.2.4 Krachtenveldanalyse bij erfgoedopgaven *27*
4.3 KASTANJE ALS ONTWIKKELAAR VAN ERFGOEDPROJECTEN 29
4.3.1 Huidige situatie *29*
Tesselschadekerk *30*
4.3.2 Gewenste situatie *31*
Nike campus *32*
Blauwkapel *33*
Mariaplaats *34*
4.3.3 (Mis)match *35*
4.3.4 Nieuwe werkwijze bij (erfgoed)opgaven *36*

5. BEVINDINGEN, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN **40**

5.1 BEVINDINGEN 40
5.2 CONCLUSIES 41
5.2.1 Werkmodel met omgevingsaspecten *42*
5.2.2 Projectinstructie erfgoedopgaven *43*
5.3 AANBEVELINGEN 44

6. BIJLAGEN **46**

7. LITERATUURLIJST **76**

1. (Management)samenvatting

Door diverse maatschappelijke ontwikkelingen dreigen steeds meer erfgoedobjecten leeg te komen staan. Leegstand van gebouwen, terreinen en erfgoed leiden niet alleen tot materiële schade maar ook tot sociale schade en achteruitgang van de leefomgeving. De toename van leegstand van erfgoed en ander karakteristiek vastgoed heeft bij de organisatie van Kastanje geleid tot de vraag hoe erfgoed benut kan worden om leegstand en verval te voorkomen. In opdracht van Kastanje is zodoende onderzoek verricht naar kansen voor toekomstige (erfgoed)opgaven voor de organisatie van Kastanje.

Door urbanisatie in stedelijke gebieden en krimp en verval in de periferie verandert de behoefte van de maatschappij aan de gebouwde omgeving. De maatschappij stelt steeds hogere eisen aan de leefomgeving naarmate stedelijk gebied intensiveert. De ruimtedruk in steden leidt tot meervoudig grondgebruik en binnenstedelijke inbreidinglocaties. In de periferie en krimpgebieden ligt de nadruk van leegstaand vastgoed meer op het realiseren van kwaliteitsimpulsen en imagoversterking van deze gebieden.

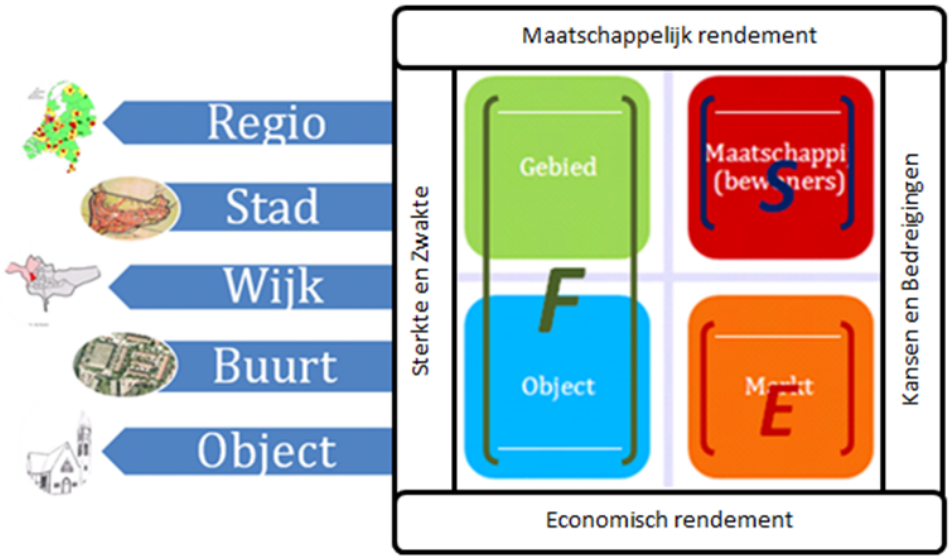
Bij leegstand is er altijd een mismatch tussen (de waardering van) de vraag en het aanbod van vastgoed. Leegstand van erfgoed wordt vaak veroorzaakt als erfgoedobjecten hun functie verliezen. Dit kan veroorzaakt worden door zowel maatschappelijke, politieke als culturele verschuivingen. Hiernaast zorgen technologische veranderingen voor andere eisen aan vastgoed waardoor bestaande objecten niet meer in een behoefte kunnen voorzien.

Erfgoed biedt binnen een gebied kansen voor zowel de gebouwde omgeving als haar bewoners (Stedelijk Vernieuwingsperspectief). Binnen het stedelijk weefsel vertegenwoordigen monumenten continuïteit, identiteit en de vaste waarden van de omgeving. Erfgoed is uniek, beeldbepalend, van historische en culturele waarde en wordt vaak gezien als collectief eigendom. Het is datgene waar mensen zich mee identificeren en het is dat wat mensen bindt aan een gebied.

Stedelijke Vernieuwing staat voor elke vorm van vernieuwing in een bestaande gebouwde omgeving gericht op het verbeteren van het woon- en leefklimaat voor de bewoners. De complexiteit van Stedelijke Vernieuwing en de gevoeligheid van de omgang met erfgoed hebben als gemeenschappelijke deler, het grote aantal actoren dat zich betrokken voelt bij eventuele (bouwkundige) veranderingen. Bij hergebruik van erfgoedobjecten is een integrale samenwerking met en tussen verschillende partijen dan ook van doorslaggevend belang voor het wel dan niet slagen van het project. Aan de hand van het literatuuronderzoek en gesprekken met experts zijn er totaal vijf succesfactoren opgesteld, hoe organisaties om dienen te gaan met leegstaande erfgoedobjecten:

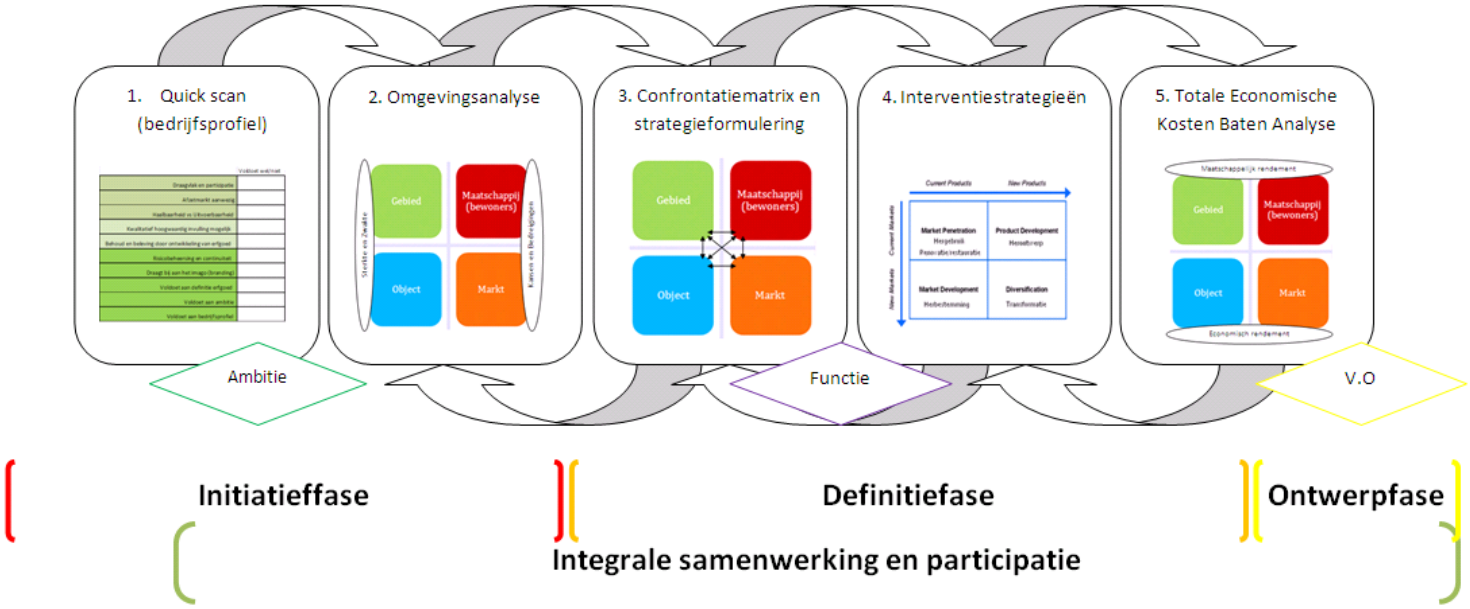
1. Benut een maatschappelijke behoefte
2. Zorg dat het object waarde creëert voor de omgeving.
3. Weet bij erfgoedopgaven de spanningsvelden tussen kosten, baten, functie, bouwkundige ingrepen en identiteit te balanceren.
4. Stem bij erfgoed het project af op de (cultuur)historie van het object of de locatie.
5. Zorg voor participatie en draagvlak door een integrale samenwerking.

Naar aanleiding van het vooronderzoek zijn drie pijlers van Stedelijke Vernieuwing omgezet naar vier werkvelden. Deze vier werkvelden zijn verder geconcretiseerd in gebiedsaspecten. Binnen het beschreven model staan zowel het economische als maatschappelijk rendement centraal.



De opgestelde succesfactoren vormen de ingrediënten van de projectinstructie. De instructie is een beslisboom van vijf stappen om erfgoedobjecten binnen de opgaven van Stedelijke Vernieuwing te benutten. De ontworpen projectinstructie is toegepast en getoetst in vier casestudies: Nike campus, Mariaplaats, Blauwkapel en de Tesselschadekerk. Uit de casestudies blijkt zowel het werkmodel als de projectinstructie een praktisch bruikbare tool te zijn in het bepalen van de functie en het benoemen van belangen, kosten en baten bij (her)ontwikkelopgaven.

Met behulp van de ontworpen projectinstructie kan Kastanje de volgende stap zetten in de ambitie om 'leading' te zijn in het hergebruik van erfgoed. De projectinstructie kan gebruikt worden als advies- en ontwikkeltool of dienen als integraal samenwerkingsdocument.



2. Inleiding

Verloedering en verval dreigt voor maatschappelijk vastgoed en erfgoed. Postkantoren, kerken, kloosters, raadhuizen, pakhuizen, industriële complexen en militair erfgoed. Vastgoed binnen een trend naar leegstand.

'Overal waar mensen leven wordt de gebouwde omgeving gebruikt, gewaardeerd en geherwaardeerd' (Schäfer, 2009)

Leegstand (van erfgoed) heeft gevolgen voor de economische, functionele en technische levensduur van objecten maar kan op den duur ook aanzet geven tot verval en verloedering van een gebied. Leegstand van gebouwen en verwaarlozing van terreinen leiden immers niet alleen tot materiële schade, maar ook tot sociale schade en achteruitgang van de leefomgeving[1].

2.1 Aanleiding

De organisatie Kastanje wil zich als projectontwikkelaar in de toekomst meer richten op (her)gebruik van karakteristiek vastgoed. Kastanje heeft de behoefte aan een 'beslisboom' waarmee het bedrijf structuur in haar werkwijze kan aanbrengen waar het gaat om projecten waarbij vastgoed wordt hergebruikt. De beslisboom dient als praktische tool voor de organisatie hoe het om kan gaan met leegstaande karakteristieke objecten.

2.2 Probleemanalyse

In dit onderzoek zal aan de hand van theorie, gesprekken met experts en door het gebruik van casestudies een werkmodel en projectinstructie uitgeschreven worden. Het werkmodel en de instructie dienen in de initiatief- en definitiefase van het bouwproces te kunnen worden gebruikt om ontwikkelkansen voor erfgoed te definiëren.

2.3 Opdrachtbeschrijving en doelstelling

Kastanje ziet (de toenemende mate van) leegstand van erfgoedobjecten als kans en gaat zich verder verdiepen in hergebruik van vastgoed om duidelijke richtlijnen te definiëren hoe het bedrijf in de toekomst met deze objecten om kan gaan. Het onderzoek beschrijft de mogelijkheden van bestaande erfgoedobjecten binnen het Stedelijk Vernieuwingsperspectief en het bedrijfsprofiel van de opdrachtgever. Het advies beslaat een projectinstructie dat kan worden ingezet als tool voor de ontwikkeling van objecten of worden gebruikt als adviestool richting externe partijen.

De hoofdonderzoeksvraag van het onderzoek is als volgt gedefinieerd:

Hoe kan erfgoed zowel sociaal maatschappelijk als economisch benut worden binnen de opgaven van Stedelijke Vernieuwing door Kastanje?

[1] Gevolgen van leegstand zijn in bijlage 3 verder uitgewerkt.
[2] Een casestudie is een onderzoekbenadering waarbij één of meer casussen diepgaand worden bestudeerd

2.4 Leeswijzer

In deze leeswijzer wordt kort en bondig gedefinieerd wat per hoofdstuk aan bod komt in dit rapport.

Hoofdstuk 1
Het eerste hoofdstuk beslaat een (management)samenvatting van het onderzoek en advies gericht aan de organisatie van Kastanje te Hilversum.

Hoofdstuk 2
Het tweede hoofdstuk is de inleiding bestaande uit de aanleiding, probleemstelling en opdrachtbeschrijving van het onderzoek.

Hoofdstuk 3
Hoofdstuk 3 bestaat uit de verantwoording van het onderzoek en de onderzoeksopzet zoals overeen is gekomen in het Plan van Aanpak tussen de onderzoeker (student), opdrachtgever (Kastanje) en instelling (Hogeschool Utrecht).

Hoofdstuk 4
In het vierde hoofdstuk worden de theoretische kaders van Stedelijke Vernieuwing en erfgoed geschetst. Naast literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van interviews met experts waarop succesfactoren en de ontworpen projectinstructie zijn gebaseerd. De ontworpen projectinstructie wordt hierna stapsgewijs uitgelegd. De huidige organisatie van Kastanje wordt verder uitgelicht en met behulp van enkele casestudies wordt de gewenste situatie geschetst.

Hoofdstuk 5
Bevindingen uit het theoretisch kader worden vertaald naar conclusies en aanbevelingen gericht aan de opdrachtgever (Kastanje).

Hoofdstuk 6
Bijlagen met literatuuronderzoek en interviewverslagen. Tevens is de projectinstructie getoetst aan de hand van vier casestudies. De casestudies zijn: Blauwkapel, Mariaplaats, Nike campus en de Tesselschadekerk.

Hoofdstuk 7
Literatuurlijst en bronverwijzing

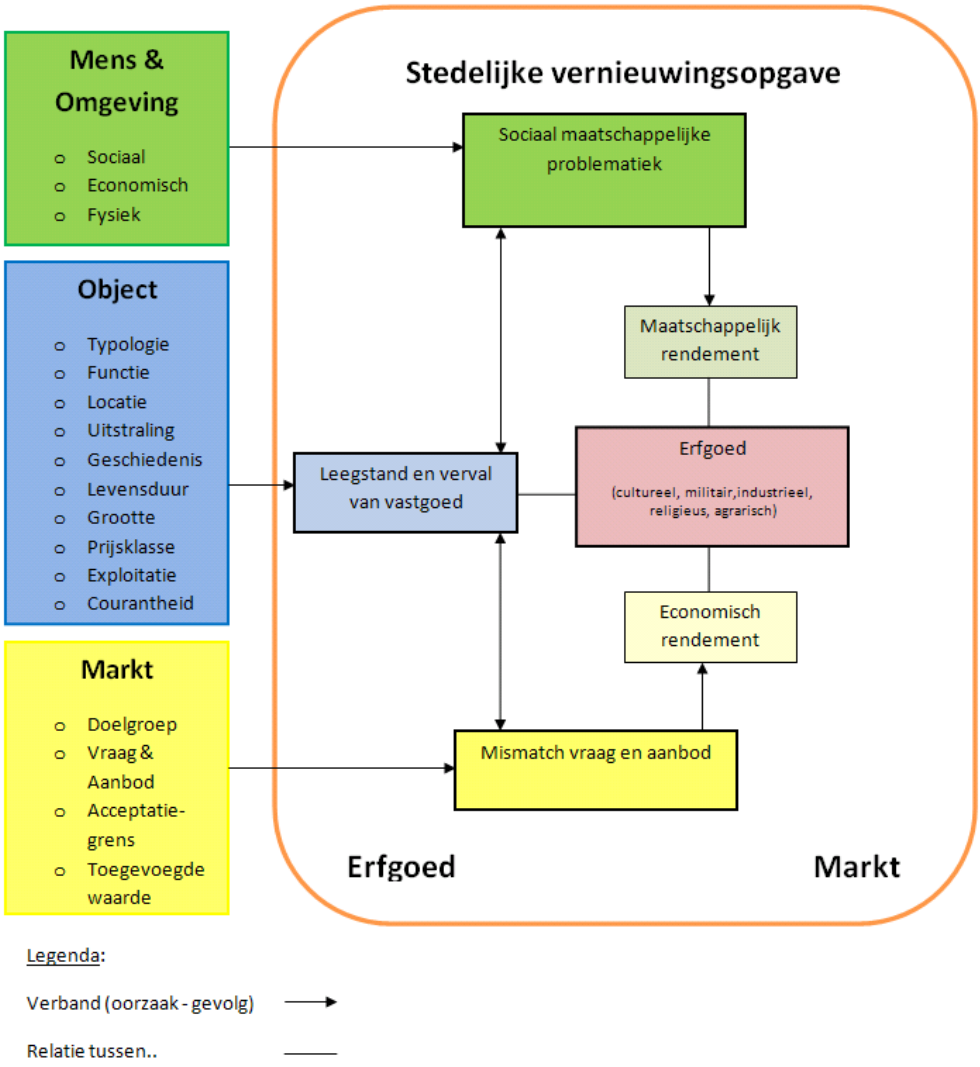
3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet toegelicht en verantwoord.

3.1 Onderzoektypering

In dit verkennende onderzoek wordt voor de organisatie van Kastanje onderzocht in hoeverre (erfgoed)objecten fysiek in stand gehouden kunnen worden en tevens sociaal-maatschappelijk en/of economisch benut kunnen worden. De bevindingen zullen worden uitgewerkt tot een ontwerp van een werkmodel en projectinstructie. De instructie geeft structuur om toekomstige erfgoedopgaven binnen het Stedelijk Vernieuwingsperspectief op te lossen. De instructie zal worden toegepast in vier casestudies welke als referentiekader zullen dienen.

Voorafgaand aan het onderzoek is een persoonlijke hypothese geschetst (figuur 1) van de verwachtte samenhang tussen Stedelijke Vernieuwing en hergebruik van erfgoed. Naast de reeds bekende pijlers van Stedelijke Vernieuwing worden ook de kenmerken van het (erfgoed)object en de markt beschreven.



Figuur 1 Conceptueel verband

3.2 Onderzoeksmodel

Voor het totale onderzoek en adviesrapport zijn 120 werkdagen benut. Het onderzoek is uitgevoerd voor Kastanje te Hilversum.

Voor de toepassing van gedane bevindingen wordt gebruik gemaakt van casestudies[2]. De gebruikte casestudies zijn: Nike campus te Hilversum, Mariaplaats te Utrecht, Blauwkapel te Utrecht en de Tesselschadekerk te Hilversum. De casestudies zijn allen aangemerkt als succesvolle projecten en zijn verder gebaseerd op schaalniveau en locatie. De casestudies dienen als referentie en toetsing voor de ontworpen projectinstructie. Het onderzoek zal verder bestaan uit een Survey[3] van experts op het gebied van Stedelijke Vernieuwing en behoud door gebruik van erfgoed. Tijdens dit onderzoek is gesproken met: Jacob Julsing, Kees Geevers (Hogeschool Utrecht), Edsard Kylstra (StadsOntwikkeling Utrecht) en met de directie en medewerkers van Kastanje.

Dit verkennende onderzoek is opgedeeld in drie elementen welke verder onder te verdelen zijn in (deel)producten. Het eerste element beslaat de verkenning en uitwerking van Stedelijke Vernieuwing. Element twee beschrijft de verkenning en analyse van de projectinstructie ten aanzien van erfgoedopgaven. In het laatste deel wordt de opdrachtgever Kastanje onder de loep genomen.

In onderstaand figuur is de structuur van het onderzoek en rapport schematisch weergegeven. Het onderzoek is in verschillende stadia doorlopen van vooronderzoek tot bevindingen, conclusies en aanbevelingen. De indeling van hoofdstukken in dit rapport is tevens terug te vinden.

Stadium	Vooronderzoek	Theoretisch kader			Conclusies en aanbevelingen	
	Informatie verzamelen	Verkenning	Analyse	Bevindingen	Conclusies	Aanbevelingen
	Stedelijke Vernieuwing	Stedelijke Vernieuwing	Historisch perspectief Trends en ontwikkelingen Succesfactoren Definitie en werkmodel	X1	Y1	Z1
	Erfgoed	Projectinstructie en samenwerking	Projectinstructie Stappenplan Integrale samenwerking Krachtenveldanalyse	X2	Y2	Z2
	Kastanje	Kastanje	Huidige situatie Gewenste situatie Mismatch = behoefte Werkwijze (erfgoed)opgaven	X3	Y3	Z3
Indeling	Hoofdstuk 2 en 3	Hoofdstuk 4	Hoofdstuk 4,1 t/m H4,3	Hoofdstuk 5,1	Hoofdstuk 5,2	Hoofdstuk 5,3

Figuur 2, Schematische weergave rapport

[2] Een casestudie is een onderzoekbenadering waarbij één of meer casussen diepgaand worden bestudeerd in hun context.
[3] Manier van informatieverzameling waarbij informatie door observatie en/of mondelinge of schriftelijke interviews wordt onttrokken.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische uitgangspunten geschetst waarop het werkmodel en de projectinstructie op zullen worden gebaseerd. In de bijlage is een verdere verdieping van literatuuronderzoek te vinden.

4.1 Stedelijke Vernieuwing in perspectief

Door maatschappelijke veranderingen verandert de vraag binnen de gebouwde omgeving constant. In dit hoofdstuk wordt Stedelijke Vernieuwing in historische, huidige en toekomstige tijdgeest geplaatst om perspectief te bieden aan de constante verandering van Stedelijke Vernieuwing.

4.1.1 Historisch perspectief

Stedelijke Vernieuwing is niet een nieuw verschijnsel. Vanaf de instelling van de Woningwet in 1901 is er een actieve aanpak van krotwoningen[i] (Cammen, 2003). In de jaren vijftig en zestig werd het beleid in Nederland gekenmerkt door sanering, krotopruiming en reconstructies om ruimte te maken voor voornamelijk economische functies zoals kantoren, (winkel)boulevards en verkeer[ii] (Straatman, 2010). Begin jaren '70 werd stadsvernieuwing geïntroduceerd dat voornamelijk gericht was op het fysieke herstel en vernieuwing van bestaande woningen. Hoewel de woningkwaliteit verbeterde, werden de achterliggende sociaal-maatschappelijke problemen niet opgelost. Aandacht voor bewoners was tot deze tijd nog bijzonder schaars[iii] (Schaar van de, 1996). Eind jaren 80 en begin jaren 90 ontstond mede hierdoor kritiek op de stadsvernieuwing.

De brede erkenning van sociaal-maatschappelijke problemen in steden leidde in 1995 ertoe dat de vier grote steden, 15 middelgrote steden en het kabinet Kok I een convenant ondertekenden dat de basis vormde voor het Grotestedenbeleid(GSB). In 1997 werd het beleid verbreed met de vaststelling van de Nota Stedelijke Vernieuwing dat gezien kan worden als de opvolger van de stadsvernieuwing[iv]. Uitgangspunt was dat een 'gezonde stad' bereikt kan worden door een gedifferentieerde samenstelling van de bevolking en woningvoorraad. Het tegengaan van ruimtelijke segregatie van kansarme bewoners kreeg hierdoor meer prioriteit (Kleinhans, 2000). Fysiek ingrijpen in de woningvoorraad bleek vooral doeltreffend om de sociale samenstelling van de bevolking te veranderen en daarmee het aandeel 'kansarmen' in de buurt te verminderen. De invloed van herstructurering op de leefbaarheid en veiligheid in een buurt blijkt echter beperkt en lijkt slechts een geringe positieve bijdrage te leveren aan de afname van criminaliteit en verloedering[v] (Kempen van, 2003). Met het verschijnen van het VROM-advies; Stad en Stijging in 2006 werden de sociale en fysieke pijler verbonden. Binnen het advies werd duidelijk gemaakt dat fysieke investeringen en maatregelen op het gebied van sociale samenhang niet voldoende zijn om een goed woon- en leefklimaat te stichten. Wijkvernieuwing dient in de eerste plaats bij te dragen aan de sociale stijging van (buurt)bewoners om structureel de achterliggende sociaal-maatschappelijke problematiek te verbeteren. Hedendaags wordt Stedelijke Vernieuwing, gericht op het verbeteren van het woon- en leefklimaat voor bestaande bewoners, dan ook gebaseerd op drie pijlers: de sociale, economische en fysieke pijler.

Met de nota Belvedère (1990) is een decennium lang gestreefd om cultuurhistorie meer te betrekken bij ruimtelijke ontwikkelingen. Hergebruik van erfgoed bleek bij belvedèreprojecten een uitstekend middel om erfgoed duurzaam te behouden. In 2011 kreeg deze strekking een vervolg in de Visie: 'Erfgoed en ruimte, Kiezen voor Karakter'. In dit beleidsdocument staat de gebiedsgerichte (her)ontwikkeling van historische gebouwen en complexen als inspiratiebron en/of kwaliteitstoevoeging centraal bij ruimtelijke vraagstukken. Binnen het stedelijk weefsel vertegenwoordigen monumenten continuïteit, identiteit en de vaste waarden van de stedelijke dynamiek. Erfgoed is uniek, beeldbepalend, van historische en culturele waarde en wordt gezien als collectief eigendom. De waarde van het cultureel erfgoed is niet alleen de beleving die het biedt, maar ook de aandacht die het genereert[vi] (Klamer, 2009). Het is datgene waar mensen zich mee identificeren en het is dat wat mensen bindt aan een gebied.

4.1.2 Trends en ontwikkelingen

Door verschillende en uitlopende maatschappelijke trends en ontwikkelingen verandert de behoefte van de maatschappij ten aanzien van de gebouwde omgeving en komen erfgoedobjecten steeds vaker leeg te staan. Er zijn tal van sociale, maatschappelijke, politieke en technologische oorzaken en trends te benoemen[4]. Onderstaand zijn een aantal oorzaken van de toename in leegstand van erfgoed puntsgewijs benoemd:

1. Afname van de bevolkingsgroei tot mogelijke krimp van de bevolking vanaf 2035.
2. Vergrijzing en ontgroening van de bevolking
3. Afnemende beroepsbevolking
4. Toename van eengezinshuishoudens.
5. Toename van maatschappelijke individualisering en politieke polarisatie
6. Nederland manifesteert en versterkt zich verder als dienstenland
7. Urbanisatie (verstedelijking) en krimpregio´s in de periferie
8. Toename van leegstand van kantoren en offline winkelformules
9. Toename van leegstand van erfgoed door een gebrekkige vraag naar de functie en de functionaliteit van het object of de locatie.

De beschreven ontwikkelingen brengen de volgende (verwachtte) gevolgen met zich mee, welke van invloed zijn op ruimtelijke ontwikkelingen:

1. Toename van leegstand van erfgoed, kantoren en offline winkels.
2. Privatisering van verschillende sectoren met als gevolg afstoot van publiek vastgoed
3. Ruimte-intensivering in stedelijke gebieden (urbanisatie)
4. Toename van vraag naar groen, recreatie en infrastructuur in stedelijke gebieden
5. Vraag naar kwaliteit- en imago impulsen in de periferie
6. Ruimtelijke ontwikkelingen gericht op bestaand kwaliteiten van vastgoed en gebieden (inbreidinglocaties, herbestemming, transformatie en herontwikkeling)
7. Vastgoed gericht op kwaliteit, flexibiliteit en functionaliteit voor specifieke eindgebruikers.
8. Toename van specifieke individuele wensen ten aanzien van (ver)zorg, wonen, werk en recreatie.
9. Afzetten van producten afgestemd op een specifieke eindgebruiker (klantgerichte benadering) of organisatie (Corporate Real Estate Management)
10. Verdere toename van mondialisering en technologische ontwikkelingen(netwerkvorming)
11. De kritische, onderzoekende en vergelijkende consument welke veel informatie voor handen heeft en een steeds grotere rol opeist binnen het besluitvormingsproces.

Door een veranderende behoefte verandert de gebouwde omgeving mee. Het verleden, heden en de toekomst van (de definitie van) Stedelijke Vernieuwing is constant onderhevig aan verandering als gevolg van nieuwe inzichten en andere perspectieven ten aanzien van gebiedsontwikkeling.

