

# TRANSFORMATIE VAN RIJKSMONUMENTEN

De meerwaarde van de architect in het proces

Yvette Kloek | Management in the Built Environment | TU Delft



# COLOFON

## Onderzoeksrapport

*Titel* Transformatie van monumentale gebouwen  
De meerwaarde van de architect in het proces

*Datum* 20-10-2015

*Presentatiedatum* 27-10-2015

## Student

*Naam* Yvette Kloek

*Studentennummer* 4024656

*Adres* Balthasar van der Polweg 328  
2628 AZ Delft

*Telefoonnummer* +31 6 22283458

*Email* yvette.kloek@gmail.com

## Universiteit

*Institutie* Technische Universiteit Delft

*Master* Management in the Built Environment

*Afstudeer-lab* Real Estate Management

*Adres* Julianalaan 134  
2628 BL Delft

*Telefoonnummer* +31 15 2785159

*Email* reh-bk@tudelft.nl

*Website* www.mbe.bk.tudelft.nl

## Afstudeerbegeleiders

*Eerste mentor* Hilde Remøy  
Management in the Built Environment

*Tweede mentor* Sara Stroux  
Heritage & Architecture

*Externe examiner* Dirk Dubbeling

## Afstudeerbureau

*Institutie* Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

*Begeleider* Antoinette Le Coultre



# VOORWOORD

Het rapport dat voor u ligt is de verslaglegging van het onderzoek naar de rollen van de architect in transformatieprojecten van Rijksmonumenten. Het rapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen in de Master Management in the Built Environment (voorheen Real Estate & Housing) aan de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft.

Het rapport bevat de complete documentatie van het onderzoek. Ten eerste is het probleem en het beoogde doel geïntroduceerd, gevolgd door een omschrijving van het verrichtte onderzoek. Daarbij zijn onder andere de onderzoeksvragen, hypothesen en de toegepaste methodes beschreven. Vervolgens is de literatuurstudie besproken, welke de basis vormt voor het empirische onderzoek. In het empirische onderzoek is de praktijk bestudeerd middels de case studie methode en de focusgroep methode. De case studie methode vormt de basis voor de focusgroep methode. In het laatste deel van het rapport zijn de resultaten van de twee methodes tegen elkaar afgewogen, waaruit de conclusie van het onderzoek is geschreven. In de conclusie zijn de onderzoeksvragen beantwoord en de hypothesen beschouwd. Het onderzoek is afgerond met het beoogde eindproduct; aanbevelingen voor de praktijk, aangevuld met aanbevelingen voor het onderwijs en de wetenschap over de rollen van de architect in MT-projecten en de benodigde kennis en vaardigheden voor deze rollen.

Voor de hulp en medewerking tijdens dit onderzoek zou ik graag enkele betrokkenen willen bedanken. Allereerst wil ik mijn twee mentoren, Hilde Remøy van de afdeling Management in the Built Environment en Sara Stroux van de afdeling Heritage & Architecture, willen bedanken voor het begeleiden van mijn afstudeertraject. Gedurende dit traject hebben zij mij geholpen het onderzoek te formuleren, uit te voeren en te documenteren. Daarnaast zou ik mijn begeleider Antoinette Le Coultre, van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, willen bedanken voor het begeleiden van mijn onderzoek gedurende mijn stageperiode bij de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Zij heeft mij geholpen het onderzoek uit te voeren en te documenteren. In het bijzonder wil ik haar bedanken voor contactlegging met de vele personen waarmee ik heb kunnen spreken. Als laatste wil ik graag degenen bedanken die mij inhoudelijk hebben geholpen met mijn onderzoek middels deelname aan de interviews en de groepsdiscussie. Zij hebben mij gedetailleerde data verleend over het onderwerp.

Middels dit rapport hoop ik de kennis over de rol van architecten in transformatieprojecten van Rijksmonumenten te vergroten om zo bij te dragen aan het verhogen van de slagingskans van deze projecten. Ik wens u veel plezier toe met het lezen van het rapport.

*Yvette Kloek*

September 2015



# LEESWIJZER

Het rapport is opgedeeld in vier delen, die staan voor de fases uit het onderzoek.

## **DEEL I – Onderzoeksopzet**

In het eerste hoofdstuk van dit deel is de aanleiding, het probleem, van het onderzoek toegelicht en is uitgelegd welk product als oplossing getracht wordt te bereiken. In het daarop volgende hoofdstuk is het onderzoek geformuleerd zoals het is uitgevoerd. Op basis van een conceptueel model en de probleemanalyse zijn de onderzoeksvragen opgesteld, waarop hypothesen voor de uitkomst van het onderzoek zijn geformuleerd. Vervolgens wordt de relevantie van het onderzoek omschreven en wordt toegelicht welke methodes zijn uitgevoerd om het onderzoek te kunnen uitvoeren. Er wordt afgesloten met een overzicht van het onderzoek; welke stappen er zijn genomen met de bijbehorende producten.

## **DEEL II – Literatuuronderzoek**

Door middel van een literatuurstudie wordt de context van transformatieprojecten van Rijksmonumenten beschreven. De meest cruciale actoren voor het slagen van het project zijn beschreven. Daarnaast is ook het procesverloop van een MT-project beschreven met specifieke situaties die zich voor doen in MT-projecten. Het resultaat van het onderzoek is gebruikt als uitgangspunt voor het praktijkonderzoek en voor het formuleren van de vragen tijdens de interviews.

## **DEEL III – Praktijkonderzoek**

In dit deel is het empirische onderzoek beschreven. Dit deel bestaat uit twee hoofdstukken, waarvan het eerste hoofdstuk de resultaten van de case studies beschrijft. Het tweede hoofdstuk behandelt de resultaten van de focusgroep. Het praktijkonderzoek gaat in op de activiteiten van de architect in een transformatieproject van een Rijksmonument, waarom de architect deze activiteiten uitvoert en welke invloed de activiteiten op de slagingskans van het project heeft. Aanvullend is er onderzocht welke kennis en vaardigheden een architect in een transformatieproject van een Rijksmonument nodig heeft.

## **DEEL IV – Resultaten**

In dit laatste deel zijn de resultaten uit de voorgaande delen tegen elkaar afgewogen en is er een conclusie van het onderzoek getrokken. In de conclusie zijn de onderzoeksvragen beantwoord en worden de hypothesen gereflecteerd. Als laatste zijn de aanbevelingen, het beoogde eindresultaat, geschreven voor de praktijk, het onderwijs en de wetenschap.

# INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer	4
Samenvatting	7
Summary	19
Reflectie	31
Definities	35
<b>DEEL I – Onderzoeksopzet</b>	
1. Probleem & product	39
1.1 Context	39
1.2 Het probleem	39
1.3 Het product	40
1.4 Relevantie	40
2. Het onderzoek	43
2.1 Onderzoeksvragen	43
2.2 Hypotheses	43
2.3 Methodologie	44
<b>DEEL II – Literatuuronderzoek</b>	
3. Actoren & proces	51
3.1 Bepalende actoren in MT-projecten	51
3.2 Behoeften en voorkeuren van bepalende actoren	53
3.3 Proces van MT-projecten	54
<b>DEEL III – Praktijkonderzoek</b>	
4. Case studies	59
4.1 De Oude Ambachtsschool, Zwolle	60
4.2 De Hallen, Amsterdam	66
4.3 De Cereolfabriek, Utrecht	72
4.4 Faculteit Bouwkunde, Delft	78
4.5 Janskerkhof, Utrecht	84
4.6 Samenvatting van de casussen	89
4.7 Tussentijdse conclusie	94
5. Focusgroep	99
5.1 Verkrijgen van de omgevingsvergunning	100
5.2 Wijzigen van het bestemmingsplan	100
5.3 Steun verkrijgen van belanghebbende groepen	101
5.4 Architect in de initiatieffase; vinden van gebruikers	102
5.5 Architect in de uitvoeringsfase	102
5.6 Resultaat	103
<b>DEEL IV – Resultaten</b>	
6. Discussie	109
7. Conclusie	115
7.1 Onderzoeksvragen	115
7.2 Hypotheses	119
8. Aanbevelingen praktijk	123
8.1 Prijktijk	123
8.2 Onderwijs	124
8.3 Wetenschap	124
Literatuur	126
Appendix	
I Interviewprotocollen	130
II Deelnemers onderzoek	132
III Analyseschema casussen	134
IV Uitwerking focusgroep	136
V Uitwerkingen interviews	153



# SAMENVATTING

Dit afstudeeronderzoek gaat over de meerwaarde van de architect in transformatieprojecten van Rijksmonumenten. Rijksmonumenten zijn belangrijk voor een land, omdat deze deel uitmaken van de geschiedenis en cultuur van het land. Vanwege verschillende waarden, zoals architectonische en cultuurhistorische waarden, hebben Rijksmonumenten hun monumentale status verdiend. Het is belangrijk dat deze specifieke gebouwen hun waarden behouden. Sommige Rijksmonumenten komen echter structureel leeg te staan, wat tot verval en waardenverlies van het gebouw kan leiden. Een transformatieproject is nodig, zodat deze gebouwen weer in gebruik worden genomen en worden onderhouden. Een transformatieproject is echter een specifiek bouwproject en verschilt van reguliere nieuwbouwprojecten; er is een bestaand gebouw met een monumentale status, welke verbouwd moet worden. Dit heeft gevolgen voor de ontwerpogave, maar ook voor het proces; er is een groter netwerk aan actoren wat tot meer uitdagingen in het project leidt. De uitdagingen in een transformatieproject van een Rijksmonument, monument-transformatieproject, (MT-project) kunnen de slagingskans van het project beïnvloeden. Ook in MT-projecten wordt vaak een architect betrokken. De architect speelt een belangrijke rol in deze projecten; zonder architect is er geen plan voor de uitvoering. Er wordt echter nog nauwelijks literatuur gewijd aan de rollen van de architect naast het ontwerpen, specifiek in MT-projecten in een Nederlandse context.

## Probleemstelling

Er ontbreekt gedocumenteerde kennis over de rollen die een architect, naast het ontwerpen, kan of moet uitvoeren in hedendaagse MT-projecten in Nederland, terwijl een architect mogelijk een meerwaarde kan zijn in het complexe proces van transformatieprojecten van Rijksmonumenten.

Voor het slagen van transformaties van monumenten en om daarmee het behoud van deze monumenten te kunnen waarborgen, is het belangrijk dat de rollen van de architect in MT-projecten worden gespecificeerd. Het probleem is in figuur 1 geïllustreerd.

## Doelstelling

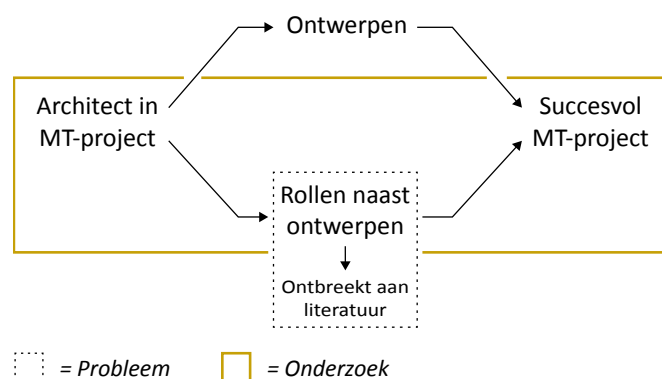
Het doel van het onderzoek is om de rollen van de architect, naast het ontwerpen, in kaart te brengen en te onderzoeken op welke manier een architect kan bijdragen in het complexe proces van een MT-project in Nederland, zodat de slagingskans van de transformatie wordt vergroot (figuur 1). Aan de hand van het onderzoek zijn aanbevelingen geschreven aan enerzijds de (toekomstige) MT-architect en anderzijds de partijen in een MT-project, die de architect aanneemt en stuurt.

### *Aanbeveling voor (toekomstige) transformatiearchitecten*

De aanbeveling omschrijft welke rollen een architect kan verwachten in een MT-project en welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn. Middels de aanbeveling kunnen (toekomstige) MT-architecten zich beter voorbereiden op de situaties en rollen die hen te wachten staan en zo hun gerelateerde kennis en vaardigheden verbeteren.

### *Aanbeveling voor partij die de architect aanneemt en stuurt*

Deze aanbeveling geldt voor opdrachtgevers en projectleiders. De aanbeveling laat middels de rolomschrijvingen zien wat er van een architect verwacht kan worden, mits diegene over de juiste kennis en vaardigheden beschikt. Het laat zien waar een architect voor kan worden ingezet en wat het voordeel is wanneer de architect bepaalde rollen op zich neemt.



Figuur 1 Probleemstelling en doelstelling

### Maatschappelijke relevantie

Rijksmonumenten hebben monumentale status gekregen, omdat de cultuurhistorische en architectonische waarden van het gebouw van belang zijn voor de Nederlandse cultuur en maatschappij; deze specifieke gebouwen zijn deel van de Nederlandse samenleving. Rijksmonumenten dragen bij aan de identiteit van de leefomgeving waarin deze zijn gesitueerd en beïnvloeden daarmee bijvoorbeeld omwonenden, werknemers, toeristen, winkelpubliek et cetera. Rijksmonumenten hebben daardoor een maatschappelijke waarde. Transformaties van Rijksmonumenten zijn belangrijk voor het behoud van de maatschappelijke waarde, die de Nederlandse samenleving beïnvloed.

### Wetenschappelijke relevantie

Architecten kunnen een grote invloed hebben op het proces van bouwprojecten en zo ook op MT-projecten, welke uitzonderlijke bouwprojecten zijn. Er is echter nauwelijks wetenschappelijke literatuur geschreven waarin nadrukkelijk op de rollen van de architect, naast het ontwerpen, wordt ingegaan, specifiek voor hedendaagse MT-projecten in Nederland; er ontbreekt gedocumenteerde kennis. Het onderzoek in dit rapport voegt kennis toe aan het vakgebied van MT-projecten.

### Context

Het onderzoek focust op transformatieprojecten van Rijksmonumenten en wat de rollen van de architect in deze specifieke projecten kunnen zijn. Met een transformatieproject wordt er gedoeld op een bouwproject, waarin de functie van het gebouw wordt veranderd. De nieuwe functie verschilt van de voorgaande functie. De activiteiten in een transformatieproject zijn gericht op het aanpassen van een gebouw aan een nieuw programma van eisen op technisch en functioneel gebied. Daarnaast gaat de transformatie specifiek over een Rijksmonument. Dit is een gebouw van nationaal belang en heeft daarom zijn monumentale status gekregen. Een Rijksmonument wordt beschermd door de wetgeving. Het transformeren van een Rijksmonument wordt in dit onderzoek als succesvol beschouwd, wanneer de transformatie daadwerkelijk is gerealiseerd en het project is opgeleverd. De architect in het transformatieproject is degene die (grotendeels) verantwoordelijk is voor het ontwerpen en coördineren van het ontwerpen.

## ONDERZOEKSOPZET

Op basis van het geconstateerde probleem en de formuleerde doelstelling is de volgende hoofdonderzoeksvraag opgesteld:

*Wat zijn de rollen van de architect, naast ontwerpen, in een (hedendaags) monument-transformatieproject, welke bijdragen aan het verhogen van de slagingskans van de transformatie?*

Om een volledig antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag, zijn deelvragen geformuleerd. Deze zijn opgesplitst in twee groepen. De eerste groep deelvragen dienen om de organisatorische context van MT-projecten in kaart te brengen. De organisatorische context duidt op de uitdagingen welke voor komen in hedendaagse MT-projecten in Nederland, waar een architect mogelijk in kan bijdragen. De vragen onderzoeken het procesverloop van MT-projecten, de fundamentele actoren in dit proces en welke cruciale uitdagingen voor het verwezenlijken van een MT-project hieruit voortkomen. De tweede groep deelvragen gaan specifiek in op de architect in een MT-project. De vragen vormen een basis om de rollen van de architect en de invloed van deze rollen op de slagingskans van het MT-project te kunnen bepalen.

### Fasering

Het onderzoek is gestart met een theoretische fase, waarin de eerste groep deelvragen over de context van een MT-project zijn onderzocht. Deze deelvragen zijn onderzocht aan de hand van een literatuurstudie. Na de theoretische fase volgde de empirische fase, waarin de laatste vraag van de eerste groep en de vragen uit de tweede groep over de architect in MT-projecten zijn onderzocht in een praktijkstudie. De praktijkstudie vormt het grootste deel van het onderzoek. Doordat er gedocumenteerde kennis over het onderwerp ontbreekt, is de literatuurstudie alleen bedoeld om te oriënteren in het ontwerp en moest er juist van de praktijk geleerd worden. De praktijkstudie was daardoor significant voor het onderzoek. De praktijkstudie bestond uit twee opeenvolgende methodes. De combinatie van de twee methodes maakte het mogelijk de resultaten uit de ene methode verder te brengen en aan te scherpen met de daarop volgende methode. De twee toegepaste methodes zijn de case studie methode en de focusgroep methode. Uiteindelijk zijn de resultaten van het onderzoek



met elkaar vergeleken en tegen elkaar afgewogen in de discussie, waarop een conclusie van het onderzoek is geschreven. In die conclusie zijn de hoofdonderzoeksvraag en de deelvragen beantwoord. Als laatste zijn de beoogde eindproducten, de aanbevelingen, geschreven. Figuur II illustreert de fasering van het onderzoek en de toegepaste methodes.

### Case studie

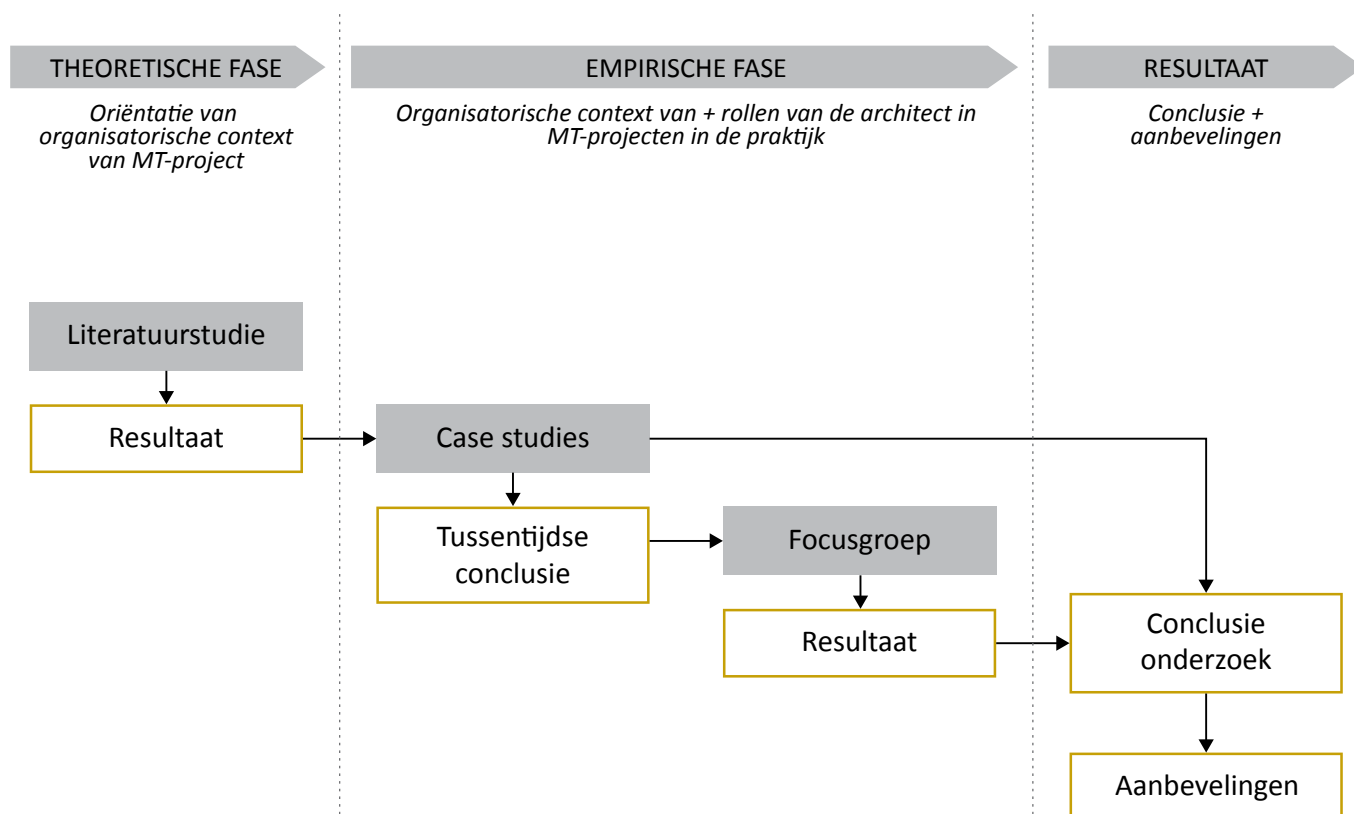
De case studie methode is de eerste stap van het empirische onderzoek. De case studie methode maakt het mogelijk de praktijk intensief te bestuderen en de complexiteit van de praktijk uit te leggen. Het resultaat van de case studies vormt de basis voor de tweede stap van het empirische onderzoek, de focusgroep methode. Daarnaast geven de casussen voorbeelden uit de praktijk, wat ondersteuning biedt voor het kennis nemen van het onderwerp van het onderzoek.

De data voor de case studies is verzameld middels twee methodes. Ten eerste is er gekeken naar welke informatie over de casussen er al is vastgelegd in de literatuur. Ten tweede zijn er actoren uit de casussen geïnterviewd. Deze laatste methode is gebruikt om informatie te verkrijgen

vanuit de perspectieven van verschillende actoren, om een brede onderbouwing van de casussen te creëren. De architect, projectleider en/of opdrachtgever uit de casussen zijn geïnterviewd. De interviews zijn uitgevoerd met semigestructureerde vragen om de mogelijkheid te creëren om verdere vragen te stellen waar dit nodig bleek en om zo diepgang in de interviews te krijgen. De resultaten van de case studies zijn met elkaar vergeleken, waarop vervolgens tussentijdse conclusies zijn getrokken. Deze conclusies zijn middels de volgende onderzoeksmethode getoetst.

### Focusgroep

Op basis van de focusgroep methode is een groepsdiscussie georganiseerd, waarin de tussentijdse conclusies uit de case studies zijn behandeld. Deze methode maakt het mogelijk de conclusies te toetsen middels de ervaring en kennis van verschillende expertises in het vakgebied van MT-projecten. Een groep van acht deelnemers is samengesteld op basis van hun expertise in het vakgebied van MT-projecten, zodat er een brede achtergrond in kennis en ervaring in de groep aanwezig was en de onderwerpen vanuit verschillende perspectieven werd belicht.



Figuur II Fasering onderzoek

# LITERATUURONDERZOEK

In het literatuuronderzoek is de context van een MT-project bestudeerd ter oriëntatie van het onderwerp voor het praktijkonderzoek. Ten eerste zijn de actoren in een MT-project bestudeerd en is er bepaald wie de bepalende actoren in het MT-project zijn die een cruciale invloed hebben op het realiseren van het project. Vervolgens zijn de bepalende actoren meer in de diepte bestudeerd op hun voorkeuren en behoeften. Tweede is het procesverloop van een MT-project bestudeerd en is het proces bestudeerd op uitzonderlijke situaties die zich specifiek voordoen in MT-projecten.

## Onderzoek naar de cruciale actoren

Een MT-project heeft een complexer proces ten opzichte van een regulier nieuwbouwproject. Dit is ten gevolge van de extra actoren die zijn betrokken wegens de monumentale status van het beoogde te transformeren gebouw. Hoewel alle actoren in potentie een belangrijke bijdrage leveren aan het MT-project, zijn niet alle actoren even cruciaal om de transformatie te kunnen realiseren. Om het project met het complexe proces te kunnen laten slagen zijn er een drietal actoren het meest bepalend. Ten eerste is de opdrachtgever een bepalende actor. Onder de opdrachtgever vallen alle partijen die zijn gecontracteerd door de opdrachtgever, zoals de aannemer, een projectleider, de architect, adviseurs en leveranciers. Deze actoren werken in het belang van de opdrachtgever en zijn daarom afhankelijk van de opdrachtgever. Ten tweede is de lokale gemeente een bepalende actor. Burgemeester & Wethouders (B&W) nemen de besluiten over bouwprojecten binnen de gemeente en worden geadviseerd door commissies, zoals de Welstandscommissie en de Monumentencommissie. De monumentencommissie is specifiek belangrijk in MT-projecten. Deze commissie wordt in het geval van Rijksmonumenten geadviseerd door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE). Ten derde zijn er belanghebbende groepen, zoals buurtbewoners, milieuactivisten en niet-overheid gerelateerde organisaties. Deze groepen kunnen de voortgang van het proces verstoren middels het indienen van zienswijzen, beroepen en bezwaren. Belanghebbende groepen functioneren onafhankelijk van het project, maar kunnen echter wel invloed op het project en het proces uitoefenen.

## *Opdrachtgever*

De opdrachtgever zorgt voor de financiering van het project en heeft daarom veel invloed op de transformatie van het Rijksmonument. Als initiatiefnemer heeft de opdrachtgever een idee voor het project en wilt dat dit idee wordt gerealiseerd. De financiering is cruciaal om het project te kunnen realiseren. Het is daarom belangrijk dat de behoeften en voorkeuren van de opdrachtgever als financier worden behartigd. Het belang van een opdrachtgever kan echter wisselen afhankelijk van het type opdrachtgever. Zo komen er opdrachtgevers voor als huidige en/of toekomstige eigenaar, projectontwikkelaar, architect, institutionele organisatie of woningbouwcorporatie. De profielen van de opdrachtgevers kunnen eveneens uiteenlopen: wel of niet commercieel, wel of geen specifieke ervaring met MT-projecten en private of collectieve belangen.

## *Gemeente*

De vergunningverlener bepaalt uiteindelijk of een bouwproject mag worden uitgevoerd of niet. Wanneer de vergunningverlener het niet eens is met de bouwplannen, zal de benodigde omgevingsvergunning niet worden verleend door de gemeente. Zonder deze vergunning kan de transformatie niet worden gerealiseerd; het verkrijgen van de vergunningen is cruciaal. In bouwprojecten waarin een Rijksmonument wordt getransformeerd, wordt de vergunningverlener geadviseerd door een specifieke commissie: de monumentencommissie. Deze commissie wordt achtereenvolgens geadviseerd door de RCE. Voor het slagen van het MT-project is het dus belangrijk dat de monumentencommissie en de RCE een positief advies geven aan de vergunningverlener, zodat de omgevingsvergunning wordt verleend.

## *Belanghebbende groepen*

Belanghebbende groepen kunnen potentieel het proces van het project dusdanig beïnvloeden dat het project vertraging oploopt of zelfs niet kan worden gerealiseerd. Dit kunnen zij doen middels het indienen van zienswijzen, beroepen en bezwaren. Belanghebbende groepen zijn daarom cruciaal voor het slagen van het project. Argumentatie van belanghebbende groepen om weerstand te bieden tegen het bouwproject, kan betrekking hebben op bijvoorbeeld de beoogde functie en de mogelijke overlast die het kan veroorzaken.

### Belangrijkste behoeften en voorkeuren

De behoeften en voorkeuren van de drie fundamentele actoren zijn het meest belangrijk voor de slagingskans van een MT-project en zijn als volgt:

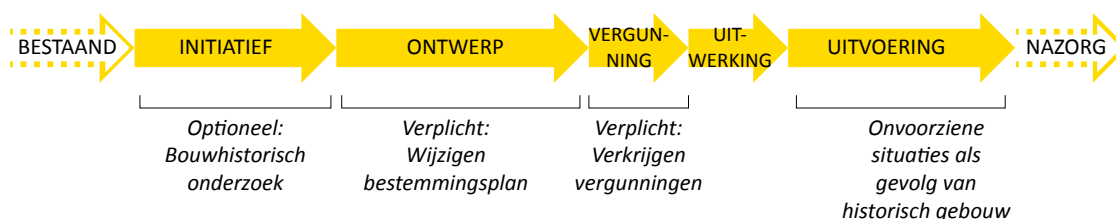
- Het project moet binnen het financiële kostenplaatje vallen en tevens voldoen aan de eisen en wensen van de opdrachtgever;
- De oorspronkelijke kwaliteit van het Rijksmonument moet zichtbaar zijn en de cultuurhistorische waarden van het Rijksmonument moeten behouden blijven;
- Indien nodig moet het bestemmingsplan gewijzigd worden en moet er dus akkoord worden gegaan met de beoogde functie(s). De beoogde functie(s) moet(en) passend zijn voor de buurt en voor het gebouw.

### Onderzoek naar het proces van een MT-project

Wegens de monumentale status van het te transformeren gebouw zijn er extra actoren betrokken in het proces. De monumentencommissie en RCE behoren tot de cruciale actor 'de gemeente' en zijn al specifiek genoemd als actoren in een MT-project. Daarnaast is er ook nog een bouwhistoricus die mogelijk betrokken kan of moet worden in een MT-project. Een bouwhistoricus bepaalt middels het uitvoeren van een bouwhistorisch onderzoek wat de bouwhistorische en monumentale waarden van het gebouw zijn. Het gebouw wordt daarvoor geanalyseerd op de onderlinge samenhang, de vorm, de constructies, de gebruikte materialen en de afwerking. Bouwhistorisch onderzoek is niet altijd verplicht wanneer het bouwproject gaat om een Rijksmonument. Het is daarom ook niet verplicht een bouwhistoricus te betrekken in het project. In een MT-project kan er naast de projectarchitect die het ontwerp verzorgt, eventueel ook een restauratiearchitect

worden betrokken. Een restauratiearchitect heeft meer kennis en expertise in het vakgebied van restaureren en houdt zich specifiek bezig met het herstellen van het monument. Naast de extra partijen die zijn betrokken in MT-projecten is het ook mogelijk dat de motieven van de reguliere partijen worden beïnvloed door de waarden van het bestaande gebouw. Een opdrachtgever kan bijvoorbeeld een organisatie zijn die zich specifiek inzet voor het behoud van en monument en belanghebbende groepen kunnen invloed uitoefenen ten behoeve van het behoud van het Rijksmonument.

Als gevolg van de extra actoren moeten er extra handelingen tijdens het proces worden uitgevoerd om een MT-project te kunnen realiseren. Het proces van een MT-project is schematisch weergegeven in figuur III. Uitzonderlijk in een MT-project is ten eerste dat er mogelijk een bouwhistorisch onderzoek moet worden uitgevoerd in de initiatieffase. Dit onderzoek biedt basis wanneer besluiten voor bouwkundige ingrepen gemaakt moeten worden; het is een waardenstelling van het monumentale gebouw welke uitgangspunten kan bieden voor de transformatie. Daarnaast kan het bouwhistorisch onderzoek gebruikt worden als toetsingskader. Ten tweede moet vanwege de functiewijziging van het gebouw het bestemmingsplan worden aangepast op de beoogde functie, zodat de vergunning kan worden verleend. Ten derde moet dus de omgevingsvergunning worden verkregen tijdens de vergunningsfase. Deze vergunning is nodig om de transformatie te kunnen realiseren en het project te mogen uitvoeren. Als laatste is de uitvoeringsfase in een MT-project uitzonderlijk, omdat er tijdens deze fase aandacht moet worden besteed aan vondsten in het monumentale gebouw.



Figuur III Procesverloop van MT-projecten

# PRAKTIJKONDERZOEK

## Onderzoek naar de rollen van de architect in MT-projecten uit de praktijk: case studies

Het doel van de case studie methode is om vanuit de praktijk MT-projecten en de rollen van de architect in MT-projecten in kaart te brengen. Hiervoor zijn een vijftal projecten bestudeerd. In deze projecten zijn grootschalige Rijksmonumenten succesvol getransformeerd. De projecten zijn beschreven op een algemene project- en gebouwomschrijving, de projectarchitect, de opdrachtgever, de gemeente, belanghebbende groepen, het samenwerkingsverband tussen actoren, het proces en uiteindelijk de activiteiten uitgevoerd door de projectarchitect.

### *De Oude Ambachtsschool, Zwolle*

Dit gebouw uit het begin van de negentiende eeuw was van oorsprong een schoolgebouw en is getransformeerd naar een mix van sociale huurwoningen en ateliers. De projectarchitect had voorafgaand aan dit project al praktijkervaring met transformatieprojecten van Rijksmonumenten en was ook al bekend met de lokale monumentencommissie van Zwolle. De opdrachtgever was een woningcorporatie en is daarom een niet-commerciële organisatie. De woningcorporatie had toentertijd geen ervaring met transformatieprojecten van Rijksmonumenten. De gemeente was in dit project coöperatief, grotendeels omdat de gemeente initiator van het project was en het Rijksmonument graag in eren hersteld zag worden. Voor de buurtbewoners betekende het transformatieproject dat hun leefomgeving verbeterd zou worden en daarom boden zij geen weerstand tegen het project. De krakers van het gebouw, die ervoor gezorgd

hebben dat het gebouw een Rijksmonument werd, maar ook dat voorgaande bouwplannen spaak liepen, kregen weer een plek in het gebouw (de ateliers). Onderhandelen met de krakers was nodig om te ontdoen van weerstand tegen het project. De architect is in dit project betrokken geweest tijdens de ontwerpfase en de uitvoeringsfase. Bijzonder in het proces was de subsidieaanvraag. Er was subsidie nodig voor de financiering van het project. Het project heeft tijdelijk stilgelegen na de ontwerpfase totdat de subsidiëring rond was. Daarna kon pas de uitvoeringsfase van start gaan.

De architect heeft in dit project naast ontwerpen een rol gespeeld in het overleg voeren met de gemeente over de vergunning en het wijzigen van het bestemmingsplan. De architect heeft geen rol gespeeld in het overleg met de belanghebbende groepen (buurtbewoners en krakers) en met de subsidie-verlenende partij. Tijdens de uitvoering heeft de architect esthetische begeleiding gevoerd en heeft de communicatie met de monumentencommissie op zich genomen.

### *De Hallen, Amsterdam*

De Hallen is een voormalige tramremise uit begin negentiende eeuw en is getransformeerd naar een mix van functies, waaronder een hotel, bibliotheek, bioscoop, restaurant en ruimtes voor kleine ondernemers. De projectarchitect had voorafgaand aan dit project al praktijkervaring met transformatieprojecten van Rijksmonumenten en was ook al bekend met de lokale monumentencommissie van Amsterdam. De architect was al voor het initiatief van het uitgevoerde project betrokken bij bouwplannen voor het complex, welke uiteindelijk spaak liepen. De opdrachtgever was een stichting, die specifiek voor dit project was opgericht en was niet-commerciële.



Figuur IV De Oude Ambachtsschool



Figuur V De Hallen



De architect maakte deel uit van het bestuur van deze stichting, waardoor er specifieke ervaring en kennis van transformatieprojecten van Rijksmonumenten aanwezig was bij de opdrachtgever. De gemeente was de verkoper van het complex en zag graag een transformatie van het complex slagen vanwege de lange periode aan mislukte pogingen om het complex te transformeren. Grotendeels waren de mislukte pogingen te wijten aan de weerstand van de buurtbewoners die bezwaar hadden tegen de functies uit het beoogde bestemmingsplan. De architect is betrokken geweest gedurende alle fases van het project: vanaf de initiatieffase tot zelfs na de uitvoeringsfase.

De architect heeft in dit project naast ontwerpen op veel gebieden een rol gespeeld. De architect voerde activiteiten uit tijdens de initiatievorming. Daarnaast heeft de architect overleg gevoerd met de gemeente en buurtbewoners over zowel het wijzigen van het bestemmingsplan en het verkrijgen van de vergunning. De architect heeft ook een rol gespeeld in het vinden van gebruikers voor het complex. Dit was nodig om de financiering rond te krijgen. Tijdens de uitvoeringsfase heeft de architect bouwdirectie en esthetische begeleiding gevoerd en heeft de communicatie met de monumentencommissie op zich genomen.

#### *Cereolfabriek, Utrecht*

In dit project is een fabriek uit begin negentiende eeuw getransformeerd naar een mix van functies, waaronder een basisschool, bibliotheek, theater, restaurant en kantoren. De projectarchitect van de Cereolfabriek had voorafgaand aan het project vijf jaar praktijkervaring in restauratie. De fabriek was het onderwerp van zijn afstudeeronderzoek, waardoor de architect specifieke voorkennis van het gebouw had voorafgaand aan het project. De opdrachtgever was een organisatie,



**Figuur VI** De Cereolfabriek

die gespecialiseerd is in het transformeren van erfgoed en Rijksmonumenten. De niet-commerciële organisatie had daardoor specifieke kennis en praktijkervaring met transformatieprojecten van Rijksmonumenten. Ook in dit project was de gemeente initiator van het project en steunde het project; de gemeente heeft de fabriek uitgekocht om de leefomgeving van de buurt te verbeteren. Omdat de leefomgeving verbeterd zou worden, vormden de buurtbewoners geen belemmering voor het project. De architect was in dit project voornamelijk alleen betrokken tijdens de ontwerpfase en was tijdens de uitvoeringsfase in mindere mate betrokken. In dit project was het bestemmingsplan al gewijzigd voorafgaand aan het uitgevoerde project.

In dit project heeft de architect voornamelijk een rol gespeeld in het ontwerpen. De architect heeft daarnaast nog overleg gevoerd met de gemeente over de vergunning. De architect heeft geen rol gespeeld in het overleg met de buurtbewoners en de toekomstige gebruikers. Tijdens de uitvoeringsfase is de architect in mindere mate betrokken geweest, maar heeft wel esthetische begeleiding kunnen voeren.

#### *Faculteit Bouwkunde, Delft*

In dit project moest er op korte termijn een nieuwe accommodatie worden gevonden voor het afgebrande gebouw van de faculteit Bouwkunde. Het voormalige scheikundegebouw uit begin negentiende eeuw is gekozen omtoentertijdtijdelijktetransformerentotfaculteitsgebouw voor Bouwkunde. Voor dit grote gebouw zaten meerdere architecten op het project. De coördinerende architect is gekozen als projectarchitect. De projectarchitect had voorafgaand aan dit project al praktijkervaring met transformatieprojecten van Rijksmonumenten en was ook



**Figuur VII** Faculteit Bouwkunde

al bekend met de lokale monumentencommissie van Delft. De architect was namelijk ook de projectarchitect van het voorgaande bouwplan om het gebouw te transformeren tot woningbouw. De architect had daardoor voorkennis van het gebouw voorafgaand aan het project. De opdrachtgever was de Universiteit Delft, welke niet-commercieel is en ook geen specifieke ervaring heeft met het transformeren van Rijksmonumenten. De gemeente zag de noodzaak om de faculteit Bouwkunde op korte termijn opnieuw te huisvesten en was daarom coöperatief gedurende het project. De buurtbewoners vormden uiteindelijk geen belemmering voor het project, maar hun medewerking was cruciaal, omdat hun weerstand relatief een grote impact op de projectduur kon hebben. Vanwege de tijdsdruk liep de uitvoeringsfase grotendeels parallel aan de ontwerpfase. Daarnaast hoefde het bestemmingsplan niet gewijzigd te worden, omdat het oude bestemmingsplan nog van kracht was. De architect is betrokken geweest tijdens de ontwerpfase en uitvoeringsfase, tot aan de oplevering.

De architect heeft naast ontwerpen op veel gebieden een rol gespeeld. De architect heeft overleg gevoerd met de gemeente en buurtbewoners en heeft tijdens de uitvoeringsfase bouwdirectie en esthetische begeleiding gevoerd. Daarnaast heeft de architect de communicatie met de monumentencommissie gevoerd.

#### *Janskerkhof, Utrecht*

Het complex van het Janskerkhof bestaat uit een cluster van gebouwen, waarvan de oudste gebouwdelen al in de twaalfde eeuw zijn gebouwd. Oorspronkelijk was het complex een klooster. De laatste functie was een bibliotheek voor de faculteit Rechten. Het complex is daarna getransformeerd naar een studiecentrum met collegezaal en verschillende faciliteiten. De projectarchitect had voorafgaand aan dit project al praktijkervaring met



**Figuur VIII** Janskerkhof

transformatieprojecten van Rijksmonumenten en was ook al bekend met de lokale monumentencommissie van Utrecht. De opdrachtgever was de Universiteit Utrecht en is niet-commercieel. De opdrachtgever had geen specifieke ervaring en kennis van transformatieprojecten van Rijksmonumenten, maar was wel bekend met de lokale monumentenzorg. De gemeente schakelde vanwege de situering van het complex dicht op de bebouwing in de binnenstad van Utrecht de afdeling Stedenbouw in. Voor de buurtbewoners betekende de transformatie geen grote verandering in hun leefomgeving. De buurtbewoners vormden dan ook geen belemmering voor het project. De architect is betrokken geweest tijdens de ontwerpfase en uitvoeringsfase. In dit project is er na een slooperperiode een intermezzo ingelast voor de start van bouw, zodat de bevindingen uit de slooperperiode teruggekoppeld konden worden naar het ontwerp. In dit project hoefde het bestemmingsplan niet gewijzigd te worden.

In dit project heeft de architect naast ontwerpen een rol gespeeld in het overleg voeren met de gemeente over de vergunning. De architect heeft geen rol gespeeld in het overleg met de buurtbewoners. Tijdens de uitvoeringsfase heeft de architect esthetische begeleiding gevoerd.

#### **Tussentijdse conclusie**

Het resultaat van de case studies is samengevat in twee schema's. De schema's laten zien waarop de projecten van elkaar afwijken en welke gemeenschappelijke kenmerken de projecten hebben. Er zijn conclusies getrokken op verschillende onderwerpen, die volgen uit situaties die zich voor (kunnen) doen in MT-projecten. Per onderwerp is er gekeken naar wat de situatie in ieder project was (de context) en door wie de gerelateerde activiteiten zijn uitgevoerd.

#### *Verkrijgen van de omgevingsvergunning*

Het verkrijgen van de omgevingsvergunning vormt nauwelijks een belemmering voor de voortgang van het proces, wanneer specifiek de architect het overleg voert met de monumentencommissie. Dit is ongeacht of de architect ervaring heeft in MT-projecten, of de architect voorafgaand aan het project al voorkennis heeft van het gebouw en of de architect voorafgaand aan het project al bekend is met de lokale monumentencommissie.

### *Wijzigen van het bestemmingsplan*

Het maakt geen verschil of de projectleider of de architect de aanvraag voor de wijziging indient en het overleg voert met de gemeente, omdat het indienen en overleg voeren slechts een procedurele aangelegenheid is. De grootste uitdaging in het wijzigen van het bestemmingsplan is echter het verkrijgen van medewerking van belanghebbende groepen.

### *Steun verkrijgen van belanghebbende groepen*

De architect moet betrokken zijn bij het overleg met belanghebbenden en moet de plannen presenteren. De architect kan begrip creëren voor het project en zo voorkomen dat belanghebbenden een belemmering vormen. Wanneer belanghebbende groepen weerstand bieden, zal dit een impact hebben op de projectduur.

### *Inlichten van potentiële gebruikers*

In een transformatieproject moet de architect bijdragen in het vinden van gebruikers voor het gebouw door het plan toe te lichten. Dit omdat de architect “het vermogen heeft kansen en mogelijkheden te zien in een gebouw en deze zo uit te leggen aan potentiële gebruikers (participanten/ huurders/ kopers)” (Kooten, 2015). Daarnaast heeft de architect ook het vermogen om de kansen en mogelijkheden te laten zien.

### *Architect tijdens de initiatieffase*

Het is niet nodig een architect al te betrekken tijdens de initiatieffase omdat de opdrachtgever zelf voor de planvorming zorgt en het initiatief opzet. Analyses en onderzoek kunnen na deze fase uitgevoerd worden. Echter, een architect kan tijdens deze fase wel de kansen en mogelijkheden laten zien in het monument.

### *Architect tijdens de uitvoeringsfase*

De betrokkenheid van de architect tijdens de uitvoeringsfase is van toegevoegde (esthetische) waarde, maar is niet essentieel.

### *Verkrijgen van subsidie*

Het maakt niet uit wie de subsidieaanvraag doet en het overleg voert met de subsidie-verleners. Er zijn geen specifieke kennis en / of vaardigheden voor nodig.

### *Ervaring van de architect in MT-projecten*

In transformatieprojecten van Rijksmonumenten moet er altijd een ervaren architect of een gespecialiseerde opdrachtgever betrokken zijn.

## **Onderzoek naar de rollen van de architect in MT-projecten uit de praktijk: focusgroep**

De selectie van de projecten uit het grote aanbod aan MT-projecten heeft onafhankelijk van elkaar plaatsgevonden, waardoor de casussen maar een beperkt beeld weerspiegelen van alle MT-projecten die zijn uitgevoerd. De tussentijdse conclusies vormen daarom geen algemene uitspraken over MT-projecten en de rollen van de architect in MT-projecten, maar zijn uitspraken uitsluitend gebaseerd op de gegevens uit de case studies. De tussentijdse conclusies zijn daarom voorgelegd tijdens de groepsdiscussie van de focusgroep methode. De groep voor de discussie bestond uit deelnemers met verschillende achtergronden op het gebied van transformaties van Rijksmonumenten. De verschillende kennis en ervaring van de deelnemers leidt tot een groter bereik in kennis over het onderwerp. Onder de deelnemers zaten onder andere vier ervaren transformatiearchitecten.

Uit de conclusies van de case studies zijn stellingen geformuleerd, welke zijn behandeld tijdens de groepsdiscussie. Niet alle onderwerpen konden behandeld worden tijdens de discussie wegens tijdgebrek. Het volgende resulteerde uit de focusgroep.

### *Verkrijgen van de omgevingsvergunning*

De architect heeft het vermogen een waardenstelling van het Rijksmonument te maken. Het zou een rol van de architect moeten zijn om de opdrachtgever te overtuigen van de toegevoegde waarde van een waardenstelling en van een bouwhistorisch onderzoek, wanneer een omgevingsvergunning verkregen moet worden. Een waardenstelling en bouwhistorisch onderzoek kan namelijk een fundament creëren voor het overleg met de monumentencommissie. Dit voorkomt risico dat een ontwerp en bepaalde ingrepen niet worden goedgekeurd. Vervolgens zou de architect de waardenstelling van het Rijksmonument moeten maken, om zo een objectieve basis te creëren voor het ontwerp waar naar verwezen kan worden wanneer de omgevingsvergunning verkregen moet worden. Het kan de argumentatie voor ontwerpkeuzes versterken, waardoor de kans op goedkeuring van de omgevingsvergunning wordt vergroot. De architect is degene die het ontwerp maakt welke moet worden goedgekeurd. De architect zou daarnaast het overleg met de monumentencommissie kunnen voeren. Dit overleg is nodig, omdat er moet worden voldaan aan de eisen van de commissie. Er moet daarom geredeneerd worden vanuit de waarden van het Rijksmonument en de architect

heeft het vermogen dit te doen. Als laatste is de architect degene die kan bemiddelen tussen het perspectief van de opdrachtgever en van de monumentencommissie. De perspectieven van deze partijen verschillen van elkaar, maar beide belangen moeten behartigd worden. De architect verstaat beide partijen en kan redeneren vanuit zowel de opdracht als het monument.

#### *Wijzigen van het bestemmingsplan*

Het kan voor komen dat er belanghebbende groepen, zoals omwonende, weerstand bieden tegen het project wanneer bijvoorbeeld het bestemmingsplan gewijzigd moet worden. Dit kunnen zij doen middels het indienen van bezwaar. De architect zou daarom een plan en visie moeten ontwikkelen, die een negatieve invloed op de omgeving beperkt, omdat dit de kans op weerstand verlaagd. Belanghebbende groepen zullen hierdoor minder risico voor de planning van het project vormen. Vervolgens zou de architect het plan en de visie kunnen vertellen, omdat de architect het vermogen heeft dit te doen en wordt daarnaast soms gezien als een neutrale partij, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een projectontwikkelaar of gemeente.

#### *Steun verkrijgen belanghebbende groepen*

Het kan voorkomen dat er belanghebbende groepen, zoals omwonende, weerstand bieden tegen het project en bijvoorbeeld het wijzigen van het bestemmingsplan middels het indienen van bezwaar. De architect zou daarom een plan en visie moeten ontwikkelen, die een negatieve invloed op de omgeving beperkt, omdat dit de kans op weerstand verlaagd. Belanghebbende groepen zullen hierdoor minder risico voor de planning van het project vormen. Vervolgens zou de architect het plan en de visie kunnen vertellen, omdat de architect het vermogen heeft dit te doen en wordt daarnaast soms gezien als een neutrale partij, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een projectontwikkelaar of gemeente.

#### *Architect in de initiatieffase; vinden van gebruikers*

De architect kan in de initiatieffase onderzoeken wat de mogelijkheden van een Rijksmonument zijn en welke functies passend zijn, omdat de architect het vermogen heeft mogelijkheden te zien. Hiermee kan worden aangetoond welke gebruikers potentie hebben, zodat er een nieuwe bestemming voor het Rijksmonument gevonden kan worden. Aansluitend zou de architect de mogelijkheden moeten verbeelden, om daarmee

investeerders en gebruikers aan te trekken. Vervolgens zou de architect de mogelijkheden kunnen toelichten aan potentiële gebruikers, om diegene te overtuigen om daadwerkelijk gebruiker te worden.