In figuur 3 zijn historische veranderingen en toekomstige verwachtingen weergegeven om trends inzichtelijk te maken. In bijlage 2 is een uitgebreide beschrijving terug te vinden van trends, ontwikkelingen en gevolgen ten aanzien van leegstand van erfgoedobjecten.

[4] Oorzaken, trends, ontwikkelingen zijn in de bijlage gedetailleerd uitgewerkt.

	Beleid	Cultuurhistorie en erfgoed	Stedelijke vernieuwing		
			Sociaal	*Economisch*	*Fysiek*
Verleden	Stadvernieuwing (1900-1990)	Staat beheert	Samenstelling wijzigen	Winkelcentra en boulevards	Samenstelling wijzingen
	Grotestedenbeleid (1995-2009)	Particulier eigendom en stichtingen	Sociale cohesie bevorderen	Infrastructuur versterken	Massaproductie
		Cultuurhistorie in gebruik			
Heden	Stad en Stijging (2006)	Mismatch vraag en aanbod (functieverlies)	Sociale stijging bewoners	Schaalvergroting	Participatie bewoners en actoren
	Belvedère (1999-2009)	Behoud door ontwikkeling		Nieuwe werken	Gebruikerswaarde (technisch en functioneel)
	Kiezen voor Karakter (2011)	Cultuurhistorie behouden		Netwerken en social media	
Toekomst	Privatisering	Structurele leegstand door functieverlies	Urbanisatie	Dienstenland	Kwaliteit, identiteit, uniekheid (stukproductie)
	Polarisatie en liberalisering	Vraag naar icoonfunctie en imago	Vergrijzing en ontgroening	Globalisatie en computerisering	Typologie en eisen aan vastgoed
	Privaat publieke samenwerking	Vraag naar recreatie en groen	Huishoudens (aantal en grootte)	Technologische ontwikkelingen	Corporate Real Estate Management
		Hergebruik, transformatie, herontwikkeling	Individualisering		Krimpgebieden (periferie)
		Cultuurhistorie beleven	Secularisering		Intensief ruimtegebruik (stedelijk)
			Kritische consument		Leegstand kantoren en offline winkels

Figuur 3, Overzicht veranderingen van beleid en perspectief tav Stedelijke Vernieuwing

4.1.3 Succesfactoren bij erfgoedopgaven

De waarde van erfgoed beperken zich dus niet tot de economische en esthetische waarde alleen. Erfgoed zorgt voor kansen binnen de Stedelijke vernieuwingsopgaven vanwege de meerwaarde en impulsen die het kan bieden voor zowel de bewoners als de omgeving. Aan de hand van literatuuronderzoek en gesprekken met experts[5] zijn vijf succesfactoren opgesteld hoe organisaties om kunnen gaan met hergebruik van leegstaand erfgoed. De succesfactoren zullen later de ingrediënten van de projectinstructie vormen.

1. **Zorg voor een courante functie (benut een maatschappelijke behoefte).**
   Erfgoed dat leeg staat heeft vaak haar functie verloren als gevolg van maatschappelijke of technologische veranderingen. Om erfgoed te behouden en te (her)gebruiken zal daarom een wijziging van functie en eventueel fysiek ingrijpen noodzakelijk zijn om het object fysiek in stand te kunnen houden. De functie van erfgoed dient gebaseerd te zijn op een (maatschappelijke) behoefte om het object wederom courant te maken.

2. **Zorg voor waardecreatie**
   Het gebruik, de beleving en de (cultuur)historie van erfgoed zorgt voor toegevoegde waarde voor zowel mens als omgeving[vii] (Geevers, 2012). Het creëren van waarde kan zowel gericht zijn op economisch als op maatschappelijk rendement[viii] (Julsing, 2012).

3. **Stem het project af op (de cultuurhistorie van) het object en de locatie**
   Bij het komen tot een functie evenals bij plegen van mogelijke bouwkundig interventies is er een spanningsveld tussen: Haalbaarheid, uitvoerbaarheid en identiteit. De identiteit en (on)mogelijkheden van het gebied of het object dienen centraal te staan in het ontwerpproces[ix] (Geevers, 2012).

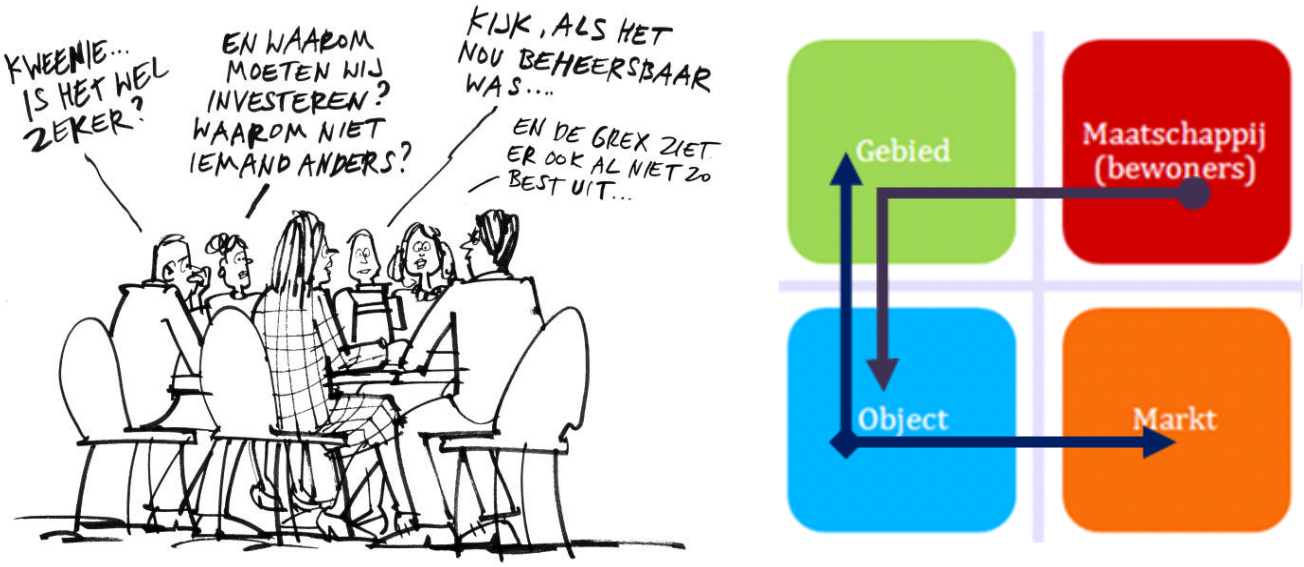
4. **Wees een reële idealist**
   Partijen dienen het ideaal na te streven om cultuurhistorische aspecten van erfgoed te willen behouden. Cultuurhistorie zorgt immers voor een identiteit een kwaliteitsimpuls aan de omgeving en haar bewoners. Partijen dienen zich echter ook te realiseren dat (fysieke) aanpassingen vaak noodzakelijk zijn om erfgoed te kunnen behouden. Winstmaximalisatie hoeft voor het behoud en gebruik van erfgoed niet het hoogste doel te zijn[x] (Geevers, 2012). Het in stand houden van vastgoedobjecten vergt echter wel financiering. De opbrengsten uit verkoop of de exploitatie van erfgoed dient voldoende te zijn om in beheer en onderhoud te voorzien en/of een positief resultaat op te leveren op de maatschappelijke kosten baten analyse[xi] (Kylstra, 2012)

5. **Zorg voor participatie, draagvlak en samenwerking met open vizier.**
   De identiteit die omwonenden ontlenen aan het object of locatie is van groot belang voor het succes van het toekomstig gebruik[xii] (Kylstra, 2012). Ingrepen aan erfgoed zorgen dan ook vaak voor veel betrokkenheid, weerstand en participatie van bewoners en publieke partijen gezien de mogelijke veranderingen en aantasting van erfgoed.

[5] Zie voor de interviewverslagen de bijlage

De complexiteit van Stedelijke Vernieuwing en de gevoeligheid van de omgang met erfgoed hebben als gemeenschappelijke deler het grote aantal actoren dat zich betrokken voelen bij eventuele veranderingen. Door de complexiteit, omvang en gevoeligheid is participatie van bewoners en een private en publieke samenwerking gewenst om te zorgen voor draagvlak en informatievoorziening.

Een integrale samenwerking bij (erfgoed)projecten binnen het Stedelijk Vernieuwingsperspectief wordt hierdoor vaak gezien als kritische prestatie-indicator. Een samenwerking waarin partijen, vanuit expertise en met open vizier elkaar ondersteunen, kennis en inzicht delen wordt vaak als ideaal beschouwd[xiii] (Julsing, 2012). Dit zorgt naast draagvlak ook voor begrip van elkaars perspectieven en doelen[xiv] (Geevers, 2012).



Figuur 4, Mismatch samenwerking door verschillende belangen en perspectieven[xv]

In praktijk blijkt de argwaan tussen verschillende partijen echter (te) vaak te zegevieren. Verschillende markt en publieke partijen werken bij de invulling van projecten langs elkaar heen door vanuit een ander perspectief en belang te redeneren. Partijen hebben vaak argwaan richting de (financiële) belangen van andere partijen wat tot frictie kan leiden in het samenwerkingsproces[xvi] (Kylsta, 2012). Deze argwaan stoot partijen af en verhindert een integrale transparante samenwerking.

Marktpartijen trachten hierbij vaak een economisch rendement te realiseren en nemen de markt en de verkoopbaarheid van een project (lees object) als vertrekpunt. Marktpartijen blijken echter vaak goed in staat te zijn om erfgoed terug te geven aan de maatschappij omdat diezelfde maatschappij hun afzetmarkt is[xvii] (Tenman, 2011). Publieke partijen zijn vaak verantwoordelijk voor de beleidsvorming, toetsing en handhaving van een (gebied)visie en denken vanuit de toegevoegde waarde voor bewoners (maatschappelijk rendement).

Synergie[6] tussen publiek en private partijen biedt kansen in de balans tussen economisch en maatschappelijke rendement, risicospreiding en kennisdeling. Partijen kunnen binnen een publiek-private samenwerking werken vanuit hun eigen kennis- en ervaringsgebied en blijven beide nauw betrokken bij de besluitvorming[xviii] (Tenman, 2011).

Kracht publieke partijen

1. Kennis en kunde aangaande gebiedsvisie en ruimtelijke ambitie
2. Oog voor cultuur en identiteit
3. Gericht op de leefbaarheid vergroten
4. Gericht op maatschappelijk rendement

Kracht private partijen

1. Kennis en kunde aangaande innovatie en de marktomstandigheden.
2. Gericht op gebruikerswaarde en courantheid
3. Investeringen gericht op sluitende exploitatie met oog op beheer en onderhoud
4. Gericht op technische en economische haalbaarheid en uitvoerbaarheid

Samenwerkingsvoordelen

1. Gemeenschappelijke doelen nastreven
2. Financiële risicospreiding naar belang
3. Delen van kennis, inzicht, ervaringen en creativiteit.

De betrokkenheid van partijen (bij erfgoedopgaven) kan de kans om tot een integrale samenwerking te komen verder doen bevorderen. Bij een publieke private samenwerking kan het gebruik van een projectinstructie als gemeenschappelijke tool dienen om partijen te laten samenwerken. Publieke partijen zijn bij uitstek de aangewezen partij om maatschappelijke belangen te behartigen. Private partijen zullen het economische rendement moeten waarborgen om van continuïteit verzekerd te zijn. Verder kunnen door publiek-private samenwerking risico's en kennis worden gedeeld.

Om een integrale samenwerking tussen partijen te realiseren kan tijdens de bij aanvang een ambitiedocument worden opgesteld [xix](Kylstra, 2012). Een ambitiedocument is een intentieovereenkomst waarin de visie voor het behoud van erfgoed wordt gedeeld en is afgebakend, zodat een gezamenlijk en gedeeld vertrekpunt wordt geformuleerd. Het ambitiedocument bindt partijen in hun interesses en betrokkenheid bij (erfgoed)projecten. Partijen dienen echter ook ruimte te krijgen om belangen en kaders te schetsen om zodoende te zorgen voor meer transparantie en onderlinge acceptatie tussen de verschillende partijen.

[6] Synergie is het proces waarin het effect van een samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken. Het samengaan van delen levert meer op dan de som der delen.

4.1.4 Definitie en werkmodel Stedelijke Vernieuwing

Stadvernieuwing en Stedelijke Vernieuwing waren in het verleden voornamelijk gericht op fysieke bouwkundige interventies zoals geschetst in het historisch perspectief. In de loop der tijd kwam de menselijke factor steeds meer centraal te staan om impulsen te geven aan een gebied. Gedurende de laatste eeuw is het perspectief van Stadsvernieuwing verschoven van krotopruiming tot een perspectief waarbij een gebied uit een complex weefsel van mensen en de gebouwde omgeving bestaat.

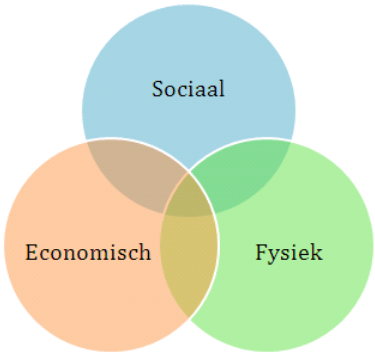
Definitie

In de hedendaagse definitie van Stedelijke Vernieuwing richt deze zich op het verbeteren van het woon- en leefklimaat binnen een gebied voor bestaande bewoners om zodoende te zorgen voor een beter woon- en/of leefklimaat. Bij Stedelijke Vernieuwing wordt dus niet alleen naar de fysieke ontwikkeling van een omgeving gekeken maar tevens naar de achterliggende oorzaken van (sociaal maatschappelijke) wijkproblemen. Deze strekken vaak verder dan het fysieke aspect alleen.

Stedelijke Vernieuwing is samengevat elke vorm van vernieuwing in een bestaande stad (gebied) gericht op het verbeteren van de woon- en leefomgeving voor de bewoners. Stedelijke Vernieuwing draagt dus bij aan de ontwikkeling van zowel mens als de (gebouwde) omgeving. [7]

Stedelijke Vernieuwing is gebaseerd op drie samenhangende pijlers:

- Bij de sociale pijler staat de sociale demografische vraag van de (buurt)bewoners centraal.
- De fysieke pijler beslaat de woon- en leefomgeving en wordt vaak vertaald naar de (fysieke) gebouwde omgeving.
- De economische pijler richt zich naast bedrijvigheid en wijkeconomie op sociaal economische aspecten zoals werk, scholing en ontplooiingskansen.



Figuur 5, Pijlers Stedelijke Vernieuwing

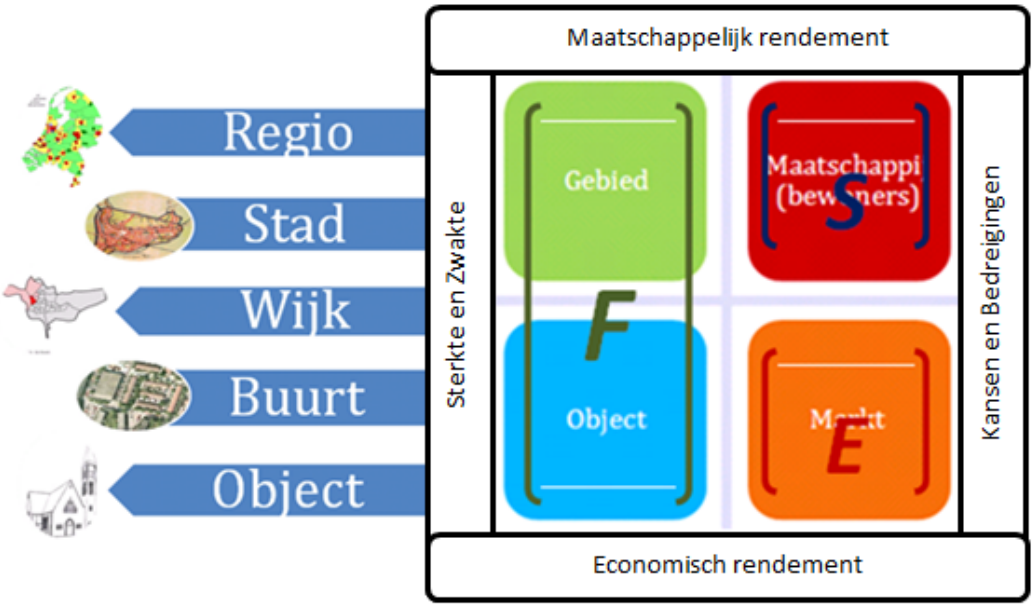
Naast de drie pijlers van Stedelijke Vernieuwing is uit literatuuronderzoek gebleken dat ook 'cultuurhistorie' van toegevoegde waarde kan zijn voor zowel mens als omgeving. De Belvedèreprojecten hebben in het verleden een aanzet gegeven om erfgoed meer te betrekken bij ruimtelijke ordeningsopgaven. Bij deze projecten is de meerwaarde van cultuurhistorie aangetoond voor zowel de omgeving als haar bewoners. Enkele succesvolle Belvedère projecten zoals Fort Blauwkapel en de Mariaplaats zijn terug te vinden in de bijlage en dienen als toetsing- en referentiemateriaal.

[7] Voor een uitgebreide beschrijving; zie de definities in de bijlage.

Werkmodel
Op basis van literatuuronderzoek is een werkmodel ontwikkeld dat de drie pijlers van Stedelijke Vernieuwing vertaald naar vier werkvelden. In het werkmodel worden zowel het economische als het maatschappelijke rendement benadrukt. Om het werkmodel te concretiseren zijn er meerdere aspecten binnen de vier werkvelden beschreven. Deze zullen verder in het rapport verder worden beschreven. Hiernaast worden tevens schaalniveaus inzichtelijk gemaakt. In het model zijn de volgende vier werkvelden gedefinieerd aan de hand van de definitie en pijlers van Stedelijke Vernieuwing met als toevoeging het cultuurhistorische aspect van erfgoed.

1. Gebied; beschrijft de gebouwde omgeving
2. Object; beschrijf het (erfgoed)object of locatie
3. Maatschappij; beschrijft sociaal maatschappelijke achtergronden en (beleid)kaders
4. Markt; beslaat wijk-economische aspecten, werk, scholing en ontplooiingskansen.

De fysieke pijler van Stedelijke Vernieuwing is gesplitst in twee domeinen (gebied en object) om onderscheid te maken tussen (erfgoed)objecten en de gebouwde omgeving. De sociale pijler is vervangen door 'maatschappij' en beschrijft sociaal maatschappelijke kenmerken van bewoners en de wijk. Hiernaast komen tevens het gebiedsimago en mogelijke sociaal maatschappelijke beleidsstukken naar voren. De economische pijler is vervangen door het werkveld 'markt'. De markt staat voor de mogelijke ontplooiingskansen van bewoners binnen de wijk door het beschrijven van werk en scholing. Hiernaast worden sociaal economische aspecten van de buurtbewoners en de wijkeconomie beschreven.



Figuur 6, Stedelijke Vernieuwing van 3 pijler naar 4 werkvelden (Bron; eigen werk)

4.2 Projectinstructie erfgoedopgaven binnen het Stedelijk Vernieuwingsperspectief

Aan de hand van de theoretische verkenning is de projectinstructie samengesteld. De projectinstructie richt zich op de initiatief- en definitiefase binnen het bouw- en ontwikkelproces. De instructie is een tool om erfgoed te ontwikkelen. In bijlage 7 zijn enkele casestudies volgens de projectinstructie uitgewerkt om het werkmodel en de projectinstructie te toetsen[8]

4.2.1 Projectinstructie (erfgoed)opgaven

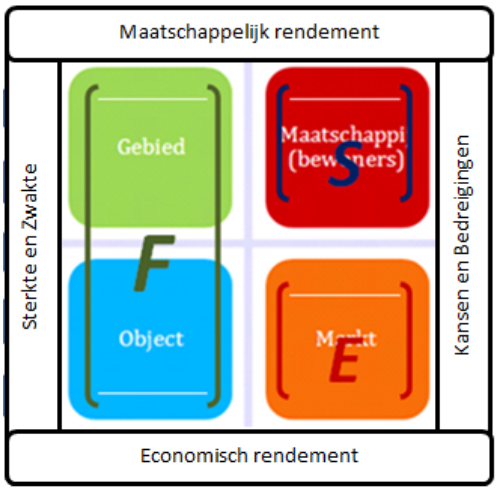
Binnen de projectinstructie zijn vijf stappen gedefinieerd aan de hand van interne gesprekken bij Kastanje en gericht op de gedefinieerde succesfactoren ten aanzien van (her)gebruik van erfgoed.

1. Quick scan
Beschrijft de (mis)match tussen het project, object en het bedrijfsprofiel.

2. Omgevingsanalyse
Beschrijving van de fysieke sterktes, zwaktes en de economische en maatschappelijke kansen en bedreigingen binnen een gebied.

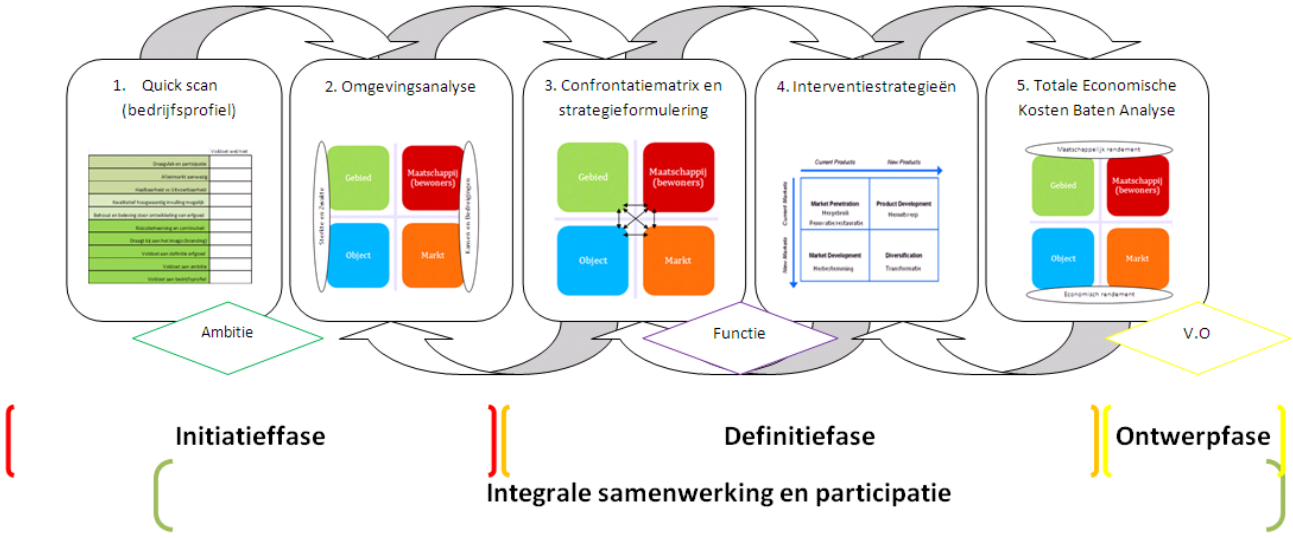
3. Confrontatiematrix
Functie- en strategiebepaling aan de hand van de omgevingsanalyse.

4. Interventiestrategie
Strategieën voor bouwkundige ingrepen ten aanzien van functie, functionaliteit en behoud en hergebruik van erfgoed.



Figuur 7, Werkmodel (Bron; eigen werk)

5. Totale Economische Kosten Baten Analyse
Analyse van zowel het economische als maatschappelijke rendement. Het maatschappelijke rendement is op de toegevoegde waarde van een object en/of functie voor de maatschappij. Het economische rendement is gericht op de financiële haalbaarheid van het project.

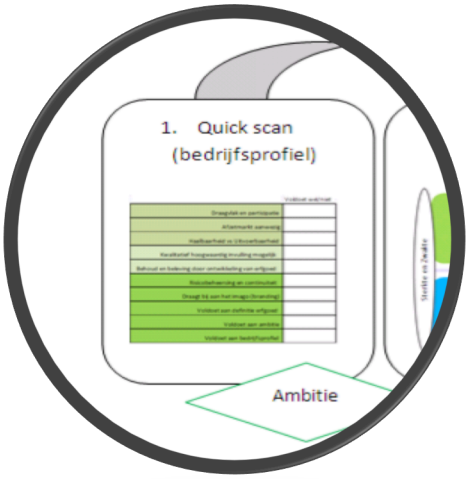


Figuur 8, Projectinstructie stappenplan (Bron; eigen werk)

[8] Voor een uitgebreide toepassing van de projectinstructie voor de verschillende casestudies, zie bijlage 7

4.2.2 Stappenplan projectinstructie

De vijf opgestelde stappen binnen de instructiestructuur zullen in dit hoofdstuk stapsgewijs worden doorgenomen.



Figuur 9, Eerste stap de Quick scan

Stap 1: Quick Scan

In de eerste stap van de projectinstructie wordt de organisatie afgezet tegen de uitstraling en kenmerken van het (mogelijke) project. De vraag die hierbij centraal staat: "Is er een (mis)match tussen het project en de visie en bedrijfsprofiel van de organisatie?"

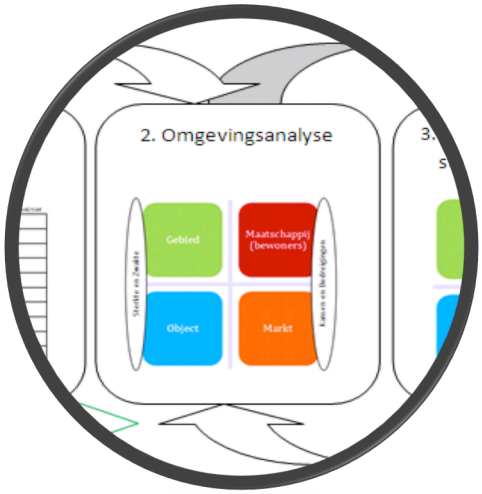
De Quick scan is een beoordelingsinstrument (GO/No Go). Tijdens het initiëren zullen projecten worden beoordeel op aspecten waaraan een project dient te voldoen. Het project en het bedrijfsprofiel van de organisatie dienen hierbij elkaar te versterken.

Onderstaand een uitwerking van aspecten zoals van toepassing is op de organisatie van Kastanje.

1. **Voldoet aan het bedrijfsprofiel**
   Kastanje wil zich door middel van referenties, ervaringen en expertise af zetten binnen de markt als specialist erfgoed ontwikkeling.
2. **Voldoet aan ambitie**
   Projecten uitgevoerd door Kastanje dienen bij te dragen aan de ambities van Kastanje.
3. **Voldoet aan definitie van erfgoed**
   Projecten dienen binnen de specialisatie en het werkveld van Kastanje te vallen.
4. **Draagt bij aan branding en imago**
   Projecten dienen de kernwaarden en kwaliteiten van Kastanje als organisatie uit te stralen.
5. **Risicobeheersing en continuïteit**
   Projecten dienen bij te dragen aan de duurzame instandhouding van de bedrijfsvoering en groei richting de ambities van Kastanje.
6. **Kwalitatief hoogwaardig**
   Kastanje streeft naar een kwalitatieve invulling van proces en project gericht op het object, gebied en de (eind)gebruikers.
7. **Behoud en beleving**
   Kastanje ziet in erfgoed bijzondere en unieke kernmerken en streeft ernaar om deze te benutten en te benadrukken om kwaliteit toe te voegen
8. **Draagvlak en participatie**
   Om de beleving en participatie tijdens het proces en product te verwezenlijken zijn andere partijen en betrokkenen van groot belang. Kastanje streeft erna om actoren voor, tijdens en na projecten te begeleiden en informeren.
9. **Afzetmarkt**
   Als marktpartij is Kastanje altijd opzoek naar mogelijke afzetmarkten en mogelijkheden om projecten en objecten verkoopbaar te maken.
10. **Haalbaarheid vs. uitvoerbaarheid**
    Ambities, doelen en projecten dienen economisch en/of maatschappelijk rendabel te zijn in relatie tot de schaal, complexiteit en risico's van het project.

Stap 2: Omgevingsanalyse

De tweede stap is het in kaart brengen van de fysieke sterkte en zwakte van een gebied en kansen en bedreigingen voor de omgeving. De omgevingsanalyse wordt aan de hand van het werkmodel in kaart gebracht. Binnen de vier werkvelden zijn 26 aspecten beschreven. De opgestelde aspecten zijn aan de hand van interne gesprekken over de huidige werkwijze binnen Kastanje opgesteld.



Figuur 10, Stap 2 de omgevingsanalyse

In de analyse worden de fysieke sterktes en zwaktes benoemd en kansen en bedreigingen voor de maatschappij en de markt geformuleerd[9]

Gebied
In het werkveld 'gebied' worden de fysieke eigenschappen van de gebouwde omgeving binnen een afgebakend gebied beschreven en/of geschetst.

1. Stedenbouwkundige opzet
2. Bebouwing (typologie)
3. Infrastructuur
4. Groen/water
5. Recreatie/leisure/sport
6. Geschiedenis
7. Verval/verloedering

Object
In het werkveld 'object' worden de fysieke eigenschappen beschreven van de locatie en/of het (erfgoed)object.

1. Bereikbaarheid
2. Geschiedenis
3. Functionaliteit
4. Architectonisch
5. Technische levensduur
6. Functionele levensduur
7. Economische levensduur

Figuur 11, de 26 gebiedsaspecten binnen de vier werkvelden

[9] Voor een voorbeeld van een uitwerking zie bijlage 4.

Maatschappij
In het werkveld 'maatschappij' worden de sociaal maatschappelijke eigenschappen van bewoners en het gebied beschreven. Verder worden eventuele procedureel juridische richtlijnen beschreven zoals het bestemmingsplan, de wijkvisie en indien aanwezig het wijkactieplan.

1. Bevolkingssamenstelling
2. Voorzieningenniveau
3. Sociaal economische situatie
4. Verhuisgraad
5. Gebiedsbranding – imago
6. Structuurvisie
7. Bestemmingsplan
8. Archeologie

Markt
Binnen het werkveld 'markt' worden de kansen en bedreigingen beschreven met betrekking tot werk en scholing. Binnen het werkveld staan de voorwaarden tot ontplooiing centraal. Naast bedrijvigheid worden ook de sociaal economische aspecten van buurtbewoners benoemd.

1. Marktomstandigheden
2. Wijkeconomie
3. Bedrijvigheid
4. Werkgelegenheid en scholing

Stap 3: Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden de kansen en bedreigingen van de omgeving afgezet tegen de fysieke sterktes en zwaktes, om te beoordelen of deze elkaar versterken of juist negatief beïnvloeden. Het waarderen van de omgevingsanalyse in de confrontatiematrix heeft als doel om tot een functiebepaling te komen

Figuur 12, De confrontatiematrix als derde stap

In de confrontatiematrix worden de sterktes en zwaktes afgezet tegen de kansen en bedreigingen door het stellen van de volgende vier vragen:

1. Is het met deze sterkte mogelijk de kans te benutten?
2. Maakt deze zwakte de kans onmogelijk?
3. Is deze kans sterk genoeg om de bedreiging tegen te gaan?
4. Maakt deze zwakte het onmogelijk om de bedreiging de baas te zijn?

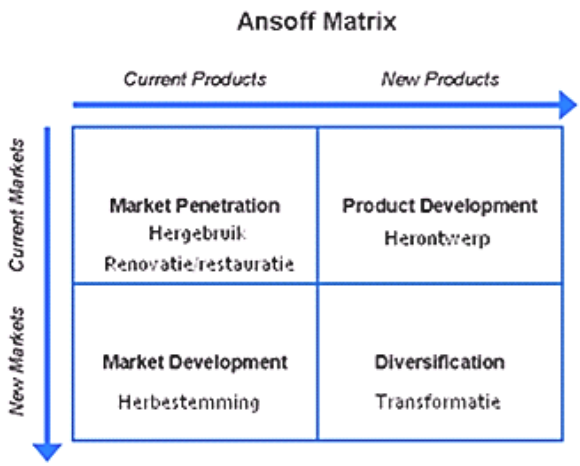
De uitkomsten van de bovenstaande vragen worden gewaardeerd met ++, +, +-, -, - - en worden bij elkaar opgeteld. De verticale waarderingen weergeven de beste kansen en grootste bedreigingen. Horizontale scores tonen de meest aansprekende fysieke sterktes en zwaktes binnen het gebied, de locatie en het object. [10]

Door de fysieke sterktes en zwaktes af te zetten tegen sociale maatschappelijke en economische kansen en bedreigingen kan een (nieuwe) functie voor het erfgoedobject bepaald worden. Hiernaast geeft de confrontatiematrix inzicht om een ontwikkelstrategie te formuleren waarin sterktes worden uitgebuit, kansen worden verzilverd en zwaktes en bedreigingen inzichtelijk worden gemaakt in een risico analyse.

[10] Voor een voorbeeld van een uitwerking; zie bijlage 5

Stap 4: Interventiestrategie

In stap 4 wordt de (nieuwe) functie vertaald naar noodzakelijke bouwkundige ingrepen om aan de eisen van de gebruiker te voldoen.



Figuur 13, Interventiestrategieën (Bron; eigen werk)

Bij leegstand van vastgoed is altijd een mismatch tussen (de waardering van) vraag en aanbod. Bij erfgoed is deze mismatch vaak van functionele aard. De voormalige functie is buiten gebruik geraakt door maatschappelijke of technologische veranderingen.

Het veranderen van de functie en fysiek ingrijpen, blijkt vaak noodzakelijk om erfgoed te benutten. Het wijzigen van de functie en eventuele fysieke ingrepen dienen gericht te zijn op waarde creatie voor de omgeving. Dit kan zowel gericht zijn op economisch als maatschappelijk rendement. Door de functie te wijzigen en/of een andere afzetmarkt aan te boren kan vastgoed een nieuwe levensloop ingaan zonder dat daar per definitie sloop voor nodig is.

Voor een effectieve strategie om erfgoed te behouden kunnen fysieke uitdagingen verbonden worden met opgaven uit andere sectoren om de economische, sociaal-culturele en ecologische kracht van erfgoed beter uit te baten[xx](Kiezen voor Karakter, 2011). Met behulp van de Ansoff matrix[xxi] zijn vier strategieën voor het benutten van leegstaand erfgoed te benoemen. De (nieuwe/huidige) functie van het object wordt afgezet tegen de nodige fysieke ingrepen die noodzakelijk zijn om aan de functionele eisen van de (eind)gebruikers te voldoen. De keuze van interventiestrategie heeft invloed op de realisatiekosten, het economische rendement en de Totale Economische Kosten Baten Analyse.

Hieronder worden de vier interventiestrategieën verder toegelicht:

Markets penatration is het hergebruik van objecten in de vorm van renovatie of restauratie. De fysieke interventies zijn gericht op kwaliteitsverbetering. De functie en/of gebruiker van het vastgoedobject verandert niet.

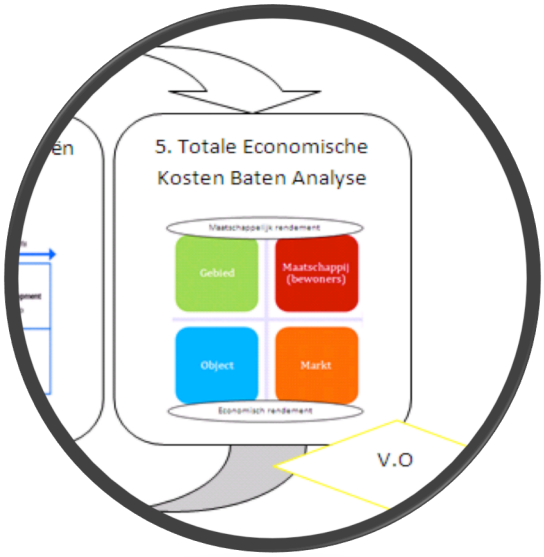
Product development is het innoveren door middel van herontwerp en fysiek ingrijpen om te zorgen dat het object weer voldoet aan de huidige technische en functionele eisen van gebruikers. De functie en afzetmarkt van het object veranderen niet.

Market development is doormiddel van herbestemming een andere bestemming geven aan een bestaand object. De functie van het gebouw veranderd ondanks geringe fysieke bouwkundige ingrepen.

Diversification is doormiddel van transformatie zowel de functie als de afzetmarkt van een object veranderen. Het object dient doormiddel van fysiek bouwkundig ingrijpen afgestemd te worden op de nieuwe eindgebruiker. Bij gebiedsontwikkeling staat dit tevens bekend als herontwikkeling.

Stap 5: Totale Economische Kosten Baten Analyse

In stap 5 worden de kosten van de nodige bouwkundige interventies berekend en afgezet tegen zowel de opbrengsten uit verhuur of verkoop als de maatschappelijk kosten en baten.



Figuur 14, Totale Economische Kosten Baten Analyse

Het maatschappelijk rendement is de toegevoegde waarde van een project, interventie, maatregel of investering voor de maatschappij[xxii] en kan getoetst worden aan de hand van de Maatschappelijk Kosten Baten Analyse. Het economische rendement kan getoetst worden aan de haalbaarheid van de grondexploitatie en eventueel vastgoedexploitatie.

De tool voor het binden van zowel de economische als het maatschappelijke rendement staat bekend als de Totale Economische Kosten Baten Analyse (TEKBA)[11]. Binnen de TEKBA worden de gevolgen en effecten van interventies vertaald naar economische kosten, opbrengsten en baten uit zowel financieel als maatschappelijk oogpunt. In het TEKBA worden vier typen gevolgen en effecten onderscheiden[xxiii](Rigo, 2012).

Directe gevolgen.
De directe gevolgen bestaan uit de kosten van de investering en de opbrengsten van het gebruik daarvan. Hiervoor worden de economische waarden uitgedrukt van zowel exploitatie en/of de verkoop en de realisatiekosten. Een haalbaarheidsanalyse voldoet aan de bovenstaande beschrijving als tool.

Indirecte gevolgen.
Indirecte gevolgen zijn de economische gevolgen door de toename van de kwaliteit van het fysieke woon- en leefklimaat binnen een gebied, als gevolg van de gedane ingrepen. Hierin worden fysieke gevolgen benoemd zoals de economische baten van het tegengaan van verval en verloedering.

Externe effecten.
Externe effecten zijn economische effecten als gevolg van gedane ingrepen op de (beleving van de) leefomgeving van bewoners. Hierbinnen staan veiligheid, sociale cohesie en gebiedsimago centraal. Minder politie als gevolg van een veiliger gevoel is hierbij een voorbeeld van een economische baat.

Verdelingseffecten.
Welvaartseffecten zijn gericht op werk- en ontplooiingsmogelijkheden binnen een gebied. De netto baat van verdelingseffecten zijn vaak -0- gezien het aantrekken van werk of beïnvloeden van de wijkeconomie, vaak het onttrekken van welvaart elders is.

[11] Voor de opzet van de TEKBA; zie bijlage 6

4.2.3 Integrale samenwerking binnen de projectinstructie

De schaalgrootte, complexiteit, belangen en verschillende actoren spelen bij erfgoedprojecten allen een rol om te komen tot de beste samenwerkingsvorm. Een integrale samenwerking waarbij partijen met open vizier elkaar ondersteunen, kennis, inzicht en risico's delen wordt als ideaal beschouwd door de gesproken expert.

Locatie, project en organisatiekenmerken zullen bij elk project vragen om een specifieke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en risico's [xxiv] (TU Delft, 2011). Binnen de verschillende werkzaamheden, schaalniveaus en rollen liggen diverse samenwerkingsvormen voor handen. De ontworpen projectinstructie kan dienen als ontwikkeltool waarbij de ontwikkelaar risico's draagt maar teven dienen als adviestool richting externe partijen zoals gemeenten. In figuur 15 zijn binnen verschillende perspectieven, diverse rollen en samenwerkingsvormen gedefinieerd.

Erfgoedopgaven		
Marktgerichte ontwikkeling	Gebiedsontwikkeling	Regie Stedelijke Vernieuwing
Privaat samenwerking	Publiek Privaat samenwerking	
Bouwteam	Bouwclaim	-
Coalitiemodel		
Risicopartner		Kennispartner

Figuur 15, Samenwerking naar perspectief

Bij het voeren van de grondexploitatie wordt gezorgd voor het realiseren van bouwrijpe gronden. Bij het (her)benutten van erfgoedobjecten is dit dan ook niet altijd van toepassing. Bij het aansturen van gebiedsontwikkelingen op grotere schaal kan dit wel van toepassing zijn indien het erfgoedobject een onderdeel is binnen het afgebakende projectgebied.

Bouwclaim (publieke grondexploitatie)
Bij een bouwclaim constructie is de gemeente verantwoordelijk voor het doorlopen van de noodzakelijke procedures en het verzorgen van het bouwrijp maken van de gronden. Indien marktpartijen gronden in eigendom hebben zullen deze, na overeenstemming over de voorwaarden, aan de gemeente worden geleverd. Marktpartijen krijgen de kans (verplichting) de bouwrijpe grond af te nemen van de gemeente tegen vooraf afgesproken bouwrijpe grondprijzen. Hiermee ontvangt de marktpartij tevens het ontwikkel- en bouwrecht met de daarbij horende risico's.

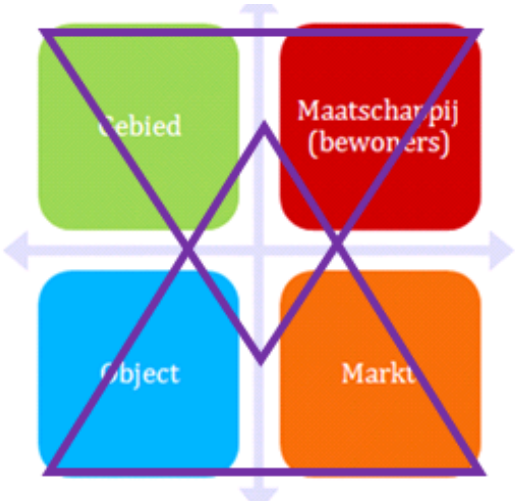
Concessiemodel (private grondexploitatie)
Bij het concessiemodel speelt de overheid voornamelijk een rol in het opstellen, bewaken en toetsen van voorwaarden, afspraken en diensten. Het concessiemodel legt gering beslag op de financiële input van de gemeente. De gemeente regisseert de aanbesteding en de verkoop van gronden. Private partijen voeren de grondexploitatie. De marktpartij neemt de gehele grond- en vastgoedexploitatie en de daarbij horende risico's op zich. Ook de openbare ruimte en infrastructuur wordt door de marktpartij gerealiseerd om woonrijp opgeleverd te worden aan de overheid.

Joint venture (privaat publieke grondexploitatie)
Bij joint venture is er een publiek-private grondexploitatie. De samenwerking tussen private en publieke partijen wordt vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst of rechtspersoon in de vorm van een gemeenschappelijk grondexploitatie maatschappij (GEM).

De joint venture light variant is tevens een publiek private samenwerkingsvorm. De gemeente verwerft hierbij de gronden, voert de grondexploitatie en behoud zeggenschap en regie over de (master)plannen. Private partijen kunnen tegen marktconforme condities (een deel van) het gebied realiseren. Voor de aanbesteding zal vaak, afhankelijk van de waarde, een Europees aanbestedingsplicht gelden. De financiële bijdrage door marktpartijen is bij de light variant geringer en beperkt zich tot plan- en proceskosten. Dit geeft marktpartijen wel het recht geeft gronden af te nemen tegen marktconforme prijzen en deze tegen risico te ontwikkelen.

Bouwteam
Naast het voeren van de grond- en vastgoedexploitatie zijn nog enkele samenwerkingsvormen te definiëren binnen een projectmatig werkwijze. Een bouwteam is een bouwprojectgericht team bestaande uit stakeholders en deskundigen, welke in een vroeg stadium van het bouwproces worden betrokken bij een project. Mogelijke partijen binnen een bouwteam zijn: Ontwikkelaar, opdrachtgever, architect, (hoofd)aannemer en mogelijke adviseurs zoals een installateur en constructeur.

Een bouwteam kan zorgen voor interactie en input om tot keuzes te komen en dient te zorgen voor draagvlak binnen het project bij de verschillende partijen. Door het gebruik van experts wordt gezorgd dat (on)mogelijkheden snel gedefinieerd kunnen worden om faal- en efficiëntiekosten te reduceren. De vroege betrokkenheid van partijen kan de kans om tot een integrale samenwerking te komen doen bevorderen. Er dient ruimte te zijn om belangen en doelen van de verschillende partijen duidelijk te maken om de acceptatie hiervan te vergroten. Een ambitiedocument opstellen dat dient als vertrekpunt kan hierbij als tool dienen[xxv] (Kylstra, 2012).



Figuur 16; Benoem wat bindt in ambitiedocument

Coalitiemodel
Het coalitiemodel is geen opzichzelfstaand model maar kan binnen verschillende samenwerkingsvormen worden toegepast. Het coalitiemodel streeft naar procesomkering waarbij bestaande waarden worden omgezet naar kansen voor toekomstige functies en gebruikers. Door verschillende partijen en actoren zo vroeg mogelijk bij de planvorming te betrekken wordt draagvlak gecreëerd. Toekomstige gebruikers worden zodoende gestimuleerd te participeren binnen het definiëren van de planvorming.

4.2.4 Krachtenveldanalyse bij erfgoedopgaven

Naast (risico- en kennis)partners dient er rekening gehouden te worden met vele actoren binnen het ontwikkelingsproces. Zoals benoemd bij de succesfactoren voelen vele actoren zich verbonden met erfgoed. Fysieke veranderingen aan erfgoed liggen maatschappelijk gevoelig en kunnen zorgen voor weerstand. Om erfgoed te behouden zullen fysieke ingrepen en wijziging van functie echter vaak noodzakelijk zijn om erfgoed in stand te kunnen houden.

Om het ontwikkelingsproces zo voorspoedig mogelijk te laten verlopen zijn diverse actoren gedefinieerd. Onderstaand zijn verschillende actoren binnen de verschillende perspectieven van ontwikkeling in het krachtenveld geplaatst. Er zijn drie ontwikkelingsbenaderingen benoemd:

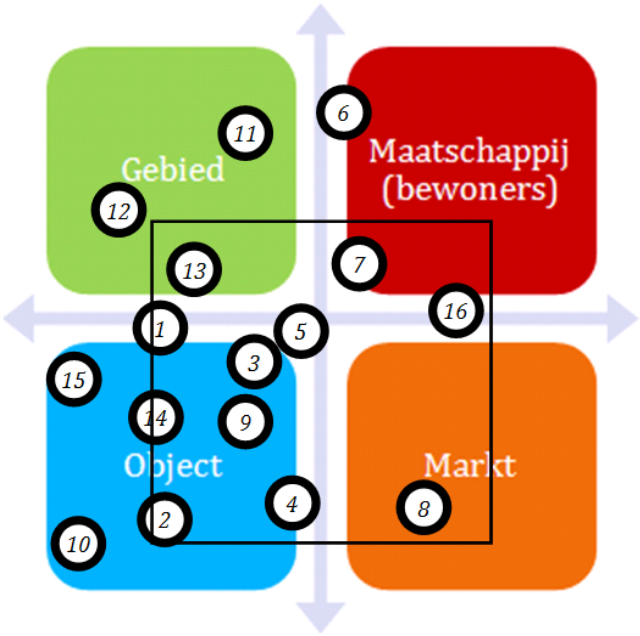
1. Marktgericht perspectief vanuit vraag en aanbod in de markt
2. Gebiedsgericht perspectief vanuit een fysiek ruimtelijke behoefte
3. Stedelijk Vernieuwingsperspectief vanuit een sociaal maatschappelijke ontplooiingsbehoefte

Bij de marktgerichte benadering staan de markt (vraag en aanbod) en het object centraal. Deze benadering kenmerkt zich door specifieke wensen en eisen van de opdrachtgever, de klant en/of (eind)gebruiker als vertrekpunt te nemen bij het ontwikkelen van projecten.

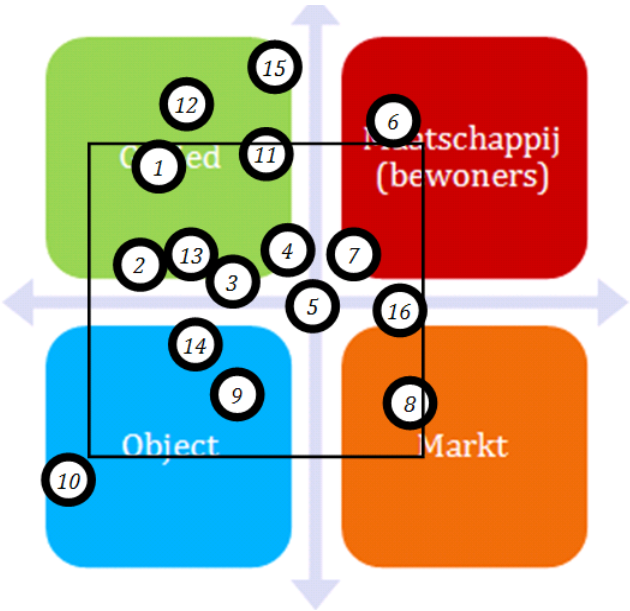
Bij erfgoedopgaven op objectniveau ligt een bouwteam samenwerking het meest voor de hand. De opdrachtgever, architect en (hoofd)aannemer zullen het bouwteam vormen. Externe adviseurs en deskundige kunnen tevens geraadpleegd worden.

Gebiedsgerichte ontwikkeling staat in teken van een fysiek ruimtelijke behoefte. Bij gebiedsgerichte ontwikkeling moet voornamelijk gedacht worden aan fysieke ontwikkelingsprojecten op buurt- en wijkniveau veelal geïnitieerd vanuit de gemeente. Uitleg- en uitbreidingslocaties zijn hierbij de meest kenmerkende voorbeelden. Binnen een (Stedenbouwkundig) Programma van Eisen worden de ruimtelijke behoeften vertaald in een te realiseren programma.

Gezien de schaalgrootte, financiële en maatschappelijke belangen en risico's is een publiek-private samenwerking een must. Een bouwclaim of joint venture (light) samenwerkingsconstructie ligt hierbij het meest voor de hand.



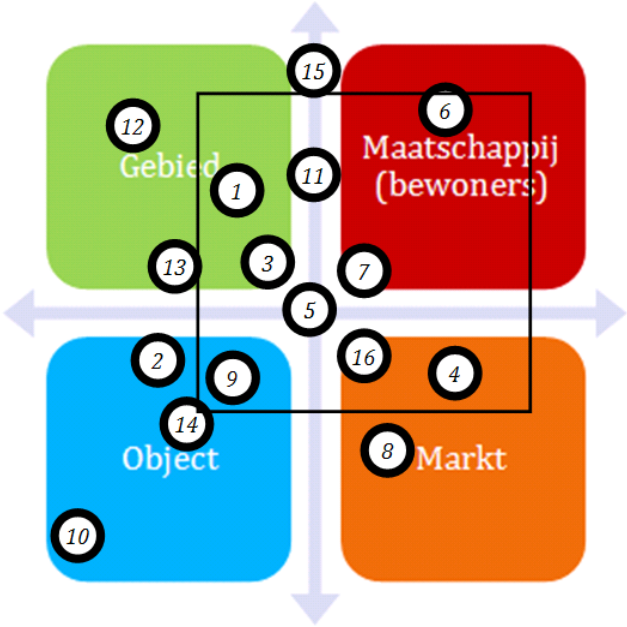
Figuur 17, Actoren bij de marktgerichte benadering



Figuur 18, Actoren bij gebiedsontwikkeling

Bij het Stedelijk Vernieuwingsperspectief staat de ontwikkeling en ontplooiing van de 'maatschappij' centraal. Stedelijke Vernieuwing richt zich op een sociaal maatschappelijk demografische behoefte binnen een bestaand gebied. Binnen dit perspectief kan op meerdere schalen ontwikkeld worden.

Bij de verschillende perspectieven van ontwikkeling spelen verschillende actoren een rol van betekenis. Binnen de krachtvelden is weergeven welke partijen een rol spelen. De partijen en actoren welke binnen het perspectief vallen zijn de grootste belanghebbende, hebben de meeste invloed en/of zijn mogelijke kennis- en risicopartners.



Figuur 19, Actoren binnen Stedelijke Vernieuwing

Legenda:

Kennispartners
1. Architect
2. Aannemer
3. Adviseurs (diversen)

Shareholders en risicopartners
4. Eigenaar / Opdrachtgever
5. Ontwikkelaar
6. Rijksoverheid
7. Woningcorporatie
8. Beleggers en financiers

Actoren
9. Nieuwe (eind)gebruikers
10. Complexbeheerder
11. Buurtbewoners
12. Passanten en bezoekers
13. Welstand
14. Monumentenzorg
15. Actie- en belangengroepen
16. (Maatschappelijke) voorzieninger en ondernemers

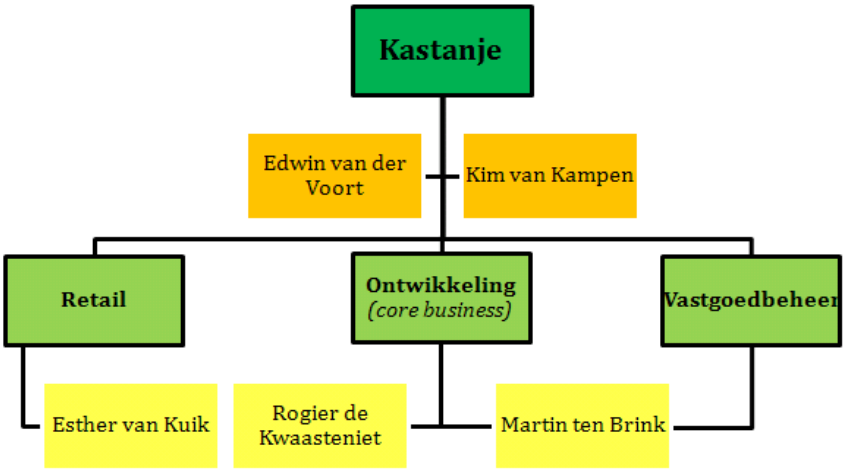
4.3 Kastanje als ontwikkelaar van erfgoedprojecten

Kastanje is als projectontwikkelaar voornamelijk actief in de regio Eemland/Het Gooi. Het bedrijf richt zich onder andere op: Projectontwikkeling, procesmanagement, haalbaarheidsstudies, stedenbouwkundige visies en adviseert externe organisaties over beheer, onderhoud en huisvesting.

4.3.1 Huidige situatie

Kastanje telt vijf werknemers met diverse achtergronden en specialisatiegebieden. Door de kleine en platte organisatie zijn de communicatielijnen kort binnen het bedrijf. Dit wordt door de organisatie als groot voordeel beschouwd ten aanzien van creativiteit, daadkracht en flexibiliteit van de organisatie.

Organisatiestructuur
Naast 'Ontwikkeling' heeft Kastanje een tak 'Retail' en 'Vastgoedbeheer'. Kastanje Retail richt zich op het ondersteunen van retailers van acquisitie tot beheer. Kastanje Vastgoedbeheer richt zich op het adviseren ten aanzien van huisvesting, beheer en onderhoud.



Figuur 20, Organogram Kastanje

Visie, missie en corebusiness
De ontwikkelingstak van Kastanje vormt de corebusiness van het bedrijf en haar activiteiten. Het bedrijf richt zich voornamelijk op kleinschalige (her)ontwikkelingsprojecten. Kastanje streeft als organisatie naar de acquisitie van erfgoed en karaktervolle locaties en objecten

Kastanje is een projectontwikkelaar met oog voor gebruikerswaarde en de markt. Kastanje ontwikkelt graag karaktervolle objecten en biedt kwalitatief hoogwaardige producten aan binnen de gebouwde omgeving. Kastanje streeft binnen haar werkwijze naar kwaliteitsbeleving van zowel product als proces door op creatieve en transparante wijze om te gaan met vaak complexe ruimtelijke vraagstukken.

Huidige werkwijze
In de huidige situatie doet het bedrijf veel aan markt- en gebiedsgerichte ontwikkeling. Kastanje heeft in het verleden voornamelijk samengewerkt binnen een private bouwteamconstructie waaraan (hoofd)aannemers, architecten en externe adviseurs deelnamen.

Binnen de huidige werkwijze worden mogelijke (erfgoed)projecten beoordeeld op basis van financiële haalbaarheid. Voor een private onderneming, dat zich voornamelijk richt op kleinschalige ontwikkelingsprojecten, is dit een vereiste om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Het marktgericht ontwikkelen van locaties en objecten gebeurt aan de hand van de wensen en eisen van de eindgebruiker en/of opdrachtgever. Het bedrijf hanteert hierbij een bottom-up benadering waarbij de klant en de markt vertrekpunt zijn[12]. Als kenmerkend project voor de huidige werkwijze van Kastanje dient de Tesselschadekerk als referentie.

[12] Zie de bijlage 'definities' voor een concrete uitwerking van deze begrippen.