#### *Architect in de uitvoeringsfase*

Om cultuurhistorische en conceptuele waarden te waarborgen en te voorkomen dat de kwaliteit en de planning van het project in gevaar komen tijdens de uitvoeringsfase, zou de architect betrokken moeten zijn tijdens deze fase. De architect zou daarom de opdrachtgever moeten overtuigen van de meerwaarde van een architect in de uitvoeringsfase, omdat de meerwaarde van een architect niet altijd erkent wordt. De architect kan vanwege zijn of haar vermogen te redeneren vanuit monumentale waarden en vanwege de kennis van het ontwerp, anticiperen op en oplossingen bedenken in onvoorziene situaties ten gevolge van het bestaande gebouw. Daarnaast zou de architect ook de technische uitvoering kunnen coördineren. Als laatste zou de architect moeten helpen in het vinden van oplossingen wanneer er bezuinigd moet worden in het plan, om zo te voorkomen dat de essentie van het plan wordt weggesneden.

#### *Benodigde kennis en vaardigheden*

De beschreven rollen zijn echter afhankelijk van de kennis en vaardigheden van de architect, zodat de omschreven rollen ook daadwerkelijk een meerwaarde vormen voor de slagingskans van het MT-project. De architect moet:

- kunnen redeneren vanuit de monumentale waarden en heeft daarvoor historische kennis nodig;
- een waardenstelling kunnen maken van de monumentale waarden van een gebouw;
- kunnen bepalen wat de belangen van de belanghebbende groepen zijn en daarop kunnen inspelen in het ontwerp;
- kunnen onderzoeken wat de mogelijkheden van een Rijksmonument zijn en deze kunnen toetsen op haalbaarheid. Hiervoor zijn ontwerpvaardigheden nodig;
- de mogelijkheden van een Rijksmonument kunnen uitbeelden;
- beschikken over bouwtechnische kennis, waaronder kennis van maatvoering, materialen en technieken;
- beschikken over communicatieve vaardigheden en de



- de toelichting van de plannen en visie kunnen aanpassen aan het niveau van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij diegene

## RESULTATEN

De resultaten van de literatuurstudie, de case studies en de focusgroep zijn in het laatste deel van het rapport besproken en met elkaar vergeleken in de discussie. De discussie vormt de basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen in de conclusie.

### Conclusie

De hoofdvraag van het onderzoek is:

*Wat zijn de rollen van de architect, naast ontwerpen, in een (hedendaags) monument-transformatieproject, welke bijdragen aan het verhogen van de slagingskans van de transformatie?*

In de conclusie zijn als eerste de deelvragen beantwoord. De antwoorden van deze deelvragen zijn in het hoofdstuk met de aanbevelingen samengevat in één schema. Het schema vormt het resultaat van het onderzoek. In dit schema worden de situaties omschreven, welke voor komen in MT-projecten en welke cruciale uitdagingen kunnen vormen. Voor deze situaties zijn de rollen die een architect kan uitvoeren beschreven, waarom die rollen belangrijk zijn, waarom de rollen door een architect uitgevoerd moeten worden en wat de invloeden zijn voor een architect om de rollen te kunnen uitvoeren. Als laatste is er nog beschreven welke kennis en vaardigheden een architect nodig heeft om de rollen te kunnen uitvoeren.

Na het beantwoorden van de deelvragen is de hoofdonderzoeksvraag beantwoord. Het schema bevat de benodigde informatie om het antwoord op de hoofdonderzoeksvraag te formuleren. Het antwoord op de hoofdvraag is daarom een samenvatting van het schema.

Uit het onderzoek blijkt dat er een viertal situaties zijn, welke een grote impact op de slagingskans van een MT-project kunnen hebben. Voor deze situaties zijn rollen voor de architect bepaald, welke bijdragen aan het verhogen van de slagingskans van MT-projecten. De rollen van

de architect zullen een positieve invloed hebben op de kwaliteit en de planning van het MT-project. Zo kan een architect bijdragen wanneer er voor een Rijksmonument een nieuwe bestemming gevonden moet worden tijdens de initiatieffase en wanneer er investeerders en/of gebruikers gevonden moeten worden voor de financiering van het project. De architect kan ingeschakeld worden om de mogelijkheden van een Rijksmonument te onderzoeken, uit te beelden en toe te lichten aan potentiële investeerders en gebruikers. Daarnaast kan de architect ook bijdragen in het verkrijgen van medewerking van de gemeente en van belanghebbende groepen wanneer een bestemmingsplan gewijzigd moet worden. De architect kan als ontwerper van de bouwplannen en als neutrale partij de plannen toelichten aan en hier overleg over voeren met deze partijen. Ook wanneer de vereiste omgevingsvergunning verkregen moet worden kan de architect deze rollen op zich nemen. De architect zou het overleg moeten voeren met de monumentencommissie, zodat zij een positief advies geven voor het verlenen van de vergunning. De architect heeft namelijk het vermogen te redeneren vanuit het perspectief van deze commissie. Daarnaast ontstaat er een korte communicatielijn tussen de gestelde eisen en het ontwerp. Als laatste kan de architect ook tijdens de uitvoeringsfase een bijdrage leveren in het waarborgen van conceptuele en monumentale waarden. Tijdens de uitvoeringsfase ontstaan vaak onvoorziene situaties, waarin de bouwtekeningen afwijken van de werkelijke status van het Rijksmonument. De architect kan bijdragen in het bedenken van oplossingen in deze situaties, omdat de architect gemakkelijk kan terugkoppelen naar het ontwerp.

### Aanbevelingen

Op basis van het resultaat van het onderzoek zijn aanbevelingen voor de praktijk, het onderwijs en de wetenschap in het vakgebied van MT-projecten.

#### Praktijk

Er zijn twee aanbevelingen geschreven voor de praktijk met betrekking tot het schema met het resultaat van het onderzoek. Een aanbeveling aan de (toekomstige) transformatiearchitect beschrijft welke specifieke kennis en vaardigheden een transformatiearchitect van Rijksmonumenten moet beheersen en waarom diegene over deze vaardigheden en kennis moet beschikken. De tweede aanbeveling aan opdrachtgevers en projectleiders van MT-projecten beschrijft waar een architect voor kan

worden ingezet en op welke kennis en vaardigheden een architect beoordeeld moet worden wanneer bepaald moet worden welke rollen de architect moet vervullen. Het wordt aangeraden de architect ook daadwerkelijk in te zetten voor de rollen waarvan de architect over de benodigde kennis en vaardigheden beschikt.

#### *Onderwijs*

De aanbeveling voor het onderwijs beschrijft middels het schema welke kennis en vaardigheden toekomstige transformatiearchitecten moeten beheersen waarop het onderwijs voor moet worden ingericht, zodat studenten beter voorbereid worden op de praktijk van MT-projecten.

#### *Wetenschap*

Er worden vier aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek naar de rollen van de architect in MT-project. De eerste aanbeveling is gebaseerd op de twee onderwerpen (subsidie en ervaring van de architect in MT-projecten) die niet aan bod zijn gekomen tijdens in de focusgroep methode en daarom niet zijn opgenomen in het resultaat van het onderzoek. Deze twee onderwerpen zouden verder onderzocht kunnen worden. De tweede aanbeveling gaat over het aspect 'de bouwperiode' welke niet is meegenomen in het onderzoek, maar mogelijk wel invloed heeft op het resultaat. De derde aanbeveling gaat over de daadwerkelijke impact van de monumentale status op het MT-project en de laatste aanbeveling gaat over de impact van de profielen van de opdrachtgevers van MT-projecten op de rollen van de architect.

# SUMMARY

The topic of this graduation research is the added value of an architect in adaptation-projects of State listed monuments. State listed monuments are of high value to a country, because they belong to the history and culture of a country. Due to various values, such as architectonic and cultural-historic values, the specific buildings are appointed as State listed monuments. It is important that these specific buildings do not lose their added value. Some of the State listed monument become structural vacant, which can lead to decay and loss of values. An adaptation-project is required to ensure that the monument becomes occupied and maintained. However, an adaptation-project is a specific construction project and differs from regular projects where new structures need to be constructed. In these projects, an existing, monumental building needs to be adapted to accommodate a new function. This has consequences not only for the design task, but also for the process of the project; there is a wider network of actors, which leads to more challenges in the project. The challenges in an adaptation-project of a State listed monument (MA-project) will influence the success rate of the project.

The architect plays an important role in MA-projects. Without an architect there will not be a design to execute. Barely any literature has been dedicated to the roles of an architect besides designing, specifically in MA-projects in the Netherlands.

## Problem statement

There is a lack of knowledge about the roles, besides designing, an architect should perform in contemporary

MA-projects in the Netherlands, while an architect could be of added value to the complex process of an MA-project. It is important to define the roles of an architect in MA-projects for the success of MA-projects, and therefore the ability to guarantee the preservation of monuments. The problem is illustrated in figure IX.

## Research aim

The aim of this research is to identify the roles of an architect, besides designing, and to identify how an architect can contribute in the process of MA-projects in the Netherlands, to enhance the success rate (figure IX). As a result, two recommendations are written to the adaptation architect as well as the actors who hire and control the architect

Recommendation for (future) adaptation-architects

*This recommendation describes which roles an architect can expect in MA-projects and which knowledge and skills are required. Using this recommendation, architects can prepare themselves for the challenges of MA-projects and the roles they potentially need to fulfill by improving their knowledge and skills.*

Recommendation for clients and project managers

This recommendation shows, by means of a role description, what can be expected from architects in MA-projects and of which knowledge and skills it is dependent. The role description shows for which roles an architect can be deployed and what the advantage is for the success of an MA-project when the architect fulfills these roles.

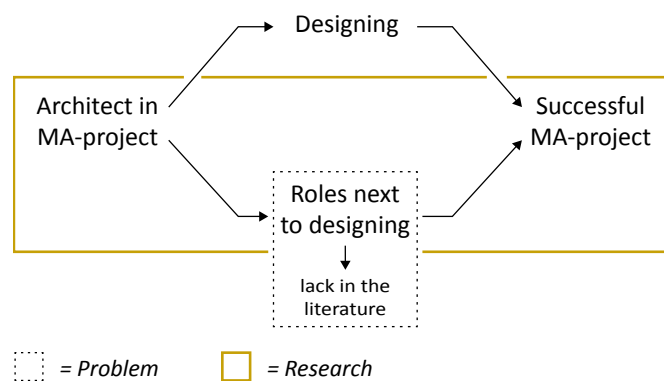


Figure IX Problem statement and research aim

### Social relevance

State listed monuments have obtained this title due to their architectonic and cultural-historic values. These values are significant for the Dutch culture and society since these specific buildings are part of the Dutch society. State listed monuments contribute to the identity of the environment where they are situated. Therefore, these buildings influence for example residents, employees, tourists and shoppers. Consequently, State listed monuments have a social value. Adaptation of these buildings is therefore significant for the preservation of the social value, which affects the Dutch society.

### Scientific relevance

Architects can have a big influence on the process of construction projects and therefore also in MA-projects. However, barely any literature has been written, which explicitly focuses on the roles of the architect, besides designing, specifically for MA-projects in the Netherlands. There is a lack of knowledge. This research thesis intends to add knowledge to the discipline of MA-projects.

### Research context

The research focuses on adaptation-projects of State listed monuments and which roles the architect could fulfill in these specific projects. An adaptation-project is a construction project in which the function of the building changes. The intended function differs from the previous function. The activities in these projects are related to adapting a building to a new set of requirements. Also, the adaptation is specifically focussed on State listed monuments. State listed monuments are of national importance. Therefore, the building is protected by law. In this research, the adaptation is considered as successful, when the adaptation actually is executed. The architect in the adaptation-project is mostly responsible for the design and design coordination.

## RESEARCH DESIGN

The following main research question is formulated based on the identified problem and the aim of the research:

*What are the roles of an architect in a (contemporary) adaptation-project of a State listed monument, which contribute to enhancing the success rate of the adaptation?*

Several sub-questions are formulated in order to formulate a complete answer to the main research question. These sub-questions are separated into two groups. The first group of questions are formulated in order to research the organizational context of MA-project. The organizational context clarifies the challenges of MA-projects in the Netherlands, in which an architect could have a role. The questions research the process of MA-project, the fundamental actors in this process and which crucial challenges for realizing the adaptation occur. The second group of sub-questions specifically focus on the architect in MA-projects. The questions are required in order to define the roles of an architect and to define what the influence of the roles is for the success rate of an MA-project.

### Phasing

The research started with a theoretical phase, in which the first group of sub-questions about the organizational context of MA-project are studied. A literature study has been conducted in order to answer these sub-questions. The empirical phase started after the theoretical phase in which the last question of the first group of questions together with the second group of questions are investigated. Due to the lack of documented knowledge about the subject, the literature study was only meant as an orientation into the topic. Therefore, this phase, in which the field of practice has been studied, was significant for the research. This phase consisted of two sequential methods. The combination of the two methods made it possible to improve and sharpen the results from the first method with the second method. The two applied methods were case studies and a focus group. The results of the methods are compared with each other in a discussion, where a conclusion is formulated based on the discussion. The conclusion answers the research questions. Finally, the recommendations, the intended end-product, are written. Figure X represents the phasing of the research and the applied methods.

### Case study research

The case study method is the first step of the empirical research. This method allows in-depth research of the field of practice and its complexity. The result of the case studies created a base for the second step of the empirical research, in which a focus group method is applied. Also, the cases provide examples from practice, which creates support for understanding the topic of the research.

The data for this method is collected using two methods. Firstly, the cases are research in the literature. Secondly, actors of the cases have been interviewed. The latter method is used to collect data from the perspectives of different actors in order to create broad support for the cases. Therefore the architects, project managers and clients were interviewed. The interviews are conducted by means of semi-structured questions to create the possibility to ask further questions when necessary. This allowed for more in-depth interviews. The results of the case studies are compared with each other and interim conclusions are written. These conclusions are examined by the next research method.

### Focus group

In order to conduct the focus group method, a group-discussion has been organized in which the interim conclusions are presented. The focus group method allows examining the interim conclusions by means of knowledge and experience of different experts in the subject area of MA-projects. A group of eight participants were selected to join the discussion, based on their background in MA-projects. Therefore, the group of participants created together a broad field of knowledge and experience to allow for a discussion of the topics from different perspectives.

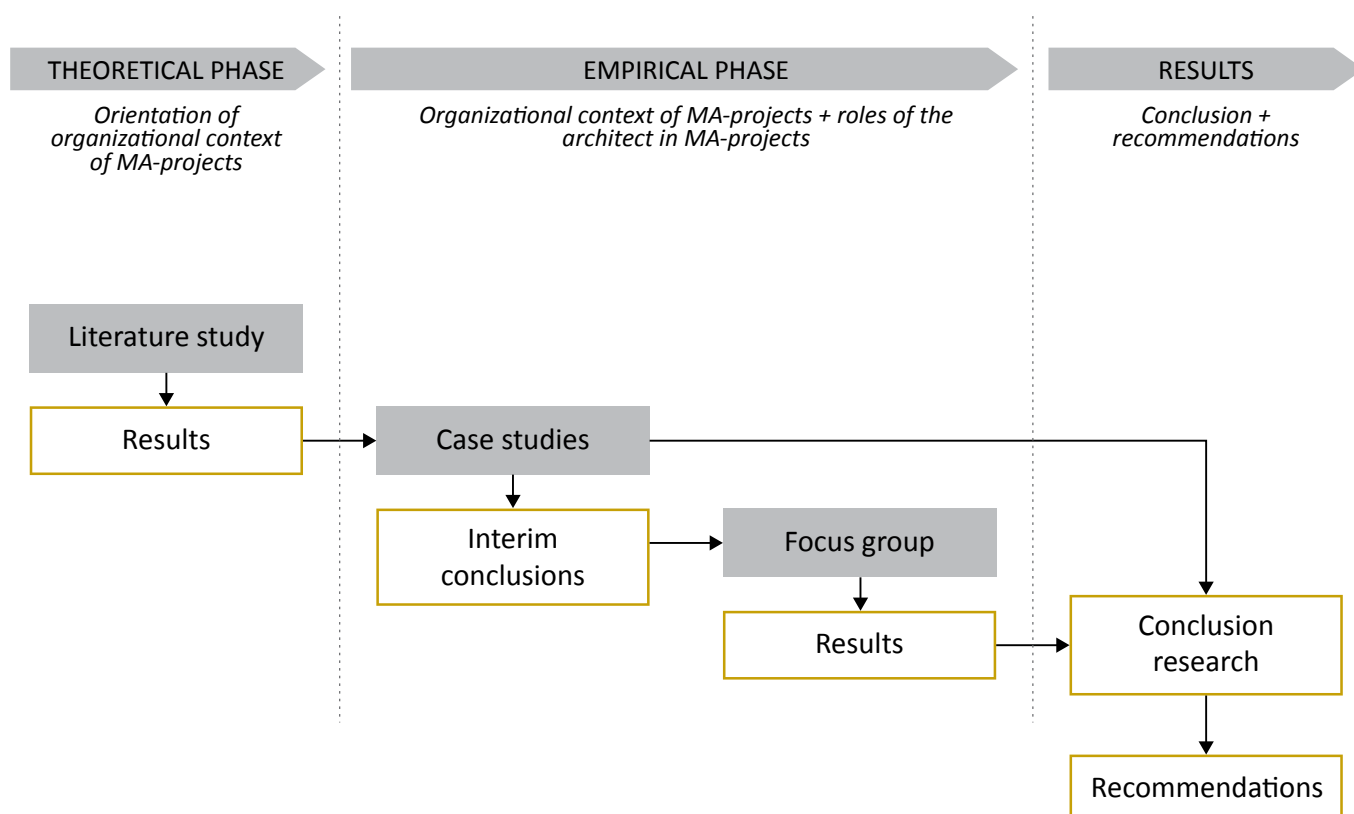


Figure X Phasing of the research

# LITERATURE RESEARCH

The organizational context of MA-projects is studied as an orientation of the field of practice. Firstly, the actors in a MA-project are researched and the fundamental actors are defined, who have a crucial influence on the realisation of the project. Thereafter, the actors are studied on their demands and desires for the MA-project. Secondly, the process of a MA-project is studied. The process is studied on exceptional situations, which occur in MA-projects.

## Research on fundamental actors

A MA-project has a more complex process compared to a regular construction project, where a new buildings needs to be realised. This is a consequence of the extra actors who are involved in MA-projects, due to the fact that the building is a State listed monument. Three actors are the most crucial in succeeding the adaptation of the more complex process of a MA-project. Even though all actors potentially are important for enabling the adaptation, not all actors are determinative for the realisation of the MA-project. Firstly, the client is a determinative actor. All of the contracted actors are covered by the client, like the contractor, project manager, the architect, advisors and suppliers. These actors work in favour of the client and are therefore dependent on the client. Secondly, the municipality is a determinative actor. The Mayor and alderman make the decisions about granting the environmental permit and are advised by committees like the aesthetics committee and the monument committee. The monument committee is involved when the adaptation concerns a State listed monument and is advised by the Cultural Heritage agency (RCE). Thirdly, the interest groups are a determinative actor. Interest groups are for example local residents, environmentalists or non-government related organisations. These groups could disturb the progress of the process by submitting appeals and objections. Interest groups function independently in the project, but can have a big influence on the project and process.

## *Client*

The client takes care of the project's finance. Therefore, the client has much influence on the adaptation of the monument. This actor has as an initial idea for the project and wants this idea to be realised. The project's finance is crucial to enable the project to be realised. Therefore, it is important that the demand and desires of the client as financier are met. However, the interest and aim of the client can vary, depending on the type of client. For example, there are current or future owners, project developers, architects, institutional organisations or housing associations. Therefore, the profile of the client can deviate between commercial or non-commercial, with or without specific experience in MA-projects or between private or collective interests.

## *Municipality*

The permit authority, Mayor and Alderman, decide about granting the environmental permit for the MA-project. When a permit authority does not agree with the proposed plan, the required permit will not be granted by the municipality. The adaptation project cannot be realised with the permit; acquiring the environmental permit is therefore fundamental for the progress of the MA-project. In projects in which a State listed monument is intended to be adapted, the permit authority is advised by the internal monument committee. This committee is advised by the RCE. So, in order to succeed the project it is important that the monument committee and the RCE provide a positive advice to the permit authority.

## *Interest groups*

Interest groups potentially can influence the process in such a way that the process will be delayed and eventually might not be executed. The groups can do this by means of submitting appeals and objections. Interest groups are therefore fundamental in enabling the execution of the MA-project. The reasoning for resistance against the project could be for example due to the intended function and the possible nuisance caused by this function.

### Fundamental demands and desires

The demands and desires of the fundamental actors are the most important for the success of the MA-project. The demands and desires are as follows:

- The project needs to meet the financial requirements and at the same time meet the demands and wishes of the client;
- The original quality of the monument needs to be visible and the cultural-historic values of the monument need to be maintained;
- If necessary, the land use plan needs to be adapted and the intended function(s) need to be accepted. The intended function(s) need to be appropriate for the neighbourhood and the building itself.

### Research on the process of a MA-project

Due to the monumental allocation of the building, which is intended to be adapted, some additional actors are involved in the process. The monument committee and the RCE belong to the fundamental actors, the municipality, and is already mentioned in the previous paragraph. Next to these actors, a specialist in historic value of buildings can be involved in a MA-project. This specialist determines the historic value and monumental value of the building by means of a historic research. The monument is therefore analysed on interrelationships, shape, structures, used materials and workmanship. Historic research is often not mandatory. Therefore, it is not obliged to involve the specialist in historic values of buildings. A fourth actor, which can be involved in MA-projects, is a restoration architect. This restoration architect is hired next to the main architect of the project. A restoration architect has more knowledge and skills in the field of restoration and deals with recovering and repairing the monument.

Apart from the additional actors who can or need to be involved in MA-project, the motives of all the other (regular) actors could be influenced by the values of the existing building. For example, a client could be an organisation, which is specifically committed to the preservation of monuments or interest groups could also perform their influence for the benefit of the preservation of the monument.

The involvement of additional actors has consequences for the process of a MA-project. They lead to extra proceedings, which are required for the realisation of the MA-project. The process of a MA-project is shown in the scheme in figure XI. The first action required in the process is the historic research, which could be conducted during the initiative phase. The historic research creates a base for making the decisions concerning the structural interventions; it is a value assessment of the monumental building, which creates starting points for the adaptation. Next to that, the historic research can be used as an assessment framework, for example by the municipality. The second action, which occurs in MA-projects, concerns the requirement of changing the land use plan to the intended function. This action is required for acquiring the environmental permit. This leads to the third required action. During the permit phase of the MA-project, the environmental permit needs to be granted. This permit is required for the execution of the project and is therefore mandatory for the success of the project. The last situation, which occurs in MA-projects, takes place in the execution phase. In this phase, attention needs to be paid to findings due to the historic and monumental building.

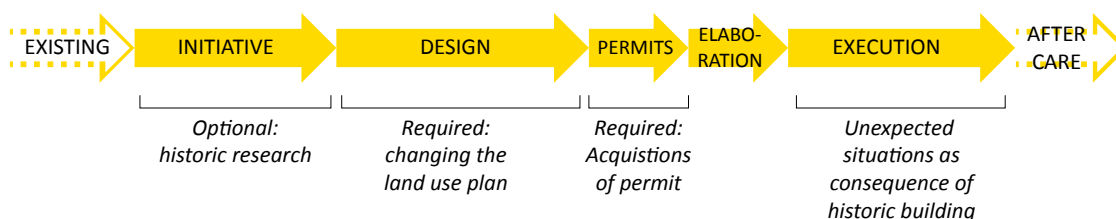


Figure XI Process of a MA-project



# FIELD RESEARCH

## Research on the roles of the architect in MA-projects: case studies

The aim of the case studies is to identify the roles of an architect in MA-projects resulting from research of real-life projects. Therefore five projects have been studied. These projects contain a successful adaptation of a large-scale monument. The projects are described by the general project and building characteristics, the architect, the client, the municipality, the interest groups, the collaboration between the actors, the process and eventually on the activities executed by the architect.

### *Project 1: De Oude Ambachtsschool, Zwolle*

In this project a former school dating from the beginning of the nineteenth century was adapted into a mixture of social housing and art studios. The architect already had practical experience with adaptation projects of monuments prior to this project. Also, the architect had previous experience with the local monument committee of Zwolle. The client in this project was a housing association and is therefore a non-commercial organisation. The housing association had no specific knowledge of or experience with MA-projects at the time of this project. The municipality appeared as a cooperative actor, which was mostly due to the fact that the municipality was initiator of the project and preferred the monument to be recovered. Before the adaptation, the building was in poor condition and suffered from decay. For the local residents the adaptation of the building meant that their living environment would be improved. Therefore, the local residents did not resist against the project. However, the building was squatted by artists, which resulted in the building becoming a monument. However, they also were

the cause of the failure of previous adaptation plans. In the executed project, the artist gained a new spot in the building. Negotiation with the artist was required in order to eliminate resistance against the project. The architect in this project was involved during the design phase and the execution phase. A subsidy application formed a particular part of the process. The subsidy was required for the project's finance. The project was temporarily shut down after the design phase until the subsidization was granted. Thereafter, the execution phase could start.

The architect in this project had, next to designing, played a role in the negotiations with the municipality about the permit and the required change of land use plan. The architect did not play any role in the negotiations with the interest group among which the local residents and squatters, and with the subsidy granting parties. During the execution phase, the architect carried out the aesthetical supervision and the communication with the monument committee.

### *Project 2: De Hallen, Amsterdam*

De Hallen is a former tram shed from the beginning of the nineteenth century and is adapted into a mixture of functions, among which, a hotel, restaurant, library, cinema and units for small entrepreneurs. The architect already had practical experience with adaptation projects of monuments prior to this project. Next to that, the architect was known with the local monument committee of Amsterdam. The architect was already involved with adaptation plans for the monument before the initiative phase of the executed project. Several previous plans failed to succeed. The client was a non-commercial organisation, which was founded specifically for the adaptation project. The architect was part of the board of this organisation.



Figure XII De Oude Ambachtsschool



Figure XIII De Hallen



Therefore, the board of the organisation (the client) possessed knowledge and experience with MA-projects. The municipality was seller of the building and preferred the monument to be recovered. Due to the long period of failed attempts to adapt the building, the municipality wanted a project to succeed. The failed attempts were mostly due to the resistance of the local residents, who had objections against some of the functions in the proposed land use plan. The architect was involved during all the phases of the project.

The architect in this project had, besides designing, many roles in different parts of the project. The architect conducted activities in formulating the project during the initiative phase. Also, the architect negotiated with the municipality and the local residents about the proposed land use plan and the required permit. The architect also had a role in finding new users for the building. New users were required for the project's finance. During the execution phase, the architect was the construction and aesthetic supervisor and communicated with the monument committee.

#### *Project 3: Cereolfabriek, Utrecht*

This project consisted of the adaptation of a factory dating from the beginning of the nineteenth century. The factory was adapted into a mixture of functions, among which a primary school, library, theatre, restaurant and offices. The architect of the Cereolfabriek had five years of practical experience in MA-projects. The factory was the subject of his graduation research, whereby the architect had specific knowledge about the building prior to the project. The client was on the other hand an organisation, which was specialised in adaptation project of cultural heritage and monuments. Therefore, the non-commercial organisation



Figure XIV De Cereolfabriek

had specific practical experience with MA-projects. Also in this project, the municipality was initiator of the project, because they bought out the factory in order to improve the living environment of the local residents. Therefore, the municipality supported the project. Because the living environment would be improved, the local residents did not resist against the project. The architect was mostly involved during the design phase and was less involved during the execution phase. The land use plan was already changed prior to the executed project.

The architect in this project mostly played a role in designing. However, the architect did negotiate with the municipality about the required permit. The architect did not negotiate with the local residents and the future users. During the execution phase, the architect was less involved, but carried out some aesthetical supervision.

#### *Project 4: Faculty of Architecture, Delft*

In this project, a new accommodation had to be found for the faculty of architecture in a short term, because the previous accommodation was destroyed by fire. The former chemistry building, dating from the beginning of the nineteenth century, was chosen to temporarily accommodate the faculty of architecture. Multiple architects were involved in this project. However, the coordinating architect is chosen as the main architect for this research. This architect already had practical experience with adaptation projects of monuments prior to this project. Also, the architect was known with the local monument committee of Delft, because he also was the architect of the previous plan in which the building would be adapted into housing. Thus, the architect had knowledge about the building prior to the project. The client was the Technical University of Delft and is therefore



Figure XV Faculty of Architecture

a non-commercial organisation. The client had no specific experience with MA-projects. The municipality of Delft acknowledged the priority to accommodate the faculty in a short term. Therefore, the municipality was cooperative during the project. The local residents eventually did not resist against the project, but their cooperation was crucial, because their resistance could have had a relatively large impact on the project duration. In the process, the execution phase went parallel to the design phase, due to the time pressure. Next to that, it was not necessary to change the land use plan, because the former land use plan was still valid. The architect was involved during the design phase and execution phase until the completion of the project.

The architect played many roles in the project, next to designing. He negotiated with the municipality and the local residents. During the execution phase, the architect was the construction and aesthetic supervisor. Also, the architect communicated with the monument committee.

#### *Project 5: Janskerkhof, Utrecht*

The project Janskerkhof was concerned with a cluster of buildings of which the oldest parts were already built in the twelfth century. Originally, the cluster of buildings was a monastery. The latest function of the cluster of buildings was a library for the faculty of law. The cluster of buildings is adapted into a study centre with a lecture hall and various facilities. The architect already had practical experience with adaptation projects of monuments prior to this project. Also, the architect was had previous experience with the local monument committee of Utrecht. The client was the University of Utrecht, which is a non-commercial organisation. The client had no specific experience with or knowledge about MA-projects, but was familiar with the local monument committee. The municipality involved



**Figure XVI** Janskerkhof

their department in urbanism, due to the situation of the building cluster in the inner city of Utrecht. The adaptation project did not cause any large interventions in the living environment of the local residents. Therefore, the local residents did not form an obstacle during the project. The architect was involved during the design phase and the execution phase. After a period of demolition, there was an intermezzo in the project, which enabled to link findings resulting from the period of demolition to the design. It was not required in this project to change the land use plan.

The architect in this project did, next to designing, play a role in the negotiations with the municipality about the permit, but did not play a role in negotiating with the local residents. During the execution phase, the architect conducted aesthetical supervision.

#### **Interim conclusions**

The result of the case studies are summarized into two schemes. The schemes show which deviating and common characteristics are identified in the cases. Based on the analysis of the cases, interim conclusions are written about different topics, which are derived from the situations, which can occur in MA-projects. The situations of the projects are compared to the roles of the architects for each subject. This led to the following interim conclusions.

#### *Acquiring the environmental permit*

When an architect conducts the negotiation with the monument committee, the acquisition of the environmental permit barely forms an obstacle for the progress of the process in a MA-project. This seems to occur regardless of the practical experience of the architect in MA-projects, the knowledge of the architect about the building prior to the project and if the architect is known with the local monument committee prior to the project.

#### *Changing the land use plan*

It does not make any difference when a project manager or an architect conducts the application for changing the land use plan and conducts the negotiation with the municipality; the application and negotiation are only procedures. The biggest challenge in changing the land use plan is obtaining the support of the interest groups.

### *Obtaining support of the interest groups*

The architect should be involved in the negotiations with the interest groups and should present the plans, because the architect can create understanding for the project. This prevents the interest groups from forming an obstacle in the project. When interest groups resist against the project, it will have a large impact on the project duration.

### *Informing potential users*

In MA-projects, an architect should contribute in finding users for the monument by explaining the plan, because the architect has the ability to see changes and possibilities in an existing building. Also, the architect has the ability to explain and show these possibilities to potential users, like participants, tenants or buyers.

### *The architect during the initiative phase*

It is not necessary to involve an architect already in the initiative phase, because the client himself has the ability to set up an initiative plan. Analysing and research can be conducted after this phase. However, an architect could help showing the opportunities and possibilities of the monument during this phase.

### *The architect during the execution phase*

The involvement of an architect during the execution phase is only an added (aesthetic) value, but is not essential.

### *Acquiring subsidy*

It does not make a difference who conducts the subsidy application and who conducts the negotiation with the subsidy granting parties, because no specific knowledge or experience is required.

### *Experience of the architect in MA-projects*

An experienced architect or specialised client should always be involved in MA-projects.

## **Research on the roles of the architect in MA-projects: focus group**

The selection of the projects has taken place independently from each other, so the selected cases are only a limited representation of all the conducted MA-projects. Therefore, the interim conclusions are no general statements about the roles of an architect in MA-projects, but are statements

purely based on the data from the case studies. Therefore, the interim conclusions are examined in a group discussion in the focus group method. The group for the discussion existed of participants with different backgrounds in the field of MA-projects. The different knowledge and experience of the participants leads to a broad field of knowledge about the subject. Among the participants were, among others, four adaptation-architects.

Various statements were formulated based on the interim conclusions. The statements were presented to the group. It was not possible to present all the subjects during the discussion, because of lack in time. The results of the discussion are written per subject.

### *Acquiring the environmental permit*

The architect has the ability to perform a value assessment for the monument. It should be the role of the architect to convince the client of the added value of a value assessment and of an historic research, for the acquisition of the environmental permit. A value assessment and historic research could create a fundament for the negotiation with the monument committee. This can prevent risk that a design and certain interventions will not be approved. Subsequently, the architect should conduct the value assessment for the monument in order to objectively create a base for the design, to which can be referred when the environmental permit needs to be granted. It can strengthen the reasoning for design choices, which enhances the chance of approval of the permit. The architect is the actor who makes the design, which needs to be approved. Also, the architect could perform the negotiations with the monument committee. This negotiation is required, because the design needs to meet the demand of the committee. Therefore, reasoning from the perspective of monumental values is required. The architect has the ability to argue from this perspective. Finally, the architect is able to mediate between the perspective of the client and of the monument committee. The perspectives of these actors differ from each other, but both demands and desires need to be met. The architect understands both actors and is able to argue from on the one hand the assignment and on the other hand the monumental values.

### *Changing the land use plan*

The plans for the adaptation need to be explained and presented to the municipality for the requirement of changing the land use plan. The architect could present and explain the plans and the vision, because the architect has the best ability to present and explain the plans. Also, the architect is the actor who has made and developed the plans and vision. The architect could also explain and present the plans and vision to the interest groups in order to prevent resistance of these groups.

### *Obtaining support of the interest groups*

In MA-projects it can happen that interest groups, like local residents, resist against the project when for example the land use plan needs to be changed. The groups can resist by means of submitting objection. Firstly, the architect should design and develop a plan and vision, which limits the negative influence on the (living) environment in order to reduce the chance of resistance. The interest groups will then form a smaller risk for the planning of the project. Secondly, the architect should explain and present the plans and vision, because the architect has the ability to do this. Also, the architect can be seen as a neutral actor in contrast to, for example, a project developer or municipality.

### *The architect during the initiative phase; finding users*

During the initiative phase, the architect can study the possibilities and the potential of a monument and can therefore identify which functions are suitable for the monument; the architect has the ability to see and identify the possibilities. Herewith, it can be identified which users have potential for the project, so new destinations of the monument can be found. Additionally, the architect should visualise the possibilities to attract investors and users are to the project. Subsequently, the architect could explain and present the possibilities to the potential investors and users in order to convince them.

### *The architect during the execution phase*

The architect should be involved during the execution phase in order to guarantee the cultural historic and conceptual values and to prevent risk concerning the planning and quality of the project. Therefore, the architect should convince the client about the added value of an architect during the execution phase. The architect can provide solutions for the contingencies as a result of the existing and historic building, because the architect has the ability to argue from the perspective of monumental

values and because of the knowledge of the design. Also, the architect could coordinate the technical execution. Finally, the architect could help finding solutions when the project needs to be economized, because the architect can prevent that the essence of the design is cut off.

### *Required knowledge and skills*

The described roles per subject are dependent on the knowledge and skills of the architect. The knowledge and skills are required for the roles to be an added value in enhancing the success rate of MA-projects. Therefore, the architect needs to:

- be able to argue from the perspective of monumental values and therefore needs historic knowledge;
- be able to make a value assessment for the monumental values of a buildings;
- be able to define what the interests are of the interest groups and should be able to respond to the interest with the design;
- be able to research the possibilities of a monument and should be able to test them for feasibility. Therefore, designing skills are required;
- be able to visualise the possibilities of a monument;
- have knowledge of building technology, among which knowledge about dimensions, materials and techniques;
- have communication skills;
- be able to adapt the explanation of the plans an vision to the level and perspective of the actor to whom it is explained, ensuring that the essence of the explanation becomes clear with that actor.

# RESULTS

In this section the results of the literature study, the case studies and the focus group are compared with each other in a discussion. This discussion forms the base for the answers to the research questions. Firstly, a conclusion is written with the answers to the research questions. Secondly, recommendations are written for the application in the field of practice, for the education of the field of practice and for further research.

## Conclusion

The main question of this research was:

*What are the roles of an architect in a (contemporary) adaptation-project of a State listed monument, which contribute to enhancing the success rate of the adaptation?*

Firstly, the sub-questions are answered in the conclusion. The answers of these questions are summarized into one scheme in chapter 8. The scheme forms the result of the research. In this scheme, the situations are described, which occur in MA-projects and which can lead to fundamental challenges. Different roles are described for an architect in each of these situations. The scheme also shows the importance of the roles for the situations, why the roles should be performed by the architect and what the influences in the project are for an architect to be able to perform the roles. Finally, the scheme shows which knowledge and skills an architect should possess in order to be able to perform the roles.

After answering the sub-questions, the main research question is answered. The scheme contains the required information to formulate an answer to the main research question. The answer to the main question is therefore a summary of the scheme.

Four situations are identified resulting from the research, which have a large impact on the success rate of an MA-project. The roles of an architect are described for each of the four situations. Therefore, the identified roles contribute in enhancing the success rate of MA-projects; the roles of the architect will have a positive influence on the quality and planning of the MA-project. With these roles, the architect can contribute when a new destination needs to be found for a monument during the initiative

phase and when investors and users need to be found for the benefit of the project's finance. The architect can contribute in studying the possibilities of a monument and to visualise, explain and present them to potential users or investors. Also, the architect can contribute in obtaining support from the municipality and the interest groups, when the land use plan needs to be changed. The architect as the designer of the plans and as a neutral actor, unlike for example a project developer, can explain and present the plans and negotiate about these plans with the municipality and interest groups. The architect could also perform these roles when the environmental permit needs to be acquired. The architect should negotiate with the monument committee, to ensure that they will give a positive advice to the permit authority, because the architect has the ability to argue from the perspective of this committee. Also, a short link in communication occurs between the design and the requirements for this design, when the architect conducts the negotiation. Finally, the architect could contribute in protecting and guaranteeing monumental and conceptual values during the execution phase. Unexpected situations can occur during this phase in which the drawings deviate from the actual situation. The architect can contribute in providing solutions in these situations, because the architect easily links the design to the actual situation.

## Recommendations

The recommendations for the field of practice, the education and further research are written, based on the result of the research. The scheme with the result of the research is the base of the recommendations.

### *Application in the field of practice*

The scheme can be used from two perspectives and therefore two recommendations are given based on the scheme. The first recommendation is directed to (future) architects in MA-projects. This recommendation describes the required knowledge and skills and why an architect should possess them. The second recommendation is directed to clients and project managers of MA-projects. This recommendation describes what the contribution of an architect can be in MA-projects and on what knowledge and skills the architect should be evaluated when certain roles need to be performed. It is recommended that the architect actually needs to be assigned to the roles of which the architect possesses the required knowledge and skills.



### *Education in the field of practice*

The recommendations to the education in the field of practice describe by means of the scheme, which knowledge and skills the architect should possess in MA-projects. This required knowledge and skills for architects in MA-projects should be taught to the future architect, so the students are better prepared for the practice of MA-projects.

### *Further research in the field practice*

Four recommendations are given for further research on the roles of an architect in MA-projects. The first recommendation is based on the two subjects (subsidy and experience of the architect in MA-projects), which eventually were not discussed in during the focus group method. Therefore, they were not addressed in the result of the research. These two subjects should be studied in further research. The second recommendation describes the aspect of the 'building period' of the monument, which is not addressed during the research, but possibly does have an influence in the result. The third recommendation concerns the impact of the monumental allocations of the building in a MA-project. The last recommendation concerns the impact of the various profiles of the clients in MA-projects, on the roles of the architect.

# REFLECTIE

Deze reflectie is geschreven als afsluiting van mijn afstudeeronderzoek. Er wordt gereflecteerd naar het onderwerp van het onderzoek, het proces van het onderzoek en het resultaat.

## Reflectie op het onderwerp

Het onderzoek is uitgevoerd om de rollen van de architect naast het ontwerpen in transformatieprojecten van Rijksmonumenten te documenteren; in de bestaande literatuur ontbrak gedocumenteerde kennis over dit onderwerp. Het onderzoek heeft met dit onderwerp een hoger doel, die niet specifiek gaat over de architect. Het onderzoeken naar de rollen van de architect in transformatieprojecten van Rijksmonumenten is namelijk een middel om bij te dragen aan het hogere doel. Het hogere doel van het onderzoek is het behouden van de toegevoegde waarden van Rijksmonumenten. De toegevoegde waarden van deze specifieke gebouwen hebben een maatschappelijke relevantie; Rijksmonumenten beïnvloeden het karakter van de leefomgeving van mensen. Soms is het echter nodig om Rijksmonumenten te transformeren om deze specifieke gebouwen te behoeden voor verval en voor het verlies van de waarden. Het onderzoek naar de rollen van de architect in transformatieprojecten van Rijksmonumenten draagt bij in het verhogen van de slagingskansen van deze projecten, zodat de Rijksmonumenten in gebruik blijven en hun waarden behouden.

Naast de relevantie van dit onderwerp, sluit dit onderzoek ook aan op mijn persoonlijke interesse. Het onderwerp van dit onderzoek komt voort uit mijn belangstelling voor het transformeren van cultureel erfgoed. Ik volg daarom ook een aanvullende Master in Heritage & Architecture. Het onderwerp van dit onderzoek stond mij toe om mijn interesses in beide vakgebieden van de Master Management in the Built Environment (MBE) en van de Master Heritage & Architecture te combineren; ik onderzoek de rol die ik na mijn afstuderen in beide Masters zou willen beoefenen. Dit heeft mij geïnspireerd en gemotiveerd gedurende het afstudeeronderzoek.

## Reflectie op het proces

In dit deel reflecteer op het proces van het onderzoek. Ik begin daarmee met een persoonlijke reflectie. Vervolgens bespreek ik het proces van het onderzoek en reflecteer ik naar de toegepaste methodes.

## Persoonlijke reflectie op het proces

Het onderzoek naar de rollen van de architect naast het ontwerp in transformatieproject van Rijksmonumenten komt, zoals genoemd, voort uit mijn interesse voor cultureel erfgoed. Mijn persoonlijke hoofddoel in het onderzoek was dan ook kennis verkrijgen over dit onderwerp. Ik wilde leren wat de meerwaarde is van de kennis die ik heb opgedaan tijdens mijn Master MBE en hoe deze kennis van meerwaarde kan zijn voor mij als potentieel, toekomstig transformatiearchitect. De interviews, met name met de architecten, waren inspirerend en motiverend om na mijn afstuderen de rol als transformatiearchitect te beoefenen. De architecten, maar ook de andere partijen die ik heb gesproken, straalde hun passie uit voor hun vak en het transformatieproject waaraan zij deelnamen. Inhoudelijk is het onderzoek voor mij persoonlijk erg leerzaam en inspirerend geweest.

Daarnaast heeft het onderzoek ook bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling; de opzet van het onderzoek en de toegepaste methodes waren niet alleen geschikt om het doel van het onderzoek te bereiken, maar waren ook geschikt om mijzelf uit te dagen. De toegepaste methodes vereiste om veel contact te leggen met verschillende mensen.

Ten eerste heb ik vijftien mensen geïnterviewd. Deze interviews hebben mij geleerd om goed te luisteren naar het verhaal wat verteld werd en om vervolgens met vragen in te spelen op hetgeen wat verteld werd. Om diepgang in de informatie te krijgen moesten aanvullende vragen gesteld worden. Echter bleek dit niet altijd makkelijk; het was lastig om te timen wanneer je iemand moest onderbreken in zijn of haar verhaal om een extra vraag te stellen.

Naast de interviews was het uitvoeren van een focusgroep ook erg leerzaam. Om deze methode te kunnen toepassen wilde ik een groep van acht specialisten bij elkaar krijgen. Ik ben tevreden met de groep die ik bij elkaar heb gekregen; het is me gelukt om acht specialisten met een diverse achtergrond in het vakgebied rond de tafel te krijgen. Het was erg leerzaam om een discussie met een groep van acht deelnemers te leiden. Om de juiste informatie te krijgen uit deze methode was het belangrijk dat de onderwerpen en stellingen voor voldoende uitdaging zouden zorgen zodat er uitvoerig over gediscussieerd kon worden. Daarnaast vond

ik het belangrijk dat de deelnemers zelf ook voldoening konden halen uit de discussie en de discussie zou voldoen aan hun verwachtingen. Ik denk dat ik persoonlijk tevreden ben met de aanpak en het resultaat van de discussie. Vanwege de uitvoerige discussies die werden gevoerd, werd het belang van het onderwerp benadrukt. Daarnaast heb ik ook veel informatie verzameld met deze methode, wat een substantieel deel vormt van het resultaat van het onderzoek.

### **Reflectie op het onderzoeksproces**

Het onderzoekstraject volgens het curriculum begint tijdens het eerste semester met het maken van een onderzoeksvoorstel. Ik denk dat het schrijven van het onderzoeksvoorstel redelijk goed ging; ik had vrij snel duidelijk wat mijn onderwerp zou worden en welke methodes ik zou moeten toepassen om het beoogde resultaat te halen. Echter had ik wel moeite met het definiëren van mijn onderzoek en welke vragen daarvoor gesteld moesten worden. Gedurende het onderzoekstraject heb ik geworsteld met het formuleren van de onderzoeksvragen en het duidelijk krijgen van het conceptueel model. Gaandeweg de uitvoering van het onderzoek kwam ik steeds meer een stap in de juiste richting. Echter denk ik dat ik soms te lang in een fase van het onderzoek ben blijven hangen; ik wilde de stappen in het proces netjes afronden voordat ik verder ging met de volgende stap, terwijl er soms een volgende stap vereist was om duidelijkheid te krijgen in de definitie van mijn onderzoek.

### *Literatuurstudie*

Tijdens de literatuurstudie hield ik mij vooral bezig met het oriënteren in transformatieprojecten van Rijksmonumenten; ik probeerde grip te krijgen op het onderwerp van het onderzoek. Ik denk dat ik in deze fase van het onderzoek te lang ben blijven hangen. De literatuurstudie was zeker nodig om het vakgebied van transformatieprojecten te begrijpen en om basiskennis te vergaren. Maar, zoals de probleemstelling van het onderzoek al zegt, is er nauwelijks literatuur beschikbaar over de rollen van de architect in transformatieprojecten, terwijl dit de focus was van het onderzoek. Ik denk dat ik daarom sneller de stap had moeten zetten naar de uitvoering van de case studies, omdat deze methode de eerste stap was in het leren over de architect in transformatieprojecten.

### *Case studies*

Deze methode vormt een groot deel van het onderzoek. Met de case studie methode is veel informatie verzameld en verwerkt. In het uitvoeren van de case studies is dan ook het grootste gedeelte van mijn tijd gaan zitten, omdat het een intensieve methode is. De methode was erg geschikt voor het onderzoek; er moest geleerd worden van de praktijk en het bestuderen van real-life casussen geeft een goede weerspiegeling van de praktijk. Echter was het een uitdaging om de juiste casussen te kiezen. Ten eerste vond ik het lastig om precies te definiëren wat voor type casussen ik zou moeten bestuderen om het beste resultaat te krijgen. Daarnaast is het van veel casussen niet direct duidelijk wat de projecten precies inhouden. Ten tweede was het erg belangrijk dat ik de juiste personen uit de casussen kon spreken. Uiteindelijk bleek dit belangrijker te zijn en heb ik de selectiemethode aangepast; in plaats van eerst projecten te zoeken en daarna pas de actoren te benaderen, heb ik eerst de projectarchitecten benadert. Op basis van de gekozen architect heb ik vervolgens een project van diegene geselecteerd, welke voldeed aan de basiscriteria die ik had gesteld. Gaandeweg het onderzoek leidde dit uiteindelijk tot een vijftal projecten. Ik denk dat ik met het aantal uitgevoerde case studies wel tevreden ben gezien de beschikbare tijd voor het onderzoek. Zoals uit mijn onderzoek ook blijkt is dat transformatieprojecten veel van elkaar verschillen. Des te meer casussen er worden bestudeerd, des te completer het de praktijk weerspiegelt. Vijf casussen geeft denk ik een redelijk beeld van transformatieprojecten weer.

De data voor de case studies is voornamelijk verzameld middels interviews met verschillende actoren. Hierdoor was ik afhankelijk van de personen die ik wilde interviewen; niet iedereen is direct beschikbaar. Dit maakte het lastig om de case studies te documenteren en het onderzoek uit te voeren, terwijl nog niet alle data verzameld was. Daarnaast was het uitvoeren van de interviews ook tijdrovend, dus bleef er weinig tijd over om tussen de interviews door de uitgevoerde interviews uit te werken. Hierdoor heb ik niet altijd kunnen inspelen op de informatie die ik al had over een casus en de informatie te gebruiken in de resterende interviews over diezelfde casus. Ik denk dat ik daardoor een stukje diepgang mis in de casusomschrijvingen.

Toen de meeste interviews waren uitgevoerd ben ik er pas echt aan toegekomen om de data uit de case studies



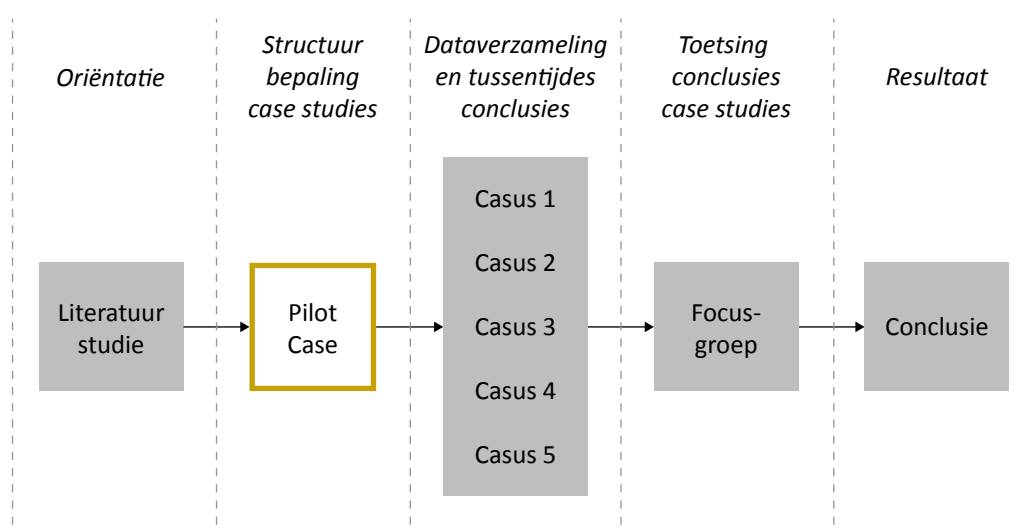
te documenteren. Door de casussen te documenteren en de structuur van de casusomschrijvingen te bepalen werd het duidelijk welke informatie ik precies bezat en welke informatie nuttig was. Voorafgaand aan de case studies had ik al een structuur bepaald, maar naar mate ik verder kwam in het onderzoek werd het steeds meer duidelijk wat de structuur daadwerkelijk moest zijn. Ik denk dat het daarom erg nuttig was geweest als ik een pilot case met interviews had uitgevoerd, zodat ik voorafgaand aan de daadwerkelijke case studies de structuur kon bepalen en voor die structuur specifiek de data kon verzamelen. Echter denk ik wel dat het tijdrovend was geweest om een pilot case uit te voeren, omdat je moet wachten totdat je alle interviews hebt uitgevoerd en er een kans is dat dagen of misschien enkele weken duurt voordat je alle beoogde actoren hebt gesproken. Als ik voorafgaand aan de case studies de precieze structuur had geweten, had ik specifiekere vragen kunnen stellen over de onderwerpen uit die structuur en had ik dieper in kunnen gaan op die onderwerpen.

#### Focusgroep

De methode van de focusgroep sloot direct aan op de case studie methode. De fase met de case studies moest worden afgerond en conclusies moesten zijn geschreven om de focusgroep methode te kunnen uitvoeren. Voor de voortgang van mijn onderzoeksproces werkte dit erg voordelig; het zorgde voor een harde deadline voor het afronden van de case studies.

Uit de case studies bleek dat er geen harde uitspraken gedaan konden worden over de rollen van de architect. Ik denk dat dit deels lag aan dat de casusomschrijvingen enige diepgang miste. Daarnaast kwam dit ook doordat de casussen veel van elkaar verschilde en doordat er geen opvallende patronen ontdekt konden worden vanwege het aantal bestudeerde casussen. De conclusies van de case studie methode zijn geschreven puur op basis van de beschikbare informatie. De focusgroep methode creëerde de mogelijkheid om de conclusies te toetsen en aan te scherpen. Ik denk dat het voor het resultaat van het onderzoek daarom een goede stap is geweest om de focusgroep methode toe te passen; middels de groepsdiscussie heb ik meer diepgang weten te creëren in de conclusies van de case studies.

Hoewel de samenstelling van de focusgroep een breed perspectief op de onderwerpen bood, is er met een focusgroep kans dat de deelnemers hun meningen onbewust op elkaar afstemmen. Er wordt dan mogelijk consensus bereikt, terwijl dit misschien niet het geval zou zijn wanneer je de deelnemers apart zou spreken. Vermoedelijk zijn de conclusies die voortkomen uit de focusgroep vooral geformuleerd vanuit het perspectief van de architecten die deelnamen. Het waren namelijk architecten met veel ervaring in transformaties, waardoor hun meningen over de onderwerpen mogelijk overheersend waren. Dit is een risico van de focusgroep methode. Hierdoor is de conclusie van het onderzoek mogelijk niet volledig beargumenteerd



Figuur XVII Herziend onderzoeksproces

vanuit de drie perspectieven (transformatiearchitecten, opdrachtgevers en projectleiders).

Figuur XVII laat zien hoe het proces er mogelijk beter uit had gezien aan de hand van de reflectie. Het laat de extra stap zien welke mogelijk genomen konden worden voor een sterker onderbouwd resultaat. De stap omkaderd met een kleur os de stap waarin het schema afwijkt van het daadwerkelijk uitgevoerde onderzoek.

### **Reflectie op het resultaat**

De resultaten van het onderzoek wat is uitgevoerd zijn gedurende het onderzoeksproces gedocumenteerd in het rapport wat voor u ligt. De conclusies uit de stappen, welke zijn genomen gedurende het onderzoek, zijn in de discussie met elkaar vergeleken, waarop een conclusie van het onderzoek is geschreven. Ik denk dat deze conclusie een goed beeld schetst van de rollen van de architect in transformatieprojecten van Rijksmonumenten. De deelvragen hebben er voor gezorgd dat er een volledig

antwoord op de hoofdonderzoeksvraag geschreven kon worden. Doordat alle vragen apart zijn beantwoord is de conclusie daarentegen wel lang geworden. Ik denk daarom dat het schema uit hoofdstuk 8 een goede aanvulling is op de conclusie. Het schema laat namelijk een volledig overzicht zien van het resultaat van het onderzoek. Dit product kan daarom gemakkelijk worden uitgereikt aan (toekomstige) architecten, opdrachtgevers en projectleiders in MT-projecten, samen met de geformuleerde aanbevelingen aan deze partijen. Deze aanbevelingen geven aan waarvoor het resultaat van het onderzoek gebruikt kan worden. Mogelijk met een extra stap, waarin het resultaat van het onderzoek wordt getoetst aan de praktijkervaring van opdrachtgevers en projectleiders, zou de conclusie en het resultaat van het onderzoek nog completer zijn beargumenteerd vanuit de drie perspectieven (transformatiearchitecten, opdrachtgevers en projectleiders). Echter denk ik dat het onderzoek weldegelijk een aanvulling is op de ontbrekende literatuur over de meerwaarde en de rollen van de architect in transformatieprojecten van Rijksmonumenten.

# DEFINITIES

## Projectarchitect

De projectarchitect is degene die (grotendeels) verantwoordelijk is voor het ontwerpen en de coördinatie van het ontwerpen.

## Meerwaarde architect

De meerwaarde van de architect heeft betrekking op de rollen die de architect op zich kan nemen in het proces naast ontwerpen.

## Rijksmonument

Een gebouw dat van nationaal belang is, daarom door de Rijksdienst van het Cultureel Erfgoed (RCE) aangewezen is als Rijksmonument en daardoor wordt beschermd door de Monumentenwet. Deze gebouwen hebben een cultuurhistorische waarde (RCE, 2014).

## Transformatie

Het veranderen van de functie van het gebouw. De nieuwe functie verschilt van de voorgaande (oorspronkelijke) functie. Het is een architectonische interventie van het bestaande gebouw (Roos, 2007, p. 13). "Het huisvesten van functies in één of meer bestaande gebouwen, die voor andere doeleinden zijn gesticht. De activiteiten zijn gericht op het aanpassen van een gebouw aan een nieuw programma van eisen op technisch en functioneel gebied" (Andriessen, 1999, p. 13).

## Monument-transformatieproject (MT-project)

Een bouwproject waarin een bestaand gebouw met status als Rijksmonument wordt getransformeerd. In het rapport wordt dit verkort weergegeven als een MT-project.

## Succesvol/Geslaagd MT-project

Het transformatieproject van een Rijksmonument is succesvol, wanneer de transformatie van een monument daadwerkelijk is gerealiseerd. Dit is de eerste stap naar het behoud van het monument en het toekomstige gebruik ervan. Een wel gerenommeerd project zou hieruit kunnen volgen.

## Proces

Het proces omvat het aanpakken van de uitdagingen in de managementpraktijk van MT-projecten, welke volgen uit de betrokken personen en partijen, hun behoeften en voorkeuren voor de transformatie van het Rijksmonument en de manier waarop de behoeften en voorkeuren behaald kunnen worden (Wamelink, 2014).

## Restauratiearchitect

De restauratiearchitect is degene die zich specifiek bezig houdt met het restaureren van het monument. De restauratiearchitect heeft specifieke kennis en expertise in dit vakgebied (Schunselaar, 2009). Een restauratiearchitect is een specialist, zoals een constructeur en een bouwfysicus ook een specialist zijn (Patijn, 2015).

## Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE)

De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed is de institutionele organisatie die gebouwen waardeert en monumentale statussen toekent aan gebouwen met cultuurhistorische waarden. Daarnaast adviseert deze organisatie gemeenten over de waarden van de Rijksmonumenten en kan subsidies toekennen voor renovaties ("Cultureel Erfgoed," 2014). In het rapport wordt deze organisatie verkort weergegeven als de RCE.

## Monumentencommissie

De monumentencommissie is de institutionele commissie die verplicht moet worden betrokken wanneer de omgevingsvergunning moet worden verstrekt door het college van Burgemeester en Wethouders (B&W). De monumentencommissie adviseert het B&W over de te verstrekken omgevingsvergunning (Schunselaar, 2009, p. 55).



DEEL I  ONDERZOEKSOPZET

TECTURE





# 1. PROBLEEM & PRODUCT

## 1.1 Context

Een MT-project onderscheidt zich van nieuwbouwprojecten evenals van transformatieprojecten van gebouwen zonder monumentale status. In een MT-project zijn namelijk vanwege de Rijks-monumentale status van het gebouw meerdere actoren betrokken, zoals de RCE, de monumentencommissie en mogelijk een bouwhistoricus en restauratiearchitect (Schunselaar, 2009). De RCE waardeert gebouwen en kent de monumentale statussen toe aan gebouwen met cultuurhistorische waarden. Daarnaast adviseert de RCE gemeenten over de waarden van de Rijksmonumenten en kan subsidies toekennen voor renovaties (“Cultureel Erfgoed,” 2014). De monumentencommissie adviseert Burgemeester en Wethouders (B&W) over het verlenen van de verplichte omgevingsvergunning wanneer een Rijksmonument is betrokken bij het project. De monumentencommissie is verplicht te worden betrokken wanneer de omgevingsvergunning moet worden verleend. (Schunselaar, 2009, p. 55). Een bouwhistoricus bepaalt middels het uitvoeren van een bouwhistorisch onderzoek wat de bouwhistorische en monumentale waarden van het gebouw zijn. “Bouwhistorici analyseren gebouwen of complexen van gebouwen bij uitstek aan de hand van de onderlinge samenhang, de vorm, de constructies, de gebruikte bouwmaterialen en de afwerking. Zij kijken dus naar de ‘oorspronkelijke’ of primair gerealiseerde situatie én naar de veranderingen in de loop der tijd (de bouw- en gebruiksfasen)” (Hendriks & Hoeve, 2009, p. 3). Een restauratiearchitect heeft meer kennis en expertise in het vakgebied van restaureren en houdt zich specifiek bezig met het herstellen van het monument (Schunselaar, 2009). Bijvoorbeeld in het project St. Jobsveem is een restauratiearchitect ingeschakeld toen bleek dat de projectarchitect niet over voldoende kennis beschikte om het gebouw te kunnen restaureren (Jonge, 2015).

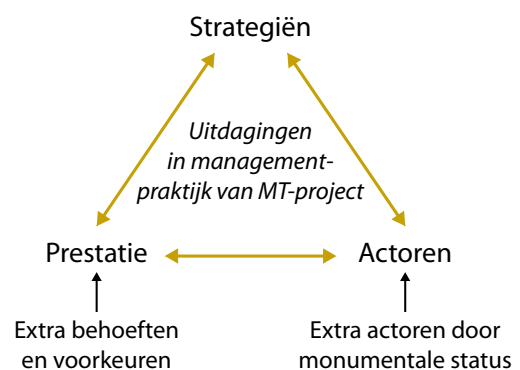
In het proces van een bouwproject worden de uitdagingen gevormd door drie componenten: actoren, prestatie en strategieën. Actoren refereren naar alle partijen die zijn betrokken of worden beïnvloed door de productie en consumptie van de vastgoeddiensten (het bouwproject). Prestatie refereert naar de prestatie van (delen van) het gebouw of complex. Strategieën relateren zich aan de manier waarop actoren de gevraagde prestatie proberen te behalen (Wamelink, 2014). De uitdagingen in het proces volgen uit de betrokken partijen, hun behoeften en voorkeuren waaraan (zoveel mogelijk) moet worden voldaan en de strategieën die de actoren daarvoor

toepassen. In MT-projecten is er een groter netwerk aan actoren, doordat er extra partijen zijn betrokken. Hierdoor zijn er meerdere behoeften en voorkeuren betreffende de prestatie van het Rijksmonument waaraan moet worden voldaan. Dit leidt tot meerdere uitdagingen in het proces van een MT-project (figuur 1).

Vaak wordt in grote en complexe MT-projecten een architect betrokken, omdat de architect kan realiseren wat de opdrachtgever wil (Nelissen, Smits, Bogie, & Voorzee, 1999, pp. 91-92). De architect is daarmee één van de actoren in het MT-project en kan strategieën toepassen om te voldoen aan de behoeften en voorkeuren van de verschillende actoren om de transformatie uiteindelijk te laten slagen. Om de strategieën uit te voeren en om bij te dragen aan het slagen van het MT-project, moet de architect bepaalde rollen spelen in het proces. Één van deze rollen is ontwerpen, welke tevens de kerntaak van de architect is. Middels het ontwikkelen van een passend en geschikt ontwerp kan er worden voldaan aan de behoeften en voorkeuren van de verschillende actoren. Echter, de architect kan ook nog andere rollen spelen naast het ontwerpen. Zo kan een architect in een leegstaand, verwaarloosd en verlaten gebouw nieuwe mogelijkheden zien, omdat architecten (in potentie) oog hebben voor ruimtelijke kansen (Haan & Hannema, 2011). Ook kan een architect een adviserende rol hebben naar de eigenaar over functionele, technische en mogelijk financiële mogelijkheden van het monument (Nelissen et al., 1999, p. 92). Daarnaast kan het gebeuren dat “de architect een bemiddelende rol moet spelen, bijvoorbeeld als de wensen van de opdrachtgever botsen met de beperkingen die de vergunningverleners opleggen” (Roos, 2007, p. 174).

## 1.2 Het probleem

Het proces van een MT-project heeft extra uitdagingen als gevolg van de monumentale status van het beoogde, te transformeren gebouw in vergelijking tot bouwprojecten



Figuur 1 Managementpraktijk van MT-projecten

zonder gebouwen met een monumentale status. Om een MT-project te laten slagen, moeten deze uitdagingen aangepakt worden. Ook in MT-projecten wordt vaak een architect aangenomen om te ontwerpen en om tekeningen te leveren voor de transformatie van het Rijksmonument, welke in meer of mindere mate tot in detail zijn uitgewerkt. Het is echter mogelijk dat de architect naast het ontwerpen en het leveren van ontwerpproducten een extra bijdrage middels verschillende rollen levert om de uitdagingen specifiek in MT-projecten aan te pakken. Ondanks de extra uitdagingen in MT-projecten en de meerwaarde die een architect in potentie kan leveren, is er nog nauwelijks literatuur geschreven die expliciet gaat over de rollen van de architect naast ontwerpen, in de hedendaagse Nederlandse context van MT-projecten (figuur 2).

### Probleemstelling

Het ontbreekt aan gedocumenteerde kennis over de rollen die een architect naast het ontwerpen kan of moet uitvoeren in hedendaagse transformatieprojecten van Rijksmonumenten in Nederland, en dat terwijl een architect mogelijk een meerwaarde kan leveren in het complexe proces van transformatieprojecten van Rijksmonumenten. Voor het slagen van transformaties van monumenten, om daarmee het behoud van deze monumenten te kunnen waarborgen, is het belangrijk dat de rollen van de architect in monument-transformatieprojecten worden gespecificeerd.

### 1.3 Het product

Het doel van het onderzoek is om de rollen van de architect, naast het ontwerpen, in kaart te brengen en te onderzoeken op welke manier een architect kan bijdragen in het complexe proces van een MT-project in Nederland, zodat de slagingskans van de transformatie wordt vergroot. De kerntaak van de architect is ontwerpen en het leveren van de bijbehorende producten. In dit onderzoek wordt er echter gekeken naar wat de meerwaarde van de architect

is naast het ontwerpen in een MT-project en wat de rollen van de architect hierin in (figuur 2). Deze meerwaarde heeft betrekking op de rollen die een architect kan spelen in MT-projecten om de slagingskans van deze projecten te verhogen. De rol waarin de architect ontwerpt is noodzakelijk, omdat zonder ontwerp de transformatie van het Rijksmonument niet gerealiseerd kan worden. De rollen die de architect naast het ontwerpen potentieel op zich kan nemen, vormen de meerwaarde van de architect in MT-projecten.

De informatie die volgt uit de in kaart gebrachte rollen van de architect in een MT-project, kan in twee richtingen benut worden. Het ondersteunt niet alleen de (toekomstige) MT-architect, maar ook partijen in een MT-project die de architect aanneemt en stuurt. Er wordt een advies aan de (toekomstige) architect geschreven over wat de architect kan verwachten en wat voor kennis en vaardigheden ervoor nodig zijn. Anderzijds wordt er ook een advies geschreven aan partijen als projectleiders of opdrachtgevers, over de manier waarop zij architecten kunnen beoordelen en waarvoor zij een architect kunnen inzetten binnen een MT-project.

### Aanbeveling voor (toekomstige) transformatiearchitecten

De aanbeveling omschrijft welke rollen een MT-architect kan verwachten in een MT-project en welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn. Middels de aanbeveling kunnen (toekomstige) MT-architecten zich beter voorbereiden op de situaties en rollen die hen te wachten staan en zo hun gerelateerde kennis en vaardigheden verbeteren.

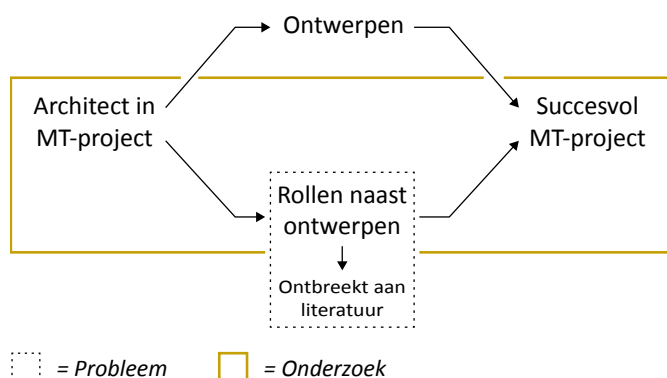
### Aanbeveling voor de partij die de architect aanneemt en stuurt

Deze aanbeveling geldt voor opdrachtgevers en projectleiders. De aanbeveling laat middels de rolomschrijvingen zien wat er van een architect verwacht kan worden, mits diegene over de juiste kennis en vaardigheden beschikt. Het laat zien waar een architect voor kan worden ingezet en wat het voordeel is wanneer de architect bepaalde rollen op zich neemt.

### 1.4 Relevantie

#### Maatschappelijke relevantie

“Er is een opkomend bewijs voor een positieve relatie tussen erfgoed-participatie, welzijn en gezondheid”. Het bezoeken van erfgoed heeft een grotere impact op onze levensvoldoening, dan participeren in sport of cultuur. Dit kwam naar voren in een onderzoek uitgevoerd in het



Figuur 2 Probleem en doel



Verenigd Koninkrijk (Clayton, Marrison, & Piper, 2014, p. z.p.). Het laat zien dat cultureel erfgoed belangrijk is. Het erfgoed maakt deel uit van onze cultuur en geschiedenis; ze bepalen het zicht van onze steden en landschappen. Cultureel gebouwd erfgoed kan meerwaarde hebben voor verschillende partijen. Bijvoorbeeld de economische, gebruiks- en marktwaarde van een monumentaal gebouw voor ontwikkelaars. Zo is er bijvoorbeeld aangetoond dat mensen graag tot zelfs 20 procent meer willen betalen om in een monument te kunnen wonen (Pen & Saris, 2013). Een ander voorbeeld is de cultuurhistorische, esthetische en maatschappelijke waarde voor de overheid en gemeenten (Bazelmans, 2013, p. 13; Roos, 2007, pp. 28-29). Wanneer de cultuurhistorische en architectonische waarden van een specifiek gebouw significant van belang zijn voor de Nederlandse cultuur en maatschappij, wordt het gebouw verklaard tot Rijksmonument door de RCE ("Cultureel Erfgoed," 2014). Deze specifieke gebouwen worden daardoor beschermd door de wetgeving.

De waarde van Rijksmonumenten is af te leiden van de vaak sterke identiteit en het karakter van het culturele erfgoed; zo ook de maatschappelijke waarde. Rijksmonumenten dragen bij aan de identiteit en het karakter van de omgeving waar het is gesitueerd. Het is de culturele geschiedenis dat de identiteit van de directe omgeving, het land en haar bewoners bevestigt. Omdat een monument invloed heeft op het karakter van de leefomgeving, beïnvloedt het ook de omwonende, werknemers, toeristen, winkelpubliek, et cetera. Het erfgoed heeft ook een sociale waarde: "architectuur is een uitdrukking van de samenleving en er is een wisselwerking; activiteiten vormen zich naar de omgeving waarin zij plaatsvinden" (Roos, 2007, p. 16).

Een gebouw kan om verschillende redenen zijn functie verliezen en komt daardoor leeg te staan. Zo wordt er voor minstens 135 monumentale kerken en kloosters en 138 oude fabriekspanden actief gezocht naar een nieuwe bestemming (Kaat, 2013). Om de meerwaarde van Rijksmonumenten te behouden, moeten deze gebouwen in gebruik blijven, zodat ze onderhouden blijven. Daarvoor kan een transformatie van het gebouw nodig zijn. Middels een transformatie kan de maatschappelijke waarde behouden blijven, bijvoorbeeld doordat het de verloederende van een buurt kan stoppen of kan voorkomen dat de stad een belangrijk herkenningspunt verliest (Haan & Hannema, 2011).

Een transformatieproces is echter een complex proces vergeleken met een nieuwbouwproject. Deze

processen moeten geoptimaliseerd worden evenals de rol van de architect, zodat de slagingskans van het transformatieproject wordt verhoogd. Een succesvolle transformatie betekent dat de waarden van het monument behouden blijven.

Een succesvolle transformatie van het monument is dus in het belang van het land, omdat de monumenten het karakter van onze leefomgeving beïnvloed. De cultuurhistorische waarden van monumenten beïnvloed verschillende groepen mensen in het land. De overheid die begaan is met die mensen, is daarmee ook begaan met het monument.

### **Wetenschappelijke relevantie**

In de maatschappelijke relevantie is al beschreven wat de waarden van monumenten zijn en waarom het succes van een transformatie van een Rijksmonument belangrijk is. De architect heeft een belangrijke rol gedurende het proces van een transformatieproject, omdat de architect verantwoordelijk is voor het ontwerp. Hij heeft daarvoor een grote invloed op het eindresultaat van het project. De betrokkenheid van een architect, en ook hoe de architect betrokken is geraakt, kan grote gevolgen hebben voor het proces van een bouwproject (Wamelink, 2010, p. 25). Daarnaast onderscheidt een MT-project zich van een regulier nieuwbouwproject, omdat er een gebouw met een bestaande, fysieke structuur en een monumentale status wordt getransformeerd. Dit leidt tot de betrokkenheid van extra actoren en een complexer proces.

Ondanks dat een architect dus grote invloed kan hebben op het proces van het MT-bouwproject, is er nog geen literatuur geschreven waarin nadrukkelijk op de rollen van de architect naast het ontwerpen wordt ingegaan. Dit specifiek voor hedendaagse MT-projecten in Nederland, die een complex proces kennen. Het ontbreekt dus aan gedocumenteerde kennis over hoe de architect kan bijdragen aan het complexe proces van een transformatieproject van een Rijksmonument en wat de meerwaarde van de architect is, naast het ontwerpen. Wanneer dit gat in de kennis wordt opgevuld, wordt mogelijk de slagingskans van MT-projecten verhoogd.

Dit rapport draagt bij aan het opvullen van het gat in de gedocumenteerde kennis over de meerwaarde van de architect in MT-projecten, welke rollen daarbij horen en hoe de architect met deze rollen kan bijdragen aan het verhogen van de slagingskans van MT-project. Het rapport voegt dus kennis aan het vakgebied van MT-projecten toe.



## 2. HET ONDERZOEK

### 2.1 Onderzoeksvragen

Om de doelstelling van het onderzoek te behalen en het geconstateerde probleem aan te pakken is de volgende hoofd-onderzoeksvraag opgesteld:

*Wat zijn de rollen van de architect, naast ontwerpen, in een (hedendaags) monument-transformatieproject, welke bijdragen aan het verhogen van de slagingskans van de transformatie?*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende deelvragen geformuleerd. De deelvragen zijn opgesplitst in twee groepen.

#### **Organisatorische context van MT-projecten**

De uitdagingen in het proces van een MT-project komen voort uit de actoren, hun behoeften en voorkeuren en de manier waarop deze behoeften en voorkeuren worden behaald (Wamelink, 2014). Het onderzoek wordt gericht op het verhogen van de slagingskans van de transformatie van een Rijksmonument. Een geslaagde transformatie is in dit onderzoek een gerealiseerde transformatie. Daarom wordt er ten eerste onderzocht welke actoren fundamenteel zijn om het MT-project te kunnen laten slagen. Vervolgens wordt er van deze actoren onderzocht wat hun behoeften en voorkeuren zijn en hoe deze van invloed zijn op het slagen van het MT-project.

Het onderzoek is gericht op de rollen van de architect naast ontwerpen in het proces van MT-projecten, die zich onderscheiden van nieuwbouwprojecten evenals van transformatieprojecten van gebouwen zonder monumentale status. Om de rollen van de architect in het proces te kunnen onderzoeken, is het nodig om te weten hoe het proces van een MT-project eruit ziet.

Dit resulteert in de volgende deelvragen:

- Hoe ziet het procesverloop van een MT-project eruit?
- Welke actoren zijn fundamenteel in dit proces om het MT-project te kunnen laten slagen en wat zijn hun behoeften en voorkeuren?
- Welke uitdagingen doen zich voor in het proces van MT-projecten, die cruciaal zijn voor het verwezenlijken van een MT-project?

Deze vragen dienen als basis om de rollen van de architect naast ontwerpen in MT-projecten te kunnen onderzoeken.

Middels deze vragen wordt de organisatorische context (actoren en proces) van MT-projecten in kaart gebracht. De organisatorische context duidt op de uitdagingen welke voor komen in hedendaagse MT-projecten in Nederland, waar een architect mogelijk in kan bijdragen.

#### **Architecten in MT-projecten**

Om de rollen, en daarmee de meerwaarde, van de architect in MT-projecten in kaart te kunnen brengen, is er onderzocht op welke manier de architect kan bijdragen in het behalen van de behoeften en voorkeuren van de bepalende actoren. De activiteiten die een architect uitvoert in een MT-project zijn bestudeerd en onderscheid is gemaakt tussen activiteiten die een architect moet uitvoeren en activiteiten die een architect in potentie kan uitvoeren. De omschrijvingen van de activiteiten dienen als onderbouwing voor de rolomschrijvingen. Om de meerwaarde van de rollen te bepalen, zijn de activiteiten onderzocht op waarom de activiteiten moeten of kunnen worden uitgevoerd door de architect en wat de bijdrage is van die activiteiten aan de slagingskans van het MT-project. Daarnaast is onderzocht welke kennis en vaardigheden de architect nodig heeft in een MT-project om te onderzoeken wat de criteria zijn voor een architect om een meerwaarde naast ontwerpen te kunnen leveren.

Dit resulteert in de volgende deelvragen:

- Welke rollen moet een architect uitvoeren in de cruciale situaties van een MT-project?
- Wat betekenen de rollen voor de slagingskans van een MT-project?
- Waarom moet een architect deze rollen uitvoeren?
- Wat beïnvloedt de mogelijkheid voor de architect om de rollen te kunnen uitvoeren?
- Welke kennis en vaardigheden heeft een architect in een MT-project nodig om de rollen te kunnen uitvoeren?

### 2.2 Hypotheses

In paragraaf 1.1 is omschreven dat een architect ook rollen op zich kan nemen naast de ontwerpende rol. Roos (2007, p. 174) schrijft dat een architect mogelijk een bemiddelende rol moet spelen, wanneer bijvoorbeeld de behoeften en voorkeuren van de opdrachtgever botsen met de beperkingen die de vergunningverleners opleggen. Op basis hiervan zijn twee hypothesen geformuleerd. De eerste hypothese gaat over de bemiddelende rol van de architect in het proces. De tweede hypothese gaat over de kennis waarover de architect zou moeten beschikken

om deze bemiddelende rol tussen de opdrachtgever en de overige actoren op zich te kunnen nemen. De toetsing van deze twee hypothesen dient als basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

Het beoogde product van het onderzoek is onder andere een aanbeveling voor opdrachtgevers en projectleiders van MT-projecten. De aanbeveling omschrijft waar een architect voor kan worden ingezet en wat het voordeel is wanneer een architect bepaalde rollen op zich neemt. Een derde hypothese is geformuleerd om de aanbeveling voor de opdrachtgevers en projectleiders te kunnen onderbouwen. De toetsing van deze hypothese in de conclusie van het onderzoek biedt basis voor de aanbeveling.

### **Hypothese I**

De architect zou een grotere rol moeten spelen in het proces, naast het leveren van een ontwerp, omdat de architect in staat is te bemiddelen tussen de verschillende behoeften en voorkeuren van de bepalende actoren. Wanneer de architect de mogelijkheid krijgt om deze rol als bemiddelaar op zich te nemen wordt de slagingskans van het MT-project verhoogd.

### **Hypothese II**

De architect zou over meer kennis van het proces en het management van een MT-project moeten beschikken. Dit kan bijdragen aan de voortgang van het proces omdat het de architect in staat stelt te anticiperen op conflicten en confrontaties met de projectleider en opdrachtgever en deze zelfs kan voorkomen omdat de architect hun vraagstukken en redenering verstaat.

### **Hypothese III**

Een architect zou specifiek geselecteerd moeten worden voor de precieze rol die hij zou moeten vervullen tijdens het proces van een MT-project. Voorafgaand aan de architectenselectie zou de rol van de architect voor het MT-project in kwestie gedefinieerd moeten worden door de opdrachtgever of projectleider. Het selecteren van de meest geschikte architect zal bijdragen in het voldoen aan de behoeften en voorkeuren van de bepalende actoren.

## **2.3 Methodologie**

Het doel van het onderzoek is om de rollen van de architect, naast het ontwerpen, in kaart te brengen en te onderzoeken op welke manier een architect kan bijdragen in het complexe proces van een MT-project, zodat de

slagingskans van de transformatie wordt vergroot. Dit specifieke onderwerp is nog maar nauwelijks vastgelegd in de literatuur. Er moet daarom van de praktijk worden geleerd; er moet worden geleerd van de ervaringen van specialisten uit de praktijk. Daarom is een kwalitatief onderzoek het meest geschikt.

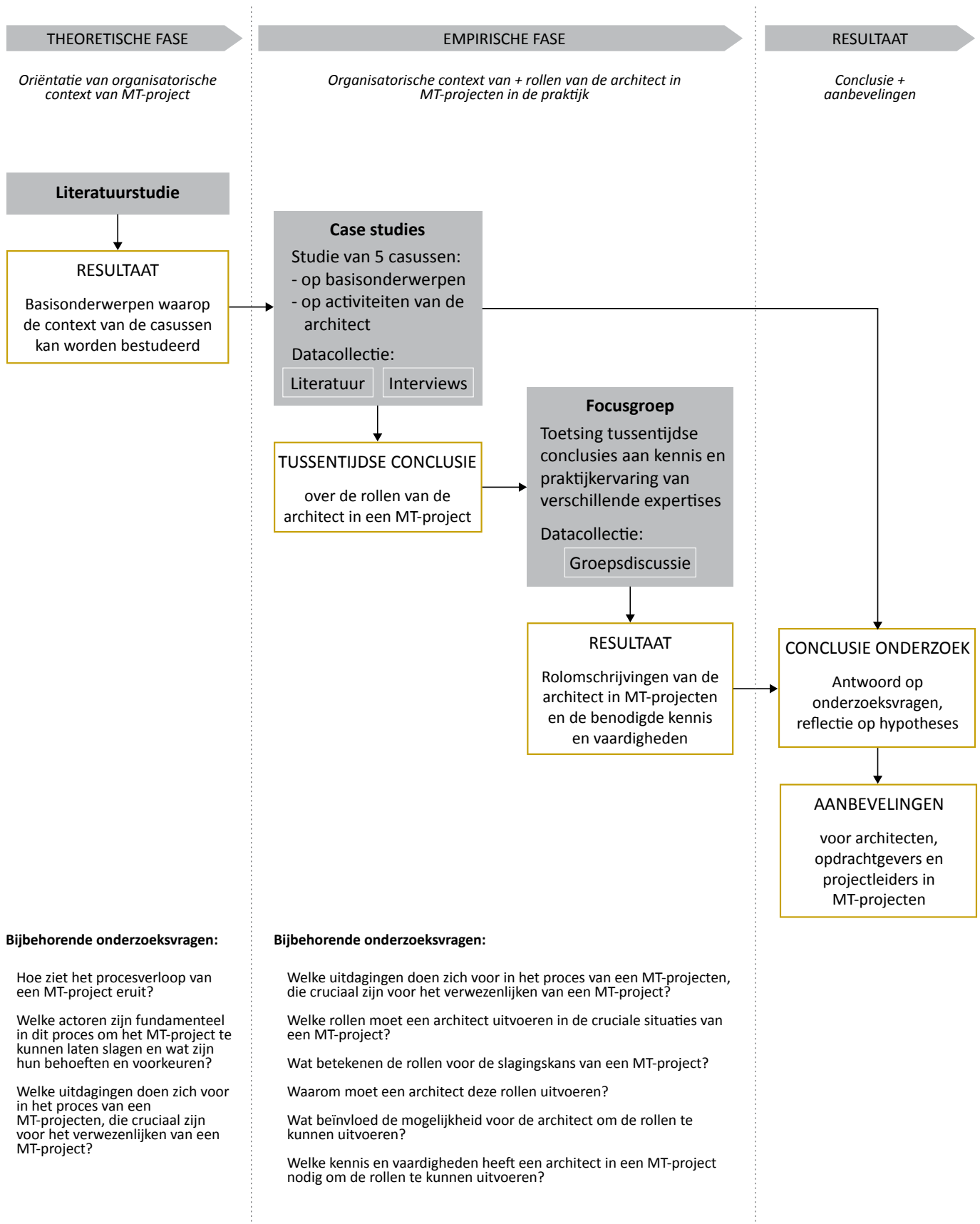
### **Fasering**

Het onderzoek bestaat uit een theoretische fase en een empirische fase. In de theoretische fase wordt de organisatorische context van een MT-project onderzocht door middel van een literatuurstudie. De literatuurstudie dient ter oriëntatie van het onderwerp. Tijdens de empirische fase is gebruikt gemaakt van een tweetal methodes, die het mogelijk maken om de praktijk intensief te kunnen bestuderen. Dit zijn de case studie methode en de focusgroep-methode. Uiteindelijk zijn aan de hand van het resultaat uit de empirische fase de aanbevelingen voor de architect, opdrachtgever en projectleider geschreven.

Figuur 3 geeft een overzicht van de fasering van het onderzoek met de toegepaste methodes en de bijbehorende onderzoeksvragen. Het schema laat zien dat de theoretische fase de basis vormt voor de empirische fase; uit de literatuurstudie volgen basisonderwerpen waarop de organisatorische context van de casussen wordt onderzocht. Daarnaast worden de casussen bestudeerd op de activiteiten van de architecten. Vervolgens zijn er op basis van de case studies tussentijdse conclusies getrokken. Deze tussentijdse conclusies zijn getoetst middels de focusgroep-methode. De combinatie van de twee opeenvolgende methodes maakt het mogelijk om informatie uit de ene methode verder te brengen met de andere methode; de resultaten uit de case studies kunnen verder onderzocht worden tijdens de focusgroep-methode. Uiteindelijk is een conclusie van het onderzoek geschreven op basis van het resultaat van de focusgroep methode en de case studie methode. Als laatste zijn de aanbevelingen geschreven op basis van de conclusies van het onderzoek.

### **Case studie**

Deze methode is de eerste stap van het empirische onderzoek. De methode maakt het mogelijk om een diepgaand onderzoek uit te voeren en zo de praktijk intensief te bestuderen. Verschillende casussen bieden informatie om het onderzoek en het onderwerp in zijn geheel te begrijpen. (Kumar, 2011, pp. 126-127). De case studie methode helpt om informatie in de context van de praktijk te onderzoeken en te beschrijven. Daarnaast helpt



**Figuur 3 Fasering en methodologie van het onderzoek**

het ook om de complexiteit van situaties in de praktijk uit te leggen. Echter biedt deze methode geen concrete basis voor wetenschappelijke generalisatie van het onderwerp vanwege het geringe aantal casussen welke zijn bestudeerd (Zainal, 2007). Dit is dan ook de reden dat er een tweede methode in het empirische onderzoek is uitgevoerd. Hoewel de case studie methode geen concrete basis biedt voor generalisatie, het resultaat van de case studies vormt wel een basis voor het verdere intensieve onderzoek, de focusgroep methode. Daarnaast omschrijven de casussen voorbeelden uit de praktijk. "Officiële generalisatie wordt overgewaardeerd als een bron van wetenschappelijke ontwikkeling, terwijl de 'kracht van voorbeelden' wordt onderschat" (Flyvbjerg, 2006, p. 228). Naast dat de case studies de eerste stap zijn voor generalisatie van het onderwerp, bieden de casussen alleen al ondersteuning in het begrijpen van het onderwerp.

Om data te verkrijgen over de casussen zijn twee methodes toegepast. Ten eerste is er gekeken naar informatie over de casussen die al is vastgelegd in de literatuur. Ten tweede zijn er actoren uit de casussen geïnterviewd. Deze laatste methode is gebruikt om informatie te verkrijgen vanuit de perspectieven van verschillende actoren, om een brede onderbouwing van de casussen te creëren. De architect, projectleider en/of opdrachtgever zijn de actoren die zijn gekozen om te interviewen. Deze actoren zijn gekozen, omdat zij dicht op de betrokkenheid van de architect zaten en samen een breed perspectief vormen voor de beschrijving van de rollen van de architect. De vragen die hen zijn gesteld tijdens de interviews waren

semi-gestructureerd; enkele vragen waren voorbereid en vormden een algemene structuur voor de interviews. Dit maakte het mogelijk om verdere vragen te stellen als reactie op gegeven antwoorden van de ondervraagden (Bryman, 2012, p. 212). De interview protocollen voor de architect en voor de opdrachtgever en projectleider zijn bijgevoegd in appendix I.

Nadat de documentatie van de casussen is verzameld en bestudeert (???), zijn de casussen met elkaar vergeleken en zijn er conclusies getrokken. Deze conclusies zijn getoetst middels de volgende methode.

### **Focusgroep**

Middels de methode van de focusgroep kunnen verschillende onderwerpen worden behandeld en kunnen vragen gesteld worden in een groepsdiscussie (Kumar, 2011, p. 128). Een groep van acht deelnemers is samengesteld op basis van hun expertise in het vakgebied van MT-projecten, zodat er een brede achtergrond in kennis en ervaring in de groep aanwezig was en de onderwerpen vanuit verschillende perspectieven werden belicht. De onderwerpen die zijn behandeld in deze methode zijn gebaseerd op de conclusies uit de voorgaande methode van de case studies. De focusgroep-methode maakt het zo mogelijk om deze conclusies te toetsen middels de ervaring en kennis van verschillende expertises in het vakgebied van MT-projecten; de methode maakt het mogelijk om de conclusies uit de case studie methode te evalueren en zo te onderbouwen of verwerpen. De gedocumenteerde uitwerking van de focusgroep is bijgevoegd in appendix IV.







DEEL II LITERATUURONDERZOEK

TECTURE





### 3. ACTOREN & PROCES

“De slagingskans van herbestemming hangt vooral af van de intentie van alle betrokken partijen om het te transformeren gebouw te willen behouden” (Kumar, 2011, pp. 126-127). In MT-projecten zijn veel partijen betrokken, zoals de opdrachtgever, architect, bouwmanagementbureaus, aannemers, gebruikers, raadgevende ingenieursbureaus, bouwhistoricus, et cetera (Andriessen, 1999, p. 13). De betrokkenheid van de actoren met hun verschillende behoeften en voorkeuren leidt tot de uitdagingen in een bouwproject, zeker een MT-project. In het aanpakken van deze uitdagingen kan een architect naast ontwerpen potentieel extra rollen vervullen. Het onderzoek richt zich op het verwezenlijken van de transformatie. Hoewel de kennis en deskundigheid van veel van de genoemde actoren onmisbaar is, zijn niet alle actoren bepalend voor het slagen van het project. Daarom is er bepaald welke actoren fundamenteel zijn voor het verwezenlijken van een MT-project. Van deze actoren is vervolgens ter oriëntatie onderzocht wat hun behoeften en voorkeuren zijn en hoe deze van invloed zijn op het slagen van het MT-project.

#### 3.1 Bepalende actoren in MT-projecten

Er zijn een vijftal bronnen bestudeerd waarin de actoren in bouwprojecten worden benoemd, waarvan enkele bronnen specifiek gaan over MT-projecten. Sommige bronnen noemen alleen de in hun optiek belangrijkste actoren en andere bronnen noemen alle actoren. Tabel 1 geeft een overzicht van de actoren, die in de verschillende bronnen worden genoemd.

Nelissen et al. (1999, p. 102) noemt de belangrijkste actoren specifiek voor een MT-project. Zij beïnvloeden de slaagkans van het project. In het boek wordt er echter niet toegelicht waarom deze actoren het belangrijkste zijn.

Wamelink (2010, pp. 20-25) omschrijft in zijn boek over bouwmanagement ook de actoren die hij als belangrijkste beschouwt. Zijn boek is echter gericht op bouwprojecten in het algemeen, dus niet specifiek voor MT-projecten. Een MT-project is ook een bouwproject, dus gaan deze actoren ook op voor een MT-project, alleen zijn er naast deze nog meer actoren betrokken.

<i>Nelissen (1999)</i>	<i>Wamelink (2010)</i>	<i>Roos (2007)</i>	<i>Schunselaar (2009)</i>	<i>Winch (2010)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigenaar</li> <li>▪ Architect</li> <li>▪ Projectontwikkelaar</li> <li>▪ Bestuurders</li> <li>▪ Omwonenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opdrachtgever</li> <li>▪ Architect</li> <li>▪ Raadgevende ingenieursbureaus</li> <li>▪ Bouwmanagementbureaus</li> <li>▪ Aannemers</li> <li>▪ Producenten en leveranciers</li> <li>▪ Makelaars</li> <li>▪ Huurder of gebruiker</li> <li>▪ Overheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opdrachtgever, die eventueel vertegenwoordigd wordt door een bouwmanagementbureau</li> <li>▪ Cultuurhistoricus</li> <li>▪ Vergunningverlenende instanties</li> <li>▪ Politieke beleidmakers</li> <li>▪ Het publiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opdrachtgever</li> <li>▪ Architect</li> <li>▪ Bouwmanagementbureaus</li> <li>▪ Aannemers</li> <li>▪ Gebruikers</li> <li>▪ Overheid</li> <li>▪ Raadgevende ingenieursbureaus</li> <li>▪ Bouwhistoricus</li> <li>▪ RCE</li> <li>▪ Bouw- en woningtoezicht</li> <li>▪ Gemeentelijke Welstandscommissie</li> <li>▪ Gemeentelijke Monumentencommissie</li> <li>▪ Publieke opinie</li> </ul>	<p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opdrachtgever (en zijn werknemers, klanten, huurders, leveranciers)</li> <li>▪ Financiers</li> <li>▪ Architect</li> <li>▪ Ingenieurs</li> <li>▪ Aannemers</li> <li>▪ Materiaal leveranciers</li> </ul> <p>Extern:</p> <p>Privaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omwonende</li> <li>▪ Lokale landeigenaren</li> <li>▪ Milieuactivisten</li> <li>▪ Natuurbeschermers</li> <li>▪ Archeologen</li> <li>▪ Niet-overheid gerelateerde organisaties</li> </ul> <p>Publiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelgevende instanties</li> <li>▪ Lokale overheid</li> <li>▪ Nationale overheid</li> </ul>

Tabel 1 Overzicht actoren uit verschillende bronnen

Roos (2007, p. 174) noemt in zijn boek over herbestemming verschillende actoren die belangrijk zijn vanuit het perspectief van de architect. "Soms delen zij de visie van de architect, ook wat betreft het belang van historische continuïteit, soms hebben zij belangen die moeilijk in deze visie te passen zijn" (Roos, 2007, p. 174). De actoren zijn vooral van invloed op de rol van de architect als ontwerper, maar er wordt niet genoemd dat deze fundamenteel zijn voor het verwezenlijken van het MT-project.

Schunselaar (2009, pp. 48-49) focust in zijn thesis specifiek op het transformeren van monumenten. In zijn rapport omschrijft hij ook de betrokken actoren, maar maakt geen onderscheid tussen welke cruciaal zijn en welke minder cruciaal. Hij maakt wel een onderscheid tussen gecontracteerde partijen en niet-gecontracteerde partijen. De benoemde actoren zijn deels gebaseerd op de genoemde actoren van Nelissen (1999), uit een eerdere publicatie van Wamelink en van Roos (2007). Dit zijn de opdrachtgever, architect, bouwhistoricus, bouwmanagementbureaus en architect.

Winch (2010, p. 75) maakt in zijn boek over het managen van bouwprojecten een onderscheid tussen interne en externe actoren. De interne actoren hebben een wettelijk contract met de opdrachtgever. De externe actoren hebben direct belang in het project, maar zijn niet gecontracteerd door de opdrachtgever. De externe actoren kunnen verder onderverdeeld worden in private en publieke actoren. De project stakeholders zijn de actoren die (waarnemen dat ze) een direct voordeel hebben of verlies lijden bij het project. De genoemde actoren zijn echter gericht op bouwprojecten in het algemeen en niet specifiek voor MT-projecten.

#### *Vergelijking bronnen*

Tussen de actoren in bouwprojecten kan een onderscheid gemaakt worden tussen gecontracteerde (interne) en niet-gecontracteerde (externe) actoren. Gecontracteerde actoren werken in het belang van de opdrachtgever. De doelstellingen van de gecontracteerde partijen zullen daarom voornamelijk overeenkomen met de doelstellingen van de opdrachtgever (Schunselaar, 2009, pp. 48-49; Winch, 2010, p. 75). Alle gecontracteerde actoren, zoals de aannemer, bouwmanagementbureaus, maar ook de architect, behoren daarom tot de opdrachtgever, met wie zij de overeenkomst hebben. De gecontracteerde actoren kunnen vervangen worden wanneer zij wegvallen uit het project; er kan een nieuw contract worden aangegaan.

Wanneer een opdrachtgever weg valt uit een project, is er geen opdracht (project) meer en kan de transformatie van het Rijksmonument niet worden gerealiseerd.

Dan zijn er nog de externe, niet-gecontracteerde actoren. Winch (2010, p. 75) maakt een onderscheid tussen private en publieke actoren. Onder publieke, niet-gecontracteerde actoren vallen bestuurlijke instanties en overheidsinstanties, zoals de RCE, de vergunningverleners en de gemeentelijke welstandscommissie en monumentencommissie. De vergunningverleners (Burgemeester & Wethouders van de gemeenten) nemen het besluit over de te verlenen vergunning, welke verplicht is om de transformatie te kunnen verwezenlijken, Zij worden geadviseerd door de gemeentelijke welstandscommissie en in MT-projecten ook door de monumentencommissie. De Monumentencommissie wordt op hun beurt geadviseerd door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (Schunselaar, 2009, p. 55). Deze actoren worden samengevoegd tot de overkoepelde actor 'de gemeente', omdat deze actoren alleen een grote invloed hebben op het verkrijgen van de benodigde vergunning.