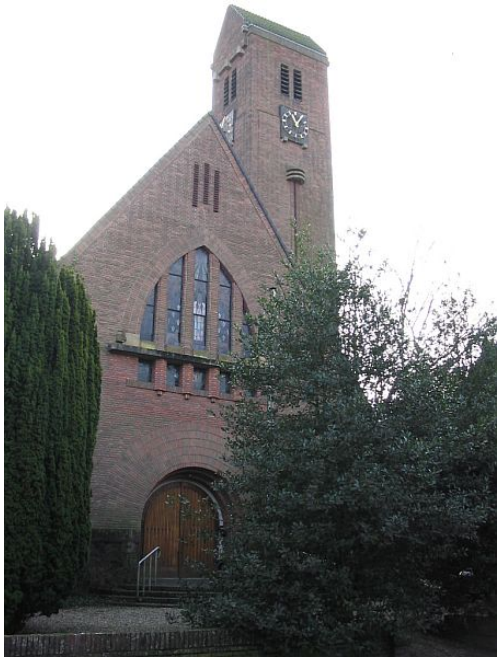
Tesselschadekerk

De Tesselschadekerk is een project in uitvoering door Kastanje. Het project dient als voorbeeld hoe Kastanje in de huidige situatie omgaat met (erfgoed)projecten.

Schaal	Functie(s)	Interventie(s)
✗ Regio	✗ Wonen	✗ Herontwerp
✗ Stad	✓ Werken	✗ Herbestemming
✗ Wijk	✗ Recreëren	✓ Transformatie
✓ Buurt		✗ Hergebruik
✓ Object/project		

De Tesselschadekerk is in 1928 gebouwd. Sinds 1988 is het gebouw niet meer in gebruik als kerkgebouw en heeft het gedurende lange tijd leeg gestaan. In 2005 werd de kerk doorverkocht aan een particulier om getransformeerd te worden tot woonruimte. Deze plannen zijn echter nooit gerealiseerd waarna de kerk in handen kwam van Kastanje.

Kastanje heeft plannen gemaakt om de kerk te transformeren tot kantoorruimte. Nadat 70% van de verhuurbare vloeroppervlakte was verhuurd, is medio 2012 een start gemaakt met het realiseren van de bouwplannen. Kastanje zal zich in een deel van de kerk vestigen. De voormalige kerk zal als fysiek visitekaartje dienen hoe Kastanje erfgoed (her)benut.



Figuur 21, Tesselschadekerk (foto Kastanje)

De fysieke sterkte van het object in de vorm van de grote open ruimtes hebben voor Kastanje de doorslag gegeven om het object te transformeren tot kantoorgebouw. Bouwkundig ingrijpen bleek noodzakelijk om aan de functionele eisen van eindgebruikers (kantoormedewerkers) te voldoen. Daarnaast zorgt de functie voor betere kansen ten aanzien van financiering gezien Kastanje en een risicopartner zelf een deel afnemen van het toekomstige kantoorgebouw. Door het creëren van een bedrijfsverzamelgebouw worden hiernaast financiële risico's meer gespreid.

De uniekheid en uitstraling van het object zorgen voor kwaliteit en toegevoegde waarde voor haar gebruikers. Dit bleek dan ook van doorslaggevend belang te zijn voor de verkoopbaarheid en haalbaarheid van het project. De keuze om te kiezen voor kantoren en het benutten en behouden van de uitstraling van de kerk heeft gezorgd voor draagvlak en steun bij zowel de gemeente als de buurtbewoners.

Kastanje heeft in de huidige werkwijze gestuurd op een behoefte uit de markt en economisch rendement. De functie van de voormalige kerk is gebaseerd op basis van de fysieke mogelijkheden. Door zo min mogelijk aanpassingen te maken aan de buitenzijde van het gebouw zal het aanzicht nagenoeg gelijk blijven. De identiteit van het kerkgebouw blijft zodoende gehandhaafd. In het project komen de vijf opgestelde succesfactoren allen naar voren.

Het project Tesselschadekerk is volgens de projectinstructie beschreven in bijlage 7. De locatie, bereikbaarheid, gebrekkige parkeervoorziening en het overschot van het kantooraanbod waren hierin niet bepaald ingrediënten om te kiezen voor een kantoorfunctie. Vanuit de projectinstructie komt dan ook een woonfunctie sterker naar voren dan een kantoorfunctie.

4.3.2 Gewenste situatie

Kastanje ziet als projectontwikkelaar kansen om erfgoed te (her)gebruiken door bestaande kwaliteiten van erfgoed te benutten. De organisatie kijkt verder dan naar alleen fysieke aspecten en gaat zich richten op alle werkvelden binnen het Stedelijke Vernieuwingsperspectief voor het behoud en (her)gebruik van erfgoed.

Ambitie en doelstellingen

Begin 2012 heeft Kastanje een strategisch plan opgesteld waarbij de koers en identiteit in kaart zijn gebracht en zijn vertaald naar ambities en doelstellingen. Hieronder enkele strategische bedrijfsdoelen:

- Kastanje wil zich richten op karakteristieke plekken en objecten welke volgens dit onderzoek onder de definitie van erfgoed vallen.
- Kastanje streeft na om een 'brand' te zijn voor unieke, karaktervolle objecten en kwalitatief goede producten en processen.
- Kastanje brengt wonen, werken en recreëren samen en neemt in de toekomst het initiatief waar het zich gaat om het nieuw leven in blazen (hergebruiken) van gebouwen.
- Kastanje is in staat projecten op buurt-, wijk- en stadniveau te begeleiden en/of over te adviseren.
- Kastanje streeft het na om zelfstandig en op eigen risico, projecten binnen heel Nederland te ontwikkelen.

In de ambities die Kastanje nastreeft ten aanzien van hergebruik van erfgoed zullen hieronder enkele succesvolle referentieprojecten worden uitgelicht. Deze referentieprojecten zijn allen gelegen nabij Hilversum/Utrecht, dat als afzetrayon van Kastanje gezien kan worden. Alle casestudies hebben een cultuurhistorische achtergrond en vallen onder de definitie van 'erfgoed' zoals beschreven in dit rapport. De referentieprojecten zijn verder onderscheidend en geordend op schaalniveau.

Nike campus

De campus van Nike, opgeleverd in 1999, is gevestigd op het Arenapark in Hilversum. Het park is gelegen aan de A27 tussen Utrecht en Amersfoort. Het Arenapark is van oorsprong een sportpark geweest. In 1928 is de paardenrenbaan gebruikt voor de Olympische Spelen van Amsterdam. De Dudok tribune is de oudste nog oorspronkelijke houten tribune in Nederland. Het directiegebouw stamt uit 1925 en is in 2000 herbouwd.

Schaal
- ✓ Regio
- ✓ Stad
- ✓ Wijk
- ✗ Buurt
- ✗ Object/project

Functie(s)
- ✗ Wonen
- ✓ Werken
- ✗ Recreëren

Interventie(s)
- ✗ Herontwerp
- ✓ Herbestemming
- ✗ Transformatie
- ✓ Hergebruik

Figuur 22, Directiegebouw (foto Kastanje)

Figuur 23, Dudok tribune (foto Kastanje)

Het project voldoet aan de ambities en lange termijn doelstellingen om een adviserende en/of begeleiden rol te vervullen op wijk- en stadniveau. Door bestaande objecten te hergebruiken en te restaureren bleef de link met het verleden bestaan. De stedenbouwkundige opzet van de kantoorlocatie is gebaseerd op de structuur van de paardenrenbaan. In de wegenstructuur van het kantoorpark is nog altijd de renbaan zichtbaar. In de straatnamen wordt verwezen naar het voormalige sportcomplex en de Olympische Spelen.

De locatie, het verleden, de ligging en het economische klimaat maakt het voormalige sportpark een goede herontwikkelingslocatie. Door de ligging aan de A27/A1 en het economische klimaat (van destijds) kwam een kantoorlocatie als beste functie naar voren in de omgevingsanalyse. Het creëren van een uniek grootschalig hoogwaardig kantoorpark heeft grote regionale verdelingseffecten gehad. De kantoorlocatie heeft veel baan- en ontplooiingskansen in Hilversum opgeleverd. Het vestigen van Nike in Hilversum bleek hiernaast een aantrekkingskracht te hebben op enkele grote gerenommeerde bedrijven.

Binnen dit referentieproject is gebruik gemaakt van cultuurhistorie als kenmerk voor de herontwikkeling van het gebied. Door het projectgebied af te stemmen op de cultuurhistorie verkreeg het gebied unieke kenmerken, uitstraling en identiteit. Binnen het project zijn enkele unieke objecten geïntegreerd binnen het gebied om de identiteit en het verleden verder te versterken. Er dient bij dit referentieproject echter ook een kanttekening geplaatst te worden. Het succes van de invulling van het gebied moet in perspectief geplaatst worden van het toen heersende economische klimaat en de ruimtelijk fysieke en economische behoefte van de maatschappij van destijds.

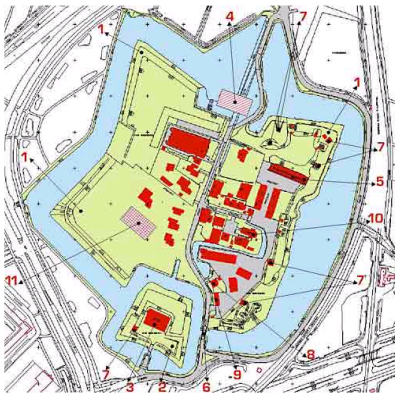
Blauwkapel

Fort Blauwkapel dateert uit 1818 en is één van de grootste forten van de Waterlinie. In 1960 is het fort als verdedigingswerk opgeheven. In 1997 is het fort overgedragen aan de gemeente Utrecht waarna in 2003-2008 het Fort Blauwkapel is herontwikkeld.

Schaal	Functie(s)	Interventie(s)
✗ Regio	✓ Wonen	✗ Herontwerp
✗ Stad	✓ Werken	✓ Herbestemming
✓ Wijk	✓ Recreëren	✓ Transformatie
✗ Buurt		✗ Hergebruik
✗ Object/project		

Het project Fort Blauwkapel voldoet zowel aan de huidige visie als toekomstige ambities van Kastanje om erfgoed te hergebruiken. De schaalgrootte, complexiteit, kwaliteit, behoud en belevingsfactor maken het project een ideaal referentieproject voor Kastanje.

Kenmerkend aan de herontwikkeling van het fort zijn de vele gerealiseerde functies. Op het fort is naast recreatie ook ruimte gemaakt voor wonen en werken. Hiernaast is er bij de herontwikkeling van het fort gekozen om restauratie en nieuwbouw op elkaar af te stemmen om een versterkend fortkarakter te realiseren.



Figuur 24, Fort Blauwkapel (Bron; Utrecht/smartsite)

Bij de herontwikkeling van het fort was de gemeente Utrecht initiatiefnemer. Samen met enkele marktpartijen is er in een PPS constructie inhoud gegeven aan het bouwprogramma. Het behouden van cultuurhistorische elementen en verwijzingen naar het verleden als fort zijn behouden. Met het creëren van enkele ateliers en creatieve ruimtes zijn lastig verhuurbare ruimtes alsnog benut. De nieuwbouw van een gevarieerd woonprogramma en subsidies leverde de benodigde opbrengsten op om een courant project af te kunnen leveren.

Binnen het project is ingesprongen op een maatschappelijke behoefte om forten toegankelijk te maken zonder daarbij aan de identiteit van het fort te tornen. De samenwerking tussen publieke en private partijen binnen het project bleek hiernaast een must voor het slagen van het project. De leef- en woonomgeving, identiteit en beleving van het fort worden binnen het project benadrukt. De beleving van cultuurhistorie geeft het wonen en recreëren binnen het fort een kwaliteitsimpuls

Mariaplaats

De Mariaplaats is lange tijd een immuniteit in Utrecht geweest. Na opgravingen werd de structuur benut als inspiratiebron voor het nieuwe ontwerp. Hierbij zijn 54 woningen op een semi-openbaar binnenterrein gerealiseerd.

Schaal
- ✗ Regio
- ✗ Stad
- ✗ Wijk
- ✓ Buurt
- ✓ Object/project

Functie(s)
- ✓ Wonen
- ✗ Werken
- ✗ Recreëren

Interventie(s)
- ✗ Herontwerp
- ✗ Herbestemming
- ✓ Transformatie
- ✗ Hergebruik

Figuur 26, Voormalige Mariaplaats (Bron; www.Boijmans.nl)

Figuur 25, Ontwerp huidige Mariaplaats (Bron; www.Belvedere.nu)

Hoewel Mariaplaats uit de nieuwbouw van 54 woningen bestaat, zorgt de koppeling naar het verleden voor beleving en herkenning van cultuurhistorie. Het project dient dan ook vaak als voorbeeldproject voor Belvedèreprojecten.

De Mariaplaats bestond, anders dan bij de andere casestudies, niet uit bestaande object(en). Ten tijden van het initiatief was de Mariaplaats braakliggend terrein. Hierdoor is van hergebruik zoals bij de andere casestudies geen sprake. De Mariaplaats kent een unieke locatie gelegen aan de Dom in Utrecht. De omgeving kent een groot aanbod van voorzieningen maar ligt net buiten de looproutes door het doodlopende plein. De ligging in de historische binnenstad maakt de locatie lastig bereikbaar per auto. Hiernaast is er een grote verkeer- en parkeerdruk rond de locatie. De locatie, nabij liggende voorzieningen en de voormalige functie van immuniteit maken van Mariaplaats een goede woonbestemming.

Het realiseren van woningen heeft gezorgd voor een verandering van het aanbod van de omliggende voorzieningen. Door het aantrekken van bewoners in een hogere prijsklasse hebben de voorzieningen in de wijk een exclusiever karakter gekregen.

Binnen een gehanteerde PPS constructie is samengewerkt tussen voornamelijk architect en StadsOntwikkeling Utrecht. Het project en ontwerp kenmerkt zich door het centraal stellen van de voormalige functie en identiteit van het gebied. Zowel de functie als het ontwerp zijn gebaseerd op de historische achtergrond. Archeologische vondsten bij opgravingen zijn hiernaast in het ontwerp meegenomen om specifieke locatiekenmerken terug te laten komen. Binnen het referentieproject komen alle succesfactoren van erfgoedopgaven terug ondanks de nieuwbouw.

4.3.3 (Mis)match

Kastanje wil zich in de toekomst binnen de gebouwde omgeving verder profileren als ervaringsdeskundige ten aanzien van (her)gebruik van erfgoed. De organisatie wil hiernaast vaker een begeleidende en/of adviserende rol voeren binnen grootschalige en complexe gebiedsontwikkelingen.

Binnen de huidige werkwijze van Kastanje worden projecten vaak vanuit een vraag binnen de markt ontwikkeld. Hierbij staan de opdrachtgevers en/of eindgebruikers centraal. In de ambitie en doelen van Kastanje wil de organisatie zich meer gaan richten op alle werkvelden van de Stedelijke Vernieuwing. Naast de markt en het economisch rendement komen ook maatschappelijke behoefte en rendement centraal te staan in het definiëren van projecten.

Voor het regie voeren over projecten en/of het adviseren van externe partijen is er bij Kastanje vraag naar een projectinstructie, dat sturing en structuur biedt, waar het gaat om(erfgoed)opgaven binnen het Stedelijke Vernieuwingsperspectief. De projectinstructie dient aan de volgende eisen te voldoen:

- De projectinstructie dient een praktische tool voor Kastanje te zijn om opgaven binnen de Stedelijke Vernieuwing te koppelen aan het hergebruik van (erfgoed)objecten.
- De projectinstructie dient gebaseerd te worden op basis van theoretische verkenning en analyse
- De projectinstructie dient afgestemd te worden op het bedrijfsprofiel van Kastanje, haar ambities en doelstellingen.
- De projectinstructie dient praktisch toepasbaar te zijn voor de medewerkers van Kastanje op diverse werkniveaus.

4.3.4 Nieuwe werkwijze bij (erfgoed)opgaven

De projectinstructie is voor Kastanje een tool om binnen het Stedelijk Vernieuwingsperspectief, meerdere aspecten van projecten, objecten en gebieden in kaart te brengen om te komen tot maximaal maatschappelijk en/of economisch rendement. De projectinstructie kan bij projecten op verschillende schaalniveaus worden toegepast:

1. De projectinstructie wordt gebruikt als ontwikkeltool voor Kastanje bij (erfgoed)opgaven en projecten op object- en buurtniveau
2. De projectinstructie wordt gebruikt als adviestool richting externe partijen bij grootschalige en complexe projecten op buurt-, wijk- en stadniveau.

Binnen de nieuwe werkwijze zijn meerdere rollen te definiëren aan de hand van werkniveaus en typen werkzaamheden. Binnen de nieuwe werkwijze wordt getracht zo snel mogelijk actoren en deskundige te betrekken bij de besluitvorming. De projectinstructie is dan ook een integrale tool dat zowel door Kastanje als externe partijen ingevuld dient te worden om tot de beste afstemming te komen tussen: Functie, bouwkundig ingrijpen en maatschappelijke en economische haalbaar.

Erfgoedopgaven				
Samenwerking		Marktgerichte ontwikkeling	Gebiedsontwikkeling	Regie Stedelijke Vernieuwing
		Privaat samenwerking	Publiek Privaat samenwerking	
		Bouwteam	Bouwclaim	-
		Coalitiemodel		
		Risicopartner		Kennispartner
Kastanje	Strategisch	*Initiatiefnemer*		*Toezichthouder*
	Tactisch	*Projectmanager*		*Procesbegeleider*
	Operationeel	*Beheerder*		*Beheerder*

Figuur 27, Taken en rollen op werkniveau

Taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen de projectinstructie
Binnen de verschillende perspectieven van ontwikkeling[13] heeft Kastanje de ambitie zowel een adviserende als ontwikkelende rol te vervullen op diverse schaalniveaus. Kastanje kan binnen deze rollen als kennispartner en als ontwikkelende risicopartner dienen. Binnen de verschillende soorten samenwerking, typen werkzaamheden en op de diverse werkniveaus zijn er voor Kastanje diverse rollen te definiëren voor de organisatie. Deze rollen zullen nader verder worden toegelicht.

- Het strategische niveau wordt vertegenwoordigd door de directie.
- Het tactische niveau wordt vertegenwoordigd door de projectmanager en/of procesbegeleider van projecten. Op dit niveau wordt aangestuurd op een planmatige toepassing, bewaking en eventuele bijsturing van de projectinstructie.
- Op operationeel niveau wordt de projectinstructie op basis van een integrale samenwerking, gezamenlijk uitgevoerd. Hierbij participeren de kennis- en risicopartners binnen het project en worden diverse belangen en uitgangspunten gedefinieerd in een ambitiedocument.

In onderstaand schema worden diverse werkzaamheden en verantwoordelijkheden schematisch weergeven binnen de diverse werkniveaus. Op de volgende bladzijden worden de diverse rollen verder toegelicht.

Strategisch	**Initiatiefnemer & Toezichthouder**	**(1) Quick scan**	**(5) Opstellen Totale Economische Kosten Baten Analyse**	Aankopen (bouwrijpe) grond of objecten
		Financiele en technische verkenning	Eventuele prijsonderhandelingen en financiering	
		Conceptvorming (schetsontwerp)	Opstellen contractuele (samenwerkings)overeenkomsten	
Tactisch	**Projectmanager & Procesbegeleider**	**(2a) Omgevinganalyse**	**(4) Interventiestrategie bepalen**	Voorlopig ontwerp
		(3a) Confrontatiematrix	Opstellen van een (Stedenbouwkundig) Programma van Eisen	Definitief ontwerp
		Opstellen van Ambitiedocument	Financiele verkenning en uitwerking concept	Bestektekeningen
			Technische verkenning en uitwerking concept	
			Aanbesteding- en selectietraject	
Operationeel	**Beheerder**	**(2b) Op- en bijstellen Omgevinganalyse en confrontatiematrix**		
		(5b) Op- en bijstellen Totale Economische Kosten Baten Analyse		
		Verzamelen en opslaan van relevante informatie (archievering)		
		Directie en voortgangcontrole		

Figuur 28, Taken en verantwoordelijkheden binnen boxplot

[13] Marktgerichte, gebiedsgerichte ontwikkeling en Stedelijk Vernieuwing

Initiatiefnemer
Bij (her)ontwikkeling, transformatie, hergebruik en herbestemming van (erfgoed)objecten en locaties streeft Kastanje als ontwikkelaar naar initiatief in het bouw- en ontwikkelproces. De initiatiefnemer participeert binnen het project en is als risicopartner verantwoordelijk voor (een deel van) de ontwikkelrisico's van het project.

- De initiatiefnemer toetst aan de hand van de Quick scan of het project binnen de kaders van het bedrijf vallen.
- De initiatiefnemer is verantwoordelijk voor het creëren van een concept
- De initiatiefnemer is verantwoordelijk voor de financiële en technische verkenning van mogelijke (erfgoed)projecten
- De initiatiefnemer stuurt aan op invulling van de Totale Kosten Baten Analyse om financiële belangen in kaart te brengen en risico's te verdelen.
- De initiatiefnemer is verantwoordelijk voor eventuele prijsonderhandelingen en financiering van projecten
- De initiatiefnemer is verantwoordelijk voor het opstellen van contractuele (samenwerking)overeenkomsten.
- Indien het project doorgang vindt is de initiatiefnemer verantwoordelijk voor het kopen van (bouwrijpe) grond en/of objecten

Toezichthouder
Bij het adviseren van externe partijen ten aanzien van Stedelijke Vernieuwing is de toezichthouder aanspreekpunt van Kastanje.

- De toezichthouder is verantwoordelijk voor het acquireren van projecten.
- Hiernaast is de toezichthouder verantwoordelijk voor het maken van contractuele afspraken en overeenkomsten.
- De toezichthouder stuurt aan op invulling van de Totale Kosten Baten Analyse om financiële belangen en risico's in kaart te brengen.
- De toezichthouder stuurt de financiële en technische verkenning en conceptvorming van mogelijke projecten aan.

Projectmanager
De projectmanager is spin in het web en stuurt alle partijen binnen het project aan.

- De projectmanager past de projectinstructie toe en/of werkt deze verder uit. Door de omgevingsanalyse, confrontatiematrix en interventiestrategie te benoemen wordt in hoofdlijnen een conceptplan met globale haalbaarheid beschreven.
- De projectmanager is aanspreekpunt richting alle betrokken partijen. De projectmanager dient te zorgen voor inlichten en zorgt voor een integrale samenwerking door de projectinstructie op een interactieve wijze te benutten.
- De projectmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van het ambitiedocument waarin alle kennis- en samenwerkingspartners een gezamenlijk doel nastreven.
- De projectmanager is verantwoordelijk voor het vaststellen van een (Stedenbouwkundig) Programma van Eisen
- De projectmanager is verantwoordelijk voor de verdere uitwerking van het concept om de technische en financiële haalbaarheid vast te stellen
- De projectmanager is verantwoordelijk voor eventuele bodem-, lucht- en geluidonderzoeken
- De projectmanager is verantwoordelijk voor het aanbesteding- en selectietraject van mogelijke kennis- en risicopartners.

Procesbegeleider
De procesbegeleider stuurt, begeleidt en adviseert als deskundige het proces. Hierbij is de procesbegeleider leidend in het overdragen van kennis en het zorgen voor een vruchtbare integrale samenwerking waarbij de eisen en wensen van de opdrachtgever centraal staan. De projectinstructie kan hierbij dienen als integraal samenwerkingsdocument.

- De procesbegeleider is verantwoordelijk voor het plannen, opstellen, eventueel bijsturen en verantwoorden van plannen en werkwijzen.
- De projectmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van het ambitiedocument waarin alle kennis- en samenwerkingspartners een gezamenlijk doel nastreven: 'behoud door (her)gebruik van erfgoed'
- De procesbegeleider stuurt eventuele prijsonderhandelingen en financiering van projecten aan

Beheerder
Op operationeel niveau geven alle partners input aan de hand van kennis, inzichten en ervaringen aan de projectinstructie. Hiermee is de projectinstructie constant onderhevig aan vernieuwing om te komen tot de meest ideale invulling tussen de spanningsvelden van fysiek ingrijpen en functionaliteit ten aanzien van identiteit en kosten ten aanzien van opbrengsten.

- De beheerder scherpt de projectinstructie continue aan tot het document de basis vormt van het Programma van Eisen en plannen concreet uitgewerkt kunnen worden tot een definitief ontwerp en bestektekeningen.
- Tijdens de uitvoering / implementatie is de beheerder verantwoordelijk voor de directievoering en de voortgangscontrole.
- De beheerder legt de voorgang van het project en proces vast.
- De beheerder is verantwoordelijk voor het verzamelen en opslaan (archivering)van relevante informatie en dient deze te kunnen voorleggen.

5. Bevindingen, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek vertaald naar een ontwerp van het werkmodel en de projectinstructie. Verder worden richting Kastanje aanbevelingen gedaan ten aanzien van de toepassing van het onderzoek en worden mogelijke vervolgstappen gedefinieerd.

5.1 Bevindingen

De visie, missie, ambities en doelstellingen leert dat Kastanje zich meer wil gaan focussen op karakteristiek vastgoed ofwel erfgoed volgens de gehanteerde definities in dit rapport. De organisatie wil zich in de toekomst meer profileren in het Stedelijk Vernieuwingsperspectief. Voor het regie voeren over projecten en/of het adviseren van externe partijen is er bij Kastanje vraag naar een projectinstructie. Deze dient sturing en structuur te bieden waar het gaat om omgang met (erfgoed)opgaven binnen de Stedelijke Vernieuwing. De projectinstructie dient afgestemd te zijn op het bedrijfsprofiel en de strategische doelstellingen en dient hiernaast praktisch uitvoerbaar te zijn op tactisch en operationeel werkniveau.

Voor het definiëren van de projectinstructie bleek het noodzakelijk Stedelijke Vernieuwing en erfgoed als begrippen te operationaliseren. Stedelijke Vernieuwing blijkt net als de Gebouwde Omgeving constant onderhevig aan verandering door veranderingen van maatschappelijke behoeften. Door verschillende maatschappelijke en economische veranderingen komt steeds meer erfgoed leeg te staan. Door urbanisatie wordt de ruimtedruk in bestaande stedelijke gebieden echter steeds groter. Leegstaande erfgoedobjecten bieden zodoende kansen om op kwalitatieve wijze invulling te geven aan ruimtelijke vraagstukken.

Erfgoed biedt echter meer dan alleen fysiek ruimtelijke kansen. De waarde van erfgoed beperkt zich niet tot de economische en esthetische waarde alleen. Erfgoed zorgt voor kansen binnen de Stedelijke vernieuwingsopgaven vanwege de meerwaarde en impulsen die het kan bieden aan bewoners en haar omgeving. Erfgoed geeft uitstraling en identiteit aan een gebied en haar bewoners en wordt vaak als collectief eigendom gezien. Het is datgene waar mensen zich binnen een gebied mee identificeren.

Erfgoed staat echter steeds vaker leeg door een dalende vraag naar de (voormalige) functies van erfgoedobjecten. Om erfgoed opnieuw te benutten dient er vaak een nieuwe functie gevonden te worden. Deze nieuwe functie dient in een maatschappelijke of economische behoefte te voorzien.

Bouwkundige ingrepen blijken vaak noodzakelijk om aan technische en functionele eisen van (eind)gebruikers te voldoen. Bij hergebruik van erfgoed dient getracht te worden bestaande fysieke kwaliteiten te hergebruiken om de identiteit van het object te waarborgen.

Bouwkundige veranderingen aan erfgoed ligt maatschappelijk gevoelig. Bij fysieke veranderingen zijn dan ook vele belangen en actoren te voorzien. Een integrale samenwerking en participatie met partners en actoren zijn van kritisch belang op het succes van het project.

De opbrengsten van het object dienen te kunnen voorzien in het beheer en onderhoud om toekomstig verval tegen te gaan. Tevens kan bij erfgoed gestuurd worden op maatschappelijke kosten en baten om belangen risico's en gevolgen inzichtelijk te maken.

5.2 Conclusies

De bevindingen hebben geleidt tot een werkmodel bestaande uit vier werkvelden met concrete omgevingsaspecten. Het opgestelde werkmodel blijkt een goed middel om erfgoedopgaven af te stemmen op het Stedelijke Vernieuwingsperspectief. Samen met de succesfactoren is een projectinstructie opgeleverd bestaande uit vijf stappen om bij erfgoedopgaven tot een goede invulling te komen.

In vier casestudies zijn de vijf gedefinieerde stappen van de projectinstructie doorlopen. Door de projectinstructie toe te passen op enkele casestudies zijn de uitkomsten van de projectinstructie getoetst aan daadwerkelijk succesvol gerealiseerde projecten. De projecten kenmerken zich door het (her)gebruik van locatie en/of objecten met een cultuurhistorische achtergrond en zijn allen gelegen in de regio van Amsterdam. Er is bewust gekozen om casestudies op verschillende schaalniveaus te gebruiken om de breedte van de toepasbaarheid te onderzoeken.