Onder de private, niet-gecontracteerde actoren vallen voornamelijk de omwonenden, maar ook bijvoorbeeld milieuactivisten en niet-overheid gerelateerde organisaties. Deze actoren kunnen potentieel het vergunningverleningsproces verstoren door weerstand te bieden door bijvoorbeeld bezwaar in te dienen. De trajectduur voor het verkrijgen van de benodigde vergunning kan hierdoor vertraging oplopen (Schunselaar, 2009, pp. 55-56). De private, niet-gecontracteerde actoren functioneren onafhankelijk maar hebben een dermate invloed op het project, dat zij het proces dus kunnen verstoren. Deze groep actoren worden samengevoegd onder de naam 'belanghebbende groepen'.

#### **Bepalende actoren**

Er is een drietal actoren fundamenteel voor het verwezenlijken van het MT-project. Dit zijn de opdrachtgever, de gemeente en de belanghebbende groepen. De actoren die specifiek in MT-projecten betrokken zijn kunnen ook gecategoriseerd worden onder deze drie actoren: de monumentencommissie en de RCE vallen onder de gemeente; een restauratiearchitect kan gecontracteerd worden door de opdrachtgever; een bouwhistoricus kan ingeschakeld worden door zowel de opdrachtgever als de gemeente.



Deze drie actoren zijn als basisonderwerpen gebruikt waarop de organisatorische context van de casussen in het volgende deel van het rapport is onderzocht. In dit hoofdstuk worden de drie actoren verder onderzocht op hun behoeften en voorkeuren in een MT-project en hoe deze van invloed zijn op het slagen van het MT-project.

### 3.2 Behoeften en voorkeuren van bepalende actoren

#### *Oprichtgever*

De opdrachtgever is de initiatiefnemer en daarmee de katalysator van het project (Roos, 2007, p. 176). De opdrachtgever is vaak de betalende partij en heeft daarom veel invloed (Schunselaar, 2009, p. 50). Uiteindelijk zorgt dus de opdrachtgever voor de financiering van het project, of deze nou zelf investeert of niet. De opdrachtgever heeft een idee en wil dat dit gerealiseerd wordt (Roos, 2007, p. 177). De uitvoering van het project moet dus binnen het kostenplaatje passen en aan de wensen van de opdrachtgever voldoen omdat er anders risico is dat het project niet gefinancierd wordt.

De behoeften en voorkeuren wisselen per type opdrachtgever. Zo kan het de behoefte van een opdrachtgever zijn om geld te verdienen (Schunselaar, 2009, pp. 48-50). Echter zijn er ook opdrachtgevers zonder winst oogmerk, zoals BOEi (nationale maatschappij tot behoud, ontwikkeling en exploitatie van industrieel erfgoed), een non-profit organisatie, en stichtingen die worden opgericht ten behoeve van het herbestemmen van een bepaald monument (“BOEi - Erfgoed in Ontwikkeling,” 2015). Een opdrachtgever kan uit verschillende hoeken komen en daarom zijn er veel verschillende type opdrachtgevers: huidige en/of toekomstige eigenaren, projectontwikkelaars, uitvoerende aannemers, financiers, institutionele beleggers, de

overheid, woningbouwcorporaties of een collectief van individuen (Wamelink, 2010, pp. 21-25). In feite kan iedereen opdrachtgever worden, zolang de financiering rond is om het project mogelijk te maken. De architect zou dus ook opdrachtgever kunnen zijn. Door de verschillende typen lopen de profielen uiteen: “van cultuur-minnend tot puur commercieel, meer of minder deskundig, met een privé of met een collectief belang” (Roos, 2007, p. 176). Bij commerciële opdrachtgevers weegt het economisch belang zwaarder mee; de esthetische waarde moet dan bijdragen aan de verkoopwaarde en de historische waarde is daarbij vaak slechts een ‘smaak- maker’ (Roos, 2007, pp. 176-177). Het onderscheid tussen de profielen van opdrachtgevers van Roos (2007) is weergegeven in tabel 2.

#### *Gemeente*

De gemeente wordt in dit onderzoek gebruikt als overkoepelende naam voor verschillende organen die werkzaam zijn binnen of nauw betrokken zijn bij gemeenten. Om een MT-project te mogen uitvoeren is de omgevingsvergunning nodig. Deze worden verstreken door de Burgemeester & Wethouders (B&W). Zij worden geadviseerd door verschillende organen, waaronder de gemeentelijke monumentencommissie en de welstandscommissie (R. Heijer, 2014, p. 46). De monumentencommissie wordt geadviseerd door de RCE. Deze twee partijen richten zich op het behoud van esthetiek en de cultuurhistorische waarde van het Rijksmonument (Roos, 2007, p. 181). Om de omgevingsvergunning te verkrijgen voor het MT-project, is het belangrijk dat de adviserende partijen een positief advies geven. Het perspectief vanuit de cultuurhistorische waarde van het Rijksmonument is daarvoor belangrijk.

Naast deze organen zijn er binnen gemeenten ook nog politieke beleidsmakers die visies en plannen vormen voor het erfgoed (Roos, 2007, p. 182). Ook zij kunnen

<b>Wel winst oogmerk</b> Financieel rendement maken	versus	<b>Geen winst oogmerk</b> Geen financieel rendement maken
<b>Wel ervaring</b> met MT-projecten	versus	<b>Geen ervaring</b> met MT-projecten
<b>Commercieel</b>	versus	<b>Niet commercieel (cultuur-minnend)</b>
<b>Privaat belang</b>	versus	<b>Collectief belang</b>

Tabel 2 Onderscheid in profielen van de opdrachtgever (Roos, 2007, p. 176)

invloed hebben op de transformatie. Een voorbeeld is het bestemmingsplan. In het geval van een transformatie van een gebouw moet meestal het bestemmingsplan gewijzigd worden omdat het om een verandering van functie gaat. Als er niet akkoord wordt gegaan met het wijzigen van het bestemmingsplan kan er geen omgevingsvergunning worden verstrekt en kan het monument niet getransformeerd worden. Om het bestemmingsplan te kunnen wijzigen moet akkoord worden gegaan met de nieuwe functie.

#### *Belanghebbende*

De omwonenden kunnen een grote invloed hebben op het proces en het slagen van het project door het indienen van zienswijzen, beroepen en bezwaren. Hierdoor kan het project vertraging oplopen en bestaat er een kans dat met de wijzigingen van het bestemmingsplan niet akkoord wordt gegaan (Schunselaar, 2009, pp. 55-56). Mogelijk oefenen de omwonenden invloed uit, bijvoorbeeld omwille van het behoud van het architectonische erfgoed (Roos, 2007, p. 183) of omdat zij de beoogde functie niet steunen. Omwonenden zien graag dat de nieuwe functie past in de buurt (passend bij karakter, geen overlast, etc.). Indien de beoogde functie voor bijvoorbeeld geluidsoverlast kan zorgen, is er kans dat er bezwaar wordt ingediend door de omwonenden. Daarom is het belangrijk dat er consensus is met de omwonenden. Als zij het project steunen, kan het project slagen. De mening van de omwonenden moet daarom worden meegenomen tijdens het project.

#### **Fundamentele behoeften en voorkeuren**

Uit de omschrijvingen van de bepalende actoren is afgeleid wat hun meest belangrijke (basis) behoeften en voorkeuren zijn:

- Het project moet binnen het financiële kostenplaatje vallen en tevens voldoen aan de eisen en wensen van de opdrachtgever;
- De oorspronkelijke kwaliteit van het Rijksmonument moet zichtbaar zijn en de cultuurhistorische waarden van het Rijksmonument moeten behouden blijven;
- Indien nodig moet het bestemmingsplan gewijzigd worden en moet er dus akkoord worden gegaan met de beoogde functie(s). De beoogde functie(s) moet(en) passend zijn voor de buurt en voor het gebouw.

### **3.3 Proces van MT-projecten**

De meerwaarde van de architect heeft betrekking op de rollen die de architect naast ontwerpen kan vervullen in het proces van een MT-project. In dit hoofdstuk wordt het proces van MT-projecten in kaart gebracht om zo het kader te bepalen waarin de architect en andere actoren handelen. Op basis van het onderzoek naar MT-projecten van Vervloed (2013) en het boek over bouwhistorisch onderzoek van Hendriks & Hoeve (2009) zijn er verschillende fases in MT-projecten te onderscheiden.

- *Bestaande situatie*: een transformatieproject start met een bestaande structuur. In de meeste gevallen is het gebouw al verklaard tot Rijksmonument vóór de start van het project. Incidenteel komt het voor dat dit pas gebeurt in een latere fase.
- *Initiatiefase*: het MT-project wordt geïnitieerd. De initiator kan bijvoorbeeld een ontwikkelaar, een gemeente, een architect of een eigenaar zijn (Vervloed, 2013). Hendriks & Hoeve (2009) schrijven dat tijdens deze fase bouwhistorisch onderzoek uitgevoerd zou moeten worden.
- *Definitiefase*: in deze fase is er een dialoog tussen de ontwikkelaar, de RCE en andere actoren, welke behoort te resulteren in een gedeelde visie (Vervloed, 2013). In deze fase en de initiatief fase is extra onderzoek nodig, zoals een haalbaarheidsonderzoek over architectonische, bouwhistorische en procedurele aspecten en over mogelijkheden en beperkingen (Gelinck & Strolenberg, 2014).
- *Ontwerpfase*: het ontwerp wordt in deze fase gemaakt. De gedeelde visie vormt de basis voor deze fase.
- *Vergunningsfase*: de omgevingsvergunning wordt aangevraagd en moet worden verkregen (Vervloed, 2013). Vervloed (2013) onderscheidt dit als een apart fase, terwijl Hendriks & Hoeve (2009) dit als een onderdeel in de uitwerkingsfase ziet.
- *Uitwerkingsfase*: het ontwerp wordt in deze fase uitgewerkt tot een definitief ontwerp (DO) (Vervloed, 2013).
- *Uitvoeringsfase*: het project wordt uitgevoerd en de transformatie wordt gerealiseerd (Vervloed, 2013). Tijdens deze fase wordt aandacht besteed aan vondsten in het monumentale gebouw tijdens de uitvoering omdat de beschikbare informatie over het gebouw vaak beperkt is en daardoor onvoorziene situaties kunnen optreden (Hendriks & Hoeve, 2009).

- *Oplevering en nazorg*: het getransformeerde monument wordt in gebruik genomen en heeft nazorg nodig om onderhouden te blijven (Vervloed, 2013).

Doordat er in het MT-project een gebouw met monumentale status wordt getransformeerd, moeten er extra handelingen worden uitgevoerd om het project te kunnen realiseren. De extra handelingen hebben betrekking op de volgende onderwerpen.

#### *Bestemmingsplan*

Wanneer de functie van het gebouw wordt veranderd moet het bestemmingsplan van die locatie worden gewijzigd, zodat de benodigde vergunningen verstrekt kunnen worden (Vervloed, 2013)

#### *Omgevingsvergunning*

Zoals de vergunningsfase laat zien, moeten de omgevingsvergunning worden aangevraagd om de transformatie te kunnen uitvoeren. In MT-projecten worden er extra criteria gesteld aan het verstrekken van de omgevingsvergunning als gevolg van de monumentale status van het gebouw (Hendriks & Hoeve, 2009, p. 11). In MT-projecten adviseert de monumentencommissie over het verstrekken van deze vergunning en wordt zelf geadviseerd door de RCE.

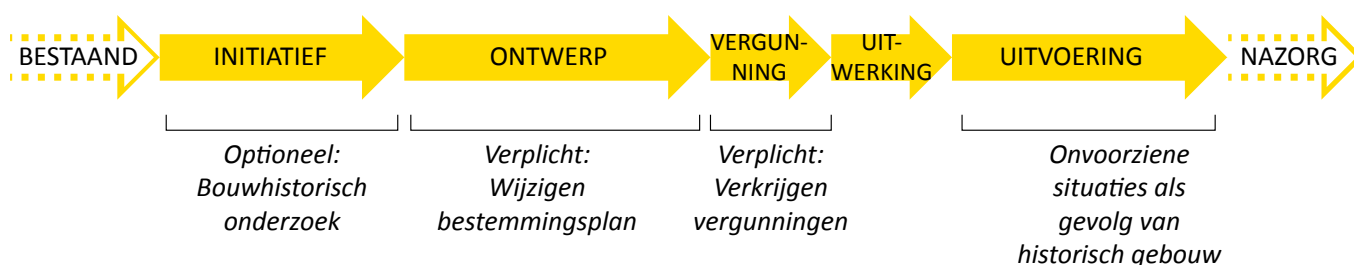
#### *Bouwhistorisch onderzoek*

Een monumentaal gebouw heeft cultuurhistorische waarden; deze waarden zijn immers de reden dat het gebouw tot Rijksmonument is verklaard. Om deze te kunnen laten meewegen bij besluiten tot bouwkundige ingrepen is er bouwhistorisch onderzoek nodig. Volgens Hendriks &

Hoeve (2009) wordt dit voornamelijk geïnitieerd door de opdrachtgever. Bouwhistorisch onderzoek is “onderzoek naar de bouw, verbouwings- en gebruiksgeschiedenis van gebouwen, complexen van gebouwen, of gebieden, in hun ruimtelijke samenhang, aan de hand van de vorm, de constructies, de gebruikte materialen en de afwerking. Het onderzoek brengt – onder andere aan de hand van bouwsporen – in kaart hoe de oorspronkelijke situatie was, welke veranderingen er in de loop der tijd zijn aangebracht, en het beschrijft de bestaande situatie als uitkomst van die eerdere processen” (Hendriks & Hoeve, 2009, p. 27). De onderzoeksresultaten en de daaruit voortkomende waardenstelling kan als uitgangspunt dienen voor de transformatie. Daarnaast kan het rapport door de gemeente gebruikt worden als toetsingskader voor MT-projecten (Hendriks & Hoeve, 2009, p. 3).

#### **Basisproces voor MT-projecten**

Het processchema uit figuur 4 vormt het uitgangspunt voor het proces van een MT-project. De fases van het MT-project zijn gereduceerd tot vier hoofdfases: de initiatiefase, de ontwerpfase, de vergunningsfase en de uitvoeringsfase. De definitiefase valt onder de initiatiefase en de uitwerkingsfase valt onder de ontwerpfase. Het wijzigen van het bestemmingsplan en het verkrijgen van de omgevingsvergunning zijn verplichte onderdelen. Bouwhistorisch onderzoek is geen verplicht onderdeel van een MT-project. Dit onderdeel is niet meegenomen in het onderzoek. Tijdens de uitvoeringsfase kunnen zich onvoorziene situaties voordoen als gevolg van het bestaande, historische gebouw.



**Figuur 4** Procesverloop van MT-projecten



DEEL III PRAKTIJKONDERZOEK

TECTURE







## 4. CASE STUDIES

Het doel van deze methode is om MT-projecten en de rollen van de architect in MT-projecten in kaart te brengen; wat is er specifiek aan een MT-project en welke activiteiten voert de architect uit in MT-projecten? Door gerealiseerde MT-projecten te bestuderen, kan lering getrokken worden uit de praktijk. Een vijftal projecten zijn geselecteerd. De vijf projecten zijn geselecteerd op een aantal basiscriteria:

- Monumentale status: het gebouw heeft (deels) de status Rijksmonument;
- Omvang van het project: het gebouw of complex moet dusdanig groot zijn dat het de complexiteit van een MT-project weerspiegelt;
- Succes van het project: de transformatie van het gebouw is gerealiseerd en het resultaat wordt als een gerenommeerd project beschouwd, zodat 'best practices' meegenomen kunnen worden in een volgend MT-project;
- Beschikbaarheid van data: er moet voldoende informatie beschikbaar zijn in documentatie en middels interviews. Daarvoor moeten ten minste de projectarchitect, projectleider en opdrachtgever beschikbaar zijn voor een interview.

Het in contact komen met de juiste actoren – met name de architecten – bleek de uitdaging, waardoor de keuze van de projecten grotendeels op de beschikbaarheid van de transformatiearchitecten is gebaseerd. Dit resulteerde in een serie projecten, waarin de rollen van de architecten uiteenlopend zijn, wat bleek uit bijvoorbeeld de periode

van betrokkenheid van de architecten (zie tabel 3). De vijf projecten zorgen dus voor een breed spectrum in de weergave van de rollen van de architect.

De projecten worden middels een vaste structuur beschreven. De structuur bestaat uit een aantal onderwerpen die zijn gebaseerd op het resultaat van de literatuurstudie. Allereerst worden de casussen geïntroduceerd aan de hand van een omschrijving van het project en het gebouw, en van de projectarchitect. Vervolgens worden er omschrijvingen gegeven van de drie bepalende actoren welke uit de literatuurstudie naar voren kwamen: de opdrachtgever, de gemeente en de belanghebbende groepen. Een overzicht laat vervolgens zien hoe het samenwerkingsverband tussen de actoren eruit zag. Daarna wordt het procesverloop beschreven en weergegeven in een schema. Als uitgangspunt is het schema van het procesverloop uit de literatuur (figuur 4) genomen. Het wijzigen van het bestemmingsplan en het verkrijgen van de omgevingsvergunning worden daarbij extra uitgelicht, en mogelijk aangevuld met specifieke situaties die prominent in het project naar voren kwamen. Als laatste worden de activiteiten van de projectarchitect per fase beschreven.

In appendix II is een overzicht bijgevoegd van de geïnterviewde actoren per casus en de extra bronnen die zijn geraadpleegd. Daarnaast zijn de interviews bijgevoegd in appendix V. Sommige interviews zijn volledig uitgewerkt, terwijl van andere interviews alleen een samenvatting is bijgevoegd.

<i>Betrokkenheid architect tijdens:</i>	<b>Ambachtsschool</b>	<b>De Hallen</b>	<b>Cereolfabriek</b>	<b>Faculteit Bouwkunde</b>	<b>Janskerkhof</b>
Voormalige situatie	x	✓	✓	✓	x
Initiatiefase	x	✓	x	x	x
Ontwerpfase	✓	✓	✓	✓	✓
Uitvoeringsfase	✓	✓	x	✓	✓

**Tabel 3** Betrokkenheid architecten in de projecten

## 4.1 De Oude Ambachtsschool, Zwolle

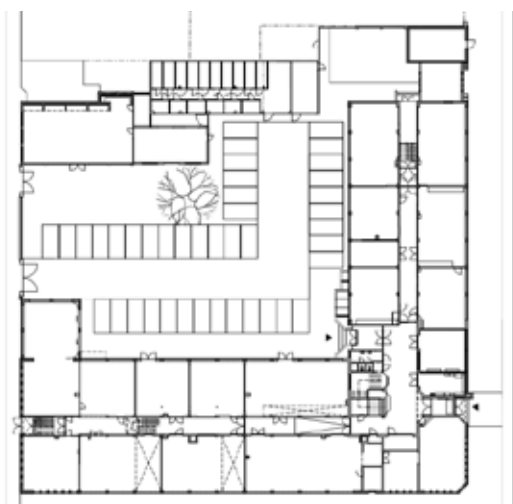
<b>Status</b>	Rijksmonument
<b>Bouwjaar</b>	1934
<b>Oorspronkelijke functie</b>	2010
<b>Originele functie</b>	Oude ambachtsschool
<b>Nieuwe functie</b>	Sociale huurwoningen en ateliers
<b>Type bezetting</b>	Permanent
<b>Situatie</b>	Aan de rand van een woonwijk
<b>Architect</b>	Sjoekie de Bijll Nachenius (Bierman Henket Architecten)
<b>Opdrachtgever</b>	SWZ woningcorporatie Zwolle

### Project & gebouw

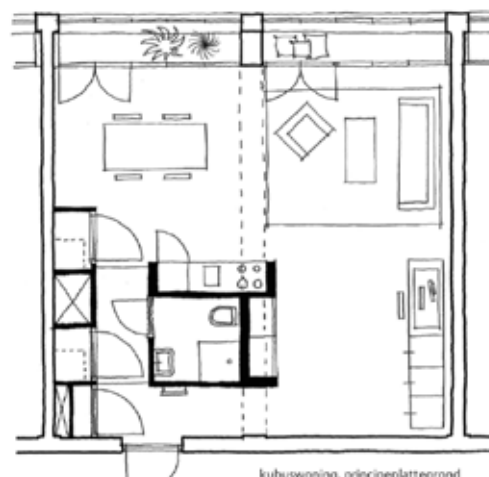
De Oude Ambachtsschool is een drie-laags gebouw en bestaat uit twee haaks op elkaar liggende vleugels. Er is een centraal trappenhuis waar deze vleugels elkaar ontmoeten (figuur 11). Hier is ook de formele entree aan de buitenzijde. Aan de binnenzijde is een entree welke voorheen bestemd was voor de leerlingen. Beide vleugels hebben centrale gangen met aan weerszijde de lokalen (figuur 8 en 9). Ieder lokaal heeft één deur en één raam (figuur 9 en 10) die het verbind met de gang (Bijll Nachenius, 2015). Het schoolgebouw is getransformeerd naar een gebouw voor gemengd gebruik: sociale huurwoningen en ateliers (figuur 5). De ateliers zijn gesitueerd op de begane grond en deels op de eerste verdieping. De starterswoningen bevinden zich op de eerste en tweede verdieping ("Woon-/werkcomplex Oude Ambachtsschool," z.j.). De ateliers zijn geplaatst in de lokalen en zijn opgeleverd als casco's, waardoor deze niet veel ingrepen vergden (Eisma, 2015). Ook de woningen zijn geplaatst in de lokalen. In die ruimtes zitten vaste kernen voor sanitair en keuken (figuur 6) ("Woon-/werkcomplex Oude Ambachtsschool," z.j.). De ramen in de gevel hebben een karakteristieke indeling. Echter waren de ramen niet

geïsoleerd (figuur 7). Een deel van de gevel is op de zon gericht en ligt vlak langs het spoor; er was sprake van geluidsoverlast en zware zonbelasting. Op een enkele plek was er zonwering, maar verder zat er oorspronkelijk geen zonwering aan de buitenkant van het pand (Bijll Nachenius, 2015). Daarnaast kende het gebouw veel achterstallig onderhoud. Hierdoor was het een erg verloederd gebouw wat ook de aanleiding voor het project was. Door het achterstallige onderhoud was het niet precies duidelijk welke elementen nog in goede staat waren (Eisma, 2015; Roodselaar, 2015).

Het gebouw heeft een architectuurhistorische betekenis als voorbeeld van een schoolgebouw, opgetrokken in de stijl van het Nieuwe Bouwen. De kenmerkende elementen van het gebouw zijn het betonskelet, de stalen ramen en de plastische hoekafwerking (de hoek van het gebouw, waar het centrale trappenhuis zich bevindt). Daarnaast is het gebouw van stedenbouwkundig belang in de structuur van de wijk Assendorp. Het is door de omvang en de vormgeving een bepalend element op de hoek van de Hortensiastraat en de Mimosastraat ("Monumentenregister," 2015).



Figuur 5 Plattegrond begane grond<sup>1</sup>



Figuur 6 Concept plattegrond woning<sup>1</sup>



Figuur 7 De Oude Ambachtsschool<sup>2</sup>



Figuur 8 Gangenstructuur<sup>3</sup>



Figuur 9 Gangenstructuur<sup>1</sup>



Figuur 10 Raamkozijn in gang<sup>1</sup>



Figuur 11 Monumentale trappenhal in hoek van het gebouw en glazen bouwstenen<sup>1</sup>

### Projectarchitect

Het architectenbureau Bierman Henket Architecten is benadert door DLH, het projectmanagementbureau welke gedelegeerd opdrachtgever was van dit project. DLH heeft het bureau benadert, omdat het architectenbureau voorafgaand aan dit project al meerdere projecten in Zwolle had gedaan. Een voorbeeld hiervan is het voormalige Sophia Ziekenhuis. Door onder andere dit project was het bureau bekend bij de gemeente Zwolle. Daarnaast heeft het bureau aanzien en praktijkervaring. DLH was daarom bekend met de kwaliteitstandaard van het bureau (Roodselaar, 2015). Sjoekie de Bijll Nachenius was aangewezen als projectarchitect.

Het bureau is veelal betrokken bij renovatie- en transformatieprojecten van bestaande, en vaak monumentale gebouwen; “Bierman Henket architecten is gespecialiseerd in de renovatie en transformatie van bestaande gebouwen en de inpassing van eigentijds programma in een historische, stedelijke context” (Mol, z.j.). Het bureau is georganiseerd als ontwerpatelier waarin voor ieder project een ontwerpteam wordt samengesteld. Binnen het bureau ligt er een zwaartepunt op de technische aspecten van projecten, zoals installaties en detaillering (Bijll Nachenius, 2015).

### Opdrachtgever

De opdrachtgever van het project was SWZ, een woningstichting in Zwolle. Deze organisatie zet zich in voor “goede, betaalbare woningen in leefbare buurten en wijken in Zwolle. De verantwoordelijkheid van SWZ richt zich primair op het terrein Wonen. [De] inkomsten worden actief ingezet voor de te realiseren volkshuisvestingsopgave. SWZ richt zich in het geheel op het huisvesten van mensen met een beperkt inkomen” (“Onze organisatie,” z.j.). Het profiel van de opdrachtgever is gespecificeerd in tabel 4.

SWZ als woningstichting heeft geen winstoogmerk en was belegger in het project. SWZ heeft een belang in het gebouw op de lange termijn, omdat SWZ eigenaar is en

Geen winstoogmerk	Geen ervaring met MT-projecten
Niet-commercieel (cultuur-minnend)	Collectief belang

**Tabel 4** Profiel opdrachtgever van de Ambachtsschool

daarmee de exploitatie in het pakket heeft zitten (Bijll Nachenius, 2015). Het doel van SWZ in dit project was om de leefbaarheid van de achtergelegen wijk te verbeteren. Het gebouw is de ‘poort’ naar de wijk en is daarmee het gezicht van de wijk. De stichting bezit ongeveer de helft van de woningen in de wijk. De uitstraling van de wijk is voor de woningstichting daarom erg belangrijk en de verloederde school had hier een slechte invloed op (Eisma, 2015). Het project moest resulteren in een acceptabele huurprijs van de sociale huurwoningen. De kosten van de transformatie konden daardoor niet te hoog worden, omdat de huuropbrengst van sociale huurwoningen en ook van de ateliers laag is (Roodselaar, 2015).

SWZ heeft vanwege de complexiteit van het project een projectmanagementbureau ingeschakeld. Voor de aankoop van het pand was DLH al betrokken bij het project. DLH is niet gespecialiseerd in het transformeren van gebouwen. Het bureau had voorafgaand aan het project wel al enkele gemeentelijke monumenten getransformeerd. DLH was gedelegeerd opdrachtgever en was in mandaat om het plan uit te werken (Roodselaar, 2015).

### Gemeente

Het initiatief om het gebouw te herbestemmen kwam vanuit de gemeente; een wethouder vroeg SWZ om het gebouw te transformeren, omdat SWZ als woningstichting mogelijk meer kans maakte om een transformatie te realiseren. Dit zorgde voor steun voor het project vanuit de gemeente (Eisma, 2015). Daarnaast was de gemeente vrij flexibel in de omgang met het monument (Bijll Nachenius, 2015). De gemeente vormde dus geen belemmering voor het project.

### Belanghebbende groepen

Vanwege de locatie van het gebouw, waren omwonende betrokken bij het project. De transformatie van het verloederde gebouw zou echter een positieve bijdrage leveren aan de leefomgeving van de omwonenden. De omwonenden vormden daarom geen belemmering (Bijll Nachenius, 2015; Eisma, 2015). Echter zagen zij wel graag dat de krakers het pand zouden verlaten (Roodselaar, 2015). De krakers waren ook een belanghebbende groep. De krakers waren kunstenaars, wie er in eerste instantie voor gezorgd hadden dat de voorgaande plannen niet door gingen door in opmars te komen. Al voor de aankoop van het monument was het duidelijk dat er sociale huurwoningen ateliers in het gebouw zouden komen (Eisma, 2015). De kunstenaars hebben er ook voor gezorgd dat de school



een Rijksmonument werd. Omdat de kunstenaars zelf geen inkomsten hadden, werd het gebouw niet onderhouden. Daarnaast was deze groep gewend geen huur, gas, water en licht te betalen (Roodselaar, 2015). Gedurende het project was het dus nodig om te onderhandelen met de kunstenaars; de kunstenaars zouden weer terug in het pand komen en huurders worden.

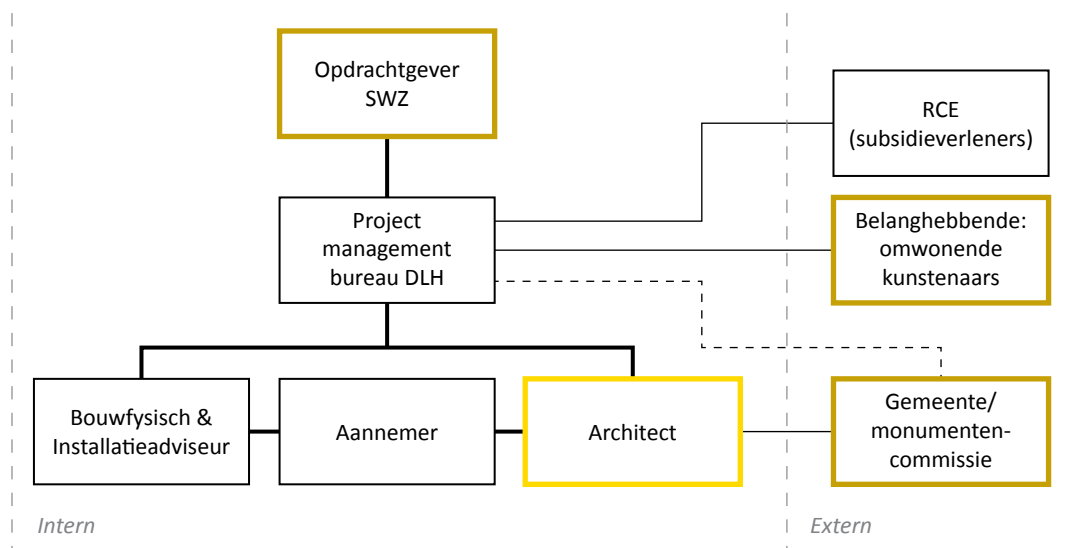
### Samenwerkingsverband

Figuur 12 geeft schematisch het samenwerkingsverband weer tussen verschillende actoren. Het projectmanagementbureau stond tussen de opdrachtgever, de aannemer en de architect in. De architect had van de bepalende actoren alleen direct contact met de gemeente; DLH had direct contact met de opdrachtgever en de belanghebbende. Daarnaast zette DLH het subsidietraject in en stond daarom in contact met de subsidieverleners (RCE). De RCE als subsidie-verlenende partij kan het project niet staak leggen en valt daarom niet onder de bepalende actoren, ondanks het feit dat de subsidie significant was voor het realiseren van het project.

Vanuit zowel de opdrachtgever als de aannemer kreeg de architect de ruimte om esthetische discussies te voeren. Waar in projecten vaak het geld een hele belangrijke rol speelt en je als estheet (de architect) een verloren strijd hebt, was er in dit project wel ruimte voor esthetische discussies (Bijll Nachenius, 2015).

### Proces

Figuur 13 geeft schematisch het proces van het project weer. Het gebouw stond structureel leeg en was tijdens de leegstand gekraakt door een groep kunstenaars; zij vestigde hier hun ateliers. De groep kunstenaars heeft ervoor gezorgd dat het pand werd benoemd tot Rijksmonument. Voorgaande plannen om de school te transformeren naar luxe appartementen liepen spaak doordat de kunstenaars in opstand kwamen en daardoor de vergunningen niet verleend werden (Eisma, 2015). “Het pand werd een rotte plek in Zwolle wat vaak in het nieuws kwam” (Roodselaar, 2015). Na een vraag vanuit de gemeente onderzocht de woningbouwcorporatie SWZ de mogelijkheden voor het monument. Al vóór de aankoop schakelde SWZ een projectmanagementbureau in: DLH. DLH functioneerde als gedelegeerd opdrachtgever. DLH is betrokken geweest tot aan de oplevering van het bestek (Bijll Nachenius, 2015; Roodselaar, 2015). Na een jaar onderzoek naar de haalbaarheid van het project werd het pand aangekocht door SWZ en ging het project van start. Na de aankoop werden de architect alsmede de aannemer direct betrokken. Beide partijen zijn tot aan de oplevering van het project betrokken geweest; in 2007 begon de architect met het ontwerp en in 2010 is het project opgeleverd (Bijll Nachenius, 2015; Eisma, 2015). Het project blijkt succesvol; er waren heel snel huurders gevonden voor de woningen; de buurt gaf positieve reacties; tijdens een open-dag vlak voor de oplevering



Figuur 12 Samenwerkingsverband tijdens het proces van de Ambachtsschool

kwamen 1500 bezoekers. Waar het pand vroeger slecht in het nieuws kwam, gebeurt dit nu niet meer. “Het probleem is opgelost” (Roodselaar, 2015).

#### Wijzigen bestemmingsplan

Vanwege de functieverandering moest het bestemmingsplan worden gewijzigd. DLH heeft dit op zich genomen. Hiervoor moesten vrij eenvoudige tekeningen geleverd worden. Zij moesten de functieverandering van school naar woningen en ateliers laten zien inclusief een tekstuele onderbouwing (Bijll Nachenius, 2015).

#### Vergunningen verkrijgen

De omgevingsvergunning werd snel verkregen; de vergunning werd verkregen in drie à vier maanden, terwijl hier toentertijd een half jaar voor stond (Bijll Nachenius, 2015). De vergunning was vereist om de subsidieaanvraag te kunnen afronden (Roodselaar, 2015).

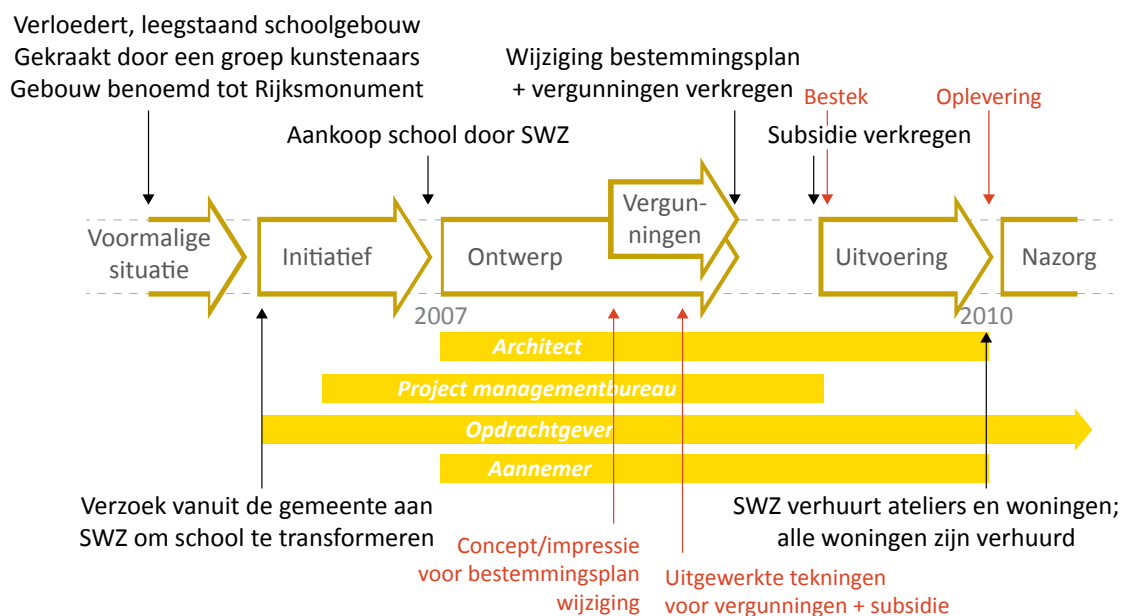
#### Subsidieaanvraag

Een belangrijke bijdrage voor het slagen van het project,

zoals het uiteindelijk is gerealiseerd, is de grote som subsidie die is toegekend aan het project. Het traject wat hiervoor doorlopen moest worden, was ingezet door DLH; DLH heeft uitgezocht wat de kansen waren voor welke subsidie (Roodselaar, 2015). De subsidieaanvraag moest worden ingediend bij de RCE. Om de subsidie uiteindelijk te verkrijgen waren verschillende producten nodig, waaronder een gedetailleerd kostenraam en de omgevingsvergunning (Bijll Nachenius, 2015). Daarnaast waren ook tekeningen op DO-niveau nodig. DLH heeft de aanvraagformulieren ingevuld en het overleg gevoerd over de plannen met de RCE en de provincie (Roodselaar, 2015). Het project heeft enige tijd stil gelegen totdat de subsidiëring rond was. Daarna kon de uitvoering van start gaan.

#### Activiteiten architect

Tabel 5 beschrijft voor de twee fases waarin de projectarchitect was betrokken, wat de activiteiten van de architect waren.



Figuur 13 Processchema van de Ambachtsschool

#### Ontwerp- & Verguningsfase

- *Ontwerpen*; een ontwerp leveren welke voldoet aan de eisen voor de nieuwe functie en aan de monumentalen eisen. Daarnaast moest het ontwerp financieel haalbaar zijn. De architect moest schakelen tussen deze eisen, de ontwerpkeuzes hierop baseren en waar nodig concessies (durven) maken (Eisma, 2015; Roodselaar, 2015). Zo had de architect kubussen - als vaste kernen met sanitair en keuken - willen laten ontwerpen door een extern bureau, maar vanwege oplopende kosten moest de architect dit uiteindelijk zelf ontwerpen (Bijll Nachenius, 2015).

Tabel 5 Activiteiten van de architect

**Ontwerp- & Vergunings- fase**

(vervolg)

- *Subsidieaanvraag faciliteren*; het aanleveren van de benodigde producten. Omwille de financiële haalbaarheid van het project, en om het te kunnen leveren op “het niveau waarin het is gestoken” (Bijll Nachenius, 2015), was er subsidie nodig. De architect leverde daarvoor tekeningen op het niveau van een definitief ontwerp en de benodigde vergunningen (Bijll Nachenius, 2015).
- *Medewerking verkrijgen van belanghebbende groepen*; plannen presenteren aan buurtbewoners. De architect kon hen laten zien hoe de Ambachtsschool in goede staat eruit zou kunnen zien (Eisma, 2015). De architect voerde echter geen overleg met de buurtbewoners de kunstenaars.
- *Wijzigen bestemmingsplan*; het aanleveren van de benodigde producten. Dit was een eenvoudige tekening die de functieverandering liet zien (Bijll Nachenius, 2015).
- *Voldoen aan bouwbesluit*; de eisen voor de brandveiligheid en klimaatbeheersing verwerken in de plannen. Daarvoor moest de architect alle informatie van de adviseurs coördineren en in de tekeningen verwerken (Roodselaar, 2015). Zo moest er een oplossing worden bedacht voor het isoleren van de ramen vanwege de eisen van de nieuwe functie. Zonwering aan de buitenkant was geen optie, vanwege de monumentaliteit van de gevel. Uiteindelijk zijn er dubbele puien aan de binnenkant geplaatst, met zonwering er tussenin, welke normaliter niet door de woningcorporatie wordt aangeboden (Bijll Nachenius, 2015).
- *Overeenstemming verkrijgen met vergunningverleners voor omgevingsvergunning*; direct overleg voeren met de gemeente (welstandscommissie en monumentencommissie) en de RCE. De architect presenteerde de plannen aan hen en legde uit waarom bepaalde keuzes waren gemaakt (Bijll Nachenius, 2015; Roodselaar, 2015). De architect maakte een boekwerk, die specifiek op materiaaldetails van het gebouw in ging. Dit boekwerk liet de afwerkstaat zien. Ze hebben per monumentaal onderdeel een plan van aanpak gemaakt met schetsen om te laten zien hoe het gerestaureerd moest worden en hoe zij dat zich voorstelde. Dit gebruikte de architect als communicatiemiddel met de gemeente (Bijll Nachenius, 2015). Daarnaast schakelden de architect een kleurenexpert in, omdat zij zelf niet specifiek over die kennis beschikten (Eisma, 2015).
- *Vergunningen aanvragen*; het aanleveren van de benodigde producten (tekeningen en aanvullende informatie) en de aanvraag indienen (Bijll Nachenius, 2015; Roodselaar, 2015).
- *Bestek verzorgen*; inschakelen van een bureau die namens hen het bestek maakten (Roodselaar, 2015).

**Uitvoerings- fase**

- *Uitvoering volgens de plannen controleren*; esthetische begeleiding voeren tijdens de bouw. De architect kwam kijken of alles werd uitgevoerd zoals bedacht en om te waarborgen dat er geen aannemers-oplossingen zouden ontstaan zoals zichtbare aftimmerlatjes en kit-werk (Roodselaar, 2015). Als communicatiemiddel met de aannemer gebruikte zij een boekwerk die de afwerkstaat liet zien. De architect was aanwezig bij de bouwvergaderingen (Bijll Nachenius, 2015). Zo werd er bijvoorbeeld tijdens de bouw een constructief probleem ontdekt aan de kop van één van de vleugels; er moest extra constructieve ondersteuning komen. Daarvoor moest er vanuit de esthetiek gekeken worden naar wat er mogelijk was en wat paste in het ontwerp. Er moest bijvoorbeeld ook gekeken worden door de architect naar de delen van de gevel die weer opgemetseld moesten worden; er moest daarvoor gekeken worden naar het voegwerk, de soort steen en of de kleuren klopten. Dit coördineerde de architect met de aannemer (Bijll Nachenius, 2015).
- *Concept waarborgen tot in het detail*; overtuigen van bijvoorbeeld externe installateurs. De netwerkbeheerder van elektriciteits- en gasnetten moest overtuigd worden waarom hun manier van het aanleggen van het netwerk niet strookten met het monument en het ontwerp. De netwerkbeheerder wilde brede goten aanleggen in het trappenhuis, waar deze niet in het zich gewenst waren (Bijll Nachenius, 2015).
- *Communicatie met monumentencommissie*; overleg voeren met de vertegenwoordiger van de monumentencommissie wanneer wijzigingen nodig waren tijdens de bouw. De vertegenwoordiger hield toezicht tijdens de bouw vanwege de subsidie (Bijll Nachenius, 2015).

Tabel 5 Activiteiten van de architect (vervolg)



## 4.2 De Hallen, Amsterdam

<b>Status</b>	Rijksmonument
<b>Bouwjaar</b>	1902
<b>Oplevering</b>	2014
<b>Oorspronkelijke functie</b>	Tramremise van het Gemeentelijk Vervoersbedrijf
<b>Nieuwe functie</b>	Gemengd gebruik: hotel, horeca bioscoop, bibliotheek, ambachtshal, studio's, ruimtes voor kleine ondernemers.
<b>Type bezetting</b>	Permanent
<b>Situatie</b>	In het stadscentrum van Amsterdam
<b>Architect</b>	André van Stigt
<b>Opdrachtgever</b>	TROM (TramRemise OntwikkelingsMaatschappij)

### Project & gebouw

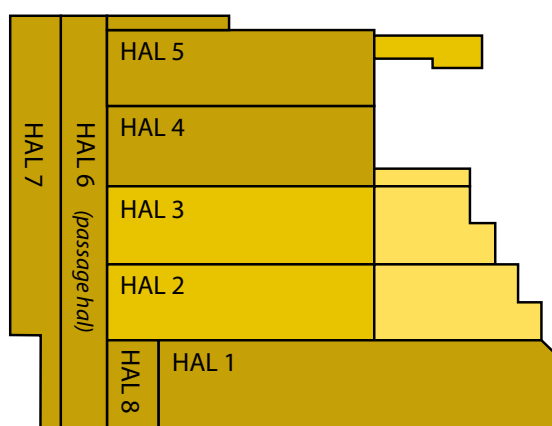
In het voormalige tramremise-gebouw werden bussen en trams opgeknapt en onderhouden. Het complex bestaat uit verschillende hallen (figuur 14) en zijn van algemeen belang vanwege cultuurhistorische en typologische waarden. De Hallen dateren uit verschillende tijden; het eerste deel is gebouwd tussen 1901 en 1903 (donkergeel), een tweede deel is gebouwd in 1908 (geel) en een derde deel is gebouwd in 1914 (lichtgeel) ("Monumentenregister," 2015). Dit heeft geleid tot een samenstelling van verschillende stijlen van bijvoorbeeld de kleuren (Stigt, 2015).

Een aantal langwerpige hallen (figuur 18) met ieder een eigen functie liggen parallel aan elkaar en grenzen allen aan een lange hal die de 'passage' heet (figuur 16). Na de transformatie hebben de langwerpige hallen ieder weer een eigen unieke functie gekregen (figuur 18) welke voornamelijk publiekelijk zijn. De passage-hal verbindt deze functies met elkaar. De hal aan de andere zijde, parallel aan de passage-hal is opgedeeld in kleine units (figuur 15). De compilatie van de hallen zorgde ervoor dat er in

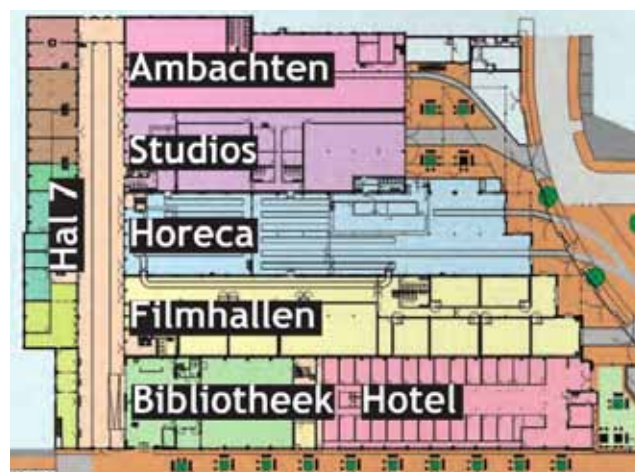
hal 2 geen daglicht toetrad. Daarnaast was het complex nauwelijks geïsoleerd. In het dak zat een karakteristieke spanten-constructie van staal. De voormalige functie was onder andere te herkennen in de rails in de vloeren. Op één plek zat er een driewegwissel, waarvan er maar twee in Nederland zijn (figuur 17). Ondanks dat het gebouw in bezit van de overheid was, kende het gebouw zestien miljoen euro aan achterstallig onderhoud (figuur 19) (Stigt, 2015; Stor, 2015). Onder het complex is ook nog een ondergrondse garage gerealiseerd (Stor, 2015). Naast de transformatie van het monument, speelde er ook nog de ontwikkeling van de buurt.

Het project heeft verschillende prijzen gewonnen:

- Europa Nostra Prijs (2015): prijs voor cultureel erfgoed in de categorie 'conservatie' ("Nieuws," 2015);
- Pieter van Vollenhovenprijs (2015): een jaarlijks terugkerende prijs aan een particulier of organisatie die de uitdaging is aangegaan om een monument in Nederland te behouden door het een nieuwe bestemming te geven ("Nieuws," 2015).



Figuur 14 Complex de Hallen <sup>4</sup> (eigen illustratie, gebaseerd op Kalk (2015, p. 14))



Figuur 15 Uitgevoerde plan van TROM van het programma <sup>4</sup>



Figuur 16 Entreehal en spanten dakconstructie <sup>5</sup>



Figuur 17 Hal met restaurant <sup>6</sup>



Figuur 18 Luchtfoto van het complex <sup>7</sup>



Figuur 19 Achterstallige onderhoud in de Hallen <sup>8</sup>



Figuur 20 Hotel De Hallen <sup>9</sup>



### Projectarchitect

De architect van het project was André van Stigt. Bijzonder in dit project was dat de architect ook deels opdrachtgever was; hij zat in het bestuur van TROM. Daarnaast voerde hij ook de bouwdirectie uit. Oorspronkelijk zou hij ook huurder worden in het complex (Stigt, 2015).

Van Stigt heeft met zijn bureau veel ervaring in het transformeren van gebouwen; ze hebben voorafgaand aan dit project diverse andere transformatieprojecten met toegekende prijzen op hun naam staan, waaronder Pakhuis de Zwijger, het Groot Handelsgebouw, het Olympisch Stadion en het Conservatorium Hotel (Stigt, 2015). In het boek Nieuw leven in De Hallen wordt gezegd dat de werkwijze van het bureau wordt gekarakteriseerd door het creëren van draagvlak bij buurtbewoners en initiatiefnemers. Daarnaast proberen ze grip te krijgen op het proces en de financiering van het project (Kalk, 2015, pp. 161-163). Zo had de architect een buurtontwikkelingsmaatschappij opgericht om de Graansilo's in Amsterdam te ontwikkelen (Stigt, 2015). Van Stigt heeft persoonlijk een prijs in 2014 ontvangen als architect zijnde: de Ij-prijs, omdat hij 'het historische karakter en de internationale allure van Amsterdam versterkt' ("Nieuws," 2015).

### Opdrachtgever

C.V. TROM was de opdrachtgever. TROM is specifiek opgericht voor dit project, om de plannen van de initiatiefnemers, waaronder de architect, verder uit te werken. De initiatiefnemers ontwikkelden een alternatief plan naast het plan van de toenmalige ontwikkelaar. Toen de initiatiefnemers werden geschrapt in dit plan, werd besloten door te gaan met hun alternatieve plan en werd TROM opgericht. Stichting TROM werd beheerend venoot namens de C.V. en was ontwikkelaar van het project. Het bestuur van de stichting bestond uit de architect, een advocaat, een vastgoedspecialist, een ontwikkelaar en vastgoedbeheerder, en een bewonersparticipatie- en

herbestemmingsdeskundige (Kalk, 2015, p. 119). Figuur 21 laat de organisatiestructuur van TROM zien. In tabel 6 is het profiel van TROM gespecificeerd.

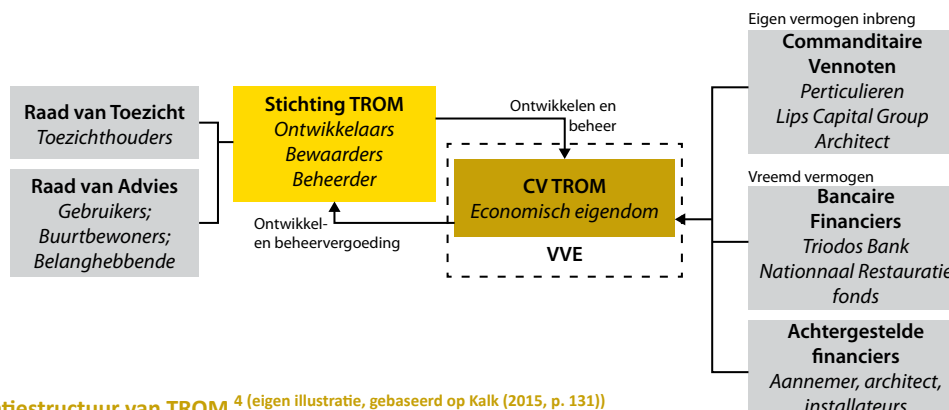
Het doel van TROM, zoals het in de statuten is vastgelegd, is (Kalk, 2015, p. 100):

- het dragen van verantwoordelijkheid voor het behoud, beheer en verantwoorde exploitatie van het complex De Hallen, zodanig dat het gebruik een positieve bijdrage levert aan de leefbaarheid van de wijk en de ontwikkeling van haar bewoners;
- verantwoording afleggen en zorg dragen voor terugkoppeling over voortgang en besluitvorming aan de bewoners en organisaties in de wijk;
- zonder winstoogmerk opereren.

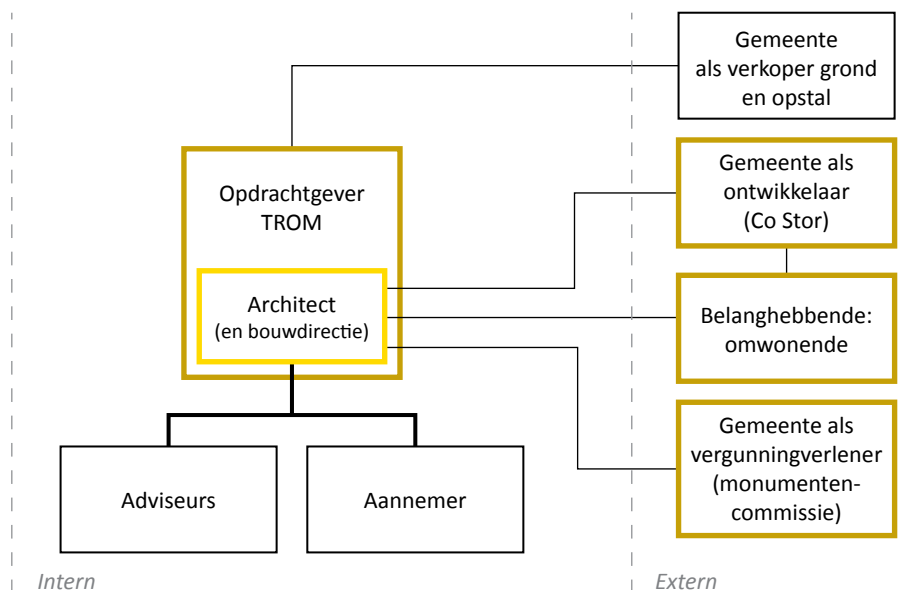
### Gemeente

De gemeente als verkopende partij had Co Stor, projectleider bij de gemeente, ingeschakeld; hij was aanspreekpunt vanuit de gemeente. Stor zette de competitie uit tussen TROM en Lingotto. Voordat TROM hun plannen konden uitvoeren en definitief opdrachtgever kon worden, moest TROM de competitie winnen. De gemeente stelde een externe commissie aan die beide plannen zou beoordelen en stelden de eisen waaraan de plannen moesten voldoen en welke producten geleverd moesten worden. Er moest een compleet plan liggen, waarvan de financiering rond was (Stigt, 2015; Stor, 2015).

De monumentencommissie bestond destijds uit drie personen die de controles van de transformatie en restauraties uitvoerden. De monumentencommissie kon niet bij alle monumenten een nauwlettende controle uitvoeren. De focus lag daarom meer bij kleine monumenten waar vaker iets mis gaat. Eens in de zes weken kwam er iemand van monumentencommissie langs om een rondleiding op de bouw te krijgen en zaken te bespreken (Stigt, 2015).



Figuur 21 Organisatiestructuur van TROM <sup>4</sup> (eigen illustratie, gebaseerd op Kalk (2015, p. 131))



**Figuur 22 Samenwerkingsverband tijdens het proces van De Hallen**

### **Belanghebbende groepen**

De omwonenden hebben een grote rol gespeeld in de voortgang van het proces. Middels bezwaren hebben de omwonende voorgaande plannen staak gelegd. Zo kon het plan van Burgfonds voor een uitgaanscentrum niet doorgaan, omdat de omwonenden er tegen waren. Er was al wel een nieuw bestemmingsplan gemaakt, maar deze kon nog niet worden goedgekeurd. De omwonende waren voornamelijk tegen de voorgestelde functies vanwege de overlast die het zou geven (Kalk, 2015, p. 61).

### **Samenwerkingsverband**

Figuur 22 geeft schematisch het samenwerkingsverband tussen de verschillende actoren weer. Bijzonder in dit project was dat de architect deel uitmaakte van het bestuur van TROM, de opdrachtgever. Ondanks dat de architect tijdelijk uit het bestuur van TROM stapte, is hij toch weergegeven bij de opdrachtgever. Ookal functioneerde de architect toen niet als opdrachtgever, hij handelde wel naar de doelen van TROM. Daarnaast is de gemeente vanuit verschillende perspectieven betrokken geweest bij het

project. De gemeente was ten eerste eigenaar van grond en opstal en was daarom een verkopende partij. Daarnaast ontwikkelde de gemeente de wijk waar het monument is gelegen, waarvan Stor projectleider was. Daarnaast had de gemeente ook haar reguliere taak als controleur en vergunningverlener.

### **Proces**

Figuur 23 geeft schematisch het proces van het project weer. De architect kwam het proces van De Hallen binnen als adviseur tijdens de fase waarin Burgfonds een project voor De Hallen ontwikkelde. Hij werd op het project gezet door de gemeente. De plannen van Burgfonds liepen spaak. De gemeente ging ondertussen verder en kende een grote som subsidie toe voor het project en Lingotto werd de nieuwe ontwikkelaar. Burgfonds achtte zich onrechtmatig te zijn behandeld en startte een proces. De toegekende som subsidie (7 miljoen euro) had mogelijk hun plannen haalbaar kunnen maken (Kalk, 2015, p. 84; Stigt, 2015). De subsidie bestond deels uit een betaling van 4 miljoen euro voor de grond en opstal die niet hoefde te worden voldaan, en uit 3 miljoen euro dat was bestemd om de huurprijzen van 3000 m2 oppervlak te verlagen. De initiatiefnemers die door een eerste screening van de gemeente kwamen mochten met een plan komen voor een deel van die 3000 m2; één van die plannen was de ambachtshal van de architect. Het totaal aan vierkante meters van deze plannen zou uitkomen op 6000 m2. Na een gezamenlijk overleg tussen de initiatiefnemers rolden er een alternatief plan uit; de groep initiatiefnemers wilde de gehele 6000 m2 realiseren door onder andere minder te slopen dan het

Geen winstoogmerk	Ervaring met MT-rprojecten
Niet-commercieel (cultuur-minnend)	Collectief belang

**Tabel 6 Profiel opdrachtgever van De Hallen**

plan van Lingotto voorstelde. Uiteindelijk moest er wegens de crisis wel worden voldaan aan de betaling van 4 miljoen euro voor de grond en opstal, en viel de subsidie van 3 miljoen euro weg. Hierdoor was Lingotto weer terug bij hun oude plan met hogere huurprijzen; alle functies van de initiatiefnemers werden geschrapt. Toen werd TROM opgericht door die initiatiefnemers. TROM kreeg een bestuur dat juridische en technische verantwoordelijkheid kon dragen (Stigt, 2015).

### Competitie

Er ontstond een 'strijd' tussen Lingotto en TROM, die beide De Hallen wilden ontwikkelen. Er werd daarom door de gemeente een competitie uitgeschreven aan de twee partijen. Voor de competitie moest de financiering van de plannen rond zijn (Stigt, 2015; Stor, 2015). TROM heeft de competitie gewonnen en mocht hun plan uitvoeren. Na de selectie werd er een realisatieovereenkomst gesloten met de gemeente als eigenaar; ze namen voor 4 miljoen euro de grond over, alsmede de achterstalligonderhoudsverplichting. Na de selectie hadden ze nog een half jaar nodig om de financiering volledig rond te krijgen, waarna na 6 weken de uitvoering van start ging (Stigt, 2015). Tijdens de uitvoering was de architect tijdelijk uit het bestuur van TROM gestapt om de bouwdirectie te kunnen uitvoeren. Na vijftien maanden werd het eerste deel van het complex opgeleverd, waardoor onder andere buurtbewoners konden zien wat er gaande was. Zes maanden later werd het complete complex opgeleverd (Stigt, 2015).

### Wijzigen bestemmingsplan

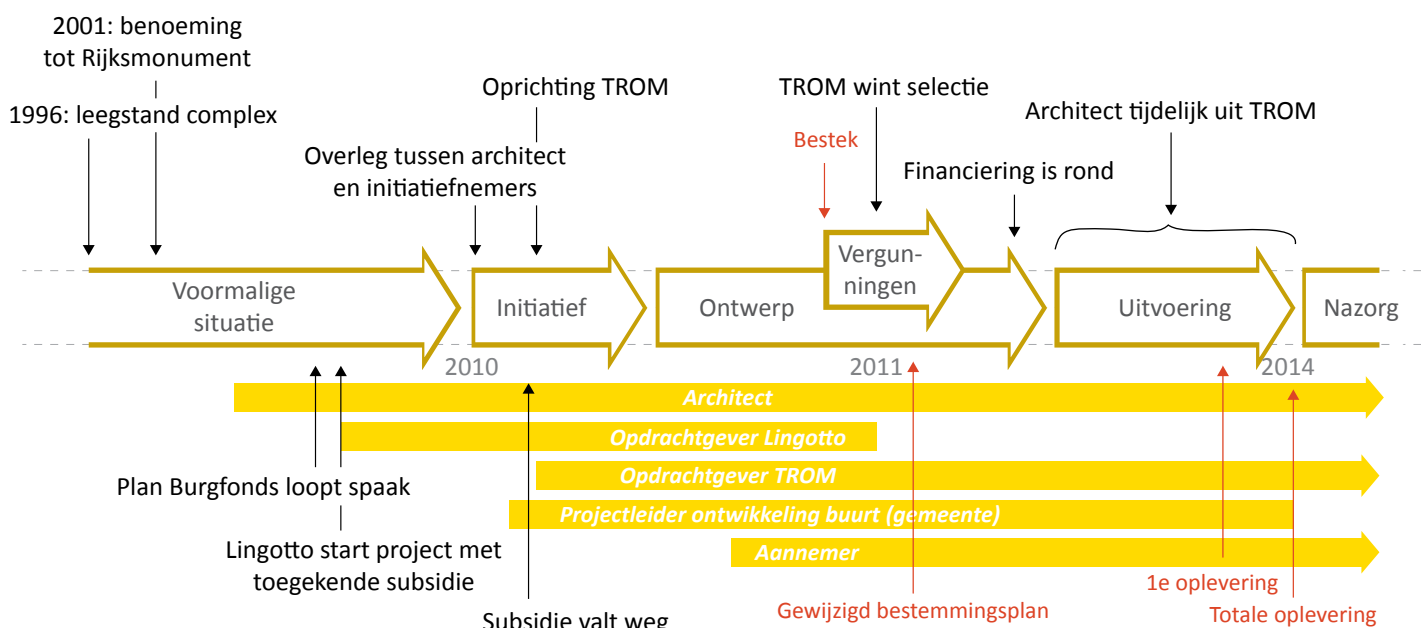
Er lag al een bestemmingsplan klaar die alleen nog goedgekeurd moest worden. Dit plan was in de jaren ervoor al gemaakt. Omdat dit bestemmingsplan ook de voorgaande plannen zou goedkeuren en bijvoorbeeld horecafuncties met openingstijden tot 05:00 uur toelaat, was er veel bezwaar tegen dit bestemmingsplan vanuit de buurtbewoners (Kalk, 2015, p. 124; Stigt, 2015). De gemeente wilde het plan niet aanpassen, waarop TROM een verklaring tekende waarin stond dat als hun plan werd gekozen, TROM zou afzien van een aantal functies en daar dus geen gebruik van zou maken. De bezwaarmakers trokken daarop hun bezwaren in, zodat het bestemmingsplan gewijzigd kon worden (Stigt, 2015).

### Verkrijgen vergunningen

Om de financiering van het plan van TROM rond te krijgen, moest de omgevingsvergunning binnen zijn; de banken wilden dat er een omgevingsvergunning lag voordat zij zouden besluiten het project te financieren. De plannen moesten dus op DO-niveau zijn uitgewerkt om de financiering rond te krijgen (Stigt, 2015).

### Activiteiten architect

Tabel 7 beschrijft voor de fases waarin de projectarchitect was betrokken, wat de activiteiten van de architect waren.



Figuur 23 Processchema van De Hallen

### Initiatief fase

[Architect zat in het bestuur van TROM]

- *Initiatievorming van de ambachtshal*: dit maakte de architect een van de initiatiefnemers die een plek in het plan van Lingotto konden krijgen (Stigt, 2015).
- *Overleg met initiatiefnemers*: de vergadering met de initiatiefnemers organiseren en faciliteren, waar oorspronkelijk werd overwogen wie welk oppervlak in het plan van Lingotto kreeg. Het overleg leidde uiteindelijk tot een alternatief plan, waarbij iedere initiatiefnemer zijn benodigde vierkante meters zou krijgen (Stigt, 2015).
- *Oprichten van TROM*: samen met de initiatiefnemers richtte de architect TROM op. De architect zocht een bestuur bij elkaar en zat zelf ook in het bestuur (Stigt, 2015).
- *Planvorming*: een plan maken waarin stond aangegeven wie waar terecht zou komen in het complex. Dit plan maakte hij voor de initiatiefnemers, zodat zij het konden controleren en toetsen (Stigt, 2015).
- *Risico dragen*: zonder zeker te zijn dat hun plan zou kunnen worden uitgevoerd had de architect al tijd gestoken in het project. Wanneer het project niet werd gekozen, zou hij dit kwijt zijn geweest (Stigt, 2015).
- *Communicatie met buurt en gebruikers*: hen duidelijk maken dat ze functies als restaurant en hotel zullen moeten accepteren om zo de andere buurtfuncties (bibliotheek, recycle, beeldend gesproken, etc.) zonder subsidie in het complex te krijgen. Horeca en hotel zijn dus de financiële buffer (Stigt, 2015).
- *Communicatie met banken*: horeca en hotel vormde niet alleen financiële buffer om buurtfuncties mogelijk te maken, maar ook om banken te overtuigen; in potentie zouden de niet-gesubsidieerde buurtfuncties meer huur op kunnen brengen, maar omdat de huur van de horeca en hotel hoger is, is dit niet nodig (Stigt, 2015).

### Ontwerp- & Verguningsfase

[Architect zat in het bestuur van TROM]

- *Ontwerp uitwerken*: uitwerken van het ontwerp tot in details, zoals wat voor type glas er in de ramen moest komen. Dit maakte het plan van TROM betrouwbaarder dan dat van Lingotto, omdat het plan verder uitgewerkt was, wat minder risico's betekende. Het project werd voor de selectie op DO-niveau afgeleverd. Het ontwerp dat de architect leverde bevatte meer vierkante meters dan het plan van Lingotto, wat een van de redenen was voor het winnen van de competitie (Stigt, 2015).
  - *Vergunningaanvraag*: werd al aangevraagd voor de selectie, dus nog voor wanneer het zeker was of het plan zou worden uitgevoerd (Stigt, 2015).
  - *Participanten zoeken*: samen met het bestuur zoeken naar nieuwe participanten om de financiering rond te kunnen krijgen. De architect zou ook participant worden, omdat hij deels huurder zou worden. Hiermee liet hij zien dat hij zelf ook risico nam, wat vertrouwen gaf aan (potentiële) participanten. Eerst werden participanten gezocht via een bemiddelaar, maar later bleek dat de architect beter het verhaal kon vertellen en de situatie kon beschrijven (Stigt, 2015).
- TROM wint selectie*
- *Wijzigen bestemmingsplan*: er lag een uitgewerkt bestemmingsplan klaar, maar hier was bezwaar vanuit de omwonende tegen vanwege enkele functies die het plan toe zou laten. TROM tekende een verklaring, waarbij zij afzagen van enkele van die functies. Hierdoor werden bezwaren ingetrokken en kon het bestemmingsplan worden gewijzigd (Stigt, 2015).
  - *Proces tegen gemeente door Burgfonds stoppen*: TROM vroeg om een verklaring van Burgfonds, waarin zij het proces zouden stoppen. Daarvoor zouden zij voor een deel van hun investering een participatie binnen de stichting krijgen (Stigt, 2015).
  - *Overleg met Co Stor*: wekelijks overleg voeren met Co Stor (Stigt, 2015; Stor, 2015).

### Uitvoeringsfase

[Architect stapte tijdelijk uit bestuur van TROM]

- *Bouwdirectie*: voeren van bouwdirectie en de bouw begeleiden. De architect stapte tijdelijk uit het bestuur van TROM om zijn functie als architect alsmede bouwdirectie uit te voeren tijdens de bouw (Stigt, 2015).
- *Communicatie met monumentencommissie*: ongeveer om de zes weken liep de architect een rondje over de bouw en liet de interventies zien aan de vertegenwoordiger van de monumentencommissie, bijvoorbeeld over het voegwerk (Stigt, 2015).

Tabel 7 Activiteiten van de architect

### 4.3 De Cereolfabriek, Utrecht

<b>Status</b>	Rijksmonument
<b>Bouwjaar</b>	1908, 1909 en 1932 (silo)
<b>Oplevering</b>	2013-2014
<b>Oorspronkelijke functie</b>	Olie- en Lijnkoekenfabriek, later sojafabriek
<b>Nieuwe functie</b>	Wijkcentrum: Kantoorruimtes, school, BSO, bibliotheek, kunstcentrum, theater, horeca, sportzaal
<b>Type bezetting</b>	Permanent
<b>Situatie</b>	Aan een kanaal en aan de rand van een woonwijk
<b>Architect</b>	Bastiaan van de Kraats
<b>Opdrachtgever</b>	BOEi

#### Project & gebouw

Het complex van de voormalige Stichtse Olie- en Lijnkoekenfabriek, thans Cereolfabriek bestaat onder andere uit een L-vormig fabrieksgebouw met pakhuizen en een silo. Het fabrieksgebouw is opgetrokken uit baksteen en heeft kasteelachtige stijlkenmerken. De silo is opgetrokken gewapend in beton. Het complex is gesitueerd aan het Merwedekanaal en grenst aan het stadspark "Oog in Al" en de rand van een woonwijk (figuur 29) ("Cereolfabriek," z.j.). Het herbestemmingsproject maakte deel uit van een grootschaliger project, waarbij ook nieuwe woningbouw werd ontwikkeld rondom het complex (figuur 24).

Het L-vormige pand is "van algemeen belang vanwege de cultuurhistorische waarde als functioneel onderdeel van een karakteristiek fabriekscomplex uit het eerste

decennium van de 20ste eeuw. Het gebouw is vanwege de architectuurhistorische waarde een goed voorbeeld van een fabriek uitgevoerd naar een evenwichtig ontwerp geïnspireerd op de Franse "chateaux industrieel" met een zorgvuldige detaillering uit het begin van de 20ste eeuw" ("Monumentenregister," 2015). De gevelzijdes aan het park en het kanaal vertonen veel decoratie, wat het complex tot een kasteelachtig (stijl chateau) fabriekspand maakt (figuur 25 en 28). Binnen in het gebouw was de fabrieksfunctie te herkennen; het had een gehavend en robuust uiterlijk door de machinerie en ketels (Kraats, 2015). Door een grote brand was het complex aangetast; de binnen-constructie was volledig uitgebrand en de gevels waren beschadigd. Het complex stond op instorten (figuur 26 en 27) (Kooten, 2015; Kraats, 2015).



Figuur 24 Situatie project Cereolfabriek <sup>10</sup> (eigen illustratie, gebaseerd op "Situatie" z.j.)





Figuur 25 Fabrieksgebouw Cereolfabriek <sup>11</sup>



Figuur 26 Situatie na de brand <sup>12</sup>



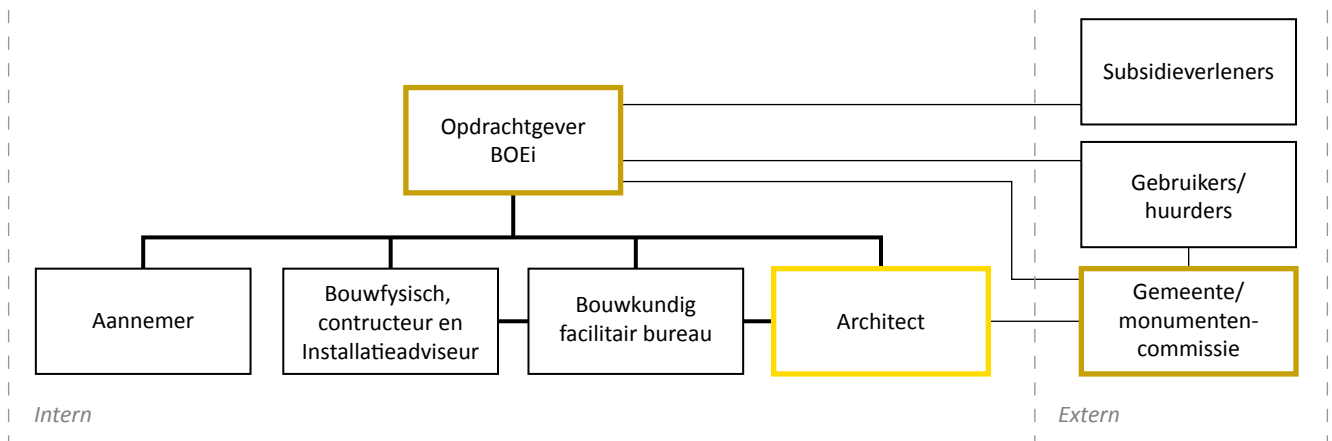
Figuur 27 Situatie na de brand <sup>13</sup>



Figuur 28 Horeca in de Cereolfabriek <sup>14</sup>



Figuur 29 Bovenaanzicht van de Cereolfabriek en nieuwbouw <sup>10</sup>



**Figuur 30 Samenwerkingsverband tijdens het proces van de Cereolfabriek**

**Projectarchitect**

De projectarchitect van de Cereolfabriek had voorafgaand aan het project vijf jaar praktijkervaring in restauratie (Kraats, 2015). De architect had met zijn afstudeerproject gefocust specifiek op de Cereolfabriek ten tijde dat het nog functioneerde als fabriek. Hij beschikte daardoor over archiefmateriaal en had voorkennis van het gebouw voorafgaand aan het project. Dit heeft ertoe geleid dat hij is gevraagd door de gemeente voor het herbestemmen van het Rijksmonument (Bos, 2015; Kraats, 2015).

**Opdrachtgever**

BOEi was de opdrachtgever van het project. BOEi is een non-profit organisatie die staat voor het behoud, de ontwikkeling en exploitatie van industrieel erfgoed. BOEi doet dit als ontwikkelaar, belegger en/of adviseur (“BOEi - Erfgoed in Ontwikkeling,” 2015). BOEi koopt gebouwen aan

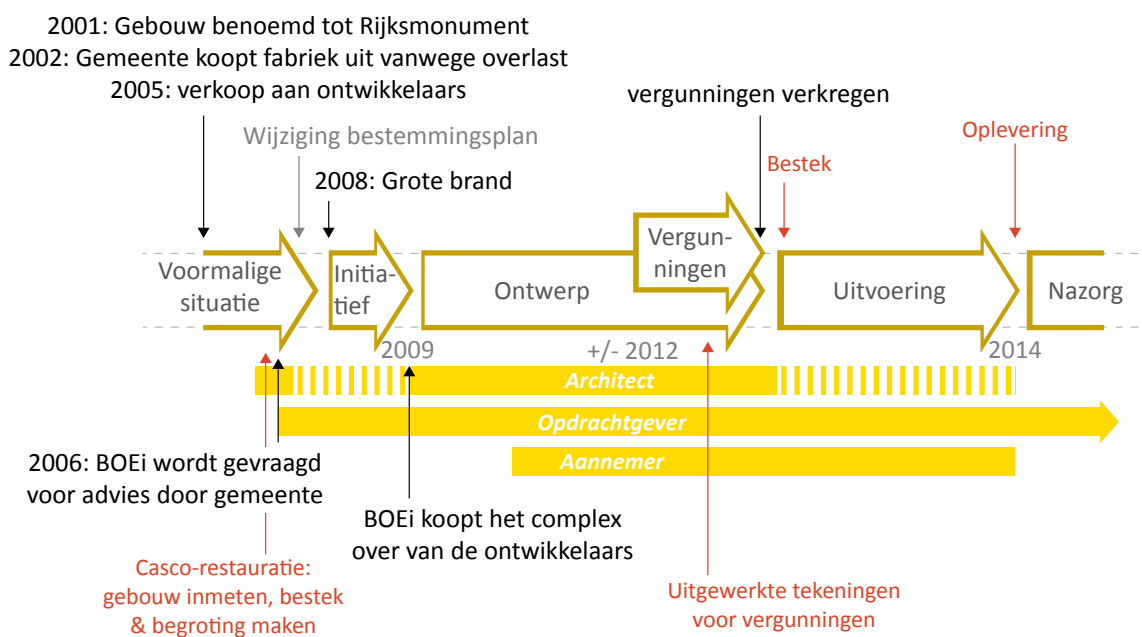
en zorgt dat er een gezonde exploitatie op komt zodat het gebouw zich in de toekomst financieel kan standhouden. De organisatie is ook de eigenaar van dit pand. Het doel van de opdrachtgever was ervoor te zorgen dat het erfgoed behouden zou blijven en dat het pand zichzelf van onderhoud kan voorzien (Bos, 2015). Het profiel van de opdrachtgever is gespecificeerd in tabel 8.

**Gemeente**

De gemeente was intensief betrokken bij het project. De gemeente steunde het project, omdat zij het complex graag wilde behouden (Kraats, 2015). Daarnaast was de gemeente coöperatief in het vinden van functies voor het complex; ze zijn zelf gaan kijken of er binnen gemeente nog functies vrij kwamen, zoals de bibliotheek, basisschool, theater, et cetera (Bos, 2015). Volgens de architect was de gemeente vooral een controlerende partij betreft de

Geen winst oogmerk	Ervaring met MT-projecten
Niet-commercieel (cultuur-minnend)	Collectief belang

**Tabel 8 Profiel opdrachtgever van de Cereolfabriek**



**Figuur 31** Processchema van de Cereolfabriek

monumentaliteit; ze controleerden de plannen die gemaakt werden, maar streden niet voor bepaalde aspecten die het monument ten goede zouden komen (Kraats, 2015).

**Belanghebbende groepen**

Er waren geen belanghebbende groepen die een invloed uitoefende op het project middels bijvoorbeeld bezwaren; de omwonende wilden het complex graag behouden en zagen er graag een nieuwe functie in. Het waren daarnaast de omwonende die ervoor hadden gezorgd dat de fabriek toentertijd werd uitgekocht door de gemeente (Kraats, 2015). De nieuwe functie als wijkcentrum komt dan ook ten goede in de wijk.

**Samenwerkingsverband**

Figuur 30 geeft schematisch het samenwerkingsverband van het project weer. In dit project stond de opdrachtgever centraal; deze stond in direct contact met alle betrokken partijen. De architect had voornamelijk contact met de monumentencommissie en welstand, vanwege de benodigde vergunningen. Omdat de architect nog weinig praktijkervaring had, schakelde de opdrachtgever een ervaren en bij hen bekend bureau in die de uitwerking en

detaillering van het plan op zich nam. Daarnaast stemde dit bureau het plan ook af met de bouwbesluiten (Kraats, 2015).

**Proces**

Figuur 31 geeft schematisch het proces van het project weer. In eerste instantie zou een groep ontwikkelen, VOF Meysters Buiten, de transformatie van het monument ontwikkelen. Uiteindelijk ontwikkelde deze groep alleen de omgeving van het pand. Nog voordat het complex was verkocht aan de VOF, werd de architect door de gemeente gevraagd een plan te maken voor een casco-restauratie; de invulling van het gebouw was nog niet bekend. Tijdens de casco-restauratie werd voornamelijk constructief werk verricht, omdat het complex op instorten stond. Toen de VOF het complex had gekocht is BOEi erbij gevraagd door de gemeente om te adviseren over de herbestemming van de fabriek. De VOF had plannen om woningbouw te maken in het complex, maar vanwege de crisis bleek dit geen haalbaar plan te zijn (Kraats, 2015). In 2008 vond er een grote brand plaats, waardoor de gevels waren beschadigd, maar nog wel overeind waren gebleven. De binnenconstructie was volledig uitgebrand. Er ontstond de vraag

of het gebouw nog wel een kans had om herbestemd te worden (Kooten, 2015). BOEi zag echter wel mogelijkheden in een herbestemming van de fabriek en kocht het pand in 2009. BOEi vroeg de architect om een nieuw plan te ontwerpen voor de herbestemming (Kraats, 2015).

#### *Bestemmingsplan*

Het wijzigen van het bestemmingsplan was al gebeurd voordat BOEi het complex aankocht. Het bestemmingsplan was ingericht op het eerdere ontwerp en kon niet meer gewijzigd worden. Tijdens het project hoefde het projectteam zich hier dus niet mee bezig te houden, maar werd het projectteam ook beperkt door het bestemmingsplan dat van kracht was (Kraats, 2015).

#### *Vergunningen*

Het aanvragen van de vergunning verliep in twee fases. Al voordat BOEi het complex had gekocht, was er een

casco-restauratievergunning aangevraagd. Later is de omgevingsvergunning aangevraagd toen er een ontwerp lag (Kraats, 2015). Het verkrijgen van de vergunningen verliep soepel, omdat de gemeente het project steunde en hun medewerking verleende (Bos, 2015).

#### *Subsidies*

De verkregen subsidies vormden een groot onderdeel in de financiering van het project. Voor het verkrijgen van de subsidies moesten verschillende overleggen gevoerd worden en moesten tekeningen worden aangeleverd (Bos, 2015; Kraats, 2015).

#### **Activiteiten architect**

Tabel 9 beschrijft voor de fases waarin de projectarchitect was betrokken, wat de activiteiten van de architect waren.

<b><u>Initiatief fase</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Scannen en analyseren van het complex</i>; Voor de casco-restauratie werd het volledige complex in kaart gebracht middels 3D-scanners. Doordat de totale situatie werd vastgelegd en ze over meer informatie beschikte, kwamen ze voor minder verrassingen te staan gedurende het proces (Kraats, 2015).</li> </ul>
<b><u>Ontwerp- &amp; Verguningsfase</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ontwerpen</i>: de architect ging uit van het gebouw, wat de samenwerking met de monumentencommissie makkelijker maakte; hij deed geen grote ingrepen waarbij grote delen van het monument verloren zouden gaan. De grootste ingrepen waren het maken van nieuwe opening voor ramen in de gevel (Kraats, 2015).</li> <li>▪ <i>Efficiënt inpassen van functies</i>; met als voorkeur dit binnen het bestaande casco te ontwerpen. Dit om de kosten zo laag mogelijk te houden. Toen er uiteindelijk behoefte was aan meer vierkante meters voor de horeca en de bibliotheek, werd het pand uitgebreid (Bos, 2015; Kraats, 2015).</li> <li>▪ <i>Overleg met het uitwerkingsbureau</i>; ze hadden veel ontwerpbeslissingen en de architect bewaakte het ontwerp en controleerde de tekeningen die het bureau maakte. Naast de detailtekeningen maakte het bureau ook impressietekeningen (Kraats, 2015).</li> <li>▪ <i>Medewerking in subsidieaanvraag</i>: bij het Parelfonds (Kraats, 2015).</li> </ul>
<b><u>Uitvoeringsfase</u></b>	<p>Tijdens de uitvoeringsfase was de architect in mindere mate betrokken bij het project; alleen vragen die tijdens de bouw op kwamen werden aan hem gesteld. Dit ging voornamelijk via de mail. Daarnaast bezocht hij een aantal keer de bouwplaats (Bos, 2015; Kraats, 2015).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Esthetische begeleiding</i>: tijdens deze fase heeft hij de werktekeningen gecontroleerd en is op de bouwplaats geweest om kleuren en afwerkingen te controleren. De architect adviseerde over kleur, materiaal en detaillering.</li> </ul>

**Tabel 9 Activiteiten van de architect**





#### 4.4 Faculteit Bouwkunde, Delft

<b>Status</b>	Rijksmonument
<b>Bouwjaar</b>	1923
<b>Oplevering</b>	September 2008
<b>Oorspronkelijke functie</b>	Scheikundegebouwe, later kantoorgebouw
<b>Nieuwe functie</b>	Faculteitsgebouw Bouwkunde
<b>Type bezetting</b>	Tijdelijk (toentertijd)
<b>Situatie</b>	Aan de rand van het centrum, aan de kop van de campus
<b>Architect</b>	Job Roos (Braaksma & Roos)
<b>Opdrachtgever</b>	TU Delft (college van bestuur)

##### Project & gebouw

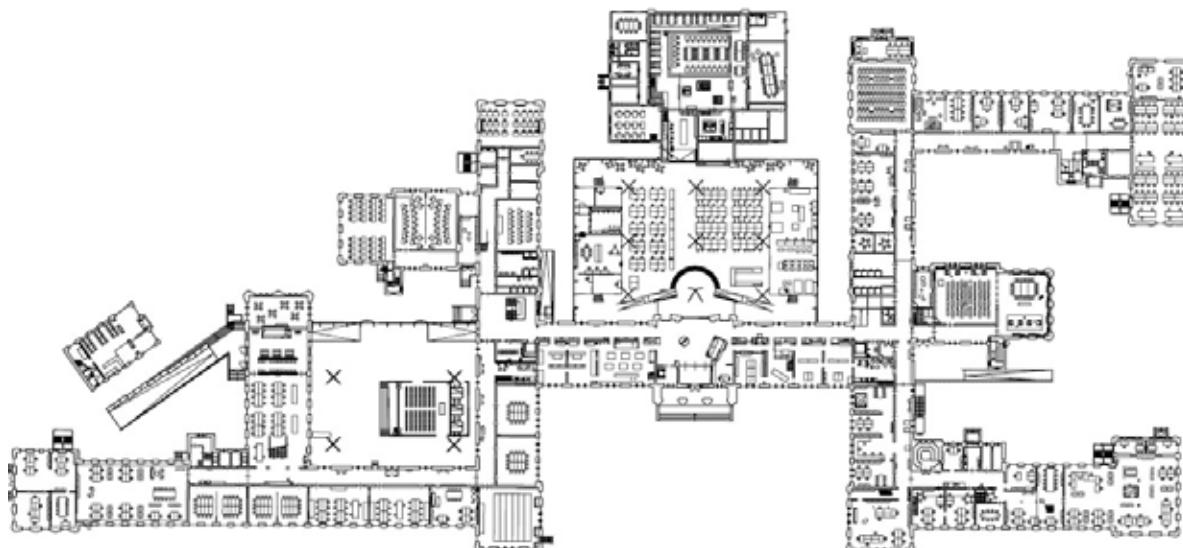
Dit project is tot stand gekomen doordat het voormalige faculteitsgebouw van Bouwkunde was afgebrand. Er moest daardoor zo snel mogelijk een nieuw onderkomen worden gerealiseerd voor de studenten van deze faculteit. Er is gekozen om de faculteit te huisvesten in het voormalige Rode Scheikundegebouw, welke oorspronkelijk getransformeerd zou worden naar woningen. In beginsel zou de faculteit maar voor een periode van 5 jaar in het gebouw gehuisvest worden (Roos, 2015). Nadat de faculteit in het gebouw was getrokken is er toch besloten dat het gebouw het permanente verblijf van de faculteit zou worden.

Van buiten vertoonde het oorspronkelijk gebouw een massieve, statige en formele uitstraling (figuur 33, 34 en 36) (Roos, 2015; Wamelink, 2015). Aan deze gevel mochten niet veel ingrepen gedaan worden (Wamelink, 2015). Het oorspronkelijke gebouw had een gangenstructuur van één

kilometer lang met veel kleine kantoorruimtes (figuur 32 en 35) (A. d. Heijer, Dalmeijer, Leij, & Cruyen, 2009). Bij de ingang waar momenteel de zuid-serre is aangebouwd (figuur 37), zat voorheen een speciaal raamwerk van beton en gekleurd glas (Patijn, 2015).

Het universiteitsgebouw 'Rode Scheikunde', later hoofdgebouw van de TU, heeft zeldzaamheidswaarde als één van de grootste vooroorlogse universiteitsgebouwen en is van algemeen belang vanwege ("Monumentenregister," 2015):

- de cultuur- en architectuurhistorische waarde als uitdrukking van de functie;
- de plaats die het inneemt in de geschiedenis van de Technische Universiteit Delft;
- de toegepaste bouwstijl en de plaats die het inneemt in het oeuvre van de architect Van Drecht;
- de karakteristieke hoofdvorm, het materiaalgebruik, de detaillering en de gaafheid.



Figuur 32 Plattegrond begane grond Faculteit Bouwkunde <sup>15</sup>



Figuur 33 Hoofdingang Faculteit Bouwkunde <sup>16</sup>



Figuur 34 Zuid-zijde Faculteit Bouwkunde <sup>17</sup>



Figuur 35 Luchtfoto Faculteit Bouwkunde <sup>15</sup>



Figuur 36 Oranjezaal Faculteit Bouwkunde <sup>18</sup>



Figuur 37 Zuid-serre Faculteit Bouwkunde <sup>19</sup>



### Projectarchitect

In dit project was er niet sprake van één projectarchitect, maar vijf architectenbureaus: Fokkema & Partners, MVRDV, Kossman.deJong, Octatube en Braaksma & Roos. De eerste vier waren al betrokken bij lopende of uitgevoerde projecten in het oude gebouw. Braaksma & Roos was projectarchitect van het voormalige woningbouwplan van het huidige gebouw. Alle architecten hadden hun eigen specifieke opdracht binnen het project (Patijn, 2015).

- *Fokkema & Partners*: verantwoordelijk voor de programmering en de indeling. Daarnaast waren zij ook verantwoordelijk voor de inrichtingsconcepten en materialisering van onder andere de bibliotheek, de kantoren en de werkateliers. Dit was in nauwe samenwerking met het programma- en uitvoeringsteam. Het bureau was in het oude gebouw bezig met een herinrichting; zij kenden het programma. In het oude gebouw hielden zij zich bezig met de nieuwe atelier- en werkplekkenconcepten (A. d. Heijer et al., 2009; Wamelink, 2015);
- *MVRDV*: verantwoordelijk voor het ontwerp van de Oranjezaal. Dit bureau hield zich in het oude gebouw bezig met de herinrichting van de 13e verdieping (Patijn, 2015);
- *Kossman.deJong*: verantwoordelijke voor de publieke ruimtes. Hiervoor was dit bureau in het oude gebouw ook verantwoordelijk. Het restaurant is één van de hun ontwerpen. Net als de centrale hal en de straat met de functies (A. d. Heijer et al., 2009);
- *Octatube*: verantwoordelijk voor ontwerp en realisatie van de serres. Dit bureau had al twee rookserres ontworpen voor het oude gebouw (Patijn, 2015);
- *Braaksma & Roos* (Job Roos): verantwoordelijk voor het structuurplan. Voorafgaande aan het plan voor een faculteit was er het plan om woningbouw in het gebouw te realiseren. Hier was deze architect al ruim twee jaar mee bezig en had daarom een kennisvoorsprong van het gebouw; kennis over de bouwstructuur, de draagconstructie en de te volgen procedures voor de uitvoering. Daarnaast had de architect een reeds opgebouwde relatie met de gemeente; hij was bekend met de eisen van de monumentencommissie (Patijn, 2015). Later werd deze architect ook coördinerend architect; ze hebben alle ideeën uitgewerkt en de vertaalslag gemaakt naar de aannemer (A. d. Heijer et al., 2009). Daarnaast beschikte deze architect over alle detailtekeningen (Cruyen, 2015). De architect was hoofddocent bij de afdeling ontwerpen

voor herontwikkeling van bestaande gebouwen. Daarnaast heeft deze architect ook verscheidene transformatieprojecten op zijn naam staan.

In deze casus wordt Job Roos als de projectarchitect gezien, omdat hij verantwoordelijk was voor het structuurplan en de coördinatie van het ontwerp.

### Opdrachtgever

De opdrachtgever van dit project was het College van Bestuur van de TU Delft. De vertegenwoordiger van het College van Bestuur had een stuurgroep onder zich. Onder deze stuurgroep stond een projectgroep, die gedelegeerd opdrachtgever was; de projectgroep voerde het project uit. De voorzitter van de projectgroep had geen specifieke ervaring met het transformeren van monumenten (Wamelink, 2015). Het doel van de opdrachtgever was het huisvesten van de faculteit die zijn onderkomen was kwijt geraakt na de grote brand. Het ging hen om de gebruikskwaliteit en de uitstraling van het nieuwe onderkomen (Roos, 2015). Met de start van het nieuwe academische jaar moesten de studenten het gebouw in kunnen. Daarnaast moest ook de staf van Bouwkunde weer op één centrale plek komen; na de brand was iedereen verspreid over de hele campus (Wamelink, 2015). Het profiel van de opdrachtgever is gespecificeerd in tabel 10.

### Gemeente

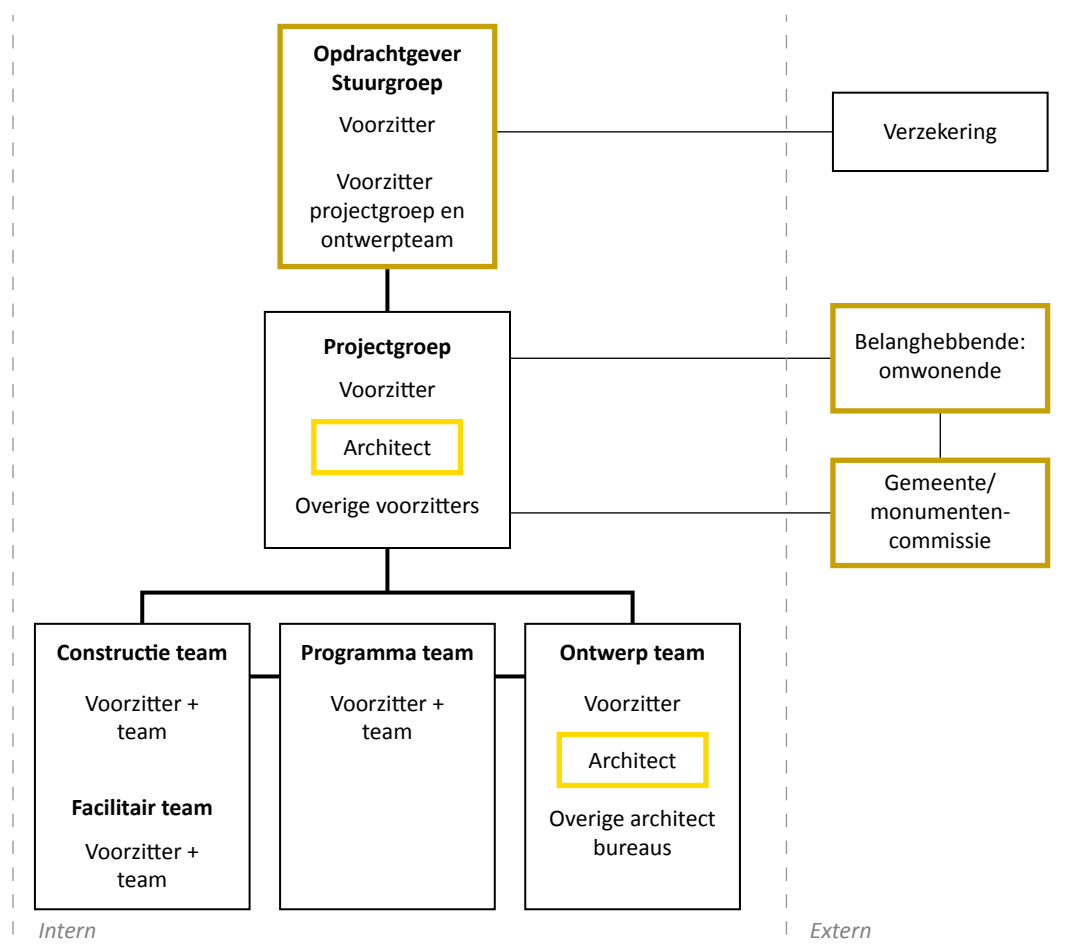
De gemeente was coöperatief gedurende het project. De gemeente en de monumentencommissie waren onderdeel van het projectteam; ze dachten met het projectteam mee over hoe ze het project konden aanpakken en problemen konden oplossen (Cruyen, 2015).

### Belanghebbende groepen

Het voormalige bouwproject waarbij het monument zou worden getransformeerd naar woningen werd stop gezet toen er werd besloten dat de faculteit er zich zou huisvesten. Dit betekende voor de omwonende dat zij niet enkele jaren, maar één jaar in een bouwput zouden zitten (A. d. Heijer et al., 2009). Echter, omdat in dit project de

Geen winst oogmerk	Geen ervaring met MT-projecten
Niet-commercieel (cultuur-minnend)	Collectief belang

**Tabel 10 Profiel opdrachtgever van de Faculteit Bouwkunde**



**Figuur 38 Samenwerkingsverband tijdens het proces van de Faculteit Bouwkunde**

tijdsdruk hoog lag en hoge prioriteit kreeg, was het extra belangrijk dat de omwonende het project steunde (Patijn, 2015). Als zij bezwaar tegen het project hadden, zou dit relatief veel impact op de projectduur hebben gehad (de vertraging in verhouding tot de projectduur).

### Samenwerkingsverband

Figuur 38 geeft schematisch het samenwerkingsverband tussen verschillende actoren weer. De omvang van het project (ongeveer 35.000 m<sup>2</sup>) was enorm. Er waren daarom meerdere projectteams en groepen.

- *Stuurgroep*: deze groep was het hoogste orgaan in de hele organisatie. Een vertegenwoordiger van het College van Bestuur van de TU Delft was voorzitter van deze groep. Deze groep voerde het overleg met de verzekeraar, die het project financierden. Er zaten twee experts van de verzekeraar bij de vergaderingen om de uitgaves te controleren en al dan niet goed te keuren. In deze groep werden de grote besluiten gemaakt, zoals het besluit om twee serres te realiseren in plaats van

één (Wamelink, 2015).

- *Projectgroep*: in deze groep werden de voorgestelde plannen getoetst op haalbaarheid betreffende de uitvoering en werden de plannen afgestemd met de monumentencommissie en gemeente. Vanuit de projectgroep werd de druk opgevoerd om besluiten te nemen. Tijdens de wekelijkse vergaderingen werden alle partijen rond de tafel gevraagd en zo ook de gemeente. De gemeente kon daardoor snel aangeven wat wel en wat niet mogelijk was (Wamelink, 2015). Het projectteam ging niet met de tekeningen naar de gemeente toe om deze toe te lichten, maar de gemeente was betrokken bij het project (Roos, 2015). De projectgroep was voornamelijk gericht op de uitvoering en op het sturen van het bouwproces (Patijn, 2015). De architect maakte deel uit van deze groep en stond daarom in contact met de belanghebbende groepen en de gemeente.
- *Programmateam*: in dit team werd het benodigd oppervlak per functie doorgerekend. Het team keek naar een concrete indeling en invulling van het gebouw (Patijn, 2015; Wamelink, 2015).