De Quick scan (stap 1) blijkt een bruikbaar middel te zijn om te bepalen of een project binnen de corebusiness, ambities en doelstellingen van de organisatie valt. Door in deze stap 10 criteria te benoemen wordt de indruk gewekt dat achter elk criteria een no/go beslissing schuilt. Het is aan de organisatie te bepalen welke aspecten bij welke projecten van belang (weging) zijn om tot een oordeel te komen te starten, verder te gaan of te stoppen met een project.

De functiebepaling (stap 2 en 3) en interventiestrategieën (stap 4) in de casestudies komen vaak overeen met de daadwerkelijke gerealiseerde functies en uitgevoerde ingrepen. Aan de hand van het werkmodel en de gebiedsaspecten wordt de omgeving op een overzichtelijke wijze in kaart gebracht. Alleen bij de case van de Tesselschadekerk kwam een andere functie naar voren dan daadwerkelijk is gerealiseerd. Bij gebiedsontwikkelingen in de casestudies zijn meerdere soorten ingrepen van toepassing. Het benoemen van een specifieke interventiestrategie lijkt niet van meerwaarde te zijn.

Met behulp van de Totale Economische Kosten Baten Analyse (stap 5) worden gevolgen en effecten in kaart gebracht. De Totale Economische Kosten Baten Analyse blijkt een goed middel om belangen en belanghebbenden inzichtelijk te maken. Bij een integrale samenwerking kan de TEKBA een goede overtuigingstool zijn om partijen op het belang en de effecten van interventies te wijzen. Hiernaast kan het dienen als middel om te bepalen hoe, wie, welke kosten, opbrengsten en risico's voor zijn rekening neemt binnen een integrale samenwerking.

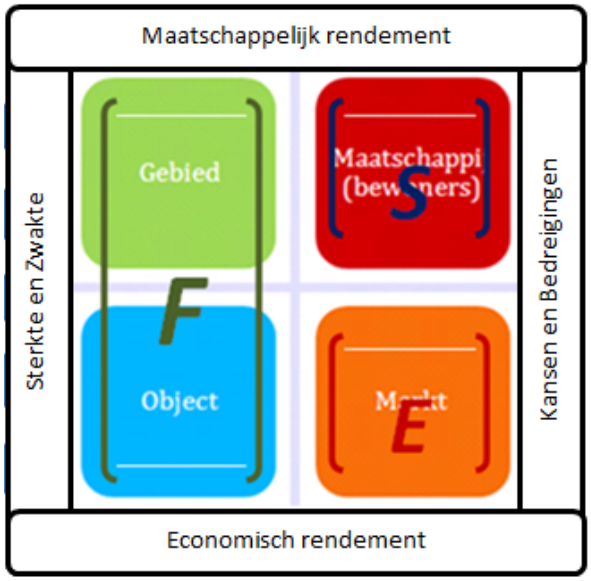
De maatschappelijke gevoeligheid van bouwkundig ingrijpen, samenwerking en draagvlak blijken moeilijk meetbare en tastbare factoren in een project te zijn. Deze factoren zijn echter wel van kritisch en doorslaggevend belang op de uiteindelijke uitvoerbaarheid en succes van een project.

Kastanje heeft als organisatie, al eerder bewezen competent en onderscheidend te zijn in een open en transparante houding en werkwijze richting buurtbewoners, opdrachtgevers en eindgebruikers. Het bedrijf wordt als aimabel en solide beschouwd. Door de platte organisatie en korte communicatielijnen is de organisatie instaat daadkrachtig, flexibel en creatief om te gaan met vaak complexe projecten. Met enkele referentieprojecten zoals de Tesselschadekerk te Hilversum is het bedrijf goed op weg zich in de markt te zetten als expert in (her)gebruik van erfgoed. Kastanje zal naast het ontwikkelen van de Tesselschadekerk tevens intrek nemen in de voormalige kerk, waarmee de organisatie het best mogelijke visitekaartje afgeeft.

5.2.1 Werkmodel met omgevingsaspecten

Op basis van de bevindingen wordt het werkmodel als praktisch middel voor Kastanje beschouwd om erfgoedopgaven binnen het Stedelijke Vernieuwingsperspectief in kaart te brengen. Het werkmodel waarin de pijlers van Stedelijke Vernieuwing zijn vertaald naar werkvelden en omgevingsaspecten blijft nagenoeg gehandhaafd. Binnen de nieuwe werkwijze dient de organisatie zich echter wel te realiseren dat de projectinstructie een hulpmiddel is en geen doel op zich. Meerdere wegen leiden naar Rome en een object of locatie hoeft zodoende per definitie niet slechts één oplossingsrichting te hebben om succesvol te zijn.

Uit feedback van Kastanje blijkt dat er twee minimale aanpassingen gewenst zijn. Milieutechnische aspecten en procedures dienen als 27e indicator meegenomen te worden bij maatschappelijke aspecten. Hiernaast is aangeraden om de term 'verval/verloedering' te vervangen voor de term 'bouwkundige staat'. Verval en verloedering zijn negatieve scoretermen die vallen onder bouwkundige staat.



Figuur 29, definitief werkmodel Stedelijke Vernieuwing

Figuur 30, de 27 definitieve aspecten binnen werkmodel

5.2.2 Projectinstructie erfgoedopgaven

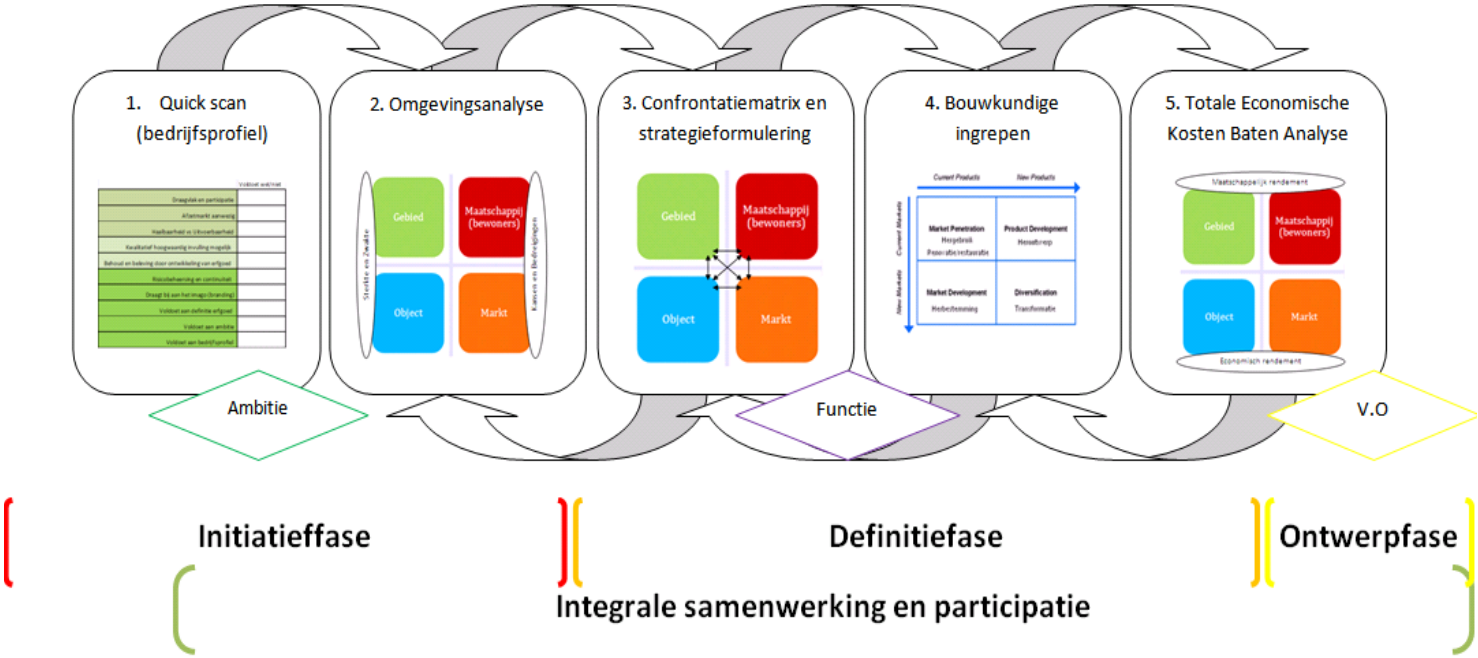
De stappen voor de projectinstructie blijven nagenoeg gehandhaafd. De term 'interventiestrategie' is vervangen door 'bouwkundige ingrepen' gezien deze stap gericht is op ingrepen op objectniveau. Bij gebiedsontwikkeling worden vaak meerdere ingrepen voltrokken waardoor een specifieke strategie niet van toepassing is.

Stap 1: Quick scan Kastanje
De Quick scan is een beoordelingsinstrument (GO/No Go). De Quick scan is alleen van toepassing bij (her)ontwikkelingsprojecten. De 10 richtlijnen zijn naar eigen inzicht en per (erfgoed)project in te vullen en te waarderen.

Stap 2 en 3: Functiebepaling door middel van de 2) Omgevingsanalyse en 3) Confrontatiematrix
De volgende stappen is het in kaart brengen van de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen van de omgeving. De omgevingsanalyse wordt aan de hand van het werkmodel en 27 gebiedsaspecten in kaart gebracht. In de confrontatiematrix worden de kansen en bedreigingen (markt en maatschappij) afgezet tegen de fysieke sterktes en zwaktes om te beoordelen of deze elkaar ondersteunen en versterken of juist negatief beïnvloeden om zodoende tot de best mogelijke functie te komen.

Stap 4: Bouwkundige ingrepen benoemen
In stap 4 wordt de (nieuwe) functie vertaald naar noodzakelijk bouwkundig ingrijpen om aan de eisen van de nieuwe (eind)gebruiker te voldoen. Hoewel een specifieke strategie niet benoemd hoeft te worden dient de organisatie wel rekening te houden tijdens met spanningsvelden tussen: Historie, identiteit, bouwkundige ingrepen, functie, functionaliteit, kosten en opbrengsten.

Stap 5: Totale Economische Kosten Baten Analyse
In stap 5 worden de realisatiekosten en nodige bouwkundige ingrepen berekend en afgezet tegen zowel de economische opbrengsten als maatschappelijk kosten en baten. In de TEKBA worden belangen en belanghebbende inzichtelijk gemaakt met als doel door een integrale samenwerking kennis, inzicht en risico's te spreiden. De TEKBA kan hierbij dienen als communicatie- en adviestool.



5.3 Aanbevelingen

In navolging van de conclusie volgen hieronder de aanbevelingen ten aanzien van het in uitvoer brengen van de projectinstructie. Het advies is gericht aan de directie van Kastanje en is verder onderverdeeld in (deel)producten.

Het strategisch kader van Kastanje bestaat uit de directie van Kastanje BV. Op strategisch niveau is de ambitie geformuleerd om de corebusiness te verleggen naar het (her)benutten van erfgoedobjecten. De organisatie wil zich kunnen profileren als expert en adviseur in het hergebruik van erfgoed binnen het Stedelijk Vernieuwingsperspectief.

- In de toekomst dient het Stedelijke Vernieuwingsperspectief bij het (her)gebruik van erfgoed centraal te staan. De huidige organisatie van Kastanje is voornamelijk gericht op objecten en eindgebruikers (marktgerichte benadering). Dit perspectief dient verlegt te worden richting de bewoners en de gebouwde omgeving, zoals deze is geconcretiseerd in het opgestelde werkmodel. Het bedrijf dient hierbij het vertrekpunt te veranderen van een object- en marktgerichte benadering naar het Stedelijke Vernieuwingsperspectief waarbij een object onderdeel is van een weefsel van mensen en de gebouwde omgeving.[14]
- Kastanje wil zich als organisatie profileren als expert in het hergebruik van erfgoed. Geadviseerd wordt op korte termijn enkel krachtige (kennis)partners te vinden zoals Dienst Landelijk Gebied, Natuurmonumenten en de BOEi.
- Kastanje wordt geadviseerd reeds uitgevoerde projecten, de projectinstructie en de casestudies als referentie, advies- en samenwerkingsinstrument te gebruiken richting externe partijen.

Het tactische werkniveau van Kastanje wordt vertegenwoordigd door de projectmanagers bij (erfgoed)opgaven. Binnen Kastanje kunnen dit alle werknemers zijn. Geadviseerd wordt om een vervolgonderzoek uit te voeren naar het gebruik en implementatie van de T*otale Economische Kosten Baten Analyse*.

- De Totale Economische Kosten Baten Analyse dient in geld te kunnen worden uitgedrukt om te kunnen presenteren aan en overtuigen van externe partijen. Bij samenwerking met publieke partijen dient Kastanje: risico's, kosten en baten te kunnen benoemen en concretiseren
- Het uitdrukken van de gevolgen en effecten in geld is van belang om een juiste verdeling van te maken tussen kosten, opbrengsten en risico's.
- Voor het uitdrukken van Kosten en Baten is een verdere verkenning in parameters en kengetallen noodzakelijk.
- De opgestelde parameters, kengetallen en rekenregels dienen vastgelegd te worden in een gemeenschappelijke database zodat de gegevens, gebruikt en toegepast kunnen worden binnen de organisatie. Kastanje dient tijdens toekomstige Stedelijke Vernieuwingsopgaven een minimale rendementseis te formuleren aan de hand van schaalgrootte, risico's, belangen en complexiteit van projecten, om de continuïteit van het bedrijf en haar activiteiten te bewerkstelligen.

[14] Zie de bijlage 'definities' voor een concrete uitwerking van deze begrippen.

Het operationele niveau beslaat de samenwerking en uitvoering van de projectinstructie. Hierbinnen valt de samenwerking met alle ontwikkel- en risicopartners binnen het bouw- en ontwikkelproces van erfgoedopgaven. Het gaat hier dus om (deel)producten binnen de projectinstructie die de samenwerking en participatie bevorderen.

Opstellen van een ambitiedocument:

- Kastanje dient tijdens de initiatieffase een 'ambitiedocument' op te stellen. Deze dient als vertrekpunt waarbij alle partijen een (gedeelde) visie en doelen uitwerken en vertalen tot een globaal Programma van Eisen. Het document moet de gezamenlijke belangen van partijen benadrukken en zorgen voor draagvlak en acceptatie van verschillende perspectieven en belangen. Geadviseerd wordt dit op korte termijn te realiseren voor het volgende project met een erfgoedopgave.

Bijstellen van de risicoanalyse

- Kastanje dient voor het benadrukken van de noodzakelijke bouwkundige ingrepen een duidelijke risicoanalyse te ontwikkelen welke inzicht geeft in mogelijke risico's, risicobedragen en beheersmaatregelen. Geadviseerd wordt de huidige risicoanalyse op korte termijn uit te bouwen.
- De risicoanalyse kan gebruikt worden om kosten en baten te concretiseren, maar tevens om het belang en urgentie van (fysiek) ingrijpen te benadrukken om draagvlak te creëren.

Opstellen van een instructiehandboek:

- Kastanje dient de projectinstructie te beschouwen als schetsontwerp dat aangescherpt dient te worden door toenemende kennis, ervaringen en inzichten in (erfgoed)projecten binnen het Stedelijk Vernieuwingsperspectief. De organisatie dient de nieuw verworven kennis, inzichten en ervaringen vast te leggen om uiteindelijk tot een definitief handboek te komen hoe de organisatie in de toekomst met erfgoed om wil gaan.

6. Bijlagen

1. DEFINITIES 47
2. OORZAKEN, TRENDS, ONTWIKKELINGEN EN GEVOLGEN VAN LEEGSTAND 50
Sociaal maatschappelijke trends en ontwikkelingen 50
Sociaal culturele verschuiving 52
Sociaal technologisch verschuiving 53
3. SOCIAAL MAATSCHAPPELIJKE GEVOLGEN VAN LEEGSTAND 56
Fysiek 58
Economisch 58
4. VOORBEELD OMGEVINGSANALYSE 59
5. VOORBEELD CONFRONTATIEMATRIX 60
6. OPZET TOTALE ECONOMISCHE KOSTEN BATEN ANALYSE 61
7. CASESTUDIES 62
Nike campus 62
Blauwkapel 65
Mariaplaats 68
Tesselschadekerk 71
8. INTERVIEWVERSLAGEN 74

1. Definities

In dit hoofdstuk worden enkele gebruikte begrippen nader beschreven.

Stedelijke Vernieuwing:
'*Stedelijke Vernieuwing is het door publieke en private partijen gebiedsgericht ontwikkelen van wonen, de woonomgeving en de leefomgeving in wijken en buurten in de stad om ze duurzaam vitaal te maken en haar bewoners de mogelijkheid te bieden maatschappelijk vooruit te komen.*'[xxvi]

In de definitie van Stedelijke Vernieuwing komende volgende vier aspecten naar voren:

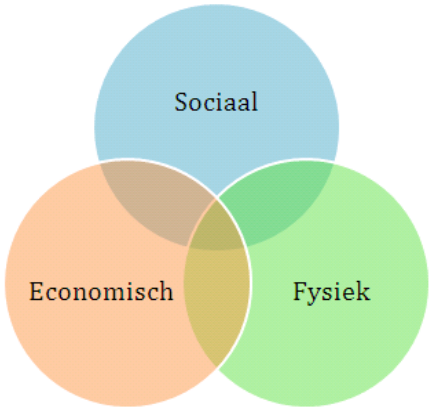
1. Publieke en private samenwerking
2. Bestaande wijken en buurten binnen een stad
3. Gebiedsgericht
4. Maatschappelijk rendement.

Stedelijke Vernieuwing is samengevat elke vorm van vernieuwing in een bestaande stad gericht op het verbeteren van de woon- en leefomgeving voor de bewoners. Stedelijke Vernieuwing draagt dus bij aan de ontwikkeling van zowel mens en (gebouwde) omgeving en voorziet in een maatschappelijk demografische behoefte.

"*Een stad is niet in de eerste plaats fysiek. Het is een groep mensen, die samenleven in sociale verbanden. Door in die verbanden in te grijpen, grijp je in, in die samenleving. Als die samenleving is gaan ontbreken – zoals in veel naoorlogse wijken – dan krijg je die niet terug door andere woningen toe te voegen*" [xxvii] (Bemmel, 2004).

Bij Stedelijke Vernieuwing worden naast de fysieke aspecten van een omgeving tevens naar de achterliggende oorzaken van (sociaal maatschappelijke) wijkproblemen gekeken. Binnen de Stedelijke Vernieuwing zijn meerdere schaalniveaus te definiëren voor effecten en gevolgen. Stedelijke Vernieuwing is onder te brengen in drie samenhangende pijlers. Deze strekken zich verder dan het fysieke aspect alleen.

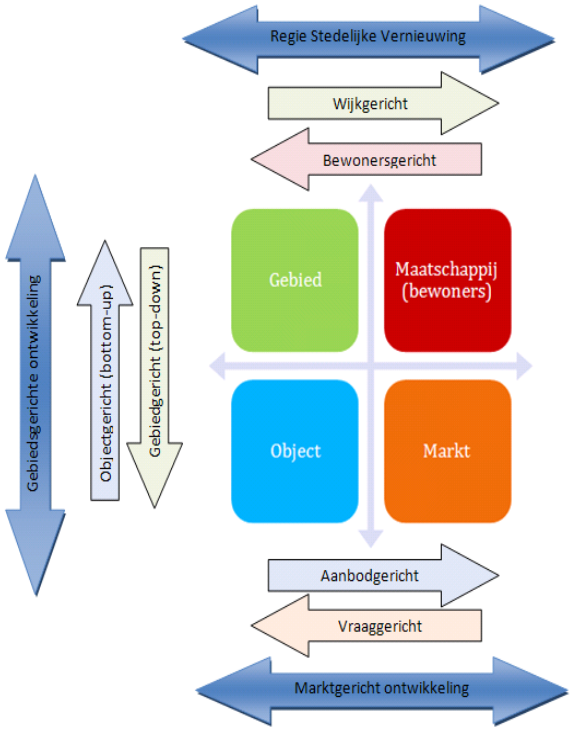
- De sociale pijler is leidend binnen de Stedelijke Vernieuwing. De sociale pijler stelt de maatschappelijke behoefte van de (buurt)bewoner centraal.
- De fysieke pijler beslaat het woon- en leefklimaat en wordt vaak vertaald naar de (fysieke) gebouwde omgeving.
- De economische pijler richt zich naast marktgegevens en bedrijvigheid tevens op sociaal economische aspecten, werk, scholing en wijkeconomie.



Figuur 31, Pijlers Stedelijke Vernieuwing en cultuurhistorische kansen en kwaliteiten

Gebiedsontwikkeling:
Met gebiedsontwikkeling worden alle fysieke ingrepen bedoeld die worden gedaan in de gebouwde omgeving. Anders dan bij Stedelijke Vernieuwing hoeft gebiedsontwikkeling niet per definitie gericht te zijn op maatschappelijk rendement, gerealiseerd te worden binnen een bestaande wijk of stad of uit een publiek-private samenwerkingsconstructie te bestaan.

Gebiedsontwikkelingen kunnen op diverse schalen (object, buurt, wijk stadniveau) en binnen verschillende perspectieven plaatsvinden. In het figuur hiernaast zijn op basis van de vier werkvelden verschillende perspectieven van (gebied)ontwikkeling beschreven.

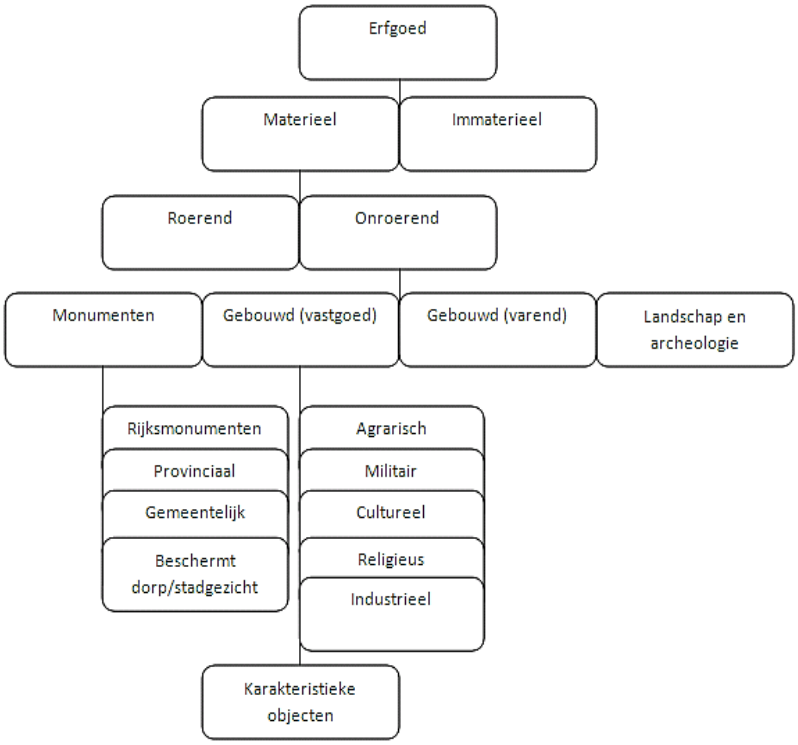


Figuur 32, Typeren gebiedsontwikkeling

Erfgoed:
Erfgoed is een verzamelbegrip[15] dat voor een ieder een andere betekenis kan hebben. Om het begrip voor dit onderzoek te operationaliseren wordt erfgoed als volgt gedefinieerd: "Roerende en onroerende goederen, gebouwd of gemaakt door voorgaande generaties dat hedendaags van historische cq. museale waarden wordt geschat".

Er zijn diverse typologieën erfgoed binnen vastgoed te benoemen. In dit onderzoek worden de volgende vijf groepen aangehouden om het onderzoek en de typen erfgoed af te bakenen.

1. Cultureel erfgoed zoals bibliotheken, postkantoren, stad- en gemeentehuizen.
2. Religieus erfgoed zoals kerken en kloosters
3. Militair erfgoed zoals barakken, kazernes en militair hospita.
4. Industrieel erfgoed zoals fabrieken en hallen
5. Agrarisch erfgoed zoals schuren en boerderijen.



Figuur 33, Operationaliseren begrip 'erfgoed'

Dit onderzoek richt zich op karakteristiek vastgoed. In bovenstaand figuur is schematisch uitgewerkt wat in dit onderzoek onder erfgoed wordt verstaan.

[15] Een begrip zonder scherp afgebakende betekenis, waaraan de taalgebruiker zelf nader invulling kan geven en dat op veel verschillende toestanden, gebeurtenissen of zaken wordt toegepast

Monument(en):
Monumenten zijn objecten die gewaardeerd worden en beschermd zijn om te worden behouden voor volgende generaties. Monumenten zijn onder te verdelen in rijkst, provinciale en gemeentelijke monumenten en beschermt stad- en dorpsgezicht[xxviii]. Nederland telt in totaal 52.500 gebouwen en archeologische rijksmonumenten. Ook zijn ruim 400 stads- en dorpsgezichten beschermd[xxix].

Het verschil tussen erfgoed en monumenten is de waardering van de objecten. Monumenten hebben een beschermde status waar erfgoed gewaardeerd maar niet beschermd wordt. Het plegen van interventies zoals renovatie, transformatie en/of herbestemming van erfgoed is hierdoor makkelijker te realiseren dan bij monumenten waarbij het aanzicht wordt beschermd en niet mag veranderen.

Leegstand:
Er zijn diversen vormen van leegstand te definiëren. De vier meest voorkomende soorten leegstand zijn: Aanvangsleegstand, frictieleegstand, conjuncturele leegstand en structurele leegstand.

1. Aanvangsleegstand is het percentage (van het oppervlak) leegstand na het opleveren bij voornamelijk een (nieuw) kantoorgebouw. Het is dat percentage dat niet (direct) verhuurd wordt.
2. Frictieleegstand is het overschot in de markt (aanbod) om verhuisbewegingen te realiseren. Voor een gezonde markt ligt dit rondt de 4%.
3. Conjuncturele leegstand is gekoppeld aan economische hoog- en laagtijden.
4. Structurele leegstand is bij gebouwen die voor een langere periode (3 jaar) leegstaan en waar geen afzetmarkt voor lijkt te zijn. De gebouwen die hieronder vallen worden ook als 'kansarm' aangeduid[xxx] (DTZ Zadelhoff, 2012).

Het onderzoek naar de kansen voor erfgoed spitst zich toe tot structureel leegstaand of dreigend leeg komend te staande vastgoedobjecten die binnen de definitie vallen van ‘karakteristieke objecten’ zoals omschreven in de definitie van erfgoed.

Interventies:
Pakket van maatregelen, ingrepen en/of oplossingen ter bevordering van de woon- en leefbaarheid binnen een gebied.

Levensduur:
De levensduur van vastgoedobjecten wordt uitgedrukt in drie terminologieën.

1. De technische levensduur is een omschrijving van de fysieke staat van het gebouw (onderhoudsstaat).
2. De functionele levensduur is de omschrijving van de bruikbaarheid voor de gehuisveste organisatie. Ofwel kunnen de activiteiten en werkzaamheden binnen het gebouw goed worden uitgevoerd.
3. De economische levensduur is de geldwaarde van een object aan de hand van exploitatiekosten en opbrengsten en de courantheid ofwel de markt en/of beleggingswaarde.

2. Oorzaken, trends, ontwikkelingen en gevolgen van leegstand

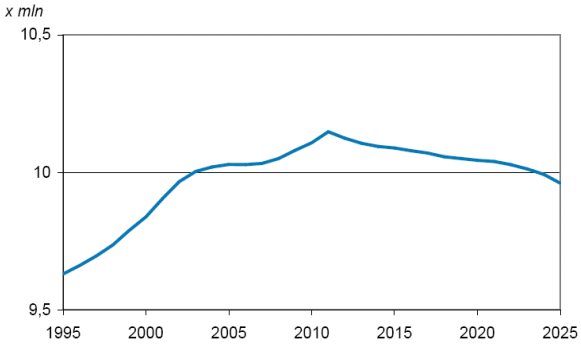
Door de gebrekkige afbakening van het begrip 'erfgoed' en het gebrek aan vastlegging van erfgoed is het moeilijk in te schatten hoeveel onroerend erfgoed Nederland precies telt. Door de ruime definitie van erfgoed en de verschillende soorten erfgoed mag de aanname worden gedaan dat onroerend erfgoed in (nagenoeg) alle streken en gemeenten in Nederland te vinden is. Door verschillende trends en ontwikkelingen is de verwachting dat dit het de leegstand van erfgoed in de komende jaren zal toenemen.