- *Constructieteam*: dit team was verantwoordelijk voor de uitvoering van het project.
- *Ontwerpteam*: dit team was verantwoordelijk voor het leveren van het ontwerp. Het team bestond uit de deelnemende architectenbureaus, waar de architect (Job Roos) een van was. Het team had een voorzitter, Patijn, die toentertijd decaan van de faculteit was, alsmede architect met praktijkervaring in transformatieprojecten (Patijn, 2015; Wamelink, 2015). De architect volgde de Patijn later in het project op en werd daarmee voorzitter van het ontwerpteam.

### Proces

Figuur 39 geeft schematisch het proces van het project weer. Oorspronkelijk zouden er woningen in het gebouw gerealiseerd worden, maar toen het oude faculteitsgebouw afbrandde in 2008, is er besloten dat het gebouw getransformeerd zou worden naar de nieuwe Faculteit Bouwkunde. Vanaf het moment dat dit besloten is, is er een ontwerpteam samengesteld door Patijn; dit is het moment waarop de projectarchitect werd betrokken. De ontwerpfase ging van start, maar vanwege de hoge tijdsdruk startte de uitvoeringsfase kort daarop. De fases van het ontwerp, de vergunningen en de uitvoering liepen parallel aan elkaar; er moest al gesloopt worden zonder dat er een ontwerp klaar was, zoals bij de doorbraken van de straat door het gebouw. Het idee was snel ontstaan maar de detailuitwerking ontbrak nog toen de doorbraken zijn gemaakt (Patijn, 2015). Dit gold ook voor het interieur: vanwege lange levertijden van het beoogde meubilair

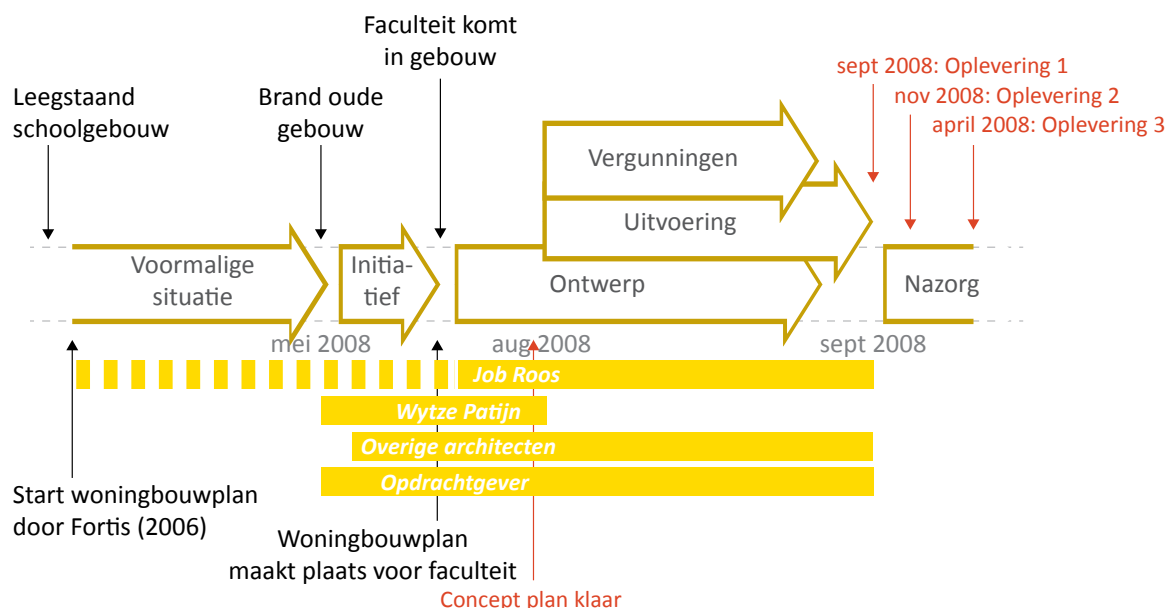
werd in overleg met de ontwerpers de (enorme) bestelling al geplaatst voordat er één inrichtingstekening beschikbaar was; de teams konden niet op elkaars resultaten wachten en moesten parallel werken (Cruyen, 2015). De bouw is uiteindelijk in drie fases opgeleverd, zodat het gebouw eerder in gebruik genomen kon worden.

### Bestemmingsplan

Het bestemmingsplan hoefde niet gewijzigd te worden, omdat het een onderwijsgebouw bleef (Wamelink, 2015). Vanwege het voormalige woningbouwplan voor het gebouw, was het bestemmingsplan al gewijzigd van onderwijs naar woningen. Echter, wanneer de voorgaande functie nog in het gebouw is gevestigd, blijft het oude bestemmingsplan gelde. In de kelder bevond zich nog een studentencafé die bij de universiteit hoorde, daardoor bleef het oude bestemmingsplan van kracht en hoefde deze niet meer gewijzigd te worden (Patijn, 2015).

### Vergunningen

“Het gesprek over de vergunning duurde slechts een uur” (Roos, 2015). Dit kwam omdat het projectteam van de voormalige woningbouwplannen de monumentencommissie al langer aan tafel had gehad. Het transformeren naar woningen was een moeilijkere opgave dan het ‘terug-transformeren’ naar een universiteitsgebouw; voor woningen moest het pand verkaveld worden, waardoor je de openheid binnen het gebouw verliest. Ook omdat het tijdelijk zou worden, waren minder interventies nodig in het monument. Zo



Figuur 39 Processchema van de Faculteit Bouwkunde

bleven de kozijnen bijvoorbeeld onveranderd, terwijl deze in het woningbouwplan vervangen zouden worden door aluminium kozijnen (Roos, 2015). Tijdens het overleg met de monumentencommissie ten tijde van het woningbouwplan waren ingrijpende wijziging, zoals het doorzagen van muren voor het maken van openingen in de gevel, al besproken. Het overleg was er dus al geweest en de ingrepen zoals de openingen in de gevel, vormde daarom

geen discussie meer (Patijn, 2015). De procedure voor de aanvraag van de omgevingsvergunning werd uitgevoerd door de voorzitter van het facilitair management (Patijn, 2015).

### Activiteiten architect

Tabel 11 beschrijft voor de fases waarin de projectarchitect was betrokken, wat de activiteiten van de architect waren.

### Ontwerp- & Vergunings-fase

- *Overleg met monumentencommissie en gemeente*; hen inlichten over het ontwerp van gebouw en terrein (Roos, 2015). Daarnaast moest de architect het ontwerp afstemming met de monumentencommissie voor de vergunningen (Roos, 2015). Zo voerde de architect samen met de voorzitter van het facilitairteam (die de procedures voor de aanvraag van de vergunningen op zich nam) overleg met de monumentencommissie over het weghalen van het beton met gekleurde glas, dat in de gevel zat (Patijn, 2015).
- *Overleg met omwonenden*; hen inlichten over het ontwerp van het gebouw en het terrein (Roos, 2015).
- *Overleg met projectgroep*; wekelijks de ontwerpplannen toelichten aan de projectgroep zodat zij op de plannen konden reageren en opmerkingen konden maken. De ontwerpplannen konden vervolgens met de stuurgroep besproken worden (Wamelink, 2015).
- *Ontwerpen*; samen met de voorzitter van het ontwerpteam schetsen en modellen leveren gedurende de eerste vijf weken van het project. Hierin werd het basisplan, het concept, vastgelegd (Wamelink, 2015). De architect was verantwoordelijk voor het maken van het structuurontwerp. Hierin heeft de architect de lange gangenstructuur weten te behouden, maar is de complexiteit ervan beholpen doordat er één dominante gang is aangelegd die het gebouw doorsteekt, en die alle functies aan elkaar koppelt (Roos, 2015).
- *Coördinatie van ontwerp*; de eerste periode voerde de voorzitter van het ontwerpteam dit uit, maar werd later overgenomen door de architect (Wamelink, 2015). Zo stuurde de architect een discussie over het interieur van de Oranjezaal aan omdat de oorspronkelijke plannen financieel niet haalbaar bleken (Roos, 2015). De architect moest de ontwerpproducten van de verschillende ontwerpers op elkaar afstemmen.
- *Adviezen verwerken in ontwerp*; verwerken van adviezen van verschillende adviseurs. Zo moest het gebouw brandveilig gemaakt worden. Een eerste expert zei dat de vloeren niet voldoende bewapend waren. Dit betekende dat de hele constructie gesprinklerd moest worden, zodat het beton nat gehouden werd. Vanwege de hoge kosten, vroeg Patijn een tweede expert, wie ook zei dat het noodzakelijk was. Uiteindelijk vroeg Patijn de architect om advies, vanwege zijn kennis van het gebouw en het voormalige woningbouwplan, waarvoor nog strengere eisen worden gehanteerd dan voor een onderwijsgebouw. Patijn vroeg de architect om hoe hij over deze kwestie dacht en of het reëel was om het hele gebouw te voorzien van een sprinklerinstallatie. De architect vroeg daarop de bouwconstructeur van het woningbouwplan voor een derde opinie. Deze constructeur had op verschillende plaatsen in het beton gehakt; daaruit bleek dat het beton 2,5 cm dik was tot aan de wapening, in plaats van 1 cm dik, zoals het op tekeningen stond. Hieruit bleek dat het niet nodig was om de gehele constructie te voorzien van een sprinklerinstallatie (Patijn, 2015).
- *Uitwerken ontwerpplannen*; uitwerken van de plannen op DO-niveau. Met name de plannen van MVRDV en Kossman.deJong werden uitgewerkt door de architect, omdat dit (constructieve) bouwplannen waren (Cruyen, 2015). Zo is bijvoorbeeld de Oranje-tribune ontworpen door MVRDV, maar technisch ontwikkeld door Braaksma & Roos (A. d. Heijer et al., 2009; Roos, 2015).

### Uitvoerings-fase

- *Coördinatie van uitvoering van het ontwerp*; de architect had iemand van zijn bureau ingeschakeld die toezicht hield op de uitvoering, die zat bij alle bouwvergaderingen.

Tabel 11 Activiteiten van de architect

## 4.5 Janskerkhof, Utrecht

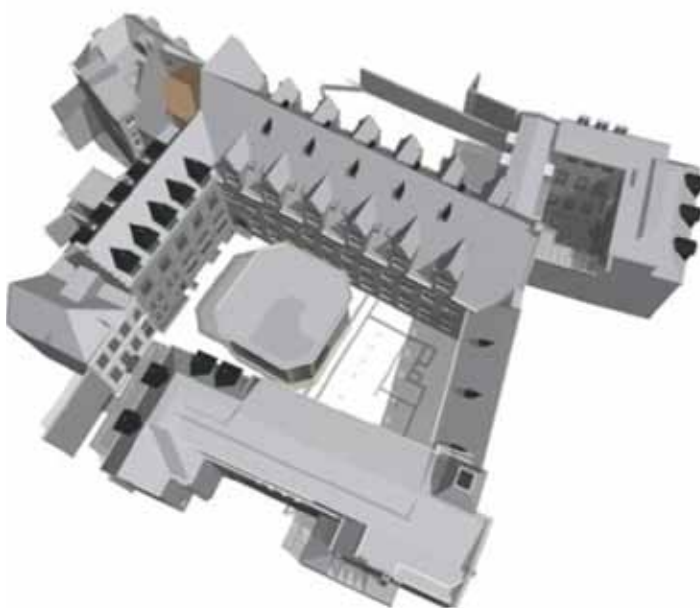
<b>Status</b>	Rijksmonument
<b>Bouwjaar</b>	1264
<b>Oplevering</b>	2015
<b>Oorspronkelijke functie</b>	Klooster, daarna regeringscentrum (vanaf 16e eeuw), daarna Instituut voor Zoologie en Anatomie (in 19e eeuw), vanaf 1982 bibliotheek van de rechtenfaculteit
<b>Nieuwe functie</b>	Studiecentrum, collegezalen en faciliteiten voor rechtenfaculteit
<b>Type bezetting</b>	Permanent
<b>Situatie</b>	In stadscentrum
<b>Architect</b>	Annette Marx (Marx & Steketeer Architecten)
<b>Opdrachtgever</b>	Universiteit Utrecht, directie Vastgoed & Campus

### Project & gebouw

De zeven historische panden van de Universiteit Utrecht aan het Janskerkhof (figuur 40 en 41) worden samengevoegd tot één onderwijscentrum. Er komt een studiecentrum voor 950 studenten met collegezaal en faciliteiten voor de gehele rechtenfaculteit van de Universiteit Utrecht. Het behoud van het authentieke historische karakter van het complex is een belangrijk aspect in dit project. Het project is in 2015 opgeleverd en wordt volgens de planning in januari 2016 in gebruik genomen (Marx, 2015). Figuur 42, 43 en 44 geven een impressie van de transformatie die nog gaande is.

Het oude klooster is door de eeuwen heen meerdere malen verbouwd (Marx, 2015). Het complex is niet in één keer gebouwd voor de functie die het nu heeft; het is een samenhang van gebouwen die in de loop der tijd aan elkaar zijn geclusterd en uiteindelijk dezelfde bestemming hebben gekregen (Brink, 2015). Het complex heeft een bewogen geschiedenis; er hebben verschillende situaties

plaatsgevonden waarbij het complex is aangetast of aangepast. Zo was er vroeger bijvoorbeeld een kerkje dat bij het klooster hoorde gesloopt tijdens de beeldenstorm. Zo zijn er gebouwdelen verloren gegaan. Daarnaast heeft het complex ook een verbouwing ondergaan in de 19e eeuw; de kloostergangen werden bijvoorbeeld ruimer en hoger gemaakt met hogere ramen; de gangen werden een groter onderdeel van het complex. In de laatste gebruikperiode is deze monumentale structuur aangetast door kleine, pragmatische ingrepen die niet in verhouding waren met de monumentale structuur van het klooster. Bijvoorbeeld werd er in de gangen een tussenverdieping met een kantoortje gemaakt, waarvan de vloer halverwege het raam zat. De hoogte van de gang ervoer je dus niet meer (Marx, 2015). Het was een oud, lekkend complex (Brink, 2015).



Figuur 40 Het cluster van de zeven historische gebouwen <sup>20</sup>





Figuur 41 Het cluster van de zeven historische gebouwen <sup>21</sup>



Figuur 42 Zichtbaar historisch detail in gang <sup>21</sup>



Figuur 43 Zolderverdieping <sup>21</sup>



Figuur 44 Trappenhal <sup>21</sup>

### Projectarchitect

In dit project waren twee hoofdarchitecten van Marx & Steketeer architecten betrokken. Het architectenbureau is ervaren met het transformeren van Rijksmonumenten; zij hebben al verscheidene transformatieprojecten op hun naam staan, waaronder ook de transformatie van een klooster en een kerk. Het bureau had voor de Universiteit Utrecht al een kleiner project in de binnenstad gedaan, een 'pilot' project, waarvoor ze elf onderwijsruimten moesten ontwerpen. In dit 'pilot' project keek de architect naar hoe ze kon transformeren in een historische context. De Universiteit Utrecht was door het 'pilot' project al bekend met het architectenbureau. Uiteindelijk mocht het architectenbureau deelnemen aan de architectenselectie voor dit project, waarop deze werden geselecteerd (Marx, 2015). De focus in dit project ligt op één van de twee architecten: Annette Marx.

### Opdrachtgever

De opdrachtgever van dit project was de Universiteit Utrecht; de directie Vastgoed & Campus voerde het project uit. De universiteit heeft meerdere (monumentale) panden in de binnenstad van Utrecht. De Universiteit Utrecht is al lang gevestigd in de binnenstad, waardoor de directie Vastgoed & Campus bekend is met de monumentencommissie (Brink, 2015). Hoewel de opdrachtgever een groot areaal en veel gebouwen bezit waar zowel nieuwbouw als renovaties plaatsvinden, wordt de opdrachtgever niet gespecificeerd als een opdrachtgever met specifieke ervaring in transformaties van Rijksmonumenten. Ze zijn echter wel bekend met soortgelijke projecten in de binnenstad van Utrecht; ze weten wat voor eisen voor het programma ze ongeveer wel en niet kunnen stellen voor een monument (Brink, 2015). De directie Vastgoed & Campus was bewust van de historische waarden van het complex. (Marx, 2015). De

afdeling Programma Management van de opdrachtgever leverde het programma van eisen (Brink, 2015).

Het doel van het project was het programma in het gebouw passen, binnen de randvoorwaarden van het budget, de beoogde projectduur, maar ook de monumentaliteit. Ze wilden laten zien dat het gebouw een rijke geschiedenis kent; "Het monument was deel van de opgave" (Brink, 2015). Het profiel van de opdrachtgever is gespecificeerd in tabel 12.

### Gemeente

Vanwege de locatie van het complex in de binnenstad was de afdeling Stedenbouw betrokken bij het project. Zij schakelden ook een extern stedenbouwkundig adviesbureau in (Marx, 2015). De medewerking van de brandweer verliep moeizaam vanwege het Rechtsens Verkregen niveau. Daarvoor is de laatste afgegeven bouwvergunning en de normen die daarin gesteld zijn, de maatgevende factor voor de normen waar het project aan moet voldoen. De laatste afgegeven vergunning was echter moeilijk te vinden binnen de gemeente en zorgde voor een lang proces (Brink, 2015). Over de medewerking van de monumentenzorg is niets naar voren gekomen tijdens de interviews.

### Belanghebbende groepen

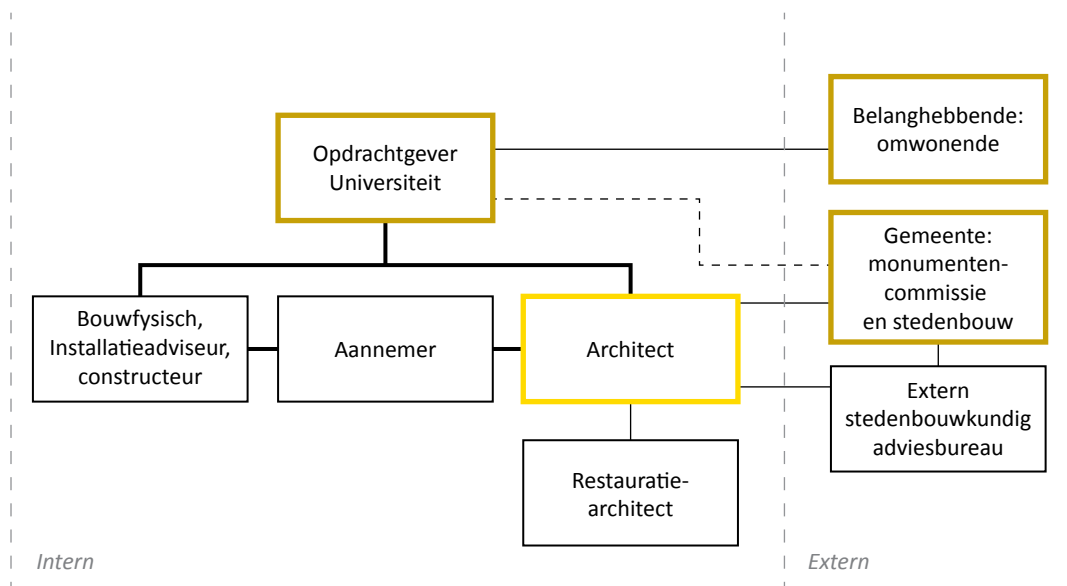
Het complex raakte op een paar plekken verschillende hofjes en panden; het complex zat dicht op de omgeving. De universiteit heeft de omwonende zelf op de hoogte gehouden van de vorderingen van het project, wanneer er wat zou plaatsvinden en wanneer zij overlast konden verwachten. De gebruiksfunctie veranderde niet wezenlijk voor hen; het bleef een gebouw van de universiteit (Brink, 2015).

Er is een bewonersavond georganiseerd door de opdrachtgever zelf, voordat ze de vergunning gingen aanvragen. Op deze avond heeft de toekomstige gebruiker uitgelegd waarom ze dit project uitvoeren (voor het onderwijs en het behoud van het monument), wat ze kunnen verwachten en waar ze eventueel klachten kwijt kunnen. Er is uiteindelijk geen bezwaar tegen het project geweest. De architect was niet bij deze avond. De avond was namelijk georganiseerd vanuit de gebruikers, omdat de opdrachtgever het belangrijker vond dat de gebruikers hun verhaal deden, omdat zij voor lange periode in het gebouw zullen zitten en burens worden. Dit verhaal was belangrijker dan het verhaal van het projectteam; de omwonenden

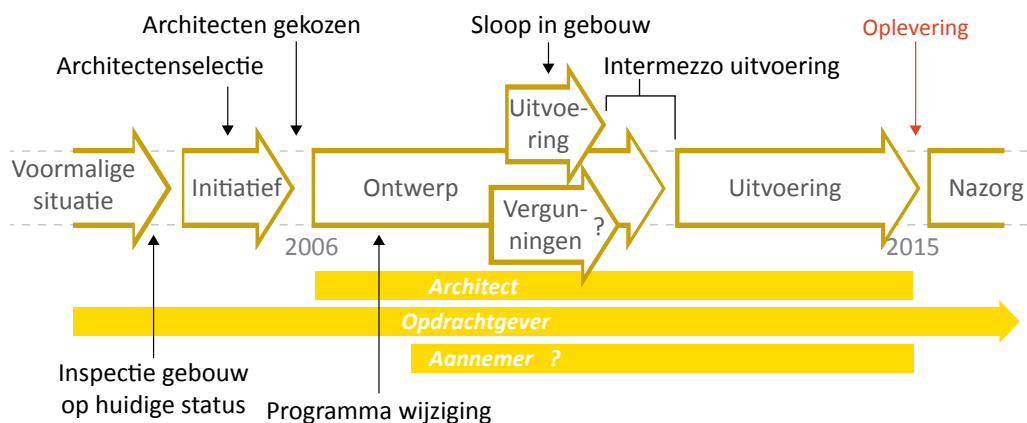
Geen winstoogmerk	Geen ervaring met MT-projecten
Niet-commercieel (cultuur-minnend)	Collectief belang

Tabel 12 Profiel opdrachtgever van het Janskerkhof





Figuur 45 Samenwerkingsverband tijdens het proces van het Janskerkhof



Figuur 46 Processchema van het Janskerkhof

hadden niet veel interesse in wat het projectteam aan het doen was, maar hadden meer interesse in welke impact het voor hen zou hebben. Er vonden daarnaast ook meer interventies binnen het gebouw plaats, dan buiten het gebouw (Brink, 2015; Marx, 2015).

### Samenwerkingsverband

Figuur 45 geeft schematisch het samenwerkingsverband tussen verschillende actoren weer. De opdrachtgever stond in contact met de belanghebbende groepen, maar ook met de gemeente. De architect had echter alleen contact met de gemeente en de monumentencommissie. In het project was er ook sprake

van een restauratiearchitect, met wie de projectarchitect samenwerkte. De restauratiearchitect was veel aanwezig op de bouw en zocht met de uitvoerders naar oplossingen voor restauratieproblemen die zich voordeden (Brink, 2015; Marx, 2015). De architect werkte direct onder de opdrachtgever.

### Procesverloop

Figuur 46 geeft schematisch het proces van het project weer. Het project kent een lang proces van bijna 10 jaar, mede door de besluitvorming van de opdrachtgever zelf; zo moest er twee keer een voorlopig ontwerp gemaakt worden (Marx, 2015). Het pand was al in bezit van de Universiteit

en was voorheen een bibliotheek. Deze bibliotheek ging verhuizen naar een centrale bibliotheek. Daarop werd er gekeken naar een nieuw programma wat in het monument zou passen. Er werd een architectenselectie gehouden voor het project. Er werd met name gevraagd om een visie; wat voor idee ze voor het pand hadden en hoe ze het zouden aanpakken. Daar is het architectenbureau op geselecteerd.

Het architectenbureau deed vervolgens verschillende studies voor het programma (Brink, 2015). Het programma hield toentertijd een bibliotheek en studiecetrum in. Na de programma studies is dit gereduceerd naar alleen een studiecetrum (Marx, 2015).

Tijdens de periode dat het gebouw nog een bibliotheek was, werd het gebouw al geïnspecteerd; er werden overall

**Ontwerp- & Vergunings-fase**

- *Analyseren*: grondige analyse was nodig om de kwaliteiten van het complex te onderzoeken en te bepalen. De rapporten die historici leverde (gebaseerd op o.a. archieven over het complex) herinterpreteerde de architect en combineerde deze met hun eigen analyses om rapporten af te stemmen op de nieuwe functie (Marx, 2015).
- *Programma studies*: studies doen voor de inpassing van het programma. In eerste instantie voor een bibliotheek en studiecetrum en later alleen voor een studiecetrum (Marx, 2015).
- *(Historische) uitgangspunten kiezen voor ontwerp*: vanwege de complexe geschiedenis van het complex, die zichtbaar was in de gebouwen (middels de verschillende fases), was het niet eenduidig welke laag van de geschiedenis het belangrijkste was (Marx, 2015).
- *Bouwkundig en esthetisch ontwerp leveren*: in afweging met de verschillende disciplines (Marx, 2015).
- *Kostenonderzoek*: toetsten van het ontwerp op de kosten middels eigen intuïtie en methodes. Later werd het ontwerp nogmaals getoetst door een deskundige (Marx, 2015). Ze moesten iedere fase een kostenberaming of begroting aanleveren (Brink, 2015).
- *Vergunningen aanvragen*: uitgevoerd door de architecten zelf (Brink, 2015).
- *Communicatie met gemeente*: het ontwerp voorleggen aan de monumentencommissie en overleg met hen voeren. Met de reactie die ze kregen op hun ontwerp gingen ze verder ontwerpen. Ze hadden overleg met afdeling Stedenbouw en de monumentencommissie (Brink, 2015).
- *Communicatie met opdrachtgever (gebruiker)*: twee- of driewekelijks gesprekken, voornamelijk overleg met hen in de beginfase van het ontwerp (Marx, 2015).
- *Communicatie met adviseurs*: wanneer het ontwerp richting DO-niveau ging, schoven de verschillende adviseurs aan tafel. Ze leverde producten (tekeningen) die ze met hen moesten afstemmen (Marx, 2015).
- *Communicatie met leveranciers*: de architecten hadden zelf contact met leveranciers van producten (zoals van de houten constructie en van het glas dak), waar normaal de aannemer tussen zit. Tijdens gesprekken met hen ging het over de technische randvoorwaarden waaraan de producten moesten voldoen (Marx, 2015).
- *Leveren producten voor omgevingsvergunning*: deze zijn geleverd door de architecten (Marx, 2015).
- *Bestek laten maken*: de architect heeft het bestek laten schrijven door een ander bureau omdat dit iets is wat de architecten zelf moesten regelen. Dit was namelijk zo vastgelegd in het contract (Brink, 2015).

**Uitvoerings-fase**

- *(Esthetische) bouwbegeleiding*: dit deed de compagnon van de architect. Steketee was één dag in de week op de bouw aanwezig om ter plekke oplossingen te bedenken wanneer de situatie er om vroeg (wanneer de werkelijkheid bleek af te wijken van de tekeningen) (Brink, 2015).
- *Communicatie met aannemer*: wanneer er tijdens de bouw de werkelijke situatie bleek af te wijken van de tekeningen, bedacht de architect ‘ter plekke’ samen met de aannemer oplossingen (Marx, 2015).

**Tabel 13 Activiteiten van de architect**

gaten o.i.d. gemaakt om te kijken naar wat de status en werkelijke situatie van het gebouw was. Ze keken vooral naar de constructie. De opdrachtgever was zich er namelijk van bewust dat ze niet precies wisten wat voor gebouw ze hadden (Brink, 2015). De aannemer heeft eerst de sloop uitgevoerd, waarna de uitvoeringsfase tijdelijk stil kwam te liggen. Gedurende die periode werd het ontwerp vergeleken met de resultaten van de sloop, de werkelijkheid, waardoor de tekeningen konden worden aangepast naar de werkelijke situatie. Op deze manier zouden ze tijdens de uitvoering voor minder verrassingen komen te staan. De bouw is na de definitieve tekeningen van start gegaan (Marx, 2015).

#### *Wijzigen bestemmingsplan*

Het complex bleef een onderwijsgebouw, waardoor het bestemmingsplan niet gewijzigd hoefde te worden (Marx, 2015).

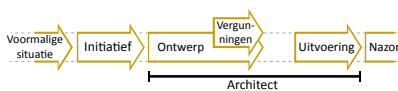
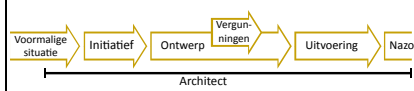
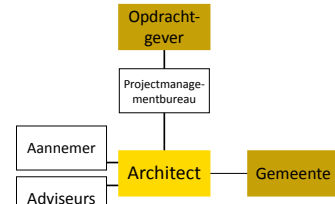
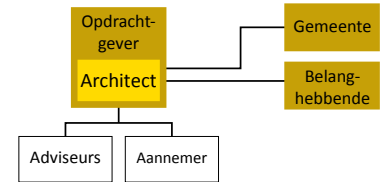
#### **Activiteiten architect**

Tabel 13 beschrijft voor de fases waarin de projectarchitect was betrokken, wat de activiteiten van de architect waren.

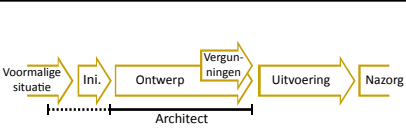
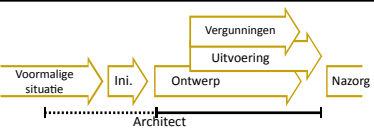
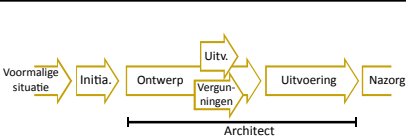
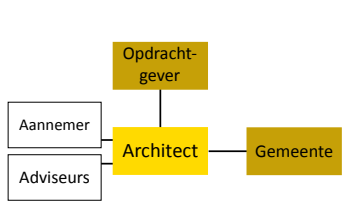
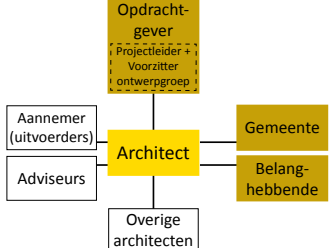
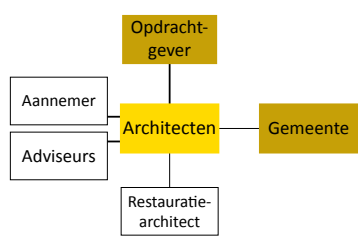
#### **4.6 Samenvatting van de casussen**

Tabel 14 geeft een overzicht van alle projecten. Per onderwerp is een korte omschrijving gegeven per project. De eerste onderwerpen, die vallen onder variabelen 0, zijn algemene projectgegevens. De reeks onderwerpen van variabelen I hebben betrekking op organisatorische projectgegevens. De informatie uit de voorgaande paragrafen over de projecten is gereduceerd naar een hoger abstractie niveau, zodat de projecten eenvoudiger met elkaar vergeleken kunnen worden.

Tabel B in appendix III is een schema waarin de informatie uit het samenvattende schema (tabel 14) tot een nog concreter niveau teruggebracht, zodat de informatie één op één met elkaar vergeleken kan worden. Middels de tabel uit de appendix wordt het mogelijk om gemakkelijk de gemeenschappelijke en verschillende kenmerken tussen de casussen af te lezen.

		Ambachtsschool	De Hallen	
Variabelen 0	Type monument	Rijksmonument	Rijksmonument	
	Bouwjaar/leeftijd monument	1934	1903, 1908 en 1914	
	Realisatie transformatie	2010	2014	
	Originele functie	Ambachtsschool	Tramremise	
	Nieuwe functie	Sociale huurwoningen en ateliers	Hotel, horeca bioscoop, bibliotheek, ambachtshal, studio's, ruimtes voor kleine ondernemers.	
	Type bezetting	Permanent	Permanent	
	Omvang project	6000 m2 (schatting)	16.000 m2	
	Situering gebouw	Aan rand van woonwijk (en spoorweg)	In stadscentrum	
Variabelen 1	Projectarchitect(en)	<i>Omschrijving van ervaring en kennis van projectarchitect</i> Ervaring met transformeren van Rijksmonumenten; ervaring in Zwolle, bekend met monumentencommissie van Zwolle	Ervaring met transformeren van Rijksmonumenten; heeft verschillende prijswinnende transformatieprojecten en persoonlijke prijs op zijn naam	
	Opdrachtgever	<i>Type opdrachtgever (wel/niet commercieel, winstoogmerk)</i>	Niet-commercieel, geen winstoogmerk	Niet-commercieel, geen winstoogmerk
		<i>Ervaring van opdrachtgever met transformeren van monumenten</i>	Geen ervaring	Wel ervaring; ervaren architect maakte deel uit van bestuur van de organisatie die opdrachtgever was
		<i>Doel van project volgens opdrachtgever</i>	Door het verloederde pand op te knappen, de leefbaarheid van de achtergelegen wijk te verbeteren; opdrachtgever bezit ongeveer de helft van de woningen in die wijk	Het behoud, beheer en verantwoorde exploitatie van het complex, om zo bij te dragen aan de leefbaarheid van de wijk
	Gemeente	<i>Houding gemeente (monumentencommissie) ten opzichte project</i>	Initiator van project; gemeente zag graag het pand opgeknapt en steunde het project daardoor	Gemeente was ook verkopende partij van grond en opstal; jarenlang proces aan voorafgegaan tot daadwerkelijke transformatie; Amsterdam telt veel monumenten, daardoor voerde ze geen nauwletten controle uit bij dit monument
	Belanghebbende	<i>Wel/geen belanghebbende groepen</i>	Omwonende: steunde het project; hun leefomgeving zou verbeterd worden  Krakers: moesten voortaan betalen voor plek in pand, dus moest mee overlegd worden	Omwonende: hadden bezwaar tegen toekomstige functies, zoals voorgesteld in nieuwe bestemmingsplan; hadden bezwaar vanwege overlast
	Procesverloop	<i>Schema met de verschillende fases en wanneer architect betrokken was</i>		
<i>Omschrijving uitzonderingen op standaard proces</i>		Subsidieaanvraagprocedure: subsidie moest aangevraagd worden om financiering project rond te krijgen, heeft het project tijdelijk stilgelegd tot subsidie werd toegekend	Competieprocedure: er was een competitie uitgezet tussen de opdrachtgever en een andere ontwikkelaar, om plan te kunnen uitvoeren moest deze gewonnen worden, daarvoor moest financiering van plan rond zijn	
Samenwerking	<i>Schema met samenwerkingsverband; waar stond de architect tussen het netwerk van actoren</i>			

Tabel 14 Samenvattend overzicht van de casussen

Cereolfabriek	Faculteit Bouwkunde	Janskerkhof
Rijksmonument	Rijksmonument	Rijksmonument
1908, 1909 en 1932	1923	1264
2014	2008	2015
Fabriek	Scheikundegebouw, later kantoorgebouw	Klooster, daarna regeringscentrum (vanaf 16e eeuw), daarna Instituut voor Zoölogie en Anatomie (in 19e eeuw), vanaf 1982 bibliotheek van de rechtenfaculteit
Kantoorruimtes, school, BSO, bibliotheek, kunstcentrum, theater, horeca, sportzaal	Bouwkundegebouw	Studiecentrum, collegezaal en faciliteiten voor rechtenfaculteit
Permanent	Tijdelijk	Permanent
3.400 m2	35.000 m2	7.300 m2
Aan rand van woonwijk (en park en kanaal)	Aan de rand van het stadscentrum (en aan kop van universiteitscampus)	In stadscentrum
Geen ervaring met transformeren van Rijksmonumenten; architect is pas afgestudeerd; architect is afgestudeerd op betreffende gebouw en heeft voorkennis van het gebouw voorafgaand aan het project	Ervaring met transformeren van Rijksmonumenten; architect heeft verschillende transformatieproject op zijn naam; architect was ook betrokken bij voorgaande plannen voor het gebouw, dus had voorkennis van gebouw; architect was bekend met organisatie van opdrachtgever (zijnde als docent)	Ervaring met transformeren van Rijksmonumenten; architectenbureau heeft verschillende transformatieproject op hun naam staan; de architecten hadden eerder in een project in de binnenstad van Utrecht gewerkt voor de opdrachtgever
Niet-commercieel, geen winstoogmerk	Niet-commercieel, geen winstoogmerk	Niet-commercieel, geen winstoogmerk
Wel ervaring; organisatie is gespecialiseerd in het transformeren van erfgoed	Opdrachtgever (hoogste orgaan), geen ervaring; gedelegeerd opdrachtgever (zijnde voorzitter ontwerpteam), wel ervaring	Geen ervaring; wel bekend met monumenten en de lokale monumentencommissie
Het behoud van het erfgoed/monument en het pand zelfvoorzienend maken in het onderhoud	Het huisvesten van de faculteit met eisen voor gebruikskwaliteit en uitstraling, binnen zeer kort tijdsbestek	Huisvesten van studiecentrum (oorspronkelijk ook bibliotheek) in complex die de opdrachtgever al bezat; hoge duurzaamheidsambities
Initiator van het project; gemeente kocht ooit fabriek uit om er een nieuwe functie zonder overlast aan te geven; gemeente droeg bij in vinden van functies/huurders	Gemeente was cooperatief en steunde het project	Vanwege de locatie van het complex in de binnenstad, was de afdeling Stedenbouw betrokken bij het project. Deze afdeling schakelde een extern stedenbouwkundig adviesbureau in.
Omwonende: steunde het project; hun leefomgeving zou verbeterd worden	Omwonende: in plaats van woningen kwam er een faculteit; het was cruciaal dat omwonende meewerkte, anders zou het relatief een grote impact hebben op de projectduur	Omwonende: het complex zat dicht op omgeving; voor de omwonende veranderde de gebruiksfunctie niet essentieel; omwonende leverde geen bezwaar tegen het project
		
Bestemmingsplan was al gewijzigd voor het initiatief van dit project	Vanaf de initiatieffase liepen alle fases tegelijk; terwijl er nog geen ontwerp af was, werd er al gesloopt. Daarnaast hoefde het bestemmingsplan niet te worden gewijzigd, omdat het oude bestemmingsplan (onderwijsfunctie) nog van kracht was	Er is een intermezzo in het bouwproces ingelast, na een sloopperiode, om ontwerp te kunnen afstemmen op resultaat van de sloop, om zo risico's tijdens uitvoering te verminderen; bestemmingsplan hoefde niet gewijzigd te worden; programma van eisen is een keer gewijzigd
		

### Overzicht activiteiten van projectarchitecten

Het schema uit tabel 15 heeft betrekking op de activiteiten van de projectarchitecten. De eerste kolom is een lijst van activiteiten. Deze lijst is samengesteld uit alle activiteiten uit de vijf casussen, welke zijn uitgevoerd door de projectarchitecten.

Wanneer de activiteit werd uitgevoerd door de architect staat er een [ ✓ ] en wanneer dit niet het geval was, staat

er een [ ✗ ]. Wanneer een bepaalde activiteit niet van toepassing was voor het project staat er een [-]. Zo was er bijvoorbeeld alleen bij de Ambachtshal en de Cereolfabriek sprake van subsidieaanvraag. Bij de overige projecten waren de gerelateerde activiteiten daarom niet van toepassing. In enkele gevallen was er geen specifieke data beschikbaar of de architect de activiteit heeft uitgevoerd of niet. Dit is aangegeven met een [?].

Activiteiten van architect	Ambachtsschool	De Hallen
<i>Wel (1), niet (0) uitgevoerd door architect (? = niet bekend; - = niet van toepassing):</i>		
<b>• Initiatievorming project</b>		
<i>Initiatief opzetten/faciliteren</i>	✗	✓
<i>Planvorming</i>	✗	✓
<i>Oprichting organisatie opdrachtgever</i>	-	✓
<b>• Ontwerpen</b>		
<i>Analyseren gebouw</i>	✓	✓
<i>Programma studies</i>	-	✓
<i>Schetsontwerp leveren</i>	✓	✓
<i>Coördineren van (individuele) plannen van andere architecten</i>	-	-
<i>Andere architecten aansturen op haalbaarheid plannen</i>	-	-
<i>DO-niveau tekeningen leveren</i>	✓	✓
<i>Details leveren</i>	✓	✓
<i>Impressies leveren</i>	✓	✓
<i>Bestek maken</i>	✗	?
<i>Communicatie met uitwerkbureau</i>	-	-
<i>Communicatie met leveranciers</i>	✓	?
<i>Kostenberaming leveren</i>	?	✓
<b>• Bestemmingsplan</b>		
<i>Aanvraag indienen</i>	✗	?
<i>Aanvraag faciliteren (tekeningen leveren)</i>	✓	✓
<i>Overleg voeren met gemeente</i>	✓	✓
<i>Overleg voeren met belanghebbenden</i>	✗	✓
<b>• Vergunningen</b>		
<i>Aanvraag indienen</i>	✓	✓
<i>Aanvraag faciliteren (tekeningen leveren)</i>	✓	✓
<i>Overleg voeren met gemeente</i>	✓	✓
<i>Overleg voeren met belanghebbenden</i>	✗	?
<i>Presenteren aan belanghebbenden</i>	✓	✓
<b>• Subsidie</b>		
<i>Aanvraag indienen</i>	✗	-
<i>Aanvraag faciliteren (tekeningen leveren)</i>	✓	-
<i>Overleg voeren met subsidie-verlenende partij</i>	✗	-
<b>• Financiering faciliteren</b>		
<i>Participanten (huurders) zoeken</i>	-	✓
<i>Participant (huurder) zijn</i>	-	✓
<i>Lopende tegenwerkende processen stoppen</i>	-	✓
<b>• Uitvoering</b>		
<i>Bouwdirectie voeren</i>	✗	✓
<i>Esthetische begeleiden</i>	✓	✓
<i>Communicatie met monumentencommissie</i>	✓	✓

Tabel 15 Activiteiten van de projectarchitecten



Tabel 15 geeft dus een overzicht van welke activiteiten er zijn uitgevoerd door de projectarchitecten en welke niet; het laat zien wat de projectarchitecten hebben gedaan in het project. De activiteiten zijn gecategoriseerd onder verschillende onderwerpen.

Cereolfabriek	Faculteit Bouwkunde	Janskerkhof
X	-	-
X	✓	✓
-	-	-
✓	✓	✓
X	X	✓
✓	✓	✓
-	✓	-
-	✓	-
✓	✓	✓
X	✓	✓
X	?	✓
X	?	X
✓	-	-
X	?	✓
X	?	✓
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
X	X	✓
✓	✓	✓
✓	✓	✓
X	✓	X
X	✓	X
X	-	-
✓	-	-
X	-	-
X	-	-
-	-	-
-	-	-
X	✓	X
X	✓	✓
X	✓	?

#### 4.7 Tussentijdse conclusie

Het schema uit tabel 14 laat zien dat de projecten van elkaar verschillen; ze zijn allemaal uniek. Toch hebben de casussen gemeenschappelijke kenmerken. In de vorige paragraaf zijn de gegevens uit de case studies gedocumenteerd in schema's, wat het mogelijk maakt om de casussen met elkaar te kunnen vergelijken. In deze schema's is te zien waar de projecten van elkaar afwijken en overeenkomen, en wat de activiteiten van de projectenarchitecten zijn geweest. In deze paragraaf zijn de gegevens uit de casussen met elkaar vergeleken, waar een conclusie aan verbonden is. Omdat de selectie van de projecten onafhankelijk van elkaar heeft plaatsgevonden, zijn de casussen een willekeurige selectie van alle MT-projecten. De gekozen projecten nog maar een glimp van de vele MT-projecten die zijn uitgevoerd. De conclusies zijn daarom geen algemene uitspraken over MT-projecten, maar zijn uitsluitend gebaseerd op de gegevens uit de case studies.

Het onderzoek focust op de rollen van de architect. In de case studies is daarvoor gekeken naar welke activiteiten de architecten hebben uitgevoerd (tabel 15). Om te begrijpen waarom de architect in het ene project bepaalde activiteiten wel heeft uitgevoerd en in het andere project niet, zijn de activiteiten gerelateerd aan de projecteigenschappen uit tabel 14.

De activiteiten uit tabel 15 zijn al gecategoriseerd onder verschillende onderwerpen. Deze onderwerpen vormen dan ook de basis voor het leggen van de relatie tussen de projecteigenschappen en de activiteiten van de architecten. De onderwerpen volgen uit de volgende situaties die zich voor (kunnen) doen in transformatie projecten (van Rijksmonumenten):

- De omgevingsvergunning moet verkregen worden;
- Het bestemmingsplan moet (mogelijk) gewijzigd worden;
- Steun moet verkregen worden van belanghebbende groepen;
- Gebruikers moeten (mogelijk) gevonden worden;
- Subsidie moet (mogelijk) verkregen worden;
- De architect kan mogelijk betrokken worden tijdens initiatieffase;
- De architect kan mogelijk betrokken worden tijdens uitvoeringsfase.

Naast deze onderwerpen, is er nog een extra onderwerp, welke mogelijk relevant kan zijn voor het onderzoek naar de

rollen van de architect in MT-projecten. Dit onderwerp gaat over de praktijkervaring in MT-projecten van de architect. De mate van benodigde praktijkervaring specifiek in MT-projecten kan relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

Per onderwerp is er gekeken naar wat de situatie in ieder project was (de context) en door wie de gerelateerde activiteiten zijn uitgevoerd. Op basis daarvan is er een tussentijdse conclusie getrokken.

#### **Verkrijgen van de omgevingsvergunning**

Een vast onderdeel in transformatieproject van Rijksmonumenten, is het verkrijgen van de omgevingsvergunning, omdat deze verplicht is om de transformatie te kunnen uitvoeren. Deze vergunningaanvraag komt dus in alle projecten voor. Voor het verlenen van deze vergunning wordt de vergunningverlener geadviseerd door de monumentencommissie.

In de casussen hebben de architecten verschillende achtergronden in het vakgebied van MT-projecten. Zo heeft in één van de projecten de architect geen ervaring, hebben in drie van de projecten de architecten al voorkennis van het gebouw voorafgaand aan het project en heeft in één van de projecten de architect al ervaring met de lokale monumentencommissie voorafgaand aan het project. De projecten hebben het gemeenschappelijke kenmerk dat alle architect in direct contact staan met de monumentencommissie. In alle projecten voeren de architecten dan ook het overleg met de monumentencommissie. Daarnaast lijkt het dat het verkrijgen van de omgevingsvergunning geen grote belemmering of uitdaging vormt. De oorzaak van de grootste uitdagingen in het project komen niet voort uit de monumentale status van het gebouw.

*Het verkrijgen van de omgevingsvergunning vormt nauwelijks een belemmering voor de voortgang van het proces, wanneer specifiek de architect het overleg voert met de monumentencommissie. Dit is ongeacht of de architect ervaring heeft in MT-projecten, of de architect voorafgaand aan het project al voorkennis heeft van het gebouw en of de architect voorafgaand aan het project al bekend is met de lokale monumentencommissie.*

### Wijzigen van het bestemmingsplan

Wanneer een gebouw wordt getransformeerd en een nieuwe functie krijgt, moet het bestemmingsplan voor die locatie worden gewijzigd bij de gemeente. Om deze wijziging te kunnen doorvoeren mogen er geen bezwaren zijn vanuit belanghebbende groepen. Bij de Cereolfabriek was het bestemmingsplan al gewijzigd voor het initiatief van het uitgevoerde plan en zowel bij de Faculteit Bouwkunde als bij het Janskerkhof was het oude bestemmingsplan voor onderwijs nog van kracht. Daarom wordt er voor dit onderwerp gekeken naar de projecten de Ambachtsschool en De Hallen.

#### *Ambachtsschool*

Het bestemmingsplan moest gewijzigd worden van onderwijs naar woningbouw en ateliers. De gemeente was initiator van het project en zag graag het pand worden opgeknapt; de gemeente had een medewerking-verlenende positie in het project. Er was een partij betrokken bij het project die eerder plannen had stilgelegd wegens de bestemde functie. Dit waren de krakers, die in het uitgevoerde plan weer een plek in het gebouw kregen. De architect heeft een rol gespeeld in het overleg voeren met de gemeente, maar niet met de belanghebbende groep.

#### *De Hallen*

In dit project lag er vanuit de voorgaande plannen al een bestemmingsplan klaar dat alleen nog geaccepteerd moest worden. Vanwege bezwaren uit de buurt tegen enkele functies kon dit bestemmingsplan nog niet worden geaccepteerd. Door een verklaring te tekenen waarin werd gesteld dat enkele van de functies die het bestemmingsplan toeliet niet zouden worden toegelaten in het nieuwe plan, trokken de omwonenden hun bezwaren in en kon het bestemmingsplan worden gewijzigd. Daarnaast lichtte de architect toe aan de omwonenden, dat zij functies, zoals het hotel en horeca-functies, zullen moeten accepteren om andere (buurt)functies financieel haalbaar te maken.

*Het maakt geen verschil of de projectleider of de architect de aanvraag voor de wijziging indient en het overleg voert met de gemeente, omdat het indienen en overleg voeren slechts een procedurele aangelegenheid is. De grootste uitdaging in het wijzigen van het bestemmingsplan is echter het verkrijgen van medewerking van belanghebbende groepen.*

### Steun verkrijgen van belanghebbende groepen

Gedurende het project is het belangrijk dat belanghebbende groepen het project steunen, zodat zij geen bezwaren indienen of in beroep gaan tegen het project en het bestemmingsplan mogelijk niet wordt gewijzigd of de omgevingsvergunning mogelijk niet wordt verleend. De medewerking van belanghebbende groepen is daarom belangrijk voor de voortgang van het proces en om het project uiteindelijk te kunnen uitvoeren.

Een belangrijke belanghebbende groep, welke in ieder project terugkeert, zijn de omwonenden. In de projecten waar de omwonenden een belangrijke rol speelden, was de architect betrokken bij het overleg met hen en presenteerde hen de plannen voor het project. In de projecten waar de omwonenden geen belemmering vormden voor het project, was de architect niet betrokken bij het overleg.

#### *Ambachtsschool*

Er was geen bezwaar tegen het project vanuit de omwonenden, omdat hun leefomgeving verbeterd zou worden. Toch heeft de architect de plannen gepresenteerd aan de bewoners. De projectleider voerde verder het overleg. In dit project was er nog een extra belanghebbende groep: de krakers, wie weer een plek in het pand zouden krijgen. Eerder hadden zij plannen voor het monument stil weten te leggen. Omdat ze weer een plek in het pand zou krijgen, waren zij toekomstige gebruikers waar rekening mee gehouden moest worden.

#### *De Hallen*

De omwonenden hadden bezwaar tegen potentiële functies voor het complex vanwege de mogelijke overlast die het kon veroorzaken. De architect stond in contact met de omwonende, voerde overleg en presenteerde de nieuwe plannen.

#### *Cereolfabriek*

Er was geen bezwaar vanuit de omwonenden omdat hun leefomgeving verbeterd zou worden. De opdrachtgever voerde het overleg. In dit project was dan ook de opdrachtgever ervaren met MT-projecten en had de architect relatief nog maar weinig praktijkervaring.

#### *Faculteit Bouwkunde*

Er was geen direct bezwaar vanuit de omwonenden, maar het was extra belangrijk dat zij medewerking verleende aan het project. Eventuele weerstand zou een relatief

grote impact hebben op de projectduur. Hoewel een andere partij het overleg met de omwonenden initieerde, voerde de architect het overleg om hen in te lichten over de plannen voor het gebouw.

#### *Janskerkhof*

Er was geen bezwaar tegen het project vanuit de omwonende omdat er niet wezenlijk iets in hun leefomgeving zou veranderen. De opdrachtgever heeft de communicatie met de omwonenden op zich genomen; de architect was hier niet bij betrokken. Het ging de omwonenden dan ook niet zo zeer om wat er gebeurde (de functie veranderde niet wezenlijk), maar meer om het feit dat de bouwwerkzaamheden overlast kon veroorzaken. Het was dus niet nodig om de plannen voor het gebouw extra visueel te benadrukken en hen daarmee te overtuigen.

*De architect moet betrokken zijn bij het overleg met belanghebbenden en moet de plannen presenteren. De architect kan begrip creëren voor het project en zo voorkomen dat belanghebbenden een belemmering vormen. Wanneer belanghebbende groepen weerstand bieden, zal dit een impact hebben op de projectduur.*

#### **Inlichten van potentiële gebruikers**

Dit onderwerp richt zich op een transformatie naar een mix van functies, waarbij er participanten, huurders en/of kopers nodig zijn om het project te kunnen financieren. In twee van de projecten was dit het geval: de Cereolfabriek en De Hallen.

#### *De Hallen*

In het project De Hallen draagt de ervaren architect bij in het zoeken naar participanten door het plan toe te lichten en het verhaal te vertellen. Eerst werden participanten gezocht via een bemiddelaar, maar er bleek dat de architect het verhaal beter zelf kon vertellen. De architect zou zelf ook een participant worden. Daarmee liet hij zien dat hij zelf ook een risico nam, wat een vertrouwen uitstraalde naar (potentiële) participanten.

#### *De Cereolfabriek*

In dit project droeg de architect niet bij in het zoeken naar huurders; het is de ervaren opdrachtgever die zocht naar huurders met de hulp van de gemeente.

Daarnaast is noemde een vertegenwoordiger vanuit de RCE van project de Cereolfabriek nog het volgende: “De architect moet koopbegeleider zijn; de architect moet uitleggen wat de mogelijkheden zijn in het gebouw. De architect heeft namelijk het vermogen om kansen en mogelijkheden te zien in een gebouw en deze zo uit te leggen aan potentiële kopers” (Kooten, 2015).

*In een transformatieproject moet de architect bijdragen in het vinden van gebruikers voor het gebouw door het plan toe te lichten. Dit omdat de architect “het vermogen heeft kansen en mogelijkheden te zien in een gebouw en deze zo uit te leggen aan potentiële gebruikers (participanten/ huurders/ kopers)” (Kooten, 2015). Daarnaast heeft de architect ook het vermogen om de kansen en mogelijkheden te laten zien.*

#### **Architect is betrokken tijdens de initiatieffase**

De initiatieffase is de fase waarin het project wordt geïnitieerd en loopt tot aan de definitieve beslissing het project voort te zetten en uit te voeren. Bij de Faculteit Bouwkunde was dit wanneer er definitief werd besloten in welk gebouw de faculteit zou trekken.

In de meeste projecten is de architect pas betrokken wanneer er daadwerkelijk een project is, zoals bij de Ambachtsschool, de Cereolfabriek, de Faculteit Bouwkunde en het Janskerkhof. In het project De Hallen was het onder andere de architect zelf die het project initieerde en was daarom al betrokken vanaf deze fase. Een architect die ook als opdrachtgever werkt voor hetzelfde project is uitzonderlijk, wat de architect van project De Hallen zelf ook aangaf in het interview.

#### *De Hallen*

De architect maakte de planvorming voor het project; hij maakte een plan waarin stond wie waar terecht zou komen in het complex. Dit plan maakte hij voor alle initiatiefnemers waaronder zichzelf. De architect in dit project had echter al voorkennis van het gebouw voorafgaand aan het project.

#### *Faculteit Bouwkunde*

De architect droeg bij aan de planvorming middels een structuurontwerp voor het gebouw. Dit vond alleen niet plaats tijdens de initiatieffase; er was al besloten in het gebouw te trekken. De architect had echter al voorkennis van het gebouw voorafgaand aan het project.

### *Cereolfabriek*

De architect was niet betrokken bij het project tijdens de initiatieffase, maar was wel al eerder bij het gebouw betrokken; hij was eerder al gevraagd door de gemeente om het gebouw te analyseren. De architect had hierdoor al voorkennis van het gebouw voorafgaand aan het project.

*Het is niet nodig een architect al te betrekken tijdens de initiatieffase omdat de opdrachtgever zelf voor de planvorming zorgt en het initiatief opzet. Analyses en onderzoek kunnen na deze fase uitgevoerd worden. Echter, een architect kan tijdens deze fase wel de kansen en mogelijkheden laten zien in het monument.*

### **Architect is betrokken tijdens de uitvoeringsfase**

In alle project is de architect betrokken tijdens de uitvoeringsfase van het project. In project De Hallen is de architect tevens projectleider en voert de bouwdirectie uit tijdens de uitvoeringsfase. In de andere projecten waar de architect betrokken is tijdens de uitvoering, voert de architect esthetische begeleiding uit en communiceert voornamelijk de architect met de monumentencommissie waar nodig. Met esthetische begeleiding wordt bedoeld het waarborgen van het ontwerp en (samen met de aannemer) het oplossen van problemen die ontstaan tijdens de bouw, waar bijvoorbeeld blijkt dat de werkelijke situatie niet overeenkomt met de tekeningen. Als de architect hier niet betrokken zou zijn, zou de aannemer (al dan niet) in samenwerking met de projectleider naar oplossingen zoeken.

*De betrokkenheid van de architect tijdens de uitvoeringsfase is van toegevoegde (esthetische) waarde, maar is niet essentieel.*

### **Verkrijgen van subsidie**

Wanneer een bouwproject draait om een Rijksmonument, is het mogelijk om bepaalde subsidies toegekend te krijgen. Zeker wanneer de opdrachtgever een collectief doeleinde heeft voor het Rijksmonument. In twee van de projecten zijn subsidies toegekend aan het project: bij de Ambachtsschool en de Cereolfabriek. In beide projecten heeft de architect alleen een rol gespeeld in het faciliteren van de aanvragen voor de subsidies, dus het aanleveren van bijvoorbeeld tekeningen. De architecten hebben geen rol gespeeld in de aanvraag en in het overleg voeren met de subsidie-verlenende partijen; in beide projecten was

het de projectleider die dit op zich nam. In project de Cereolfabriek had de projectleider specifieke ervaring met MT-projecten. In project de Ambachtsschool had de architect deze ervaring en de projectleider niet.

De architect van de Ambachtsschool zegt dat het architectenbureau zelf ook wel eens de subsidieaanvraag doet en de procedure op zich neemt. In het project de Ambachtsschool nam het externe projectmanagementbureau dit op zich, "omdat zij [onder andere] eerder betrokken waren bij het project. Zij zochten uit wat de kansen waren voor welke subsidies" (Nachenius, 2015).

*Het maakt niet uit wie de subsidieaanvraag doet en het overleg voert met de subsidie-verleners. Er zijn geen specifieke kennis en / of vaardigheden voor nodig.*

### **Ervaring architect in MT-projecten**

In bijna alle projecten heeft de projectarchitect veel praktijkervaring met een MT-projecten en heeft al veel MT-projecten op zijn of haar naam. In het project de Cereolfabriek had de architect toentertijd een relatief korte periode ervaring opgedaan in de praktijk; de architect was sinds zijn afstuderen een periode van vijf jaar werkzaam in het vakgebied van renovatie en transformatie. De reden dat de architect was gekozen, is vanwege zijn voorkennis van het gebouw; het gebouw stond centraal in de zijn afstudeerwerk. Echter was er in dit project sprake van een opdrachtgever die gespecialiseerd was in transformaties van erfgoed. Volgens de opdrachtgever vormde het feit dat de architect redelijk recent was afgestudeerd geen belemmering voor het project; de opdrachtgever had zelf namelijk de kennis en ervaring hiervoor in huis.

*In transformatieprojecten van Rijksmonumenten moet er altijd een ervaren architect of een gespecialiseerde opdrachtgever betrokken zijn.*





## 5. FOCUSGROEP

In het vorige deel zijn op basis van vijf casussen veronderstellingen gedaan welke voornamelijk over de rol van de architect in transformatieprojecten van Rijksmonumenten gaan. Echter, de vijf projecten uit de casussen verschillen van elkaar en zijn nog maar een glimp van alle uitgevoerde transformatieprojecten. Met de focusgroep methode zijn de veronderstellingen voorgelegd aan een groep specialisten op het gebied van transformaties van (al dan niet) Rijksmonumenten. De verschillende achtergronden van de specialisten en hun ervaring en kennis, vergaard in de praktijk, leidt tot een groter bereik in kennis over het onderwerp van het onderzoek. De deelnemers kunnen middels hun kennis en ervaring de veronderstellingen afwegen, waardoor de veronderstellingen kunnen leiden tot concrete conclusies. In appendix II zijn de achtergronden van de deelnemers in de groepsdiscussie kort beschreven.

De stellingen die zijn behandeld tijdens de focusgroep zijn gebaseerd op de conclusies uit de case studies. De stellingen zijn zo geformuleerd dat de deelnemers worden uitgedaagd Ze stimuleren discussie of vragen enkel om bevestiging van de conclusie. Tabel 16 laat een overzicht zien van de stellingen. De stellingen in lichtgrijs zijn niet behandeld tijdens de sessie wegens tijdgebrek of omdat het onderwerp al naar voren is gekomen tijdens de voorgaande discussies. In appendix IV is kort het programma van de sessie met de gedetailleerde uitwerking van de focusgroep bijgevoegd.

In dit hoofdstuk is er per onderwerp een samenvatting van de discussie gegeven, gevolgd door een conclusie waarin puntsgewijs de rol van de architect en de benodigde kennis en vaardigheden specifiek per onderwerp wordt omschreven. Het hoofdstuk is afgesloten met een schema waarin het resultaat van de groepsdiscussie is weergegeven.

Onderwerpen	Stellingen
<i>Verkrijgen van de omgevingsvergunning</i>	Wanneer specifiek de architect het overleg voert met de monumentencommissie, vormt het verkrijgen van de omgevingsvergunning nauwelijks een belemmering.
<i>Wijzigen van het bestemmingsplan</i>	Het maakt geen verschil of de projectleider of de architect de aanvraag voor de wijziging indient en het overleg voert met de gemeente. De grootste uitdaging bij het wijzigen van het bestemmingsplan is de medewerking van belanghebbende groepen zien te verkrijgen.
<i>Steun verkrijgen van belanghebbende groepen</i>	Wanneer belanghebbende groepen overtuigd moeten worden, moet de architect betrokken zijn bij het overleg met de belanghebbende groepen.
<i>Vinden van gebruikers</i>	In een transformatieproject moet de architect bijdragen in het vinden van gebruikers voor het gebouw.
<i>Architect is betrokken tijdens de initiatieffase</i>	Het is niet nodig een architect al te betrekken tijdens de initiatieffase.
<i>Architect is betrokken tijdens de uitvoeringsfase</i>	De betrokkenheid van de architect tijdens de uitvoeringsfase is van toegevoegde (esthetische) waarde, maar is niet essentieel.
<i>Verkrijgen van subsidie</i>	Het maakt niet uit wie de subsidieaanvraag doet en het overleg voert met de subsidie-verleners.
<i>Ervaring architect in MT-projecten</i>	De architect moet praktijkervaring hebben met het transformeren van Rijksmonumenten.

Tabel 16 Overzicht van de onderwerpen en bijbehorende stellingen

## 5.1 Verkrijgen van de omgevingsvergunning

Om de omgevingsvergunning te krijgen, is er in een MT-project overleg nodig met de monumentencommissie. Middels dit overleg kan het traject van het verkrijgen van de omgevingsvergunning versneld worden. Ten eerste is het belangrijk om te weten vanuit welk perspectief de monumentencommissie handelt. De kerntaak van de monumentencommissie is het behoud van de waarden van het Rijksmonument, waardoor deze commissie zal redeneren vanuit het Rijksmonument. Het zal daarom voordelig zijn om in het overleg met de monumentencommissie te redeneren vanuit het Rijksmonument (A. Marx, A. Le Coultre & W. de Jonge, groepsdiscussie, 2015). Zo redeneert een marktpartij vanuit de markt vraag en financieel perspectief. Wanneer een marktpartij het overleg voert met de monumentencommissie ontstaat er frictie tussen de verschillende perspectieven. Voor beide partijen kan het erop lijken dat het mogelijk niet tot consensus zal leiden, terwijl dit weldegelijk tot een evenwicht gebracht kan worden. De twee partijen zullen daarvoor bij elkaar moeten worden gebracht (A. Blom, J.W. Andriessen & Wessel de Jonge, groepsdiscussie, 2015).

Een architect met het vermogen te redeneren vanuit het monument zou het overleg kunnen voeren met de monumentencommissie waardoor het verkrijgen van de omgevingsvergunning minder een belemmering kan vormen. Echter is dit afhankelijk van de volgende factoren:

- De architect moet het vertrouwen hebben om het overleg te mogen voeren met de monumentencommissie. Wanneer de opdrachtgever zelf niet betrokken is bij dit overleg en dit toevertrouwt aan de architect, verliest de opdrachtgever toezicht en sturing op het verkrijgen van de omgevingsvergunning. De opdrachtgever heeft het hoogste woord in het project en is degene die bepaalt wie het overleg voert (W. de Jonge, groepsdiscussie, 2015).
- Daarnaast moet de architect beschikken over communicatieve vaardigheden. Het is een bepaalde techniek die je moet beheersen. In de praktijk blijkt dat niet alle architecten over die vaardigheden beschikken (W. de Jonge & W. Patijn, groepsdiscussie, 2015).

Wanneer een architect het overleg voert met de monumentencommissie, kan diegene methodes toepassen voor het verkrijgen van de omgevingsvergunning. Een voorbeeld van een methode is het maken van een waardenstelling van het Rijksmonument waarbij nog geen ontwerp oplossingen in acht wordt genomen. Door

deze waardenstelling voorafgaand aan het ontwerpen te toetsen aan de monumentencommissie, wordt er snel een objectieve basis voor het ontwerp gecreëerd waar later indien nodig naar verwezen kan worden. De waardenstelling creëert een fundament voor het verkrijgen van de omgevingsvergunning; het voorkomt namelijk het risico dat een ontwerp en bepaalde ingrepen niet worden goedgekeurd (W. de Jonge, groepsdiscussie, 2015).

De waardenstelling kan zijn gemaakt op basis van eigen onderzoek en op basis van een bouwhistorisch onderzoek, wanneer deze is verricht. Echter is een waardenstelling of bouwhistorisch onderzoek niet verplicht en kost het tijd, maar de tijd die geïnvesteerd moet worden, wordt juist terug gewonnen in het verkrijgen van de omgevingsvergunning. Toch is het lastig opdrachtgevers te overtuigen van het voordeel van een waardenstelling (W. de Jonge, groepsdiscussie, 2015).

### Rollen van de architect

- Opdrachtgever overtuigen van de toegevoegde waarde van een waardenstelling en bouwhistorisch onderzoek voor het verkrijgen van de omgevingsvergunning;
- Een waardenstelling maken van het Rijksmonument op basis van onderzoek en indien mogelijk op basis van het bouwhistorisch onderzoek;
- Het vertrouwen winnen van de opdrachtgever om overleg te mogen voeren met de monumentencommissie;
- Het overleg voeren met de monumentencommissie;
- Bemiddelen tussen het perspectief van de monumentencommissie en het perspectief van de opdrachtgever.

### Benodigde kennis en vaardigheden

- Kunnen redeneren vanuit het perspectief van het Rijksmonument (historische kennis nodig);
- Een waardenstelling kunnen maken van de monumentale waarden van het gebouw;
- Beschikken over communicatieve vaardigheden; de techniek van het communiceren beheersen.

## 5.2 Wijzigen van het bestemmingsplan

Wanneer de functie van het gebouw verandert, moet het bestemmingsplan worden aangepast aan de nieuwe functie. Ten eerste moet de beoogde functie worden geaccepteerd door de gemeente en door eventuele belanghebbende groepen. De gemeente moet geïnformeerd worden over de bouwplannen voor het

bestaande gebouw. De architect kan een belangrijke rol in spelen in het overtuigen van de gemeente van de bouwplannen. De architect kan namelijk de visie en het plan het beste verkopen; de architect is immers degene die het plan heeft ontwikkeld (J.W. Andriessen, W. de Jonge & W. Patijn, groepsdiscussie, 2015). Naast de gemeente kunnen belanghebbende groepen, zoals buurtbewoners, een cruciale rol spelen in de acceptatie van de beoogde bestemming; belanghebbende groepen kunnen bezwaar indienen tegen de voorgestelde functie(s), waardoor het project vertraging kan oplopen. Belanghebbende groepen vormen daarom een risico voor opdrachtgevers in de planning van het project. Het is daarom belangrijk dat belanghebbende groepen in acht worden genomen om bezwaar tegen het voorgestelde bestemmingsplan te voorkomen. De architect kan eveneens in het overtuigen van belanghebbende groepen een belangrijke rol spelen middels het toelichten van de bouwplannen (A. Le Coultre, W. de Jonge & W. Patijn, groepsdiscussie, 2015). De architect moet voor het toelichten van de bouwplannen en de visie echter wel beschikken over communicatieve vaardigheden om de bouwplannen en de visie te kunnen toelichten (W. de Jonge, groepsdiscussie, 2015).

Wanneer de voorgestelde bestemming is geaccepteerd, moet het bestemmingsplan daadwerkelijk gewijzigd worden. Een bestemmingsplan is een document en bestaat onder andere uit artikels. Om dit document te wijzigen is specifieke juridisch-technische kennis nodig waarvoor een gespecialiseerd adviesbureau ingeschakeld kan worden; het is een apart vakgebied (A. Le Coultre, W. de Jonge & W. Patijn, groepsdiscussie, 2015).

#### **Rollen van de architect**

- De bouwplannen en de visie toelichten aan de gemeente;
- De bouwplannen en de visie toelichten aan belanghebbende groepen.

#### **Benodigde kennis en vaardigheden**

- Beschikken over communicatieve vaardigheden; de techniek van het communiceren beheersen.

### **5.3 Steun verkrijgen van belanghebbende groepen**

Bij het wijzigen van het bestemmingsplan is genoemd dat het verkrijgen van medewerking van belanghebbende groepen belangrijk is voor de voortgang van het project. Echter is het belangrijk dat belanghebbende groepen

gedurende het hele project hun medewerking verlenen. Om de medewerking van belanghebbende groepen te verkrijgen, moet er ten eerste een goede basis worden gelegd; er moet een plan en visie worden ontwikkeld die een slechte invloed op de omgeving beperkt. De plannen en visie moeten aantrekkelijk zijn. Dit zal ten goede komen wanneer belanghebbende groepen overtuigd moeten worden (H. Wamelink, groepsdiscussie, 2015).

Vervolgens kunnen de plannen en de visie worden toegelicht aan de belanghebbende groepen om hen te overtuigen van de plannen en de visie, zodat de belanghebbende groepen medewerking verlenen gedurende het project. Het kan uitmaken welke partij deze toelichting geeft. Wanneer bijvoorbeeld een ontwikkelaar, opdrachtgever of gemeente de plannen en de visie presenteert, is er een grote kans dat er weerstand ontstaat vanuit de belanghebbende groep. Deze partijen worden vaak gestereotypeerd als bijvoorbeeld een partij die handelt vanuit financieel perspectief. Een architect kan worden gezien als neutrale partij en zou daarom een geschikte partij kunnen zijn om de plannen en de visie toe te lichten (W. Patijn, groepsdiscussie, 2015). Daarnaast kan de architect de plannen en visie toelichten middels bijvoorbeeld impressieafbeeldingen en een maquette. Dit kan bijdragen aan het vertrouwen van de belanghebbende groepen (A. Marx & J.W. Andriessen, groepsdiscussie, 2015). De architect moet voor het toelichten van de bouwplannen en de visie echter wel beschikken over communicatieve vaardigheden om de bouwplannen en de visie te kunnen toelichten. Deze vaardigheden, in bijvoorbeeld gespreksvoering, worden echter niet als vak gegeven aan studenten aan de Faculteit Bouwkunde.

Het is belangrijk te begrijpen aan wie de plannen en de visie worden toegelicht, zodat de plannen en de visie op het niveau van diegene kunnen worden toegelicht en de essentie van de toelichting duidelijk wordt bij diegene (H. Zijlstra & W. de Jonge, groepsdiscussie, 2015). “Een goede architect is niet per se een betere ontwerper, maar weet de juiste toon te raken bij, in dit geval, de omwonende, maar soms ook bij de opdrachtgever” (H. Wamelink, groepsdiscussie, 2015).

Overigens kan het in een project voorkomen dat een toelichting van de toekomstige gebruiker belangrijker is dan een toelichting over de bouwplannen. Bijvoorbeeld wanneer buurtbewoners veel te maken zullen krijgen met de toekomstige gebruiker (A. Marx, groepsdiscussie, 2015).

### **Rollen van de architect**

- Een plan en visie ontwikkelen die een negatieve invloed op de omgeving beperkt;
- De bouwplannen en de visie toelichten aan belanghebbende groepen en hen daarmee verleiden.

### **Benodigde kennis en vaardigheden**

- Kunnen bepalen wat de belangen van belanghebbende groepen zijn en daarop inspelen in de te ontwikkelen plannen en visie;
- Beschikken over communicatieve vaardigheden; de techniek van het communiceren beheersen.
- De toelichting van de bouwplannen en de visie kunnen aanpassen aan het niveau van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij diegene.

## **5.4 Architect in de initiatiefase; vinden van gebruikers**

In de discussie over het onderwerp 'vinden van gebruikers' kwam het onderwerp 'architect in de initiatiefase' duidelijk naar voren; de onderwerpen overlappen elkaar. Daarom zijn deze twee onderwerpen samengevoegd.

Wanneer een Rijksmonument structureel leegstaat, moet er een nieuwe bestemming gevonden worden voor het gebouw. Een partij, bijvoorbeeld een gemeente, ontwikkelaar of een eigenaar, kan het initiatief nemen om een nieuwe bestemming te zoeken en het Rijksmonument te transformeren. Echter hebben deze partijen vaak niet het vermogen om te zien wat de mogelijkheden zijn voor met name grote en complexe gebouwen inclusief het vinden van een geschikte functie. Een architect heeft dit vermogen wel en kan onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor het Rijksmonument. Dit is een rol die alleen de architect op zich kan nemen omdat de architect zich een voorstelling kan maken van het gebouw en dit ook kan uitbeelden. Met deze rol kan een architect bijdragen in het vinden van een geschikte gebruiker tijdens de initiatiefase (A. Blom, J.W. Andriessen & W. Patijn, groepsdiscussie, 2015). De architect kan op basis van de mogelijkheden van het gebouw met ideeën komen voor een geschikte functie, waarop de ontwikkelaar, eigenaar of gemeente kan bepalen of het interessant is voor hen (Wessel de Jonge). Daarnaast kan een architect ook bijdragen in het toelichten van de mogelijkheden en de filosofie van het gebouw aan potentiële gebruikers om hen te overtuigen daadwerkelijk gebruiker te worden (J.W. Andriessen, groepsdiscussie,

2015). Anderzijds kan een architect ook een visualisator zijn van andermans ideeën; potentiële ideeën die worden bedacht door bijvoorbeeld de eigenaar moeten worden uitgewerkt en worden getoetst op haalbaarheid door de architect. Hiermee kunnen investeerders en nieuwe gebruikers worden aangetrokken. De architect verbeeldt dus de mogelijkheden voor het monument en toetst deze (A. Marx, groepsdiscussie, 2015).

Echter, wanneer een architect een bijdrage levert tijdens de initiatiefase door ideeën voor het Rijksmonument te leveren en wanneer deze ideeën lijken aan te slaan, is het voor een architect de vraag welk verdienmodel eraan gekoppeld kan worden. De architect komt mogelijk met de oplossingen en ideeën die tot het succes leiden, terwijl er de kans bestaat dat de architect hier niet in beloond wordt. Het is dus essentieel voor de architect dat diegene wordt toegewezen aan de opdracht; er moet gezorgd worden voor klantenbinding in deze fase (A. Marx & H. Wamelink, groepsdiscussie, 2015).

### **Rollen van de architect**

- Onderzoeken wat de mogelijkheden van het Rijksmonument zijn en welke functies passend en geschikt zijn voor het Rijksmonument;
- De mogelijkheden van het Rijksmonument uitbeelden;
- De mogelijkheden van het Rijksmonument toelichten aan potentiële gebruikers;

### **Benodigde kennis en vaardigheden**

- De mogelijkheden van een Rijksmonument kunnen onderzoeken en deze kunnen toetsen op haalbaarheid (ontwerpvaardigheden zijn nodig);
- Kunnen uitbeelden van de mogelijkheden van een Rijksmonument;
- Beschikken over communicatieve vaardigheden; de techniek van het communiceren beheersen.

## **5.5 Architect in de uitvoeringsfase**

Tijdens de uitvoeringsfase van een MT-project stuit de aannemer vaak op onvoorziene omstandigheden ten gevolge van het Rijksmonument en de bestaande structuur. Het ontwerp wijkt in deze situaties af van de werkelijk situatie. Wanneer deze situaties met onvoorziene omstandigheden zich voordoen tijdens de bouw, is er iemand nodig met begrip voor en kennis van de monumentale waarden, iemand met kennis van het ontwerp en de essentie van het ontwerp en iemand met

technische kennis over onder andere maatvoering en materialen. Deze achtergrond is nodig omdat er daarmee tijdens het bedenken van oplossingen kan worden teruggekoppeld naar zowel de monumentale waarden van het gebouw als de conceptuele waarden van het ontwerp. Een architect met het vermogen te redeneren vanuit de monumentale waarden en als ontwikkelaar van het ontwerp kan daarom een essentiële rol spelen in het bedenken van oplossingen in onvoorziene situaties tijdens de bouw. Wanneer de architect wordt betrokken in het bedenken van oplossing kunnen monumentale en conceptuele waarden worden gewaarborgd (A. Marx, A. Le Coultre, W. de Jonge & W. Patijn, groepsdiscussie, 2015).

In situaties waarin er bezuinigd moet worden in het project bestaat het risico dat de essentie van het ontwerp wordt weggesneden. Het is daarom belangrijk dat hierbij de architect wordt betrokken omdat de architect het ontwerp kent en weet waar er in het ontwerp bezuinigd kan worden zonder dat de essentie van het ontwerp wordt aangetast. De architect weet waar de kwaliteit zit of waar dit moet worden aangebracht en kan daarom met oplossingen komen (J.W. Andriessen & W. de Jonge, groepsdiscussie, 2015).

In bouwprojecten kan het ook voorkomen dat een architect op afroep om esthetische begeleiding wordt gevraagd. Wanneer deze afspraak wordt gemaakt moet de bouwmanager beoordelen of de architect betrokken moet worden in de situaties die zich voordoen tijdens de bouw. De architect is daardoor afhankelijk van de bouwmanager om bij te kunnen dragen in het waarborgen van de monumentale en conceptuele waarden. (W. de Jonge & W. Patijn, groepsdiscussie, 2015).

Echter komt het in de praktijk voor dat een architect niet wordt betrokken tijdens de uitvoeringsfase. De bijdrage die een architect in potentie kan leveren, wordt mogelijk door veel marktpartijen niet erkent. Directievoering tijdens de bouw wordt vaak niet toegewezen aan de architect omdat veel architecten niet over de benodigde technische kennis beschikken (H. Wamelink & W. de Jonge, groepsdiscussie, 2015). Echter kan de betrokkenheid van de architect tijdens de uitvoeringsfase verplicht worden gesteld vanwege de subsidieregeling indien deze van toepassing is (A. Blom). Wanneer een architect niet over de benodigde technische kennis beschikt en daardoor niet kan worden betrokken tijdens de uitvoeringsfase, loopt het project risico dat de monumentale en conceptuele waarden niet worden

gewaarborgd waardoor de kwaliteit van het project en mogelijk de planning, ten gevolge van het niet naleven van de monumentale waarden, gevaar lopen.

#### **Rollen van de architect**

- De opdrachtgever overtuigen van de meerwaarde van een architect tijdens de uitvoering wanneer onvoorziene situaties zich voordoen en wanneer mogelijk bezuinigd moet worden;
- Anticiperen op, coördineren en oplossingen bedenken in onvoorziene situaties tijdens de uitvoering ten gevolge van het bestaande gebouw;
- Coördineren van de technische uitvoering (maatwerk, materialen, technieken, etc.);
- Met oplossingen komen voor waar er in het plan bezuinigd kan worden wanneer dit vereist is.

#### **Benodigde kennis en vaardigheden**

- Kunnen redeneren vanuit het perspectief van het Rijksmonument;
- Beschikken over bouwtechnische kennis, waaronder kennis van maatvoering, materialen en (restauratie) technieken;
- Beschikken over communicatieve vaardigheden; de techniek van het communiceren beheersen.

### **5.6 Resultaat**

In de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk is per onderwerp de kern van de discussie beschreven waarin er wordt ingegaan op de meerwaarde van de architect. Ieder onderwerp is afgesloten met een korte benoeming van de rollen van de architect specifiek voor het onderwerp en welke kennis en vaardigheden de architect voor die rollen nodig heeft. Het resultaat van de groepsdiscussie voornamelijk is gevormd naar de standpunten van de ervaren en gedisciplineerde transformatiearchitecten. Echter is het resultaat van de groepsdiscussie ook gebaseerd op het commentaar van de deelnemers met een andere achtergrond dan de architecten. Het resultaat van de focusgroep methode is echter uitsluitend gebaseerd op het resultaat van de groepsdiscussie, welke is weergegeven in een schema in tabel 17. Per onderwerp zijn de gerelateerde rollen omschreven met een korte beschrijving van de rol, waarom deze rol belangrijk is in een MT-project, waarom deze rol uitgevoerd zou moeten worden door de architect. Daarnaast zijn de invloeden op de mogelijkheid om de rol te kunnen uitvoeren beschreven en welke kennis en/of vaardigheden de architect nodig heeft om de rol te kunnen uitvoeren.

	<b>Rolomschrijving:</b>	<b>Waarom?</b>	<b>Waarom uitvoering door architect?</b>	<b>Invloeden voor mogelijkheid uitvoeren rol:</b>	<b>Benodigde kennis en vaardigheden:</b>
<b>Verkrijgen van de monumentenvergunning</b>	Opdrachtgever overtuigen van toegevoegde waarde van een waardenstelling en bouwhistorisch onderzoek voor het verkrijgen van de monumentenvergunning.	Een waardenstelling en bouwhistorisch onderzoek kan een fundament creëren voor het overleg met de monumentencommissies; het voorkomt risico dat een ontwerp en bepaalde ingrepen niet worden goedgekeurd wanneer de monumentenvergunning verkregen moet worden.	Een architect heeft het vermogen een waardenstelling van het Rijksmonument te maken.	Mogelijkheid vanuit de opdrachtgever om een waardenstelling te mogen maken of een bouwhistorisch onderzoek te laten starten.	De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen.
	Een waardenstelling maken van het Rijksmonument op basis van ondervindingen en indien mogelijk op basis van het bouwhistorisch onderzoek en daarmee redeneren vanuit het monument en niet vanuit wat er met het monument mogelijk gaat gebeuren (ontwerp, ingrepen en dergelijke).	Om snel een objectieve basis te creëren voor het ontwerp, waar later naar verwezen kan worden wanneer de monumentenvergunning moet worden aangevraagd; het kan de argumentatie voor ontwerpkeuzes versterken, waardoor de kans op goedkeuring van een monumentenvergunning wordt vergroot; De monumentencommissie redeneert immers vanuit het monument, dat is hun kerntaak.	Omdat de architect degene is die later het ontwerp verzorgt, welke moet worden goedgekeurd door de monumentencommissie.	Mogelijkheid om de waardenstelling alvorens het ontwerp te kunnen bespreken met de monumentencommissie, om er daadwerkelijk een fundament mee te creëren.	De architect moet een waardstelling van het Rijksmonument kunnen maken en de juiste cultuurhistorische waarden weten aan te halen, waarmee overeenstemming met de monumentencommissie verkregen kan worden; de architect moet kunnen redeneren vanuit het perspectief van het Rijksmonument. Historische kennis is daarvoor nodig.
	Het overleg voeren met monumentencommissie.	Omdat er moet worden voldaan aan de behoeften (eisen) en voorkeuren van de monumentencommissie en er daarvoor geredeneerd moet worden vanuit de waarden van het Rijksmonument. Wanneer er in het overleg wordt geredeneerd vanuit het monument, kan het traject van het verkrijgen van de monumentenvergunning worden versneld.	Omdat de architect kan redeneren vanuit de monumentale waarden.	De architect moet het vertrouwen en de opdracht krijgen van de opdrachtgever om het overleg te mogen voeren met de monumentencommissie.	De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen. Daarnaast moet de architect kunnen redeneren vanuit het perspectief van het Rijksmonument. Historische kennis is daarvoor nodig.
	Bemiddelen tussen het perspectief van de monumentencommissie en het perspectief van de opdrachtgever.	Omdat beide partijen vanuit een ander perspectief handelen en redeneren; beide belangen moeten behartigd worden; tegelijkertijd moet er worden voldaan aan de vraag (opdrachtgever) evenals aan de eisen (monumentencommissie).	Omdat de architect beide partijen 'verstaat'; een architect kan redeneren vanuit de opdracht en vanuit het monument.	De architect moet het vertrouwen en de opdracht krijgen van de opdrachtgever om het overleg te mogen voeren met de monumentencommissie.	De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen. Daarnaast moet de architect kunnen redeneren vanuit het perspectief van het Rijksmonument. Historische kennis is daarvoor nodig.

Tabel 17 Resultaat focusgroep



<b>Wijzigen van het bestemmingsplan</b>	Het plan en de visie toelichten aan de gemeente.	Omdat de gemeente op de hoogte moet zijn van de bouwplannen om het bestemmingsplan te kunnen wijzigen.	Omdat de architect het vermogen heeft het plan en de visie het beste te vertellen; de architect heeft het plan en de visie gemaakt.	De architect moet het vertrouwen en de opdracht krijgen van de opdrachtgever om het plan en de visie te mogen toelichten.	De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden en moet de toelichting van het plan kunnen aanpassen aan het niveau en perspectief van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij degene.
<b>Steun verkrijgen van belanghebbende groepen</b>	Het plan en de visie toelichten aan belanghebbende groepen, zoals omwonende.	Omdat belanghebbende groepen middels bezwaren het project kunnen tegen werken, waardoor het project vertraging op kan lopen, omdat het bestemmingsplan niet gewijzigd mag worden zolang er bezwaar is.	Omdat de architect het vermogen heeft het plan en de visie het beste te vertellen; de architect heeft het plan en de visie gemaakt.	De architect moet het vertrouwen en de opdracht krijgen van de opdrachtgever om het plan en de visie te mogen toelichten.	De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden en moet de toelichting van het plan kunnen aanpassen aan het niveau en perspectief van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij degene.
<b>Architect in de initiatiefase; vinden van gebruikers</b>	Een plan en visie ontwikkelen, die een negatieve invloed op de omgeving beperkt.  Het plan en de visie toelichten aan belanghebbende groepen en hen daarmee verleiden.	Omdat dit de kans op weerstand vanuit belanghebbende groepen verlaagd, waardoor belanghebbende groepen minder risico zullen vormen voor het project.  Om zo het vertrouwen en medewerking van de belanghebbende groepen voor het project te winnen, zodat belanghebbende groepen minder risico zullen vormen voor het project.	De architect is degene die ontwerpt en heeft daarmee invloed op het plan en de visie.  De architect kan het plan en de visie het beste vertellen en wordt soms gezien als een neutrale partij, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een gemeente of ontwikkelaar.	Het programma van eisen en de beoogde functie hebben grote invloed op het plan en de visie die moeten worden ontwikkeld. Het beperken van de negatieve invloed is daarvan afhankelijk.  De architect moet het vertrouwen en de opdracht krijgen van de opdrachtgever om het plan en de visie te mogen toelichten.	De architect moet kunnen bepalen wat de belangen van belanghebbende groepen zijn en moet daarop kunnen inspelen in de te ontwikkelen plannen en visie.  De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden en moet de toelichting van het plan kunnen aanpassen aan het niveau en perspectief van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij degene.
	Onderzoeken wat de mogelijkheden van het Rijksmonument zijn en welke functies passend en geschikt zijn voor het Rijksmonument.  De mogelijkheden van het Rijksmonument uitbeelden.  De mogelijkheden van het Rijksmonument toelichten aan potentiële gebruikers.	Om te laten zien welke gebruikers potentie hebben voor het Rijksmonument, zodat er een nieuwe bestemming voor het gebouw komt.  Om investeerders en gebruikers aan te trekken voor het Rijksmonument.  Om potentiële investeerders en gebruikers te overtuigen van de mogelijkheden van het Rijksmonument.	De architect heeft het vermogen om mogelijkheden in een gebouw te zien en kan deze uitbeelden.  De architect heeft het vermogen om mogelijkheden in een gebouw te zien en kan deze uitbeelden.  De architect heeft het vermogen om mogelijkheden in een gebouw te zien en kan deze uitbeelden.	De architect moet worden betrokken tijdens deze fase door de partij die het gebouw wilt verkopen of een nieuwe bestemming wilt geven aan het gebouw.  De architect moet worden betrokken tijdens deze fase door de partij die het gebouw wilt verkopen of een nieuwe bestemming wilt geven aan het gebouw.  De architect moet worden betrokken tijdens deze fase door de partij die het gebouw wilt verkopen of een nieuwe bestemming wilt geven aan het gebouw.	De architect moet kunnen onderzoeken wat de mogelijkheden van een Rijksmonument zijn en deze kunnen toetsen op haalbaarheid. Ontwerpvaardigheden zijn hiervoor nodig.  De architect moet kunnen uitbeelden wat de mogelijkheden van een Rijksmonument zijn.  De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden en moet de toelichting van het plan kunnen aanpassen aan het niveau en perspectief van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij degene.
<b>Architect in de uitvoeringsfase</b>	De opdrachtgever overtuigen van de meerwaarde van een architect tijdens de uitvoering wanneer onvoorziene situaties zich voordoen en wanneer mogelijk bezuinigd moet worden.  Anticiperen op, coördineren en oplossingen bedenken in onvoorziene situaties tijdens de uitvoering ten gevolge van het bestaande gebouw.  Coördineren van de technische uitvoering (maatwerk, materialen, technieken, etc.).  Met oplossingen komen voor waar er in het plan bezuinigd kan worden wanneer dit is vereist.	Om zo de cultureelhistorische en conceptuele waarden te waarborgen, omdat anders de kwaliteit en de planning van het project in gevaar komen.  Om zo de cultureelhistorische en conceptuele waarden te waarborgen, omdat anders de kwaliteit en de planning van het project in gevaar komen.  Om zo conceptuele waarden te waarborgen, omdat anders de kwaliteit van het project in gevaar komt.  Om te voorkomen dat de essentie van het plan wordt weggesneden, omdat anders de kwaliteit van het project in gevaar komt.	Omdat de architect het vermogen heeft te redeneren vanuit monumentale waarden en (de essentie van) het ontwerp kent. Hierdoor kan de architect terugkoppelen naar het ontwerp en de monumentale waarden.  Omdat de architect het vermogen heeft te redeneren vanuit monumentale waarden en (de essentie van) het ontwerp kent. Hierdoor kan de architect terugkoppelen naar het ontwerp en de monumentale waarden.  Omdat de architect (de essentie van) het ontwerp kent. Hierdoor kan de architect tijdens de bouw makkelijk terugkoppelen naar het ontwerp.  Omdat de architect weet waar de kwaliteit zit of waar het moet worden aangebracht.	Dit is afhankelijk van het vertrouwen tussen de architect en de opdrachtgever, en of de architect contractueel wordt betrokken tijdens de uitvoeringsfase.  De architect moet worden betrokken tijdens deze fase door de opdrachtgever en is afhankelijk van de mate waarin de architect wordt betrokken.  De architect moet de bouwtechnische kennis, waaronder kennis van bouwtechnische kennis, materialen, beschikken over communicatieve vaardigheden, en beschikken over management-vaardigheden om de coördinatie op zich te kunnen nemen.  De architect moet de bouwtechnische kennis, waaronder kennis van maatvoering en materialen, beschikken over communicatieve vaardigheden en beschikken over management-vaardigheden om de coördinatie op zich te kunnen nemen.  Dit is afhankelijk van in hoeverre de opdrachtgever toelaat dat de architect hierin bijdraagt; het vertrouwen winnen van de opdrachtgever is belangrijk.	De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen.  De architect moet kunnen redeneren vanuit het perspectief van het Rijksmonument, beschikken over bouwtechnische kennis, waaronder kennis van maatvoering en materialen, beschikken over communicatieve vaardigheden, en beschikken over management-vaardigheden om de coördinatie op zich te kunnen nemen.  De architect moet beschikken over bouwtechnische kennis, waaronder kennis van maatvoering en materialen, beschikken over communicatieve vaardigheden en beschikken over management-vaardigheden om de coördinatie op zich te kunnen nemen.  De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen.



DEEL IV RESULTAAT

TECTURE





## 6. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de literatuurstudie, de case studies en de focusgroep besproken en met elkaar vergeleken. Als eerste zal het proces volgend uit de literatuurstudie en case studies worden vergeleken. Hieruit ontstaan de onderwerpen van waaruit de rol van de architect bediscussieerd wordt op basis van de resultaten uit de case studies en de focusgroep.

### Proces

In het onderzoek naar de rollen van de architect in het proces van MT-projecten vormt het proces de context waarin de architect een meerwaarde kan zijn naast het ontwerpen. Uit het literatuuronderzoek volgde er een processchema welke als uitgangspunt is gebruikt voor het onderzoek. Dit processchema onderscheidde respectievelijk de initiatief fase, ontwerp fase, vergunningsfase, uitwerkingsfase en uitvoeringsfase. Om het praktijkonderzoek te vereenvoudigen, zijn de ontwerp fase en uitwerkingsfase samengevoegd tot alleen de ontwerp fase. Het verloop van de fases uit het literatuuronderzoek komen grotendeels overeen met de processchema's uit de casussen. Het proces van de Faculteit Bouwkunde vertoont de grootste afwijking met het processchema van het literatuuronderzoek; de ontwerp fase en uitvoeringsfase verliepen parallel. Het initiatief van dit project volgde uit de noodzaak om de faculteit te huisvesten, waardoor het project in een korte periode gerealiseerd moest worden. De tijdsdruk leidde tot de verschuiving van uitvoeringsfase. In het project Janskerkhof is ook een interessante afwijking waargenomen. Tijdens de ontwerp fase startte de uitvoeringsfase (een slooperperiode), waarna een intermezzo is ingelast voordat de bouw van start ging. Deze periode maakte het mogelijk om de vondsten uit de sloop terug te koppelen naar het ontwerp. Zo kon het risico dat het ontwerp niet aansloot op de daadwerkelijke situatie worden verminderd.

De literatuur beschrijft het verkrijgen van de benodigde vergunning als een aparte fase. Echter blijkt uit de casussen

dat het verkrijgen van de vergunning meer parallel loopt aan de ontwerp fase en is verweven met het ontwerpen. De voortgang van het overleg met de vergunningverlenende instantie en hun adviescommissies (onder andere monumentencommissie) moet voortdurend worden teruggekoppeld naar het ontwerp, zodat het ontwerp uiteindelijk voldoet aan de eisen voor de vergunning. In alle casussen is het dan ook de architect die het overleg voert met de vergunningverleners, omdat de architect de kortste lijn vormt tussen de vergunningverleners en het ontwerp. De ontwerp fase stopt daarom niet abrupt wanneer de vergunningsfase start, maar loopt door tijdens de vergunningsfase. Wanneer de vergunning is verleend kan de uitwerkingsfase starten, omdat er dan een definitief ontwerp is.

Figuur 47 geeft het processchema van een MT-project weer, zoals deze volgt uit het literatuuronderzoek en de casussen. In dit schema is de overkoepelende ontwerp fase uit de casussen weer opgedeeld in de ontwerp fase en uitwerkingsfase. De gestippelde pijl vormt een optionele fase specifiek voor MT-projecten.

Uit het literatuuronderzoek en de case studies volgden situaties die zich voordoen in MT-projecten en aangepakt moeten worden om het MT-project te kunnen verwezenlijken. Deze situaties zijn als leidraad gebruikt voor het onderzoeken waarin de architect van meerwaarde kan zijn in het proces van een MT-projecten. In de laatste fase van het onderzoek (de focusgroep) zijn de belangrijkste vijf situaties vastgesteld, welke invloed hebben op de slagingskans van MT-projecten. Deze situaties volgden uit de drie fundamentele actoren voor het verwezenlijken van het MT-project en uit hun behoeften en voorkeuren voor het project. De opdrachtgever is nodig voor de financiering van het project, de medewerking van de gemeente is vereist en de belanghebbende groepen moeten eveneens instemmen.



Figuur 47 Processchema afgeleid uit het onderzoek

De eerste situatie vindt plaats tijdens de initiatieffase van een MT-project. In de eerste situatie moeten investeerders en/of toekomstige gebruikers gevonden worden om de financiering van het project rond te krijgen en eventueel een opdrachtgever te vinden. In de tweede situatie moet het bestemmingsplan in beschouwing genomen worden voor een mogelijke wijziging. Bij een wijziging van het bestemmingsplan is de medewerking van de gemeente en de belanghebbende groepen een vereiste. Deze medewerking is ook vereist in de derde situatie waarin de omgevingsvergunning verkregen moet worden. Het verkrijgen van medewerking van belanghebbende groepen is een belangrijk onderdeel in de tweede en derde situatie en is daarom als aparte situatie behandeld tijdens de focusgroep. De laatste situatie is komt voor tijdens het verwezenlijken van het MT-project in de uitvoeringsfase. In deze vierde situatie kunnen er vondsten worden gedaan als gevolg van het Rijksmonument die een grote impact kunnen hebben op de afronding.

Uit de beschreven situaties volgen de vier onderwerpen, die hierna beschouwd worden, waarvoor de rollen van de architect zijn geformuleerd en waarin de architect van meerwaarde kan zijn.

### **Initiëren van het project**

In slechts één van de casussen is de architect betrokken geweest tijdens de initiatieffase, omdat de architect zelf één van de initiatiefnemers (opdrachtgevers) was. Dit was in project De Hallen. De Hallen was een grootschalig, verloederd gebouwencomplex met een monumentale status, waar voorafgaand aan het uitgevoerde project al meerdere pogingen tot transformatie spaak liepen.