Sociaal maatschappelijke trends en ontwikkelingen

De verandering van de grootte en samenstelling van de bevolking hebben vanzelfsprekend effect op de vraag naar vastgoed.

Demografisch

De omvang van de Nederlandse bevolking neemt toe. Januari 2011 bedroeg het aantal inwoners in Nederland 16,7 miljoen inwoners[xxxi] (CBS, 2011). Afhankelijk van de migratie zal de (verwachting) bevolkingsgroei vanaf 2035 ten einde zijn.

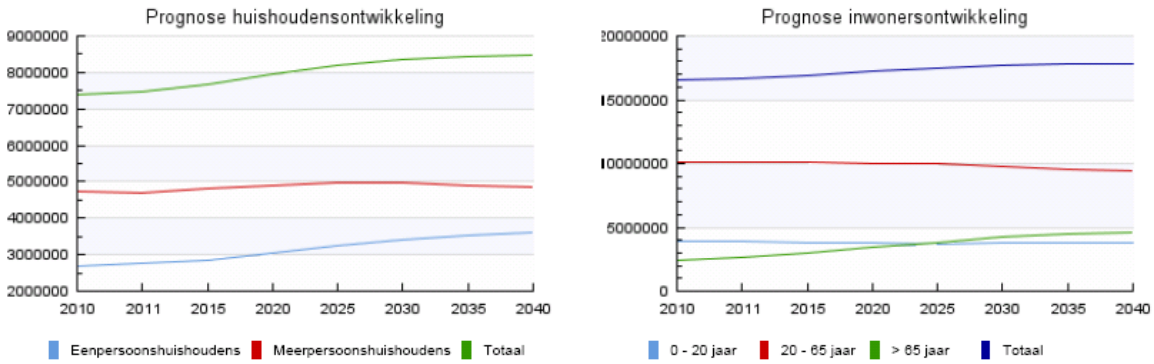


Figuur 34, Beroepsbevolking 1995-2025 (Stattline CBS)

Ontgroening en vergrijzing

De ontgroening is sinds 1980 sterk gestegen[16]. De vergrijzing[17] is in de dezelfde periode toegenomen[xxxii] (CBS, 2011). Vanaf 2002 is er een versnelling in het vergrijzingproces opgetreden door het aantal geboorten tussen 1937 en 1944 (Garssen, 2011). De versnelling zal in de komende tien jaar nog sterker worden als gevolg van de naoorlogse geboortegolf (Van Duin & Garssen, 2011). Het aantal 65-plussers groeit tussen nu en 2040 van 2,4 naar 4,6 miljoen[xxxiii] (CBS, 2010). In de komende jaren wordt een toename van het aantal huishoudens verwacht[xxxiv] (Dam van, 2006). Een gemiddeld huishouden in Nederland in 2011 telt 2,24 personen in 2000 waren dit er 2,33. Deze ontwikkeling zal de komende decennia naar verwachting verder doorzetten. In 2050 zijn er naar verwachting 8,2 miljoen huishoudens in Nederland, waarvan 44 procent uit één persoon bestaat[xxxv] (Dam, van, 2006). Daarnaast zijn er zowel bij oudere als bij de jongere leeftijdsgroepen een verdere toename van het aantal eenpersoonshuishoudens te verwachten (Van Duin en Loozen, 2009).

Demografische gegevens



Figuur 35, Demografische ontwikkeling (Bron: Woningmarktcijfers.nl)

[16] De verhouding tussen het aantal personen tussen 0 en 20 jaar ten opzichte van de beroepsbevolking
[17] De verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder ten opzichte van de beroepsbevolking

Urbanisatie en krimpgebieden

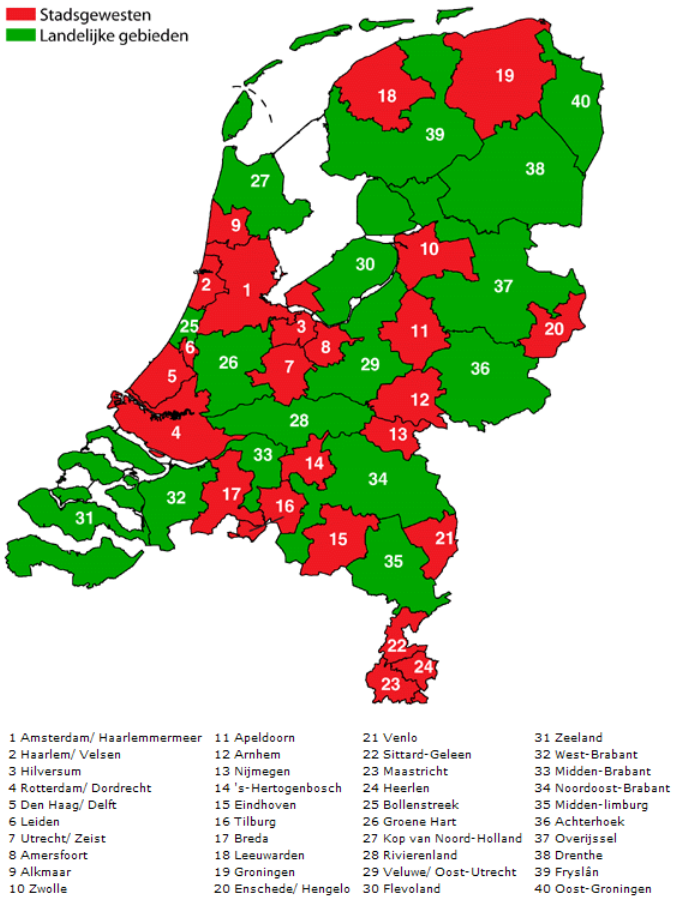
Sociale en maatschappelijke gedragsveranderingen hebben teven impact op de fysieke omgeving. De fysieke omgeving kan zowel objectgericht zijn maar tevens op grotere schaal gevolgen hebben. De huidige bevolkingsgroei vindt vooral plaats in de sub urbane gemeenten. De krimpende gemeenten hebben te maken met verhuizingen van het platteland naar stedelijk gebied. In de 22 stadsgewesten wonen totaal ruim 9 miljoen mensen, meer dan de helft van alle mensen in Nederland.[xxxvi] De gebieden zijn vaak centra voor technologische innovaties en stuwende bedrijvigheid. Hiernaast trekken steden: studenten, alleenstaanden en hoogopgeleiden aan.

De prognose van het CBS is dat Nederland vanaf 2030 te maken zal krijgen met krimp door een negatief geboorteoverschot. In hoeverre de bevolking vanaf 2030 krimpt of groeit, is afhankelijk van het aantal immigranten. De groeigebieden in de Randstad en de stadsgewesten[xxxvii] danken immers hun huidige en toekomstige bevolkingsgroei voor een groot deel aan de aantrekkingskracht voor zowel binnenlandse als buitenlandse migranten (De Klerk 2010; Latten & Kooiman 2011).

De verwachting is dat nog voor het jaar 2025 meer dan de helft van alle gemeenten in Nederland geconfronteerd zal worden met een daling van het aantal inwoners[xxxviii] (Dam van, 2006). Gemeenten in gebieden met onderdruk kunnen in een onderlinge concurrentiestrijd om inwoners, arbeid en arbeidsmarkt verstrikt raken[xxxix] (Derks, 2006).

Door urbanisatie zijn een toename van meervoudig grondgebruik, binnenstedelijke inbreidinglocaties, vestiging van (technologische innovatie) kennis en dienstverlening in stedelijke gebieden en krimp en verval in periferie te verwachten. Verder stelt de samenleving steeds hogere eisen aan de leefomgeving. Naarmate het bestaand stedelijk gebied intensiveert neemt de vraag naar recreatief groen toe[xl].

De SER ladder opgesteld in 2006[xli] gaat in op ruimtelijke vraagstukken waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van bestaande ruimte. Herstructurering, meervoudig grondgebruik en efficiënt ruimtegebruik dient de ruimteproductiviteit te verhogen binnen stedelijke gebieden. In de periferie en de krimpgebieden zal de nadruk in van vastgoed meer op kwaliteitsimpulsen en waarde creatie door imagoversterking komen te liggen.



Figuur 36, stadsgewesten (Bron: Bureaulouter.nl)

Sociaal culturele verschuiving

Leegstand van erfgoed wordt vaak veroorzaakt door het verlies van de functie van objecten. Functieverlies kunnen veroorzaakt worden door sociale, politieke en culture verschuivingen zoals secularisering of het inkrimpen van defensie en de hiermee samenhangende leegkomende kazernes. Zo neemt de leegstand door bezuinigingen op het ambtenarenapparaat en bij defensie, binnen drie tot vier jaar met 1,3 miljoen vierkante meter toe[xlii] (DTZ Zadelhoff, 2012).

Individualisatie

Door individualisering en fragmentatie neemt de onderlinge binding en het gevoel van gemeenschap in de maatschappij en binnen wijken af. Peters en Scheepers (2000) beschrijven vijf aspecten van individualisering.

1. De-institutionalisering, ofwel een verzwakking van de binding van individuen aan traditionele instituties zoals kerken, het gezin, politieke partijen en vakbonden;
2. De-traditionalisering, ofwel een afname van de steun voor traditionele opvattingen en waarden;
3. Privatisering, ofwel een afnemende betekenis van sociale collectiviteiten voor de opvattingen en waarden van individuen;
4. Fragmentering, ofwel een afname van de onderlinge samenhang tussen de opvattingen en waarden van individuen op verschillende levensgebieden;
5. Heterogenisering, ofwel een toename van de verschillen in opvattingen tussen individuen.

Fragmentering en heterogenisering komen tevens naar voren in het politieke landschap in de vorm van polarisatie. Polarisatie is een type conflict waarbij meerdere heterogene groepen cq. partijen lijnrecht tegenover elkaar staan. Intern hebben de homogene groepen een hoge mate van samenhang. Hierdoor is het vinden van overeenstemming en/of het sluiten van compromissen tussen de groepen nagenoeg onmogelijk.[xliii]

Sociaal technologisch verschuiving

Veranderingen doen zich tevens voor op sociaal technologisch gebied zoals de toename van informatie-uitwisseling (internet en social media), de verschuiving van werk naar de dienstensector en het 'nieuwe werken' wat gevolgen heeft voor de gebouwde omgeving en gestelde eisen aan vastgoed.

Mondialisering

Door ontwikkelingen in het vervoer en de telecommunicatie zijn mensen en bedrijven steeds meer in staat markten, producten en diensten, waar dan ook te bereiken en te vermarkten. De term (mondialisering) wordt beschreven als: 'de veranderingen in sociale gedragspatronen en technologie die bedrijven in staat stellen om hetzelfde product over de hele wereld te verkopen'[xliv] (Levitt, 1983). Als gevolg is er dreigende leegstand van offline winkelformules. Steeds meer winkelpanden komen structureel leeg te staan waar het aantal leegstaande panden in twee jaar tijd met 20% is gestegen[xlv]. De mondialisering versterkt de toegang tot kennis waardoor consumenten kritischer en bewuster worden. Door de hoge mate van beschikbare informatie wordt zelfstandigheid in de kaart gewerkt met als gevolg de verdere individualisering[18] van de maatschappij. Hierbij dienen producten steeds klantspecifieker vermarkt te worden.

Dienstenland en 'nieuwe werken'

Door mondialisering is een tendens waar te nemen waarbij laaggeschoolde arbeid verhuist naar lagelonenlanden. "Nederland is een diensteneconomie en zal dat in de komende decennia nog veel meer worden. Processen van globalisering en verdere computerisering zullen ertoe leiden dat laagwaardige banen verder zullen verdwijnen" (Van Kempen, 2000).

Het 'Nieuwe Werken' zorgt ervoor dat werken, tijd- en plaats onafhankelijk wordt.[xlvi] Het gemiddeld kantoorruimtegebruik is vanaf 2002 sterk gedaald. In 2002 bedroeg het kantoorruimtegebruik 26,6 vierkante meter BVO per persoon, in 2010 was dit nog 19,8 vierkante meter (Facana, Twynstra Gudde). Het kantoorgebruik van organisaties die 'Het Nieuwe Werken' implementeren bedraagt 17,3 vierkante meter per persoon[xlvii]

Effecten van 'Het Nieuwe Werken' komen bovenop de kantoorafslanking door de economische crisis. Kantorenleegstand wordt daarmee een omvangrijk economisch en maatschappelijk probleem.[xlviii] Gevolg van het nieuwe werken is een verdere afname van het ruimtegebruik kantoorruimte. Daarnaast is op er een groot aanbodoverschot op de markt te vinden. De markt wordt gedomineerd door de vraagzijde waardoor er in grote mate wordt ingespeeld op prijs/kwaliteit verhouding.

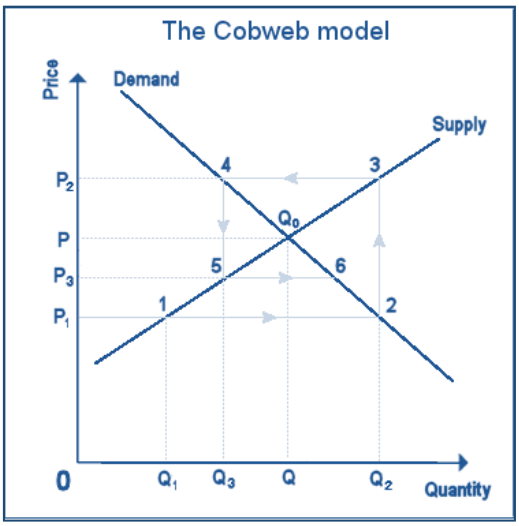
De vraag naar kantoren zal worden verlegd van kwantiteit naar flexibiliteit, gebruikerswaarde en kwalitatief uniek vastgoed in de vorm van Corporate Real Estate management. Bedrijven zullen vastgoed vaker gaan afstemmen op de bedrijfsvoering, imago en uitstraling van het bedrijf[19]. Hierdoor zullen kansarme kantoren (grotere, gedateerde kantoren in mono-functionele kantoorwijken) structureel[20] leeg komen te staan. Voor deze kantoorpanden lijkt herbestemming, afwaardering en onttrekking aan de voorraad de enige opties.

[18] Individualisering is een trend waarbij individuen zelfbewuster denken en handelen aan de hand van keuzemogelijkheden.
[19] Corporate Real Estate management is de afstemming van vastgoed (als toegevoegde waarde) binnen de bedrijfsvoering van een bedrijf (strategische huisvestingmanagement)
[20] Met structureel wordt een periode van 3 jaar en langer bedoeld zoals aangehouden door DTZ Zadelhoff in Vastgoed Visie (2012)

Fysiek economische veranderingen
De vraag naar erfgoed is om verschillende maatschappelijke, culturele, politieke, economische en sociale redenen laag ten opzichte van het aanbod. Veel leegstand bij erfgoed wordt veroorzaakt door het verlies van de (vraag naar) functie van het object.

Leegstand van gebouwen en terreinen kan diverse oorzaken hebben. Oorzaken kunnen object-, markt- of gebiedsgericht zijn. Hierbij valt te denken aan een gebrekkige (technische, functionele of economische) levensduur, omgevingsfactoren en/of een mismatch tussen vraag en aanbod. De oorzaak van leegstand is altijd een mismatch tussen (de waardering van) vraag en aanbod[xlix] (VROM, 2007).

Varkenscyclus
Een bekend verschijnsel in onder andere het vastgoed (vooral bij de kantoormarkt) is de "varkenscyclus". Hierbij ontstaan fluctuerend tekorten en overschotten van producten of aanbieders in de markt[l]. In het Coweb model[li] wordt de dynamiek van vraag en aanbod weerspiegeld als gevolg van vertraging waarmee de markt en/of producten reageren op aanbod en prijswijzingen.

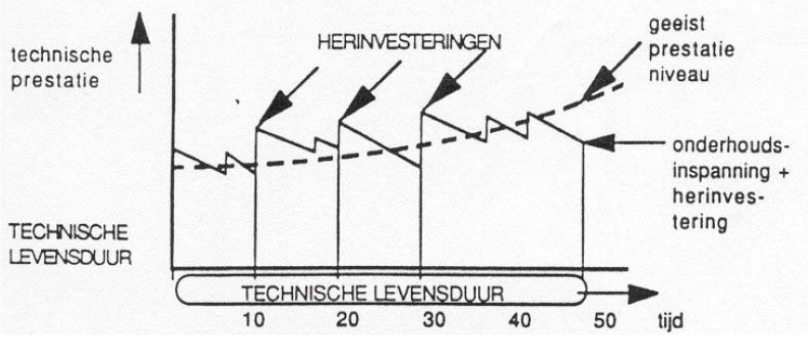


Figuur 37, Varkenscyclus, dynamiek tussen vraag en aanbod (Bron: Wikipedia)

Technische en functionele levensduur

De technologische veranderingen zorgen ook voor andere functionele en technische eisen aan vastgoed. Functieverlies kan samen hangen met technische veroudering en/of de functionele mismatch tussen vraag en aanbod van een gebouw. In de veranderende maatschappij zoals beschreven in de vorige paragrafen veranderen de eisen en wensen van de consument ten aanzien van de functionaliteit, technische en bouwkundige kwaliteit en imago van vastgoed. Deze veranderingen komen terug in de vorm van het nieuwe werken en Corporate Real Estate Management.

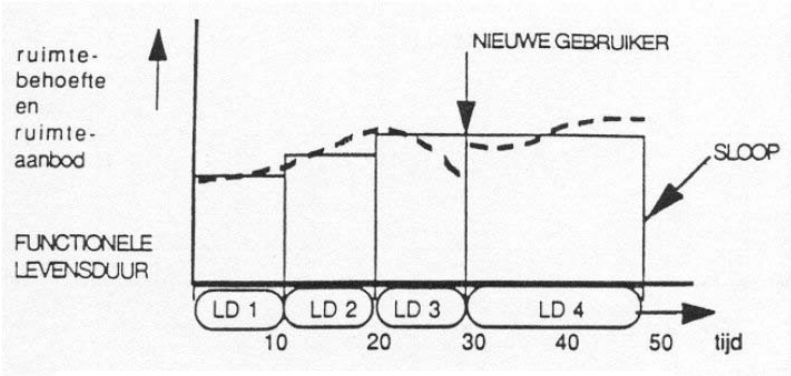
De functionele en technische eisen en wensen van (eind)gebruikers vallen onder de gebruikerswaarde. Indien vastgoed technisch en functioneel niet meer voldoet en onder de acceptatiegrens komt dienen er interventies in de vorm van beheer/ en onderhoud worden gepleegd om vastgoed courant te houden. Indien dit niet gebeurd treed leegstand en verval op. Hierdoor neemt de economische, technische en functionele levensduur van vastgoed af. Indien verval en achterstallig onderhoud leidt tot het moeten doen van grote financiële kapitaalinjecties om vastgoed courant te krijgen zal sneller voor sloop en nieuwbouw gekozen worden met als gevolg het verlies van karakteristieke en beeldbepalende objecten binnen een gebied. Wanneer (on)roerende goederen, technisch niet meer voldoen, spreken we over het einde van de technische levensduur wanneer het gebouw niet meer voldoet aan het geëiste prestatieniveau (acceptatiegrens) en de kosten van interventies hoger liggen dan de (toekomstige) baten.



Figuur 38, Technische levensduur (Bron: Korteweg, 2002)

Voor erfgoed is het onderhouden en beheren echter vaak niet afdoende. Het verlies van de functie en gebruiker zorgt ervoor dat erfgoed vaak een nieuwe functie dient te krijgen om wederom courant te worden. Onder functionele levensduur wordt het volgende verstaan: 'die periode waarbinnen aan het oorspronkelijke doel waarvoor het vastgoed door de gebruiker in gebruik genomen is, voldaan kan worden voor de gebruiker' (Both, 2010). De voornaamste factoren die de functionele levensduur beïnvloeden zijn de veranderende eisen en wensen van (eind)gebruikers. De functionele levensduur (Korteweg, 2002) verloopt in blokken, waarbij de functionaliteit verlengt kan worden of opnieuw kan beginnen door andere behoeftes van (eind)gebruikers.

De technische levensduur is in veel gevallen langer dan de functionele levensduur gezien de snelle veranderingen in technologieën (klimaat, ICT, bekabeling, etc.) en werkmethodieken (inrichting).



Figuur 39, Functionele levensduur (Bron: Korteweg 2002)

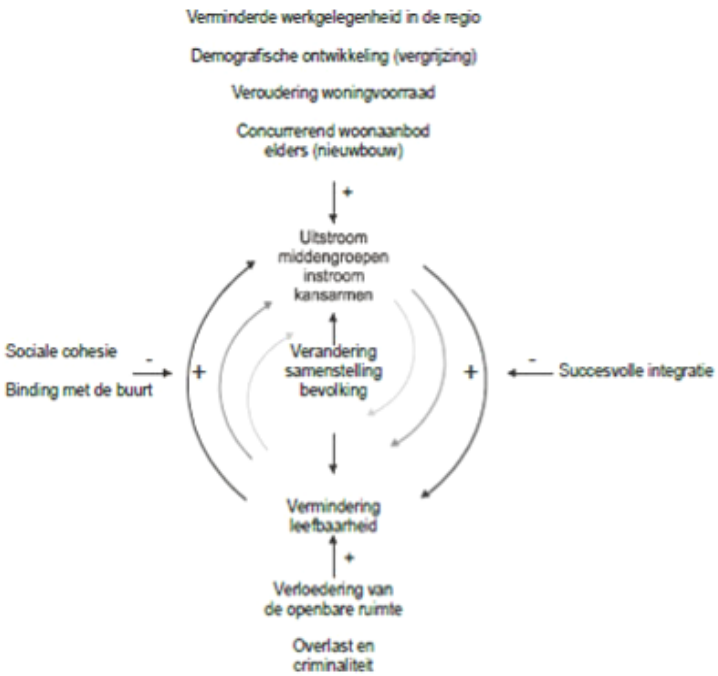
3. Sociaal maatschappelijke gevolgen van leegstand

Leegstand heeft zijn weerslag op het object en de omgeving er omheen. Door het verval van leegstaand vastgoed verloedert en verrommelt de buurt; wat een slecht imago oplevert voor de buurt[lii] (Pol, 2011, Hek 2010, Harmse, 2008).

Verval van objecten kan leiden tot een steeds sterkere neerwaartse spiraal voor zowel de gebouwde omgeving als de bewoners binnen een gebied:

1. Leegstand leidt tot verval van een object,
2. Leegstand en verval leiden tot meer leegstand
3. Waardederving van object(en) in de omgeving en een verslechterd gebiedsimago.
4. (Selectieve) verhuisneiging van “kansrijkere” bewoners
5. Concentratie van homogene 'kansarme' groep bewoners
6. Afname sociale controle en cohesie binnen de buurt (binding)
7. Afname reputatie- en koopkracht van gebied waardoor bedrijvigheid wegtrekt.
8. Afname ontplooiingsmogelijkheden mens (werk en onderwijs)
9. Afname veiligheidsgevoel
10. Toename verhuisneiging, achterstallig onderhoud, verval en verloedering
11. Afname leefbaarheid cq. verpaupering van de wijk.

In het figuur [liii] (RIGO, 2011)hieronder is te zien welke sociaal maatschappelijke indicatoren aanleiding zijn voor een selectie verhuisbewegingen en veranderingen binnen de gebouwde omgeving.



Figuur 40, Omslagpunten (Bron; Rigo, 2011)

Sociaal

Naast verval van objecten kan leegstand voor meerdere objecten en op grotere schaal voor problemen zorgen. Prak en Priemus (1985)[liv] definiëren drie vervalspiralen:

1. Een verhoogde mobiliteit van huishoudens. Doordat er sprake is van veel verhuisbewegingen, zijn steeds minder mensen aan de wijk gebonden, waardoor de sociale controle daalt. Doordat mensen zich steeds minder van elkaar aantrekken, kan de wijk verloederen, wat weer leidt tot een vergrote mobiliteit.
2. Selectieve verhuisbewegingen van huishoudens. Door een uitstroom van huishoudens met een hoger inkomen en een instroom van degenen met een laag inkomen. Het gevolg hiervan is een gebrek aan onderhoud aan gebouwen om budgettaire redenen. De dalende kwaliteit van de woningen kan leiden tot leegstand en/of meer verhuisbewegingen.
3. Doordat de kwaliteit van woningen en de wijk achteruit gaat, is meer en meer geld nodig voor verbetering. Gezien de bewoners niet in staat zijn of niet de meerwaarde zien van investeringen zal de woning en de wijk alleen maar verder verloederen.

De waardederving, gebiedsbranding en selectieve mobiliteit van 'kansrijke' bewoners leidt tot een eenzijdig homogene kansarme groep bewoners. Als gevolg van deze selectieve mobiliteit en de concentratie van 'kansarme' homogene groepen mensen kan de fysieke achteruitgang van de buurt verder in de hand worden gewerkt. Die mensen die kunnen verhuizen doen dit. Door de verloedering van objecten en de omgeving blijft de cyclus van een selectieve verhuisneiging in stand. Die mensen die kunnen vertrekken doen dit waardoor een steeds grotere homogene (kansarmere) groep zich vestigt in de wijk. De hoge mobiliteit zorgt voor een afname van sociale controle en cohesie binnen een wijk. Een gebrek aan sociale samenhang en gemeenschapsgevoel hebben een negatief effect op het gevoel van veiligheid en leefbaarheid.

Leefbaarheid en veiligheid zijn de basis voor een wijk om de bewoner zich thuis te laten voelen[lv] (VROM, 2002). Omdat de basiscondities voor persoonlijke ontplooiing en constructief gedrag ontbreken, wordt de betrokkenheid van wijkbewoners bij hun directe leefomgeving steeds minder vanzelfsprekend.[lvi]

Het gebrek aan sociale controle leidt vaak tot verloedering, verval en een hoge verhuisgraad en is hiermee vaak de oorzaak van een verminderd leef- en vestigingsklimaat. De aanpak van sociale problemen dient hierdoor voorop te staan. (VROM, 2002)

Fysiek

Als gevolg van deze selectieve mobiliteit en de concentratie van 'kansarme' homogene groepen mensen kan de fysieke achteruitgang van de buurt verder in de hand worden gewerkt. Indien geen investeren meer worden gedaan zal het aanzicht van de buurt sterk veranderen. Dit kan leiden tot een zichzelf versterkend proces: steeds minder mensen vinden het nodig, of profijtelijk, om in hun woningen te investeren. Op dergelijke wijze wordt een proces van snelle achteruitgang in gang gezet (Massey & Denton, 1993) Dit proces is tevens beschreven in de vervalspiralen van Prak en Priemus (1985).

Leegstand van objecten en het gebrek aan beheer- en onderhoud leiden ertoe dat objecten vervallen. Hierdoor neemt de economische, technische en functionele levensduur van vastgoed af waardoor een object steeds minder courant wordt. Langdurig leegstand leidt tot verval van het object als gevolg van gebrekkig onderhoud. Het verval van een object in een wijk kan zijn weerslag geven op andere objecten in de buurt (verloedering). Indien verval en achterstallig onderhoud leidt tot het moeten doen van grote financiële kapitaalinjecties om vastgoed courant te krijgen zal sneller voor sloop en nieuwbouw gekozen worden met als gevolg het verlies van karakteristieke en beeldbepalende objecten binnen een gebied.

Economisch

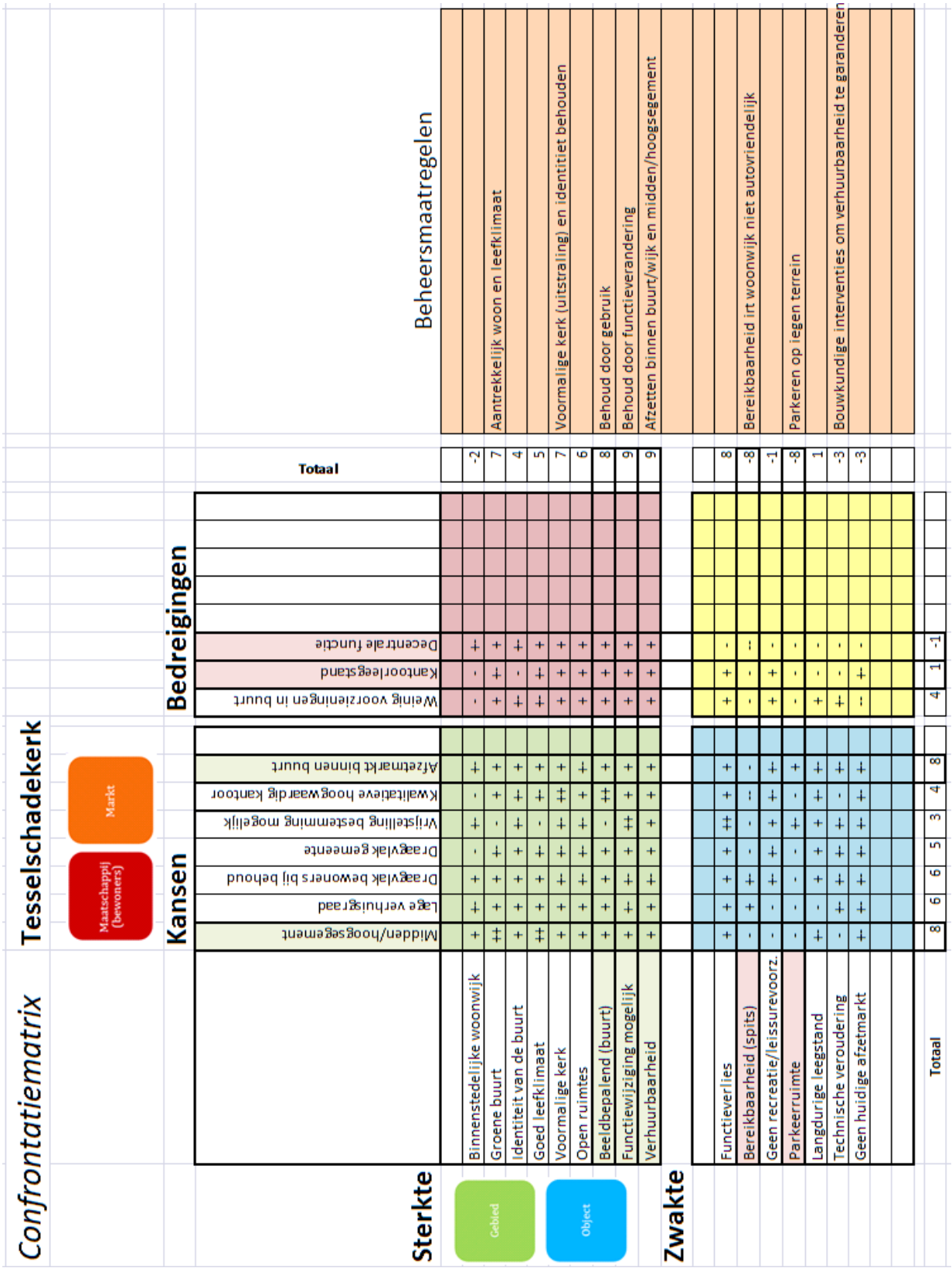
Verval en verloedering van objecten zorgt voor devaluatie van vastgoed binnen een wijk als gevolg van imagoproblemen en een hoge verhuisneiging. Hierdoor ontstaat een onaantrekkelijk vestigingsmilieu voor zowel bedrijven als bewoners. Leefbaarheidsproblemen in de wijk zorgen dan ook voor een negatieve uitstraling op bedrijven. De gevolgen van leegstand, verloedering, overlast en een kansarme populatie met weinig bestedingskrediet werken negatief op de overlevingskans en groeimogelijkheden en potentie van bedrijven. Hierdoor wordt de verhuisneiging van bedrijven om zich elders te vestigen groter[lvii](Planbureau voor de Leefomgeving, 2011).

De gevolgen van leegstand, verloedering, selectieve verhuisbewegingen en gebiedsbranding hebben tot gevolg dat bedrijven minder overlevingskans hebben en eerder uit deze woonwijken zullen vertrekken[lviii]. Bedrijven in de consumentendiensten hebben mogelijk minder klanten als ze in een wijk zijn gevestigd die met veel overlast en geweld heeft te kampen. Verder kan de reputatie van bedrijven in de zakelijke diensten of niet-diensten negatief worden beïnvloed door de associatie met een wijk met leefbaarheidsproblemen. Wanneer bedrijven hier direct of indirect last van ondervinden, kan dat een motief zijn om te verhuizen[lix] (Planbureau voor de Leefomgeving, 2011)

4. Voorbeeld Omgevingsanalyse

				Sterkte	Zwakte
Gebied	Stedenbouwkundig	1	Stedenbouwkundige opzet (weefsel)	Binnenstedelijke woonwijk	
		2	Bebouwing (typologie)		Functieverlies
		3	Infrastructuur		Bereikbaarheid (spits)
		4	Groen/blauw	Groene buurt	
		5	Recreatie/leisure		Geen recreatie/leissurevoorz.
	Cultuur historisch	6	Geschiedenis	Identiteit van de buurt	
	Bouwtechnisch	7	Verval/verloedering	Goed leefklimaat	
Object	Stedenbouwkundig	8	Bereikbaarheid		Parkeerruimte
	Cultuur historisch	9	Geschiedenis	Voormalige kerk	
		10	Functionaliteit	Open ruimtes	Langdurige leegstand
		11	Architectonisch/esthetiek	Beeldbepalend (buurt)	
	Bouwtechnisch	12	Technische levensduur		Technische veroudering
		13	Functionele levensduur	Functiewijziging mogelijk	Geen huidige afzetmarkt
		14	Economische levensduur	Verhuurbaarheid	
				Kansen	**Bedreigingen**
Maatschappij (bewoners)	Sociaal Maatschappelijk	a	Bevolkingssamenstelling	Midden/hoogsegement	
		b	Voorzieningenniveau		Weinig voorzieningen in buurt
		c	Sociaal economische situatie	nvt	
		d	Verhuisgraad	Lage verhuisgraad	
	Cultuur historisch	e	Gebiedsbranding / icoonfunctie	Draagvlak bewoners bij behoud	
	Politiek bestuurlijk	f	SPvE (structuurvisie)	Draagvlak gemeente	
	Procedureel juridisch	g	Bestemmingsplan	Vrijstelling bestemming mogelijk	
		h	Archeologie	nvt	
Markt	Sociaal Maatschappelijk	i	Marktomstandigheden	Kwalitatieve hoogwaardig kantoor	Kantoorleegstand
	Sociaal Economisch	j	Wijkeconomie	Afzetmarkt binnen buurt	
		k	Werkgelegenheid en scholing	Niet	
		l	Bedrijvigheid		Decentrale functie

5. Voorbeeld Confrontatiematrix



6. Opzet Totale Economische Kosten Baten Analyse

Totale Economische Kosten Baten analyse

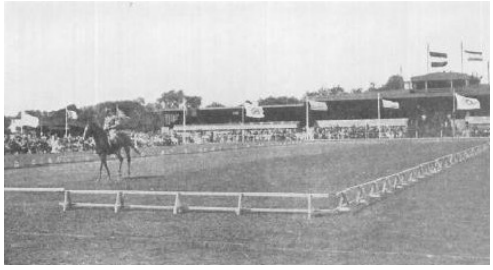
Strategie	Functie						
	Interventie(s)						
	Schaal gebiedsontwikkeling						
Directe gevolgen	**Fysieke interventie(s)**	**Beschrijving**	**Gevolgen**	**Actoren, belanghebbenden**	**Kosten**	**Baten**	**Totaal**
	Aankoop-, Sloop, Grond-, belasting-, saneringkosten,..	Verwerving grond en vastgoed					
	Bouw- en installatiekosten	Bouw en realisatiekosten					
Object	*Constructeur, architect, stedenbouwkundige, ...*	Advieskosten					
	PR en marketing (verkoopbaarheid)	Verkoopkosten		Opdrachtgever			
	Rente en indexering	Financieringkosten		*(Eind)gebruikers*			
	Algemeen en leegstand	Algemene kosten		Ontwikkelaar			
	Projectmanagement Kastanje	Winst en risico		Overheid			
	Beheer, onderhoud en exploitatiekosten	Beheer en onderhoud					
	Functionele, technische en economische levensduur	Economische waarde					
Indirecte gevolgen	**Fysieke interventie(s)**	**Beschrijving**	**Gevolgen**	**Actoren en belanghebbende**	**Kosten**	**Baten**	**Totaal**
		Stedenbouwkundig weefsel					
		Bebouwing		*Bewoners*			
Gebied		*Typologie*					
		Prijs		Overheid			
		Kwaliteit		Bedrijven			
		Aanbod		Corporaties			
		Infrastructuur					
		Groen/water					
		Geschiedenis (cultuurhistorie)					
		Imago					
Externe effecten	**Sociale interventie(s)**	**Beschrijving**	**Effecten**	**Actoren en belanghebbende**	**Kosten**	**Baten**	**Totaal**
		Milieu					
		Geluid		Bewoners			
		Lucht					
		Bodem					
Maatschappij (bewoners)		Veiligheid		Overheid			
		Overlast		Instellingen en instanties			
		Criminaliteit		Hulpdiensten			
		Gezondheid en leefstijl		Bedrijven			
		Ontplooing					
		Scholing					
		Opleidingsniveau					
		Leefbaarheid					
		Sociale cohesie					
		Verhuisneigbaarheid					
		Bevolkingssamenstelling					
Verdelingseffecten	**Economische interventie(s)**	**Beschrijving**	**Effecten**	**Actoren en belanghebbende**	**Kosten**	**Baten**	**Totaal**
		Wijkeconomie					
Markt		*Bedrijvigheid*					
		Werkgelegenheid		Bewoners			
		Welvaart		Overheid			
		Inkomenniveau					
		Koopkracht en -bereidheid		Bedrijven			0

7. Casestudies

In deze bijlage worden enkele referentieprojecten behandeld welke in het verleden als succesvol zijn aangemerkt. De projecten tonen de mogelijkheden aan hoe organisatie om kunnen gaan met erfgoed.

Nike campus

Het sportpark aan de Soestdijkerstraatweg in Hilversum kwam tot ontwikkeling in de jaren '10 en '20 van de vorige eeuw. Dudok ontwierp naast ruimte voor voetbal ook ruimte voor paardensport. In 1928 is de paardenrenbaan gebruikt voor de Olympische Spelen van Amsterdam. De Dudoktribune is de oudste, nog oorspronkelijke, houten tribune in Nederland. Mede daarom is het gebouw geplaatst op de rijksmonumentenlijst en is het in 2010 gerestaureerd. Het directiegebouw stamt uit 1925 en is in 2000 herbouwd. In het directiegebouw is nu een bedrijfsmakelaar gevestigd.



Figuur 41, Voormalig sportterrein

Ontwerp en realisatie

De campus van Nike (opgeleverd in 1999) is gevestigd op het Arenapark in Hilversum, gelegen aan de A27 tussen Utrecht en Amersfoort. De campus heeft 35.000 m2 BVO kantoorruimte en 11.500 m2 parkeerruimte. Het gebouw maakt ecologisch onderdeel uit van de omgeving. Grote ramen zorgen voor natuurlijk daglichttoetreding, er is opslag van water in de bodem en een grijswatercircuit en vegetatiedak zijn aangelegd. Hiernaast is tijdens het ontwerp rekening gehouden met flexibele indeelbaarheid en mogelijkheid tot transformeren tot wonen.

Het gebouw is door Senter Novem aangemerkt als voorbeeldproject 'Duurzaam en energiezuinig bouwen'. Verder ontving het van the American Institute of Architects een Award voor 'excelence in Architecture'

Betrokken partijen

- Nike Europe
- Bouwcombinatie Heijmerink Voormolen V.o.F, Multi- Vastgoed
- Ingenieursbureau Stevens & van Dijck Zoetermeer

Toepassing Projectinstructie

Onderstaande uitwerking is gebaseerd op de definieerde projectinstructie.

Stap 1: Quick scan

Het Nike project en het realiseren van een kantoorlocatie vallen binnen de toekomstige ambities van Kastanje om een adviserende en/of begeleidende rol bij complexe projecten te vervullen. Verder is de invulling van het Arenapark en de Nike campus een uniek en kwalitatief hoogwaardig project geweest zoals Kastanje in haar producten en diensten ook wil nastreven.

Door de achtergrond van de locatie, de tribune en directiegebouw voldoet het project aan de gedefinieerde definitie van erfgoed en draagt zodoende bij aan het imago en de branding van Kastanje. Het in stand houden en hergebruiken van de tribune en directiegebouw voorzien in het behoud en beleving van de (cultuur)historie. Vooralsnog is er echter een mismatch tussen ervaring, complexiteit, schaalgrootte en uitvoering door Kastanje.

Stap 2: Omgevingsanalyse
Bewoners en de gebouwde omgeving worden met behulp van het Stedelijke Vernieuwingswerkmodel in vier werkvelden in kaart gebracht. De fysieke sterkte en zwakte en sociaal en economische kansen en bedreigingen worden puntsgewijs beschreven.

Sterkte

- Braakliggende herontwikkelingslocatie (uitleglocatie)
- Gelegen aan de A27
- Voormalig sport en recreatiepark
- Veel groen
- (Bestaande) Ontsluiting verkeer
- Monumenten en historie

Zwakte

- Restauratiewerkzaamheden

Kansen

- Draagvlak gemeente
- Regionale kantoorfunctie
- Hoogwaardig unieke identiteit en uitstraling
- Werkgelegenheid

Bedreigingen

- Draagvlak recreanten en bewoners
- Centralisatie van kantoren irt geringe voorzieningen
- Schaalgrootte van kantoorlocatie

Stap 3: Confrontatiematrix
In de confrontatiematrix worden de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen tegen elkaar afgezet om tot een functie en strategie te komen.

Voor de Nike campus en het Arenapark geldt dat het braakliggend terrein en de locatie (A27) een goede herontwikkelingslocatie is. Het hergebruik van de tribune, directiegebouw en de structuur van het sportpark zorgen voor een duidelijke link naar het verleden en zijn van belang voor het imago en uitstraling van het gebied.

De draagvalk bij de gemeente is een pre. Risico daar en tegen is het mogelijke verzet van bewoners door de verandering van recreatiedoeleinde tot kantoorlocatie. Daarnaast vergroot de schaalgrootte van het project de financiële risico's en complexiteit.

Confrontatiematrix **Nike**

Maatschappij (bewoners) | Markt

		Kansen							Bedreigingen									
Sterkte		Tribune en sportpark	Hoogwaardig regionale kantoorlocatie	Draagvlak gemeente	Regionale kantoormarkt	Werkgelegenheid	Werk en schoolgemeenschap		Geen voorzieningen nabij	Draagvlak bewoners	Schaalgrootte						Totaal	Beheersmaatregelen
Gebied	Herontwikkellocatie (braak)	+	+	+	++	+	+		+	+	+-						9	Grootschalige herontwikkellocatie met behoudt van tribune en directiegebouw
	Sportpark (monumenten)	+	+	+	+	+	+		+	-	+-						4	
	A27	+-	++	+	++	+	+		+	+	+						10	Gebruik maken van ligging tov A27
	Veel groen	+	+	+	+	+-	+		+	-	+-						5	
	Sport en recreatiemogelijkheden	++	+-	+	+-	+-	+		+	+	+						7	Voormalige functie gebruiken (verwijzing)
Object	Olympisch sportpark	++	+-	+-	+-	+-	+		+-	+-	+-						3	
	Uitleglocatie	+-	+	+	+	+	+		+-	+	+						7	
	Ontsluiting auto	+-	+-	+-	+	+	+-		+	+	+						5	
	Structuur sportpark	+	+-	+-	+-	+-	+-		+-	+-	+-						1	
	Dudok tribune en directiegebouw	++	+	+-	+-	+-	+-		+-	+-	+-						3	
Zwakte																		
	Restauratie vereist	+	+-	++	+-	+-	+-		+	+	+						6	Restauratie van bestaande (historische) gebouwen
	Totaal	13	7	8	6	6	7		7	4	4							

Vragen
- Is het met deze sterkte mogelijk deze kans te benutten?
- Maakt deze zwakte de kans onmogelijk?
- Is deze sterkte voldoende om de bedreiging baas te blijven?
- Maakt de zwakte het onmogelijk om de bedreiging de baas te zijn?

Stap 4: Interventiestrategie
Bij de aanleg van de Nike Campus en het Arenapark is de tribune en directiegebouw hergebruikt. Het sportpark is herontwikkelt tot kantoorlocatie. De contouren van de paardenrenbaan zijn nog altijd zichtbaar.

Stap 5: Totale Kosten Baten Analyse
In stap 5 worden de economische en maatschappelijke gevolgen en effecten voor de omgeving beschreven.

Maatschappij (bewoners)

Directe gevolgen
Centraal in het Arenapark ligt een voetbalveld met atletiekbaan met daaromheen nieuwbouw kantoorgebouwen, geïntegreerd in de contouren van het sportpark en de Dudok tribune. Met het realiseren van het Arenapark realiseert Hilversum een unieke en hoogwaardige kantoorlocatie.

Markt

Indirecte gevolgen
Met het Arenapark is een fors uitbreidingsgebied benut. Het gebied kenmerkt zich door de centralisatie van kantoren en trekt zodoende veel stromen van mensen en goederen aan.

Door de kantoorlocatie worden veel werkplekken gecentraliseerd op het park gelegen aan de A27. Verder heeft het woon-werkverkeer en het realiseren van een groot aantal arbeidsplekken als gevolgen een toename van de verkeersdruk in en rond Hilversum. Het Arenapark met daarbinnen de Nike campus laat zien hoe de geschiedenis van een locatie en erfgoed een gebied een unieke identiteit kan geven. Het Arenapark in haar geheel heeft een regionale functie als een van de grotere kantoorlocaties met een unieke identiteit en uitstraling.

Object

Externe effecten
Het aantrekken van veel werkwerkverkeer leidt tot een afname van geluid, bodem en luchtkwaliteit. Veel ruimte voor groen, recreatie en sport verdwijnen door de herontwikkeling van het voormalige sportpark tot kantoorlocatie.

Gebied

Verdelingseffecten
De vestiging van Nike en een groot aantal andere bedrijven heeft positieve gevolgen voor Hilversum qua werk- en ontplooiingsgelegenheid voor de bewoners in en rond Hilversum.

Het aantrekken van gerenommeerde bedrijven zoals Nike zorgen voor een positieve City-branding op stadniveau voor Hilversum en kunnen als gevolg leiden tot een aantrekkelijk vestigingsmilieu voor bedrijven en ondernemingen.

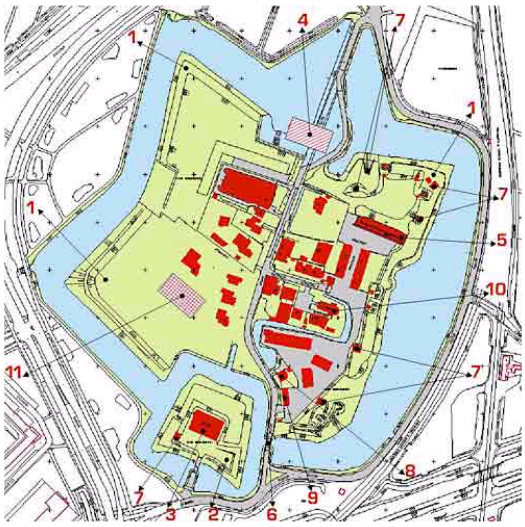
De toename en centralisatie van kantoren op het Arenapark kan leiden tot leegstand elders in de stad. Voornamelijk kantoorvilla's in het centrum en industrie- en kantoorlocatie Kerkelanden kunnen voor leegstand komen te staan.

De toename van het aantal mensen in en rond Hilversum kan leiden tot meer bezoekers aan Hilversum en het Mediapark wat tot meer bestedingen leidt binnen Hilversum.

Blauwkapel

Fort Blauwkapel dateert uit 1818 en is één van de grootste forten van de Waterlinie. In 1960 is het fort als verdedigingswerk opgeheven.

Ontwerp en realisatie
In 1997 is het fort overgedragen aan de gemeente Utrecht waarna in 2003-2008 het Fort Blauwkapel is herontwikkelt. Hierbij is het fortkarakter versterkt en zijn nieuwe functies toegevoegd. Er zijn 16 woningen gebouwd, de militaire loods (1883) is gerestaureerd en er zijn twee bedrijfsverzamelgebouwen gebouwd. Het wachthuis is het onderkomen van een scoutinggroep dat tevens drie aaneengesloten werfkelders verhuurd. Het westelijk deel van Fort Blauwkapel is heringericht als recreatieterrein.



Figuur 42, Plattegrond Blauwkapel (Bron: Utrecht.nl/smartsite)

Organisatie
- Gemeente Utrecht
- Projectontwikkelaar Bemog
- Projectbureau Nieuwe Hollandse Waterlinie (Dienst Landelijk Gebied)

Toepassing Projectinstructie
Onderstaande uitwerking is gebaseerd op de definieerde projectinstructie.

Stap 1: Quick scan
Het project Blauwkapel is een project dat ideaal aansluit op de ambities, uitstraling en interesse van Kastanje. Het hergebruiken van een fort met zowel woon, werk als recreatiefunctie op buurtniveau past goed binnen het huidige en gewenste profiel van Kastanje als ontwikkelaar binnen de gebiedsontwikkeling gericht op kwaliteit en behoud en beleving.

Door de aanwezigheid van monumenten, erfgoed, de ligging en de voormalige functie van het fort sluit Blauwkapel aan op het bedrijfsprofiel, ambitie en imago van het bedrijf. Door de schaalgrootte en uniekheid is de afzetmarkt, de haalbaarheid en de uitvoerbaarheid naar verwachting geen belemmering. Het project scoort positief op alle aspecten van de Quick scan.

Stap2: Omgevingsanalyse
Bewoners en de gebouwde omgeving worden met behulp van het Stedelijke Vernieuwingswerkmodel in vier werkvelden in kaart gebracht. De fysieke sterkte en zwakte en sociaal en economische kansen en bedreigingen worden puntsgewijs beschreven.

Sterkte
- Natuur en cultuurlandschap
- Leefomgeving (Groen/water)
- Woonbeleving
- Fiets- en wandelpaden
- Cultuur historische verdedigingslinie
- Gelegen aan A27
- Voormalige woon- en werkfunctie
- Identiteit van kerkgebouw

Zwakte

- Autovriendelijkheid
- Gebrek aan (leisure) voorzieningen
- Toegankelijk (brug)

Kansen

- Geschikt voor wonen, werken en recreëren
- Woon-, werk-, recreatie- en cultuur historische beleving
- Draagvlak gemeente
- Kerk en verdedigingswerken (monumenten)
- Nabijheid Utrecht (stad)
- Toerisme
- Koopkrachtstijging

Bedreigingen

- Reisafstand tot voorzieningen
- Gebiedsontwikkelingen en archeologische vondsten

Stap 3: Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen tegen elkaar afgezet om tot een functie en strategie te komen.

Blauwkapel leent zich voor zowel wonen, werken als recreëren. Het gebied, uitstraling en het verleden lenen zich tot kwaliteitsbeleving van cultuurhistorie.

De omgeving en het fort kunnen zorgen voor een unieke woonbeleving, dicht bij de grote stad Utrecht en toch in een besloten groen milieu.

Het gebied dient haar uitstraling te versterken om zorg te dragen voor meer beleving van de omgeving en historie van de locatie. Het gebrek aan voorzieningen nabij kunnen wellicht recreatiemogelijkheden beperken. Verder is het fort voornamelijk geschikt voor voetgangers en fietsverkeer en niet zozeer voor auto's.

		Maatschappij (bewoners)	Markt																			
		Kansen								Bedreigingen												
Sterkte		Hoger segment (doelgroep)	Kerk en verdedigingswerken (Icoon)	Draagvlak publieke partijen	(Her)ontwikkelingskansen wonen, werken en recreeren	Identiteit archeologie	Nabijheid Utrecht	Koopkrachtstijging	Gebruik van fort (toerisme)	Afstand tot voorzieningen	Gebiedsontwikkeling									Totaal	Beheersmaatregelen
Gebied	Natuur en cultuurlandschap	++	+	+-	-	++	+	+	+	+-	+									8	Identiteit behouden en gebruik maken van locatie (nabij Utrecht) en identiteit (fort)
	Wonen en recreeren	+	+-	+	+	+-	+	+	+	+-	+									7	
	Fietsers	+-	+-	+	+-	+	+	+-	+	+	+									6	
	Veel groen en water	+	+	-	+-	+	+	++	++	+	+									9	Benutten en gebruiken van omgeving (water/groen)
Object	Recreatiemogelijkheden	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+									10	Recreatiemogelijkheden benutten / realiseren
	Voormalig verdedigingslinie	+	++	-	+	++	+-	+	++	+	+									10	Uitstraling van voormalige functies en uitstraling benutten
	A27	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+-									5	
	Voormalig woon- werkfunctie	+	+-	+-	+	+-	+-	+	+-	+-	-									2	
	Woonbeleving	++	+	+	+	++	+	+	+-	+-	+									10	Woonfunctie realiseren (hoger segment)
	Uitstraling kerk	+	++	+	+	+	+-	+	+	-	+-									7	
Zwakte																					
	Vervoerstromen (auto's)	+-	-	-	+-	--	-	-	+-	-	+									-4	
	Leissure aanbod	+	+-	+-	+	+-	-	-	-	-	+									0	
	Benodigde restauraties	++	+	+	+	+	+-	+	+	+-	+									9	Identiteit behouden en versterken door restauratie van monumenten en erfgoed
	Toegankelijkheid (brug)	+	+-	+	+	+-	+	+	+-	+-	+-									5	
	Weining gebruik en beleving	+-	-	+	+	-	+-	-	--	-	+									-2	
	-																			-	
	-																			-	
	-																			-	
	-																			-	
	-																			-	
	Totaal	15	6	6	10	7	6	9	8	1	10	-	-	-	-	-	-				
	Vragen	Is het met deze sterkte mogelijk deze kans te benutten?																			
		Maakt deze zwakte de kans onmogelijk?																			
		Is deze sterkte voldoende om de bedreiging baas te blijven?																			
		Maakt de zwakte het onmogelijk om de bedreiging de baas te zijn?																			

Stap 4: Interventiestrategie

Bij de herontwikkeling van fort Blauwkapel zijn meerdere fysieke ingrepen gedaan:

- Herbestemming van militaire loodsen tot ateliers en creatieve ruimten
- Herontwikkeling door het toevoegen van nieuwbouw (wonen en werken).
- Inrichten openbaar gebied tot recreatiegebied.

Stap 5: Totale Kosten Baten Analyse
In stap 5 worden de economische en maatschappelijke gevolgen en effecten beschreven.

Object

Directe gevolgen
Creëren van woon, werk en recreatiegebied. Met nieuwbouw van woningen en werkunits. Transformatie en restauratie van reduit en werfkelders tot creatieve ruimten en het aanleggen van recreatiegebied.

Gebied

Indirecte gevolgen
Het realiseren van wonen, werken en recreëren heeft een impuls gegeven aan de fysieke omgeving op wijkniveau. Door de aanpassingen (renovatie, restauratie en nieuwbouw) is een kleinschalige woongemeenschap ontstaan met verschillende functies en voor verschillende doelgroepen. De typologie, prijs, kwaliteit van de woningen verandert en speelt in op een hoger segment doelgroep.

De infrastructuur op en rond Blauwkapel dienen door het aanleggen van een brug verbeterd te worden. De ontsluiting richting Utrecht en de A27 is voldoende geschikt.

Maatschappij (bewoners)

Externe effecten
Het realiseren van fort Blauwkapel heeft gezorgd voor een andere samenstelling van bewoners welke een positief invloed zal hebben op de wijkeconomie.

De cultuurhistorie van het fort, identiteit van onder andere de kerk en het recreatiegebied kan leiden tot veel bezoekers. Verder heeft het gebied een uniek woon, werk en leefklimaat dicht bij de stad maar toch als semi-gated area.

Markt

Welvaartseffecten
Het fort trekt veel bezoekers door zowel de unieke gebouwen en identiteit als het recreatiegebied. Door de toename van de toestroom van bezoekers maar ook gebruikers (wonen en werken) heeft de directe omgeving van het fort economische toestroom en profijt.

Binnen het fort worden enkele units verhuurd dat ten gunst komt aan het beheer en onderhoud van het fort.

Mariaplaats

De Mariaplaats is lange tijd een immuniteit geweest. Een muur grensde de immuniteit af van de stad. Ten tijde van het initiatief was er niets meer zichtbaar van de vroegere functie en werd het terrein als parkeerplaats door omwonenden gebruikt.

Figuur 43, Voormalige immuniteit

Figuur 44, Ontwerp Mariaplaats

Ontwerp en realisatie
Na opgraving werd de structuur benut als inspiratie voor het nieuwe ontwerp. Architect Bob van Reeth ontwierp een gebouw bestaande uit 54 woningen op een semi-openbaar binnenterrein. Het ontwerp en de materiaalkeuze verwijzen naar de vroegere situatie. Tijdens de bouw is er o.a. een mozaïekvloer opgegraven, welke geïmplementeerd is bij het ontwerp (ondergrondse parkeergarage). Het project is in 1998 onderscheiden met de landelijke 'Stadsvernieuwingsprijs'

Organisatie
- StadsOntwikkeling Utrecht
- Bob van Reeth AWG Architecten Antwerpen
- Bouwfonds

Toepassing Projectinstructie
Onderstaande uitwerking is gebaseerd op de definieerde projectinstructie.

Stap 1: Quick scan
De binnenstedelijke locatie en de koppeling naar het verleden maken Mariaplaats een bekend Belvedère project. De interesse en afzetmarkt voor het project was groot. Er is veel participatie van en met publieke en private partijen gedurende het project geweest. De schaalgrootte en complexiteit van het realiseren van ruim 50 woningen op braakliggend terrein vallen binnen de mogelijkheden van het huidige profiel van Kastanje. Door koppeling van het ontwerp met het verleden en de bijbehorende samenwerkingen en belangstelling is Mariaplaats een project dat binnen de richtlijnen van Kastanje valt. Ondanks dat het project niet onder de definitie van erfgoed valt, valt het project wel onder 'behoud en beleving' door de koppeling te maken tussen de voormalige en huidige functie en het gebruiken van archeologische vondsten in het ontwerp.

Stap 2: Omgevingsanalyse
Bewoners en de gebouwde omgeving worden met behulp van het Stedelijke Vernieuwingswerkmodel in vier werkvelden in kaart gebracht. De fysieke sterkte en zwakte en sociaal en economische kansen en bedreigingen worden puntsgewijs beschreven.

Sterkte
- Binnenstedelijk gebied
- Hoogstedelijke dichtheid
- Historische binnenstad
- Aan de voet van de Dom
- Voorzieningenniveau
- Verkeerontsluiting
- Voetgangers en fietsvriendelijk
- Braakliggend terrein
- Cultuur historisch; immuniteit

Zwakte

- Bereikbaarheid auto
- Bereikbaarheid werkverkeer en materieel

Kansen

- Draagvlak herontwikkeling gemeente
- Voorzieningen
- Woonfunctie
- Woon/werkfunctie mogelijk
- Impuls wijkeconomie

Bedreigingen

- Inbreidingslocatie (uitvoerbaarheid)
- Mogelijke archeologische vondsten.

Stap 3: Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen tegen elkaar afgezet om tot een functie en strategie te komen.

De binnenstedelijke locatie gelegen aan de Dom en de vele voorzieningen bieden een unieke beleving van de omgeving voor zowel bezoekers, gebruikers als bewoners. Om parkeerproblemen te voorkomen dient het parkeervraagstuk binnen de projectgrenzen opgelost te worden.

De binnenstedelijke locatie en de bereikbaarheid kunnen voor praktische problemen zorgen tijdens de bouwrealisatie.

Confrontatiematrix **Mariaplaats**

Maatschappij (bewoners) | Markt

		Kansen								Bedreigingen									
Sterkte		Bezoekers, gebruikers, bewoners	Veel voorzieningen	Hoge doorstroming	Koppeling met de Dom	Draagvlak gemeente	Woonfunctie	Wonen en werken mogelijk	Impuls wijkeconomie	Beoordelingssamenstelling	Inbreidingslocatie	Mogelijke arch. Vondsten						Totaal	Beheersmaatregelen
Gebied	Binnenstedelijk gebied	++	+	+	+	++	+	++	+	+	+	++						11	Binnenstedelijk gebied met veel bezoekers, gebruikersverkeer
	Hoogstedelijke bebouwing	++	+	+	+	++	+	+	+	++	+	++						8	
	Ontsluiting verkeer	++	+	++	++	-	-	++	++	+	-	++						-1	Parkeren voorzien op eigen terrein
Object	Historische binnenstad	++	+	+	+	-	++	+	+	+	+	++						8	Veel voorzieningen voorhanden in historische binnenstad
	Veel leissurevoorzieningen	++	+	+	+	++	++	+	+	+	+	++						9	
	Gelegen aan de Dom	++	++	+	+	++	++	+	+	+	++	++						11	Unieke ligging tov Dom
	Braakliggend terrein	+	+	++	+	+	+	+	+	+	+	+						9	Geschikt voor herontwikkeling
	Fiets en wandelverkeer	+	+	++	+	+	+	++	++	++	++	++						8	
	Voormalige immuniteit	++	++	++	++	++	++	++	++	+	+	+						4	
	Herontwikkelingslocatie	++	+	++	++	+	+	+	++	+	+	++						7	Koppeling met locatie en verleiden (cultuurhistorie)
Zwakte																			
	Bereikbaarheid werkverkeer	++	++	+	+	++	+	+	-	+	-	-						3	
	Autoverkeer	-	+	++	+	+	++	++	+	+	++	++						4	
	Totaal	11	11	8	11	2	3	9	8	10	7	3							
	Vragen	Is het met deze sterkte mogelijk deze kans te benutten?																	
		Maakt deze zwakte de kans onmogelijk?																	
		Is deze sterkte voldoende om de bedreiging baas te blijven?																	
		Maakt de zwakte het onmogelijk om de bedreiging de baas te zijn?																	

Stap 4: Interventiestrategie

Binnenstedelijke inbreidingslocatie (braakliggend terrein) waarbij 54 appartementen en woningen zijn gerealiseerd.

Stap 5: Totale Kosten Baten Analyse
In stap 5 worden de economische en maatschappelijke gevolgen en effecten voor de omgeving beschreven.

Object

Directe gevolgen
Herontwikkeling van braakliggend terrein. De 54 nieuwgebouwde woningen en appartementen zijn gelegen rond de binnenplaats waardoor de omgeving wordt afgesloten van het woondomein. Met de realisatie van Mariaplaats is braakliggend terrein wat als parkeerterrein werd gebruikt binnenstedelijk ingevuld tot wonen hierdoor neemt de parkeerdruk verder toe.

Gebied

Indirecte gevolgen
Het project kent een hoogstedelijke dichtheid en heeft op de fysieke schaal invloed gehad op buurtniveau in de vorm van verkeersstromen. De verkeersdruk in het oude centrum neemt hierdoor verder toe.

Maatschappij (bewoners)

Externe effecten
De typologie bebouwing verschuift enigszins naar een wat hoger afzetsegment. De samenstelling van de buurtbewoners is veranderd en is aan verandering onderhevig (vergrijzing).

Door de veranderende eindgebruiker is er kans op een verhoogde verhuisneiging en zodoende minder sociale cohesie tussen de complexbewoners (eindgebruikers).

Door een semi-gesloten omgeving te creëren is er weinig communicatie over en weer met en tussen buurtbewoners. Daarnaast zorgt de opzet voor voorwaarden tot overlast en criminaliteit door het gesloten karakter.

Markt

Welvaartseffecten
Meer bestedingskrediet binnen de wijkeconomie door koopkrachttoename. Als gevolg van de veranderde bewonerssamenstelling is een ander horecamilieu en winkelaanbod ontstaan.

Tesselschadekerk

De Tesselschadekerk is in 1928 ontworpen door Bakker en Bunders. Sinds 1988 is het gebouw niet meer in gebruik als kerkgebouw en heeft het gedurende lange tijd leeg gestaan. Na een lange periode van leegstand werd de grond gekocht voor de sloop en nieuwbouw van appartementen. Dit leidde tot weerstand bij bewoners in de buurt. In 2005 werd de kerk doorverkocht aan een particulier om getransformeerd te worden tot woonruimte. Deze plannen zijn echter nooit gerealiseerd, waarna de kerk in handen kwam van Kastanje.

Ontwerp en realisatie

Kastanje transformeert de kerk tot kantoorruimte. Door de open ruimtes bleek het gebouw geschikt voor het realiseren van een kantoor. Binnen de kerk wordt een extra verdiepingsvloer gerealiseerd en wordt rekening gehouden met de indeelbaarheid van het gebouw. De gebruikerswaarde staat centraal in het project. Door te zorgen dat het gebouw aan alle huidige technische eisen en wensen voldoet zal de kans op verhuur en de haalbaarheid vergroot worden.

Betrokken partijen (Bouwteam)

- EKS (installateur)
- Kastanje (ontwikkelaar),
- H. Huurdeman (aannemer)

Toepassing Projectinstructie

Onderstaande uitwerking is gebaseerd op de definieerde projectinstructie.

Stap 1: Quick scan

De Tesselschade is een project in uitvoering door Kastanje. Het project is reeds (mei 2012) voor 70% verhuurd. Juni 2012 zal begonnen worden met het realiseren van het kantoor in de voormalige kerk.

De transformatie van de kerk valt positief uit, binnen alle aspecten van de quick scan. Het kantoorgebouw, wat tevens onderdak gaat bieden aan de organisatie van Kastanje, zal bij uitstek het visitekaartje worden voor de organisatie. Door de uniekheid en uitstraling kent het project veel belangstelling.

Hoewel de kerk ruim 20 jaar leegstond en er een overschot is aan kantoorruimte wist Kastanje het project toch economisch haalbaar en uitvoerbaar te krijgen. Tijdens de initiatieffase is er voor gekozen om in een bouwteam samen te werken. Door ook de buurtbewoners te informeren was er binnen de wijk veel draagvlak. Door transformatie werd het aanzicht van de kerk behouden in het straatbeeld.

Stap 2: Omgevingsanalyse

Bewoners en de gebouwde omgeving worden met behulp van het Stedelijke Vernieuwingswerkmodel in vier werkvelden in kaart gebracht. De fysieke sterkte en zwakte en sociaal en economische kansen en bedreigingen worden puntsgewijs beschreven.

Sterkte

- Groene woonwijk
- Woon- leefmilieu
- Identiteit van de buurt en object
- Voormalige kerk
- Veel open ruimtes
- Functiewijzing mogelijk
- Verhuurbaarheid door uniekheid en identiteit

Zwakte

- Bereikbaarheid (auto)
- Parkeervoorzieningen
- Afstand tot voorzieningen
- Langdurige leegstand en achterstallig onderhoud
- Gebrekkige functionaliteit en technische veroudering

Kansen

- Draagvlak gemeente
- Draagvlak bewoners
- Bestemmingswijziging mogelijk
- Afzetmarkt binnen buurt
- Woon/werkbeleving van voormalige kerk

Bedreigingen

- Decentrale functie; Gebrek aan voorzieningen
- Huidige kantoorleegstand

Stap 3: Confrontatiematrix
In de confrontatiematrix worden de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen tegen elkaar afgezet om tot een functie en strategie te komen.

De locatie en het object zorgen ervoor dat voor een hoogwaardige uitstraling en afzetmarkt binnen de buurt mogelijk zijn. De wijk kenmerkt zich door een goed woon- en leefklimaat.

Het feit dat het object beeldbepalend is, zich kenmerkt door grote open ruimtes en een functiewijzing mogelijk is zorgt voor meerdere nieuwe functiemogelijkheden.

De decentrale ligging van andere voorzieningen evenals de kantoorleegstand zijn afzetrisico's. Verder zijn de parkeervoorzieningen en de bereikbaarheid c.q. toegankelijkheid per auto zwaktes.

Confrontatiematrix **Tesselschadekerk**

Maatschappij (bewoners) | Markt

		Kansen							Bedreigingen									
		Midden/hoogsegement	Lage verhuisgraad	Draagvlak bewoners bij behoud	Draagvlak gemeente	Vrijstelling bestemming mogelijk	Kwalitatieve hoogwaardig kantoor	Afzetmarkt binnen buurt	Weinig voorzieningen in buurt	Kantoorleegstand	Decentrale functie						Totaal	Beheersmaatregelen
Sterkte																		
Gebied	Binnenstedelijke woonwijk	+	+-	+	-	+-	-	+-	-	-	+-						-2	
	Groene buurt	++	+	+	+-	-	+	+	+	+-	+						7	Aantrekkelijk woon en leefklimaat
	Identitiet van de buurt	+	+	+	+	+-	+-	+	+-	-	+-						4	
	Goed leefklimaat	++	+	+	+-	-	+-	+	+-	+-	+						5	
Object	Voormalige kerk	+	+	+-	+-	+-	++	+	+	+	+						7	Voormalige kerk (uitstraling) en identitiet behouden
	Open ruimtes	+	+	+-	+-	+-	+	+-	+	+	+						6	
	Beeldbepalend (buurt)	+	+	+	+	-	++	+	+	+	+						8	Behoud door gebruik
	Functiewijziging mogelijk	+	+-	+-	+	++	+	+	+	+	+						9	Behoud door functieverandering
	Verhuurbaarheid	+	+	+-	+	+	+	+	+	+	+						9	Afzetten binnen buurt/wijk en midden/hoogsegement
Zwakte																		
	Functieverlies	+	+	+	+	++	+	+	+	+	-						8	
	Bereikbaarheid (spits)	-	+	+-	-	-	--	-	-	-	--						-8	Bereikbaarheid irt woonwijk niet autovriendelijk
	Geen recreatie/leissurevoorz.	-	-	+-	+-	+	+-	+-	+	+	-						-1	
	Parkeerruimte	-	-	-	-	+-	-	+	-	-	-						-8	Parkeren op eigen terrein
	Langdurige leegstand	+-	-	+	+	+	+-	+-	+	-	-						1	
	Technische veroudering	-	+-	+-	+-	+-	-	+-	+-	-	-						-3	Bouwkundige interventies om verhuurbaarheid te garanderen
	Geen huidige afzetmarkt	+-	+-	+-	+-	+-	+-	+-	--	+-	-						-3	
	Totaal	8	6	6	5	3	4	8	4	1	-1							

Vragen
- Is het met deze sterkte mogelijk deze kans te benutten?
- Maakt deze zwakte de kans onmogelijk?
- Is deze sterkte voldoende om de bedreiging baas te blijven?
- Maakt de zwakte het onmogelijk om de bedreiging de baas te zijn?

Stap 4: Interventiestrategie
Transformatie van kerk naar kantoorruimte. Zowel verandering van de functie als bouwkundig ingrijpen zijn nodig om aan technische en functionele eisen van de eindgebruiker te voldoen.

Stap 5: Totale Kosten Baten Analyse

In stap 5 worden de economische en maatschappelijke gevolgen en effecten voor de omgeving beschreven.

Object

Directe gevolgen

De veranderingen strekken zich fysiek gezien slecht tot het kerkgebouw en de bijbehorende grond. Deze zullen naar verwachting weinig veranderen. Het kerkgebouw wordt getransformeerd tot kantoor(units) waarbij parkeren op het erf wordt opgelost.

Gebied

Indirecte gevolgen

Vervoerstromen van en naar de kantoorlocatie zijn in de woonwijk niet gewenst. Niet in de laatste plaats om de infrastructuur en vele eenrichtingswegen. De toename van de parkeerdruk zorgt dat parkeren op eigen grond dient te worden opgelost.

Maatschappij (bewoners)

Externe effecten

De Tesselschadekerk is gelegen in een woonwijk in Hilversum. Het veranderen van de functie zal slechts op kleine schaal voor de buurtbewoners effect hebben. De kerk wordt voor de buurt(bewoners) behouden zonder dat er een woonfunctie in is gekomen, wat naar wens was van de buurtbewoners.

De kerk zal in gebruik wederom beheert en onderhouden worden. De identiteit en uitstraling van het straatbeeld blijft voor de bewoners zodoende behouden.

Markt

Welvaartseffecten

Leegstand en verval van de kerk tegengaan zorgt voor een impuls voor de gebouwde omgeving in de buurt. Naast de uitstraling van het object zal de economische waarde van omliggende objecten stijgen als gevolg van een opbloeiend levendig straatbeeld.

8. Interviewverslagen

Aan de hand van interviews is nagestreefd kritische prestatie indicatoren voor het behoud en de (her)ontwikkeling van erfgoed in kaart te brengen. Hiervoor is met verschillende externe experts gesproken. Geraadpleegde experts tijdens het afstudeeronderzoek zijn:

- Ir. K. Geevers, 2 april 2012, Hogeschool Utrecht, deskundige en researcher (onderwerp Belvedère)
- Ir. J. Julsing, 4 april 2012, Hogeschool Utrecht, Stedelijke Vernieuwing deskundige (onderwerp: Stedelijke Vernieuwing)
- Ir. E. Kylstra, 10 april 2012, Stadontwikkeling, Senior adviseur erfgoed gemeente Utrecht (onderwerp Mariaplaats, Utrecht)

Er zijn twee typen interviews afgenomen:
Open interview met experts binnen de Hogeschool Utrecht

- Brede onderwerpen zoals 'Belvedère' en 'Stedelijke Vernieuwing'
- Gesprekken hadden een educatief en ondersteunend karakter.
- Interactief gesprek (kwantitatief breedte interview)

Half-gestructureerde interviews met externe adviseurs (experts) zoals de Boei, Stadsontwikkeling Utrecht.

- Specifieke onderwerpen (afbakening van succesfactoren)
- Goede voorbereiding in het onderwerp, bedrijf en werkzaamheden.
- Een interactief gesprek met duidelijke structuur (kwalitatief diepte interview)

Interview summary
Stedelijke Vernieuwing staat in de eerste plaats voor de versterking van de sociaal maatschappelijke positie van bestaande bewoners binnen een gebied. Erfgoed kan hierbij als middel dienen om het doel van Stedelijke Vernieuwing te verwezenlijken. Erfgoed kan van belang zijn om een gebied identiteit te geven. Met erfgoed kan gezorgd worden voor impulsen op meerdere pijlers en schaalniveaus binnen de Stedelijke Vernieuwing. (J. Julsing) Een goede tool hiervoor is het gebruik maken van een Maatschappelijk Kosten Baten Analyse. (J.Julsing)

Het verschil tussen Stedelijke Vernieuwing en Belvedèreprojecten aangaande erfgoed, is dat bij Belvedère vanuit de cultuurhistorische waarden van een object of landschap wordt geredeneerd(K. Geevers). Bij de Stedelijke Vernieuwing is een object een onderdeel van de stedenbouwkundige structuur en draagt deze bij aan een groter geheel (maatschappij).

De identiteit van het gebied of het object dient centraal te staan in het ontwerpproces om waarde toe te voegen. Deze identiteit dient vastgelegd te worden in een ambitiedocument waarin alle partijen zich moeten kunnen vinden en wat als vertrekpunt kan dienen voor het project. (K. Geevers, E. Kylstra). Winstmaximalisatie dient voor het behoud en gebruik van erfgoed niet het doel zijn (allen). Het gebruik, de beleving en de historie van erfgoed zorgen voor toegevoegde waarden voor zowel mens als gebied. Wel dienen de opbrengsten uit het gebruik cq. de exploitatie van erfgoed voldoende op te brengen om in beheer en onderhoud te voorzien (E. Kylstra, K. Geevers) en/of een positief resultaat op te leveren op de maatschappelijke kosten baten analyse (J. Julsing).

Alle gesproken experts geven aan dat de sleutel tot succes in de samenwerking tussen de verschillende partijen schuilt. Niet vergeten moet worden dat economische hoogtijdagen van grote invloed zijn geweest op het succes van uitgevoerde projecten (E. Kylstra, K. Geevers). Een integrale samenwerking waarin partijen elkaar ondersteunen vanuit ieders expertise en met open vizier elkaar inzicht geven wordt als ideaal beschouwd (E. Kylstra). Dit zorgt naast draagvlak ook voor begrip van elkaars perspectieven en doelen (K. Geevers). Het perspectief van de gemeente dient te liggen op de maatschappelijke betekenis/rol van vastgoed binnen een gebied. De overheid kan hiernaast dienen als ondersteunend en begeleidende partij, welke voornamelijk voorziet in informatievoorziening (E. Kylstra).

7. Literatuurlijst

Literatuur:

- Boer, de, L. Laren, V. *MKBA in duurzame gebiedsontwikkeling* (2010)
- Boer, J. *Eerste hulp bij Herbestemmen* (2009)
- Bolink, M. *Maatschappelijke relevantie erfgoed* (2010)
- Cammen, H. van der, *Van Grachtengordel tot Vinex-wijk* (2003)
- Dam, F. van, Groot, de F., Verwest, F. *Krimp en Ruimte* (2006)
- Derks, W., Hovens, P., Klinkers, L. , *De krimpende stad* (2006)
- DTZ Zadelhoff, *Van Veel te Veel* (2011)
- DTZ Zadelhoff, *Vastgoedvisie 2012* (2012)
- Eggenkamp, W. *Cultuurhistorie in de Stedelijke Vernieuwing binnen de 40 aandachtswijken* (2011)
- Franzen, A. Zeeuw, de, F. *Tien acties voor gebiedsontwikkeling* (2011)
- Harmsen, H. *Oude kaart Nederland* (2008)
- Hek, H. *Herbestemmingwijzer* (2010)
- Kempen, van R. *Tussen fysiek en sociaal* (2003)
- Meer, van der J. *Naar een nieuwe kantorenmarkt* (2010)
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, *Reiswijzer gebiedsontwikkeling* (2011)
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties*, Omslagpunten in de ontwikkeling van wijken* (2011)
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, *Werken aan maatschappelijk rendement* (2011)
- Ministerie van VROM, *Nota Ruimte* (2006)
- Ministerie van VROM, OCW, LNV, V&W, *Nota Belvedère* (1999)
- Rijksdienst Cultureel Erfgoed, *Kiezen voor Karakter* (2011)
- Pennen, T, van der, Bemmel, J, van, Muller, M. *Schakelen tussen fysiek en sociaal* (2004)
- Planbureau voor de Leefomgeving*, Bedrijvigheid en leefbaarheid in stedelijke gebieden* (2010)
- Straatman, E. *Stad en Beleid* (2010)
- Tenman, *Behoud door ontwikkeling 2,0* (2011)
- VROM-raad, *Actieplan krachtwijken* (2007)
- VROM-raad, *Stad en Stijging* (2006)
- VROM-raad, *Stedelijke Vernieuwing; Kosten en Baten* (2006)
- Woestenburg, M. *Erfgoed en krimp* (2010)

Experts:

- Ir. Geevers, K. Geïnterviewd op 2 april 2012
- Ir. Julsing, J. Geïnterviewd op 4 april 2012
- Dhr. Kylstra, E. Geïnterviewd op 10 april 2012

Websites:

- www.arcadis.nl
- www.belvedere.nu
- www.bureaulouter.nl
- www.cbs.nl
- www.compendiumvoordeleefomgeving.nl
- www.cultureelerfgoed.nl
- www.dtzadelhoff.nl
- www.kei-centrum.nl
- www.kennislink.nl
- www.locatus.com
- www.monumenten.nl
- www.rigo.nl
- www.rijksoverheid.nl
- www.utrecht.nl/smartsite
- www.welvaartenleefomgeving.nl
- www.wikepedia.org

Bronverwijzing

[i] Cammen, H. van der, Klerk, L. De, (2003) *Ruimtelijke ordening. Van grachtengordel tot Vinex-wijk*

[ii] Straatman, E (2010), *Stad en Beleid,* Noordhoff Uitgevers Groningen, 1ste druk

[iii] *http://www.kei-centrum.nl/pages/27909/Van-sanering-naar-stadsvernieuwing* geraadpleegd op 19 maart 2012

[iv] *http://www.kei-centrum.nl/pages/27912/Nota-Stedelijke-Vernieuwing* geraadpleegd op 19 maart 2012

[v] Van Kempen, K. (2003) *Tussen fysiek en Sociaal*

[vi] Prof. dr. Klamer, A. (2009) *Het Cultuurhistorische argument*

[vii] Kees Geevers, Belvedère expert - geïnterviewd op maandag 2 april 2012 te Utrecht.

[viii] Jacob Julsing, Stedelijke Vernieuwing expert- geïnterviewd op woensdag 4 april 2012 te Utrecht.

[ix] Kees Geevers, Belverdere expert - geïnterviewd op maandag 2 april 2012 te Utrecht.

[x] Kees Geevers en Jacob Julsing, april 2012 te Utrecht.

[xi] Edsard Kylstra, Erfgoedspecialist – geïnterviewd op dinsdag 10 april 2012 te Utrecht.

[xii] Ibidem

[xiii] Jacob Julsing en Edsard Kylstra, april 2012 te Utrecht

[xiv] Kees Geevers, Belverdere expert - geïnterviewd op maandag 2 april 2012 te Utrecht.

[xv] Illustratie: Grattema, G (2010) *MKBA in duurzame gebiedsontwikkeling*

[xvi] Edsard Kylstra, Erfgoedspecialist – geïnterviewd op dinsdag 10 april 2012 te Utrecht.

[xvii] *Tenman (2011) Behoud door ontwikkeling 2,0 Monument in de aanbieding*

[xviii] Tenman (2011) *Behoud door ontwikkeling 2,0 Monument in de aanbieding*

[xix] Ibidem

[xx] Rijksdienst voor het Cultureel erfgoed (2011) *Kiezen voor karakter, visie erfgoed en ruimte*

[xxi] *Igor Ansoff, 1957 via wikepedia.org*

[xxii] Ministerie Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (2011), *Werken aan maatschappelijk rendement*

[xxiii] *www.rigo.nl/mkba/nl-NL/MKBA.aspx* geraadpleegd 8 mei 2012

[xxiv] TU Delft (2011), *Samenwerking tussen publiek en privaat in een andere realiteit*

[xxv] Ibidem

[xxvi] *www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=6361* geraadpleegd op 17 januari 2012

[xxvii] Pennen, T, van der, Bemmel, J, van, Muller, M. (2004) *Schakelen tussen fysiek en sociaal*

[xxviii] *www.monumenten.nl/kennisbank* geraadpleegd op 17 januari 2012

[xxix] *www.cultureelerfgoed.nl/monumenten* geraadpleegd op 17 januari 2012

[xxx] DTZ Zadelhoff (2012), *Vastgoed Visie 2012*

[xxxi] CBS 2011, geraadpleegd 20 januari 2012

[xxxii] CBS 2011, geraadpleegd 20 januari 2012

[xxxiii] Duin, C. van & J. Garssen (2011) Prognose 2010-2060 geraadpleegd *www.cbs.nl/NR/rdonlyres/91E3EC1E-4FF2-4019-B47E 24DC24334180/0/2010bevolkingsprognose20102060sterkerevergrijzingart.pdf* op 19 maart 2012.

[xxxiv] Dam, F. van, C. de Groot & Femke Verwest, (2006) *Krimp en ruimte. Bevolkingsafname, ruimtelijke gevolgen en beleid*.

[xxxv] Ibidem

[xxxvi] *www.compendiumvoordeleefomgeving.nl/onderwerpen/nl0031-Verstedelijking.html?i=30* geraadpleegd op 18 januari 2012

[xxxvii] *www.bureaulouter.nl/toelichting_SG83.html* geraadpleegd op 20 januari 2012

[xxxviii] Dam, F. van, C. de Groot & Femke Verwest, (2006) *Krimp en ruimte. Bevolkingsafname, ruimtelijke gevolgen en beleid.*

[xxxix] Derks, W., P. Hovens & L. Klinkers (2006) *De krimpende stad.*

[xl] *www.welvaartenleefomgeving.nl* geraadpleegd op 19 januari 2012

[xli] Nota Ruimte (2006) *Nationaal ruimtelijk beleid tot 2020.*

[xlii] DTZ Zadelhoff (2012), *Vastgoedvisie 2012*

[xliii] *www.kennislink.nl/publicaties/nederland-na-fortuyn-de-politiek-polariseert-de-samenleving-niet* geraadpleegd op 18 januari 2012

[xliv] Levitt, T. (1983) via wikepedia.org

[xlv] *www.locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/nieuws-en-pers/leegstandscijfers* geraadpleegd op 23 januari 2012.

[xlvi] DTZ Zadelhoff (2011), *Van veel te veel*

[xlvii] Twynstra Gudde (2010) *Naar een nieuwe kantorenmarkt*

[xlviii] Ibidem

[xlix] VROM (2007) *Actieplan Krachtwijken, van Aandachtwijk naar krachtwijk.*

[l] *www.arcadis.nl/Pers/publicaties/Documents/Gebiedsontwikkeling.pdf* geraadpleegd op 25 januari 2012

[li] *Kaldor*, N. (1934) via Wikipedia.org

[lii] Hek, H (2010) *Herbestemmingwijzer* (1e druk)

[liii] RIGO (2011) *Omslagpunten in de ontwikkeling van wijken*

[liv] Kempen, R, van (2003) *Tussen fysiek en sociaal*

[lv] VROM (2002)

[lvi] VROM (2007) *Actieplan Krachtwijken, van probleemwijk naar krachtwijk*

[lvii] Ibidem

[lviii] Planbureau voor de Leefomgeving (2010) *Bedrijvigheid en leefbaarheid in stedelijke woonwijken*

[lix] Ibidem