Tijdens het proces heeft de architect bijgedragen in het vinden van gebruikers om het project te kunnen financieren. De architect heeft ten eerste overleg gevoerd met alle initiatiefnemers en heeft een plan gemaakt, waarin stond wie waar terecht zou komen in het complex. Daarnaast heeft de architect het plan toegelicht aan potentiële gebruikers. In eerste instantie was hiervoor een bemiddelaar ingeschakeld, echter kon de architect het plan beter presenteren. De architect in dit project was dan wel uitzonderlijk ervaren, maar een vertegenwoordiger vanuit de RCE van project de Cereolfabriek zei in een interview: "De architect moet koopbegeleider zijn; hij moet uitleggen wat de mogelijkheden zijn. De architect heeft namelijk het vermogen om kansen en mogelijkheden te zien in een gebouw en deze zo uit te leggen aan potentiële kopers"

(Kooten, 2015). Dit volgde ook uit de focusgroep; de architect kan tijdens de initiatieffase onderzoeken wat de mogelijkheden van het Rijksmonument zijn en is de persoon om deze mogelijkheden uit te beelden en toe te lichten aan potentiële gebruikers. Wanneer investeerders en/of gebruikers gezocht moeten worden, is het een groot voordeel als de architect het vermogen heeft de potentie en de meerwaarde van het Rijksmonument over te brengen naar de investeerders en/of gebruikers.

In project de Cereolfabriek moesten er ook gebruikers worden gevonden om het project te kunnen financieren. Het complex was echter grotendeels verwoest door een grote brand. Dit bemoeilijkte het proces om potentiële gebruikers te overtuigen van de mogelijkheden van het Rijksmonument. De architect, met relatief korte ervaringsperiode van vijf jaar in de praktijk van MT-projecten, had in dit project geen rol in het vinden en overtuigen van potentiële gebruikers. De opdrachtgever met specialisatie in MT-projecten nam dit op zich, aangezien deze organisatie zelf de kennis en vaardigheden hiervoor in huis had.

Kortom, voor sommige Rijksmonument moeten er investeerders en/of gebruikers aangetrokken worden voor het financieren van het project, ook in uitzichtloze situaties, zoals in project De Hallen en de Cereolfabriek. Het is dan belangrijk dat er een partij is die de mogelijkheden van een Rijksmonument kan onderzoeken, ongeacht de staat van het gebouw, en deze kan uitbeelden en toelichten aan de potentiële investeerders en gebruikers. Een transformatiearchitect is bij uitstek de partij die het vermogen heeft om de mogelijkheden en de potentie van een Rijksmonument in te zien. Een opdrachtgever of projectleider heeft in enkele gevallen ook dit vermogen. Tijdens de initiatieffase zou daarom een transformatiearchitect ingeschakeld moeten worden, zodat investeerders en/of gebruikers aangetrokken en overtuigd worden en daarmee het MT-project voortgezet kan worden.

### **Wijzigen van het bestemmingsplan**

Uit het literatuuronderzoek bleek het wijzigen van het bestemmingsplan een vast onderdeel te zijn van een transformatieproject. In de praktijk bleek dit niet zo te zijn. Wanneer bijvoorbeeld het bestemmingsplan voorafgaand aan het project al is gewijzigd (Cereolfabriek), wanneer het huidige bestemmingsplan nog voldoet (Janskerkhof) of wanneer het oude bestemmingsplan nog van kracht is



(Faculteit Bouwkunde). Echter is er wel een grote kans dat het wijzigen van het bestemmingsplan een onderdeel zal zijn van een MT-project. Daarnaast kan het wijzigen van het bestemmingsplan ook een grote impact hebben op de projectduur en haalbaarheid van het MT-project (De Hallen). Het vormt daarom wel een belangrijk onderdeel van een MT-project waarvoor eventuele rollen van de architect moeten worden bepaald.

Uit de focusgroep bleek dat het wijzigen van het bestemmingsplan in principe een procedure is die doorlopen moet worden. Er zijn twee partijen die moeten instemmen met de voorgestelde wijziging: de gemeente en de belanghebbende groepen, zoals de omwonenden. De gemeente beschikt over de bestemmingsplannen en leeft deze na en de belanghebbende groepen kunnen middels bezwaar de wijziging tegenhouden. In de twee projecten de Ambachtsschool en De Hallen moest het bestemmingsplan gewijzigd worden en hebben de architecten overleg gevoerd met de gemeente om hen op de hoogte te brengen van de bouwplannen. Uit de focusgroep bleek dit een logische stap aangezien de architect in potentie het plan het beste kan vertellen, omdat de architect ook degene is die het heeft ontworpen. Wanneer de architect het overleg voert met de gemeente moet de architect de toelichting kunnen aanpassen aan het niveau en perspectief van de gemeente, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt. Wanneer een architect over deze communicatieve vaardigheden beschikt, moet de architect het overleg voeren met de gemeente en moet het plan toelichten, omdat de architect ontwerper van het plan is.

Uit de case studies bleek dat de gemeentes zelf geen grote belemmering vormden. Daarentegen kwam wel naar voren dat in één van de projecten in het bijzonder een belanghebbende groep wel zorgde voor een grote uitdaging voor het wijzigen van het bestemmingsplan (De Hallen). In dit project was het wijzigen van het bestemmingsplan een uitdaging, omdat de omwonenden bezwaar indienden tegen de voorgestelde wijziging van het bestemmingsplan vanwege enkele functies die het zou toelaten. Deze functies zouden voor overlast in de buurt kunnen zorgen. Voorgaande bouwplannen voor het complex waren hier op spaak gelopen. De architect heeft het plan toegelicht aan de omwonenden en heeft het belang van enkele functies, zoals hotel en horeca, voor de financiering van andere maatschappelijke functies toegelicht. Middels overleg met de omwonenden heeft de architect samen met het bestuur consensus weten te bereiken waardoor de omwonenden

hun bezwaar introkken. Naast deze casus, bleek ook uit de focusgroep dat het verkrijgen van medewerking van de belanghebbende groepen een grote uitdaging vormt om het bestemmingsplan te kunnen wijzigen. Net als voor het verkrijgen van medewerking van de gemeente, kan de architect een rol spelen in het verkrijgen van medewerking van belanghebbende groepen. Ook hiervoor geldt dat de architect in potentie het plan het beste kan vertellen, omdat de architect de ontwerper van het plan is. Een extra factor die kan meewegen is dat een architect als neutrale partij gezien kan worden door de belanghebbende groepen en bijvoorbeeld niet wordt getypeerd als een partij met een winstoogmerk. Ook om die reden zou een architect het overleg moeten voeren met belanghebbende groepen en het plan moeten toelichten.

Uit de focusgroep volgde nog een extra verantwoordelijkheid die toebedeeld moet worden aan de architect: de architect moet een plan ontwerpen die een negatieve invloed op de omgeving beperkt. Hierdoor kan de architect zorgen dat het projectteam een stap voor is op het verkrijgen van medewerking van belanghebbende groepen. De kans op weerstand vanuit belanghebbenden wordt hiermee verlaagd, waardoor zij minder risico zullen vormen voor het project. Hoewel deze rol meer aansluit op de rol van ontwerper en niet een aanvullende rol is, is deze rol echter wel relevant voor het verkrijgen van medewerking van belanghebbende groepen.

### **Verkrijgen van de omgevingsvergunning**

Uit de literatuurstudie bleek al dat er een omgevingsvergunning vereist is om de uitvoeringsfase te mogen starten. In alle casussen kwam dus de situatie voor dat de omgevingsvergunning verkregen moest worden. Vanwege de monumentale status van gebouw in een MT-project is de monumentencommissie betrokken als adviseur van de vergunningverlener. De monumentencommissie stelt criteria aan het verlenen van de vergunning ten behoeve van het Rijksmonument. In de focusgroep werd de nadruk gelegd op het perspectief van de monumentencommissie; de commissie redeneert vanuit de waarden van het Rijksmonument. In het overleg met de commissie is het daarom belangrijk ook te redeneren vanuit dit perspectief, omdat dit sneller zal leiden tot consensus tussen de voorgestelde bouwplannen en de eisen van de commissie. Hierdoor wordt het traject van het verkrijgen van de omgevingsvergunning versneld. In de focusgroep kwam naar voren dat de architect het vermogen heeft te redeneren vanuit monumentale waarden en daarmee

vanuit het perspectief van de monumentencommissie. Een (commerciële) opdrachtgever redeneert vaak vanuit de marktvraag en vanuit financieel perspectief. Wanneer de opdrachtgever het overleg zou voeren met de monumentencommissie ontstaat er frictie door de verschillende perspectieven. Echter moeten de belangen van beide partijen behartigd worden. De architect kan bemiddelen tussen beide perspectieven, omdat de architect kan redeneren vanuit zowel de opdracht als de monumentale waarden. Er wordt zo wel van de architect gevraagd om zijn verhaal te kunnen aanpassen aan de perspectieven van de partijen, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt.

In alle casussen voerden de architecten het overleg met de monumentencommissie ongeacht de achtergrond, kennis en ervaring van de architecten; ook de architect met de relatief korte periode praktijkervaring (Cereolfabriek) voerde het overleg met de monumentencommissie. In de casussen presenteerden de architecten de plannen en het ontwerp voor het Rijksmonument aan de commissie en beargumenteerde waarom bepaalde keuzes waren gemaakt. In project de Ambachtsschool maakte de architect een boekwerk, waarin de afwerkstaat (materialen en details) van de monumentale onderdelen van het Rijksmonument werd weergegeven. Dit boekwerk gebruikte de architect voor de communicatie met de monumentencommissie. Na het overleg konden de eisen en opmerkingen van de commissie worden verwerkt in het ontwerp. Wanneer een architect het overleg voert met de monumentencommissie, ontstaat er dus een korte communicatielijn tussen de eisen die worden gesteld aan het ontwerp wegens de monumentale status en tussen het ontwerp zelf. Hierdoor kan het ontwerp gemakkelijker voldoen aan de gestelde eisen.

De architect moet dus het overleg voeren met de monumentencommissie over het voorgestelde ontwerp en de bouwplannen om de vereiste omgevingsvergunning te verkrijgen. De architect heeft namelijk het vermogen te redeneren vanuit het perspectief van de monumentencommissie en tegelijkertijd de belangen van de opdrachtgever mee te nemen. Daarnaast ontstaat er een korte communicatielijn tussen de gestelde eisen en het ontwerp. Wanneer de architect het overleg voert, kan het traject van het verkrijgen van de omgevingsvergunning worden versneld.

Een methode die de architect kan toepassen om het verkrijgen

van de omgevingsvergunning te vergemakkelijken, is het maken van een waardenstelling van het Rijksmonument. Deze waardenstelling kan gemaakt worden op basis van bijvoorbeeld eigen onderzoek of een bouwhistorisch onderzoek. De waardenstelling kan een fundament creëren voor het overleg met de monumentencommissie. Hiermee kan het risico worden voorkomen dat een ontwerp en bepaalde ingrepen niet worden goedgekeurd wanneer de vergunning verkregen moet worden. De architect moet echter wel de gelegenheid en de tijd krijgen van de opdrachtgever om een waardenstelling te mogen maken en onderzoek hiervoor uit te voeren. Uit de focusgroep bleek dat niet alle opdrachtgevers de toegevoegde waarde van een waardenstelling (of bouwhistorisch onderzoek) inzien; zij zien het als 'tijdrovend'. De geïnvesteerde tijd is echter terug te winnen wanneer de omgevingsvergunning verkregen moet worden. Wanneer een opdrachtgever niet de waarde inziet, moet de architect de verantwoordelijkheid nemen om de opdrachtgever te overtuigen van de toegevoegde waarde voor de projectduur. De architect is waarschijnlijk degene die uiteindelijk wordt toegewezen aan het verkrijgen van de vergunning. Hoewel deze methode meer aansluit op de ontwerpende rol van de architect, is deze methode echter wel van nut voor het overleg met de monumentencommissie.

In het voorgaande onderwerp over het wijzigen van het bestemmingsplan zijn de rollen van de architect omschreven, waardoor de architect kan bijdragen in het verkrijgen van medewerking van belanghebbende groepen. De medewerking van deze partijen is ook belangrijk voor het verkrijgen van de vergunning, omdat ook bezwaar hiervoor vanuit belanghebbende groepen het proces stil kan leggen. Dus ook in het verkrijgen van de omgevingsvergunning zou een architect met voldoende communicatieve vaardigheden het overleg moeten voeren met belanghebbende groepen en het plan moeten toelichten, omdat de architect het plan het beste kan vertellen en als neutrale partij gezien kan worden.

### **Uitvoeren van het ontwerp**

In de uitvoeringsfase van het MT-project wordt het Rijksmonument daadwerkelijk getransformeerd. Uit het literatuuronderzoek bleek dat er in deze fase vaak vondsten gedaan worden in het monumentale gebouw, omdat de beschikbare informatie over het gebouw vaak beperkt is. Hierdoor kunnen de bouwtekeningen afwijken van de werkelijke situatie. Wanneer deze onvoorziene situaties zich voordoen tijdens de uitvoeringsfase, moet er direct

geanticipeerd worden en moeten oplossingen bedacht worden, zodat de kwaliteit en planning van het project niet in gevaar komen. De oplossingen moeten daarvoor de monumentale en conceptuele waarden waarborgen. Zoals eerder al is beschreven, bleek uit de focusgroep dat de architect het vermogen heeft te redeneren vanuit monumentale waarden en kent (de essentie van) het ontwerp. Dit stelt de architect in staat oplossingen te bedenken om monumentale en conceptuele waarden te beschermen. In alle projecten voerden de architecten esthetische begeleiding, waarin zij controleerden of de bouw werd uitgevoerd volgens het ontwerp om zo conceptuele waarden te beschermen. Wanneer onvoorziene situaties zich voordeden tijdens de uitvoering, anticipeerden de architecten daarop in het ontwerp. Daarnaast leverde de architect van de Cereolfabriek bijvoorbeeld advies over materiaal, kleurgebruik en detaillering.

Vanwege de monumentale status van het gebouw welke wordt getransformeerd, controleert de monumentencommissie de uitvoering van de bouwplannen zoals deze zijn afgesproken. Dit kan bijvoorbeeld verplicht zijn vanuit een subsidieregeling. In project de Ambachtsschool en De Hallen voerde de architect het overleg met de monumentencommissie. De architecten bespraken met de commissie de voortgang van de bouw en de benodigde wijzigingen in het plan als gevolg van de onvoorziene situaties. Vanwege het vermogen te redeneren vanuit het Rijksmonument en het ontwerp, moet de architect deze communicatie uitvoeren.

Ook bleek uit de focusgroep dat het tijdens deze fase kan voorkomen dat bezuinigingen moeten worden doorgevoerd. Echter ontstaat er hierdoor een risico dat de essentie van het ontwerp wordt weggesneden, waardoor de kwaliteit van het plan in gevaar komt. De architect weet waar de kwaliteit van het gebouw en het ontwerp zit of waar het moet worden aangebracht. De architect zou daarom betrokken moeten worden in het bedenken van oplossingen voor waar er in het plan bezuinigd kan worden.

De architect moet hiervoor echter wel worden betrokken in deze fase van het project en moet worden ingeschakeld om bij te dragen in het bedenken van oplossingen. Uit de focusgroep bleek dat de architect niet altijd (in voldoende mate) wordt betrokken in deze fase. Wanneer de architect bijvoorbeeld enkel op afroep wordt betrokken, zoals in project de Cereolfabriek, moet de bouwmanager beoordelen of de architect moet worden betrokken in

de situaties die zich voordoen. Indien een bouwmanager besluit de architect er niet bij te halen, ontstaat er een kans dat de monumentale en conceptuele waarden in gevaar komen. Wanneer een opdrachtgever of bouwmanager niet de waarde van een architect tijdens de uitvoering inziet, moet de architect de verantwoordelijkheid nemen om diegene te overtuigen van de bijdragen die een architect kan leveren ten behoeve van de kwaliteit en planning van het project.

De architect moet tijdens de uitvoeringsfase worden betrokken en moet bijdragen in het bedenken van oplossingen wanneer onvoorziene situaties optreden als gevolg van het monumentale gebouw of wanneer bezuinigingen moeten worden doorgevoerd. De architect heeft namelijk het vermogen te redeneren vanuit monumentale waarden en kent (de essentie van) het ontwerp. Hierdoor kan de architect conceptuele en monumentale waarden te borgen, waardoor de kwaliteit van het plan niet in gevaar komt.

Echter is er nog een extra niveau waarop de architect de kwaliteit en planning kan waarborgen. In project De Hallen was de architect de bouwdirectie en begeleidde daarmee de uitvoering. Dit was echter wel een uitzonderlijk ervaren transformatiearchitect. Toch bleek ook uit de focusgroep dat een architect deze rol op zich kan nemen en de technische uitvoering van het ontwerp kan coördineren. Dit stelt de architect ook in staat om de conceptuele en monumentale waarden te beschermen. Wanneer een architect de coördinatie van de uitvoering op zich neemt, ontstaat er een korte communicatielijntussen de uitvoering van het ontwerp en het ontwerp zelf. Hierdoor kan er gemakkelijk worden teruggekoppeld naar het ontwerp. De architect moet echter wel beschikken over bouwtechnische kennis, maatvoering, materialen en restauratietechnieken. Daarnaast moet de architect over communicatieve vaardigheden en specifiek over managementvaardigheden beschikken om de coördinatie op zich te kunnen nemen. Wanneer een architect deze kennis en vaardigheden beheerst, kan de architect de coördinatie van de bouw op zich nemen. Dit kan voordelig zijn in het waarborgen van de kwaliteit en planning van het project, omdat de architect conceptuele en monumentale waarden kan beschermen. Daarnaast is er een korte communicatielijntussen de uitvoering van het ontwerp en het ontwerp zelf, waardoor er gemakkelijk kan worden teruggekoppeld naar het ontwerp in onvoorziene situaties.



## 7. CONCLUSIE

### 7.1 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf worden de onderzoeksvragen beantwoord. De hoofdonderzoeksvraag van het onderzoek is:

**Wat zijn de rollen van de architect, naast ontwerpen, in een (hedendaags) monument-transformatieproject, welke bijdragen aan het verhogen van de slagingskans van de transformatie?**

Als eerste worden de deelvragen beantwoord. De eerste twee deelvragen waren nodig om de context van de hoofdonderzoeksvraag te bepalen. De andere deelvragen waren nodig om een volledig antwoord op de hoofdonderzoeksvraag te kunnen formuleren. Het antwoord op de hoofdonderzoeksvraag is daarom een samenvatting van deze deelvragen en volgt aan het einde van de paragraaf.

#### Deelvragen

*Hoe ziet het procesverloop van een MT-project eruit?*

Een MT-project start met een initiatiefase, waarin de transformatie van het Rijksmonument wordt geïnitieerd. Wanneer er definitief is besloten het project voort te zetten, start de ontwerpfase. De vergunningsfase loop parallel aan de ontwerpfase, omdat het ontwerp moet worden aangepast aan de eisen die de monumentencommissie stelt, totdat het ontwerp voldoet aan de eisen. Wanneer dit zo is zal de omgevingsvergunning worden verleend en kan het ontwerp definitief worden uitgewerkt tijdens de uitwerkingsfase. Na de uitwerkingsfase start de uitvoeringsfase, waarin het ontwerp wordt gerealiseerd en de transformatie van het Rijksmonument wordt verwezenlijkt.

*Welke actoren zijn fundamenteel om het MT-project te kunnen laten slagen en wat zijn hun behoeften en voorkeuren?*

De drie fundamentele actoren voor het verwezenlijken van het MT-project zijn de opdrachtgever, de gemeente en de belanghebbende groepen. De opdrachtgever is nodig voor de financiering van het project en de medewerking van de gemeente (vergunningverleners en adviescommissies) en belanghebbende groepen (omwonenden) is nodig om het project daadwerkelijk te kunnen verwezenlijken. Voor de opdrachtgever moet het project financieel haalbaar zijn en tevens voldoen aan de eisen en wensen van de opdrachtgever. De gemeente heeft in MT-projecten het belang dat de oorspronkelijke kwaliteit van het

Rijksmonument zichtbaar blijft en dat de cultuurhistorische waarden van het Rijksmonument behouden blijven. Belanghebbende groepen zien graag een passende functie voor de buurt en het Rijksmonument.

*Welke uitdagingen doen zich voor in het proces van een MT-projecten, die cruciaal zijn voor het verwezenlijken van een MT-project?*

- **Initiëren van het project:** Voor sommige Rijksmonumenten moeten er investeerders en/of gebruikers aangetrokken worden voor de financiering van het project, om zo een Rijksmonument een nieuwe bestemming te geven en te behoeden voor verval.
- **Wijzigen van het bestemmingsplan:** Vaak moet het bestemmingsplan gewijzigd worden wanneer de functie van het gebouw wordt veranderd. Het daadwerkelijk wijzigen van het bestemmingsplan is een vak apart, waar je juridische kennis voor nodig hebt. Om te zorgen dat het bestemmingsplan wordt geaccepteerd, moet de gemeente instemming met het nieuwe bestemmingsplan en moeten belanghebbende groepen dit plan ook steunen.
- **Verkrijgen van de omgevingsvergunning:** Deze vergunning is vereist om de transformatie van een Rijksmonument te mogen uitvoeren. Dit is een vast onderdeel in transformatieprojecten van Rijksmonumenten. De monumentencommissie adviseert over het verlenen van de vergunning en redeneert vanuit de monumentale waarden.
- **Uitvoeren van het ontwerp:** Tijdens de uitvoeringsfase worden de bouwplannen, zoals ze zijn ontworpen door de architect, uitgevoerd. In deze fase worden vaak vondsten gedaan in het monumentale gebouw, omdat de beschikbare informatie over het gebouw vaak beperkt is. Hierdoor kunnen de bouwtekeningen afwijken van de werkelijke situatie.

*Welke rollen moet een architect uitvoeren in cruciale situaties van een MT-project?*

- **Initiëren van het project:** in een MT-project kan een transformatiearchitect onderzoeken wat de mogelijkheden van het Rijksmonument zijn en welke functies passen zijn voor het Rijksmonument. Vervolgens moet de architect deze mogelijkheden uitbeelden en kan deze eventueel toelichten aan potentiële investeerders en gebruikers.
- **Wijzigen van het bestemmingsplan:** de architect moet ten eerste een plan en visie ontwikkelen, die een negatieve invloed op de omgeving beperkt. Vervolgens

kan de architect de bouwplannen toelichten aan en overleg voeren met de gemeente en belanghebbende groepen, zoals omwonenden.

- Verkrijgen van de omgevingsvergunning: indien de opdrachtgever niet de gelegenheid of tijd biedt om onderzoek uit te voeren en een waardenstelling te maken, moet de architect de opdrachtgever overtuigen van de toegevoegde waarde van een waardenstelling en bouwhistorisch onderzoek voor het verkrijgen van de omgevingsvergunning. Vervolgens moet de architect dan een waardenstelling van het Rijksmonument maken op basis van eigen onderzoek en indien mogelijk bouwhistorisch onderzoek. Daarmee redeneren vanuit het monument en niet vanuit wat er met het monument mogelijk gaat gebeuren (ontwerp en ingrepen). Daarna moet de architect het overleg voeren met de monumentencommissie over de voorgestelde bouwplannen en bemiddelen tussen de belangen van deze commissie en de belangen van de opdrachtgever. Als laatste kan de architect nog de bouwplannen toelichten aan belanghebbende groepen.
- Uitvoeren van het ontwerp: indien de opdrachtgever niet van plan is de architect te betrekken in de uitvoeringsfase, moet de architect de opdrachtgever overtuigen van de meerwaarde van een architect tijdens de uitvoering. De architect kan vervolgens anticiperen, coördineren en oplossingen bedenken voor onvoorziene situaties tijdens de uitvoering ten gevolge van het Rijksmonument en in situaties waarin er bezuinigd moet worden. Daarnaast kan de architect de technische uitvoering (maatwerk, materialen, technieken, etc.) coördineren en begeleiden. Tijdens de uitvoering kan de architect ook de communicatie uitvoeren met de monumentencommissie over de voortgang van de bouw en de benodigde wijzigingen in het plan als gevolg van de onvoorziene situaties.

*Wat betekenen de rollen voor de slagingskansen van een MT-project?*

- Initiëren van het project: een transformatiearchitect kan rollen spelen om te laten zien welke gebruikers potentie hebben voor het Rijksmonument, zodat er een nieuwe bestemming voor het gebouw komt. Daarnaast kan de architect bijdragen in het aantrekken en overtuigen van potentiële investeerders en gebruikers.
- Wijzigen van het bestemmingsplan: ten eerste kan de kans op weerstand vanuit belanghebbende groepen worden verlaagd, waardoor zij minder risico zullen vormen voor het project. Vervolgens kan het

vertrouwen en de medewerking van de gemeente en belanghebbende groepen worden gewonnen. Hierdoor wordt de kans op bezwaar tegen het project verlaagd en het risico verminderd dat het bestemmingsplan niet wordt gewijzigd. Hiermee wordt de kans dat het project vertraging oploopt ook verlaagd.

- Verkrijgen van de omgevingsvergunning: hiervoor moet voldaan worden aan de eisen van de monumentencommissie. Tegelijkertijd moet echter ook de belangen van de opdrachtgever worden behartigd. Het onderzoek doen naar de waarden van het Rijksmonument en het maken van een waardenstelling kan een fundamen creëren voor het overleg met de monumentencommissie; het verkleint het risico dat een ontwerp en bepaalde ingrepen niet worden goedgekeurd wanneer de omgevingsvergunning verkregen moet worden. Middels de waardenstelling kan snel een objectieve basis gecreëerd voor het ontwerp, waar later naar verwezen kan worden bij de aanvraag van de omgevingsvergunning; het kan de argumentatie voor ontwerpkeuzes versterken, waardoor de kans op goedkeuring van een omgevingsvergunning wordt vergroot. Hierdoor kan het traject van het verkrijgen van de omgevingsvergunning worden versneld. Toelichting aan belanghebbende groepen is nodig om het vertrouwen en de medewerking van hen te verkrijgen voor de vergunningaanvraag.
- Uitvoeren van het ontwerp: de monumentale en conceptuele waarden van het gebouw en het plan kunnen zo beschermd worden wanneer onvoorziene situaties optreden. Daarnaast voorkomen de rollen dat de essentie van het plan wordt weggesneden wanneer er in het project bezuinigd moet worden. Hierdoor komen de kwaliteit en planning van het project niet in gevaar.

*Waarom moet een architect deze rollen uitvoeren?*

- Initiëren van het project: een transformatiearchitect heeft het vermogen de mogelijkheden en de meerwaarde van een Rijkmonument te zien en kan deze ook uitbeelden.
- Wijzigen van het bestemmingsplan: de architect maakt het ontwerp en heeft daarmee invloed op het plan en de visie. De architect als ontwerper van de bouwplannen heeft het vermogen het plan en de visie het beste toe te lichten. Daarnaast kan de architect worden gezien als een neutrale partij, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een gemeente of ontwikkelaar.
- Verkrijgen van de omgevingsvergunning: de architect



is degene die het ontwerp zal leveren die moet worden goedgekeurd door de commissie. Hierdoor ontstaat een korte communicatielijntussen de partijen met betrekking tot de eisen voor het ontwerp en het ontwerp zelf. Daarnaast heeft de architect het vermogen te redeneren vanuit monumentale waarden en vanuit de opdracht. De architect als ontwerper van de bouwplannen heeft het vermogen het plan en de visie het beste toe te lichten. Daarnaast kan de architect worden gezien als een neutrale partij, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een gemeente of ontwikkelaar.

- Uitvoeren van het ontwerp: de architect heeft het vermogen te redeneren vanuit monumentale waarden en kent (de essentie van) het ontwerp. De architect weet daarnaast waar de kwaliteit van het gebouw en het plan zit of waar het moet worden aangebracht. Wanneer de architect de rollen uitvoert, ontstaat er een korte communicatielijntussen de partijen met betrekking tot de uitvoering van het ontwerp en het ontwerp zelf. Hierdoor kan de architect tijdens de uitvoering terugkoppelen naar het ontwerp en de monumentale waarden.

#### *Wat beïnvloedt de mogelijkheid voor de architect om de rollen te kunnen uitvoeren?*

Om rollen te kunnen vervullen tijdens de initiatiefase, moet de architect worden betrokken door de partij die het gebouw wil verkopen of een nieuwe bestemming wil geven. Vervolgens wordt de architect gecontracteerd door de opdrachtgever. De rol van de architect is daarom grotendeels afhankelijk van de opdrachtgever. De architect moet de opdracht en het vertrouwen van de opdrachtgever krijgen om overleg te mogen voeren met en het plan en de visie te mogen toelichten aan belanghebbende en gemeentelijke partijen. Ook moet de architect de mogelijkheid krijgen van de opdrachtgever om een waardenstelling te mogen maken of een bouwhistorisch onderzoek te laten starten. De architect moet uiteindelijk de mogelijkheid krijgen om de waardenstelling alvorens het ontwerp te kunnen bespreken met de monumentencommissie, om er daadwerkelijk een fundament mee te creëren. Daarnaast is het ontwikkelen van een plan en visie die een negatieve invloed op de omgeving beperkt, grotendeels afhankelijk van het programma van eisen (opgesteld door de opdrachtgever) en van de beoogde functie. Het is daardoor niet altijd mogelijk de negatieve invloed in te perken. Als laatste moet de architect (in voldoende mate) betrokken worden tijdens de uitvoeringsfase om de gerelateerde rollen te kunnen uitvoeren. De architect moet dus de

opdracht krijgen om bepaalde rollen te mogen uitvoeren.

#### *Welke kennis en vaardigheden heeft een architect in een MT-project nodig om de rollen te kunnen uitvoeren?*

- In een MT-project moet de architect ten eerste beschikken over communicatieve vaardigheden. De architect moet het plan en de visie kunnen toelichten tijdens overleg met of presentatie aan verschillende partijen (gemeente, monumentencommissie, omwonende, toekomstige gebruikers, opdrachtgever, aannemer, etc.). Het is daarbij belangrijk dat de toelichting wordt aangepast aan het niveau of perspectief van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt. Deze vaardigheden zijn nodig om partijen te overtuigen van de kwaliteit van het plan, zodat die partijen medewerking verlenen aan het project (bijvoorbeeld doordat een partij geen bezwaar indient tegen het plan of door de omgevingsvergunning toe te kennen) en zodat de conceptuele waarden gewaarborgd worden. Naast het ontwikkelen van een plan en visie, is het dus ook belangrijk dat de architect het plan en de visie kan overbrengen.
- Ten tweede moet de architect beschikken over kennis van proces en management in bouwprojecten. Met deze kennis kan de architect het perspectief van de opdrachtgever begrijpen en redeneren/argumenteren van uit dit perspectief. Deze kennis kan bijdragen in de communicatie met de opdrachtgever en projectleider.
- Ten derde moet de architect monumentale waarden kunnen stellen. De architect moet een waardenstelling kunnen maken van een Rijksmonument en moet de juiste cultuurhistorische waarden weten aan te halen waarmee overeenstemming met de monumentencommissie verkregen kan worden; de architect moet kunnen redeneren vanuit het monument. Op deze manier kan de architect snel een basis creëren voor het ontwerp, waar later naar verwezen kan worden wanneer de omgevingsvergunning moet worden aangevraagd; het kan de argumentatie voor ontwerpkeuzes versterken waardoor de kans op goedkeuring van een omgevingsvergunning wordt vergroot.
- Ten vierde moet de architect kunnen inzien wat de mogelijkheden van een Rijksmonument zijn en deze ook kunnen uitbeelden zodat de architect een Rijksmonument kan onderzoeken op de mogelijkheden, deze kan toetsen op haalbaarheid en kan toelichten aan partijen. De architect heeft hier ook ontwerpvaardigheden voor nodig.
- Ten vijfde moet de architect beschikken over

bouwtechnische kennis, waaronder kennis van maatvoering, materialen en (restauratie)technieken. Met deze kennis kan de architect bijdragen in het coördineren en begeleiden van de technische uitvoering van een MT-project en daarmee de kwaliteit van het project beschermen.

- Ten zesde moet de architect de belangen van belanghebbende groepen kunnen inschatten en bepalen, zodat de architect kan inspelen in de te ontwikkelen plannen en visie. Hiermee kan de architect een plan en visie ontwikkelen die een negatieve invloed op de omgeving beperkt en waardoor de kans op weerstand vanuit de belanghebbende groepen wordt verlaagd.

### **Hoofdonderzoeksvraag**

*Wat zijn de rollen van de architect, naast ontwerpen, in een (hedendaags) monument-transformatieproject, welke bijdragen aan het verhogen van de slagingskansen van de transformatie?*

Financiering is fundamenteel voor de slagingskansen van het project. Wanneer er voor een Rijksmonument een nieuwe bestemming gevonden moet worden tijdens de initiatieffase en er investeerders en/of gebruikers gevonden moeten worden voor de financiering van het project, kan een architect bijdragen. Een eigenaar of opdrachtgever heeft vaak zelf niet het vermogen de mogelijkheden van een Rijksmonument te zien en uit te beelden. Een transformatiearchitect heeft echter wel dit vermogen. Tijdens de initiatieffase kan de architect daarom ingeschakeld worden om de mogelijkheden van een Rijksmonument te onderzoeken, ongeacht de staat van het gebouw, deze uit te beelden en eventueel toe te lichten aan de potentiële investeerders en gebruikers. Middels deze rollen kan de architect bijdragen in het aantrekken en overtuigen van investeerders en/of gebruikers, zodat het MT-project voortgezet kan worden. Wanneer investeerders en/of gebruikers gezocht moeten worden, is het een groot voordeel als de architect het vermogen heeft de potentie en de meerwaarde van het Rijksmonument over te brengen aan de investeerders en/of gebruikers.

In een MT-project is het vaak vereist dat het bestemmingsplan gewijzigd moet worden, zodat het de beoogde functie toelaat. Om de wijziging door te kunnen voeren is instemming van gemeente en medewerking van belanghebbende groepen vereist. Om instemming van de gemeente te krijgen, moeten de bouwplannen

worden toegelicht aan de gemeente. De architect heeft als ontwerper van de bouwplannen het vermogen het plan en de visie het beste toe te lichten. Om bouwplannen te kunnen toelichten en hier overleg over te voeren met de gemeente, zijn communicatieve vaardigheden vereist; de toelichting moet aangepast kunnen worden aan het niveau van de tehoorders zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt. Wanneer een architect over deze communicatieve vaardigheden beschikt, zou de architect als ontwerper van de bouwplannen het overleg moeten voeren met de gemeente en hen het plan toelichten. Vervolgens moet het project ook de medewerking van belanghebbende groepen, zoals omwonenden, krijgen, wat vaak een grote uitdaging tijdens het project vormt. Ten eerste moet de architect bijdragen in het verlagen van de kans op weerstand vanuit de groepen, waardoor de groepen minder risico zullen vormen voor het project. De (ontwerp)rol die de architect hiervoor op zich moet nemen omvat het ontwerpen van een plan, die een negatieve invloed op de omgeving beperkt. Hierdoor kan de architect zorgen dat het projectteam een stap voor loopt om zo de medewerking te krijgen van belanghebbende groepen. Vervolgens kan de architect als ontwerper van de bouwplannen ook bijdragen in het overleg met belanghebbende groepen. Een extra factor die kan meewegen is dat een architect als neutrale partij gezien kan worden door de belanghebbende groepen en bijvoorbeeld niet wordt getypeerd als een partij met een winst oogmerk. Eveneens geldt hier dat de architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden. Een architect, die over de juiste communicatieve vaardigheden beschikt, zou daarom de bouwplannen moeten toelichten aan de belanghebbende groepen en hierover het overleg met hen voeren.

Om een bouwproject te mogen uitvoeren is een omgevingsvergunning vereist. Specifiek in MT-projecten wordt de vergunningverlener geadviseerd door de monumentencommissie van de gemeente. De monumentencommissie stelt criteria aan het verlenen van de vergunning ten behoeve van het Rijksmonument. Om te zorgen dat de monumentencommissie een positief advies geeft aan de vergunningverlener, moet er overleg met de commissie worden gevoerd over de bouwplannen waarvoor de vergunning verleend moet worden. In het overleg met de commissie is het belangrijk te redeneren vanuit de waarden van het Rijksmonument, omdat dit sneller zal leiden tot consensus tussen de voorgestelde bouwplannen en de eisen van de commissie. Een

transformatiearchitect heeft het vermogen te redeneren vanuit dit perspectief. Daarnaast heeft de architect ook het vermogen te redeneren vanuit de opdracht en kan daarom bemiddelen tussen de perspectieven van zowel de opdrachtgever als de monumentencommissie. Ook hier geldt dat de architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden. De architect moet daarom het overleg voeren met de monumentencommissie over het voorgestelde ontwerp en de bouwplannen. De architect heeft namelijk het vermogen te redeneren vanuit het perspectief van de monumentencommissie en tegelijkertijd de belangen van de opdrachtgever mee te nemen. Daarnaast ontstaat er een korte communicatielijntussen de partijen met betrekking tot de gestelde eisen en het ontwerp, waardoor het ontwerp gemakkelijker kan voldoen aan de gestelde eisen. Wanneer de architect het overleg voert, kan het traject van het verkrijgen van de omgevingsvergunning worden versneld.

Daarnaast kunnen belanghebbende groepen ook weerstand bieden tegen het verlenen van de omgevingsvergunning. Dus ook in het verkrijgen van de omgevingsvergunning zou een architect met zijn communicatieve vaardigheden het overleg moeten voeren met belanghebbende groepen en het plan moeten toelichten omdat de architect het plan het beste kan vertellen en als neutrale partij gezien kan worden.

Tijdens de uitvoeringsfase ontstaan vaak onvoorziene situaties waarin de bouwtekeningen afwijken van de werkelijke status van het Rijksmonument. Daarnaast kunnen er ook situaties ontstaan waarin er bezuinigingen doorgevoerd moeten worden. Hierdoor ontstaat er een risico dat de essentie van het ontwerp wordt weggesneden. In deze situaties moet er geanticipeerd worden en moeten oplossingen bedacht worden zodat de kwaliteit en planning van het project niet in gevaar komen. De oplossingen moeten daarvoor de monumentale en conceptuele waarden borgen. De architect moet daarom tijdens de uitvoeringsfase worden betrokken door de opdrachtgever of bouwmanager en hij moet bijdragen in het bedenken van oplossingen wanneer onvoorziene situaties optreden of wanneer bezuinigingen moeten worden doorgevoerd. De architect kan zo bijdragen in het beschermen van deze waarden, omdat de architect het vermogen heeft te redeneren vanuit monumentale waarden en (de essentie van) het ontwerp kent; de architect weet waar de kwaliteit van het gebouw en het ontwerp zit of waar het moet worden aangebracht.

Daarnaast kan de architect tijdens de uitvoeringsfase de coördinatie van de (technische) uitvoering op zich nemen. Dit kan voordelig zijn in het waarborgen van de kwaliteit en planning van het project, omdat de architect conceptuele en monumentale waarden kan beschermen. Daarnaast is er een korte communicatielijntussen de partijen met betrekking tot de uitvoering van het ontwerp en het ontwerp zelf, waardoor er gemakkelijk kan worden teruggekoppeld naar het ontwerp in onvoorziene situaties. De architect moet echter wel beschikken over bouwtechnische kennis over maatvoering, materialen en (restauratie)technieken. Daarnaast moet de architect over communicatieve vaardigheden en specifiek over managementvaardigheden beschikken om de coördinatie op zich te kunnen nemen.

Tijdens de uitvoeringsfase controleert de monumentencommissie vaak de uitvoering op de voortgang van de bouw en de benodigde wijzigingen in het plan als gevolg van de onvoorziene situaties. Vanwege het vermogen te redeneren vanuit het Rijksmonument en het ontwerp, moet de architect deze communicatie voeren.

## 7.2 Hypotheses

Voorafgaand aan het onderzoek zijn een drietal hypothesen opgesteld. Deze hypothesen worden gereflecteerd op basis van het onderzoek naar de rollen van de architect in een MT-project.

### Hypothese I

*De architect zou een grotere rol moeten spelen in het proces, naast het leveren van een ontwerp, omdat de architect in staat is om te bemiddelen tussen de verschillende behoeften en voorkeuren van de bepalende actoren. Wanneer de architect de mogelijkheid krijgt om deze rol als bemiddelaar op zich te nemen, wordt de slagingskans van het MT-project verhoogd.*

Het is niet vanzelfsprekend dat wanneer de architect een grotere rol speelt in het proces de slagingskans van het MT-project wordt verhoogd; het is afhankelijk van de kennis en vaardigheden van de architect. De architect moet over de juiste kennis en vaardigheden beschikken, zodat een grotere rol ook inderdaad de slagingskans verhoogd. Dus, wanneer de architect de mogelijkheid krijgt om een grotere rol in het proces te spelen en over de juiste kennis en vaardigheden beschikt, dan kan een grotere rol van de architect tot meerwaarde leiden en zo de slagingskans van het MT-project verhogen.

### **Hypothese II**

*De architect zou over meer kennis van het proces en het management van een MT-project moeten beschikken. Dit kan bijdragen aan de voortgang van het proces, omdat het de architect in staat stelt om te anticiperen op of voorkomen van conflicten en confrontaties met de projectleider en opdrachtgever omdat de architect hun vraagstukken en redenering verstaat.*

In het onderzoek komt naar voren dat de architect onder andere moet bemiddelen tussen de monumentencommissie en opdrachtgever. Om dit kunnen waarmaken moet de architect kunnen redeneren vanuit de opdrachtgever en diegene zijn die behoeften en voorkeuren begrijpt. Kennis van proces en management zijn nodig om de behoeften en voorkeuren van de opdrachtgever te begrijpen. Daarnaast komt het in de rolomschrijvingen voor dat de architect wel eens de opdrachtgever moet overtuigen van de meerwaarde van de architect, dus zichzelf; bijvoorbeeld wanneer de omgevingsvergunningen verkregen moet worden of tijdens de uitvoering van het project. Om de opdrachtgever te kunnen overtuigen kan kennis van proces en management gunstig zijn om de argumentatie vanuit het perspectief van de opdrachtgever te versterken.

Uit het onderzoek blijkt ook dat het kan voorkomen dat een architect rollen op zich krijgt om bouwdirectie te voeren tijdens de uitvoeringsfase. Hiervoor zal de architect

(delen van) de uitvoeringen moeten coördineren. De architect moet daarvoor over managementvaardigheden beschikken om deze coördinatie op zich te kunnen nemen.

### **Hypothese III**

*Een architect zou specifiek geselecteerd moeten worden voor de precieze rol die de architect zou moeten vervullen tijdens het proces van een MT-project. Voorafgaand aan de architectenselectie zou de rol van de architect gedefinieerd moeten worden door de opdrachtgever of projectleider. Het selecteren van de meest geschikte architect zal bijdragen in het voldoen aan de behoeften en voorkeuren van de bepalende actoren.*

Er zijn verscheidene rollen die een architect kan uitvoeren in een MT-project, afhankelijk van de kennis en vaardigheden van die architect. Dit zou kunnen worden omgedraaid: dit onderzoek maakt voorafgaand aan de architectenselectie duidelijk wat de meerwaarde van de architect kan zijn in het MT-project en welke rollen een architect potentieel zou kunnen vervullen. Door te bepalen welke meerwaarde benut zou moeten in het MT-project, kan er worden afgeleid welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn. Op basis daarvan zou een specifieke architect geselecteerd kunnen worden, die het meest geschikt lijkt voor het project. De meerwaarde van de architect die hierdoor uitgenut wordt, kan bijdragen aan het verhogen van de slagingskans van het project.







## 8. AANBEVELINGEN

### 8.1 Praktijk

De conclusie van het onderzoek is samengevat in één schema in tabel 18. De eerste kolom omschrijft situaties en uitdagingen die voorkomen in MT-projecten. De uitdagingen zijn kort toegelicht. Daarnaast zijn in deze kolom schema's weergegeven met daarin aangegeven in welke fases de architect betrokken moet zijn en met wie een architect in contact moet staan. De overige kolommen omschrijven respectievelijk de rollen welke uitgevoerd kunnen worden door een architect, waarom die rollen belangrijk zijn voor het slagen van het MT-projecten, waarom de rollen uitgevoerd moeten worden door een architect, wat de invloeden zijn voor een architect om de rollen te kunnen uitvoeren en als laatste welke kennis en vaardigheden een architect nodig heeft om de rollen te kunnen uitvoeren.

De informatie uit het schema kunnen vanuit twee perspectieven gebruikt worden; vanuit het perspectief van een architect in het MT-project en vanuit het perspectief van de partij die een architect aanneemt en samenwerkt met een architect, oftewel de opdrachtgever of projectleider. Het schema kan daarom uitgereikt worden aan zowel architecten, opdrachtgevers als projectleiders in combinatie met de volgende aanbevelingen.

#### Architecten

Voor (transformatie)architecten laat het schema uit tabel 18 zien welke rollen een architect kan verwachten in een MT-project en welke kennis en vaardigheden een architect hiervoor moet beheersen. Als een architect beschikt over de benodigde kennis en vaardigheden dan kan deze architect rollen vervullen naast de rol als ontwerper. Deze rollen vormen de meerwaarde van een architect in het proces van een MT-project en zullen bijdragen aan het verhogen van de slagingskans van het MT-project. Als architect in een MT-project is het belangrijk om over deze kennis en vaardigheden te beschikken om zo potentieel rollen te kunnen vervullen en zo voorbereid te zijn op de (mogelijke) situaties in een MT-project. Daarnaast moet de architect strijden om de rollen te mogen vervullen. Hoewel het aan de architect zelf is om te bepalen welke rollen hij op zich wil nemen en of hij zijn kennis en vaardigheden daarvoor wilt uitbreiden of verbeteren, is de volgende aanbeveling geschreven aan de (transformatie)architect:

*Als architect in een MT-project is het belangrijk de benodigde kennis en vaardigheden uit het schema in tabel 18 te beheersen. Met deze kennis en vaardigheden*

*kan een architect namelijk rollen vervullen die zullen bijdragen aan het verhogen van de slagingskans en het succes van het MT-project. Aan de architect wordt daarom aanbevolen te streven naar het beheersen van deze benodigde kennis en vaardigheden voor een MT-project. Daarnaast is het belangrijk dat een architect strijdt om de rollen daadwerkelijk te mogen vervullen, omdat niet alle opdrachtgevers en projectleiders de meerwaarde van de architect zien of erkennen.*

#### Opdrachtgevers en projectleiders

Voor opdrachtgevers en projectleiders laat het schema uit tabel 18 zien welke rollen een architect kan vervullen en hoe een architect zo van meerwaarde kan zijn in het proces van een MT-project. Het schema laat zien waar een architect voor kan worden ingezet en hoe een architect kan bijdragen aan het verhogen van de slagingskans van een MT-project. De bijdrage van een architect is echter wel afhankelijk van de specifieke kennis en vaardigheden van die architect. Op basis van de kennis en vaardigheden van de geselecteerde architect moet bepaald worden voor welke rollen uit tabel 18 de architect moet worden ingezet. Echter kan er ook voorafgaand aan de architectenselectie bepaald worden welke rollen vervuld moeten worden, waarop vervolgens een architect met de benodigde kennis en vaardigheden voor die rollen geselecteerd moet worden. Voor opdrachtgevers en projectleiders is hierop de volgende aanbeveling geschreven:

*In een MT-project moet een (transformatie)architect ingezet worden voor de rollen zoals deze zijn aangegeven in het schema van tabel 18, mits deze architect over de benodigde kennis en vaardigheden beschikt. Als een architect met de benodigde kennis en vaardigheden deze rollen vervult, zal dit leiden tot een verhoging van de slagingskans van het MT-project. Een architect met het complete scala aan benodigde kennis en vaardigheden is daarom het meest voordelig voor het MT-project, omdat dit tot de meeste verhoging van de slagingskans zal leiden. In de praktijk zullen echter niet alle architecten beschikken over het complete scala aan benodigde kennis en vaardigheden. Daarom wordt er aanbevolen te bepalen wat het scala aan kennis en vaardigheden van de geselecteerde architect is en om op basis daarvan te bepalen waarvoor de architect ingezet kan worden. Het wordt aangeraden de architect ook daadwerkelijk in te zetten voor de rollen waarvan de architect over de benodigde kennis en vaardigheden beschikt.*

## 8.2 Onderwijs

Het schema uit tabel 18 kan ook worden benut door de onderwijsinstellingen waar transformatiearchitecten worden opgeleid. Het schema laat zien welke kennis en vaardigheden de studenten als toekomstige transformatiearchitecten nodig zullen hebben en waarvoor zij dit nodig hebben. Het onderwijs in dit vakgebied moet hierop ingericht worden, zodat studenten beter voorbereid worden op de praktijk van MT-projecten. Naast het bijbrengen van de kennis en vaardigheden, welke nodig zijn voor het ontwerpen voor een transformatieproject, zou dus ook de extra kennis en vaardigheden bijgebracht moeten worden, welke nodig zijn in de praktijk. Als al tijdens de opleiding de benodigde kennis en vaardigheden worden onderwezen en worden aangeleerd, wordt de kans vergroot dat de toekomstige transformatiearchitecten voldoen aan de gewenste en vereiste kwaliteiten van transformatiearchitecten. Toekomstige transformatiearchitecten zullen daardoor een grotere bijdrage leveren in het verhogen van de slagingskans en het succes van MT-projecten. Het onderzoek gaat echter niet over het onderwijs voor transformatiearchitecten. Er kan daarom geen aanbeveling geschreven worden over wat er mogelijk extra onderwezen moet worden aan studenten in het vakgebied van MT-projecten.

## 8.3 Wetenschap

Op basis van het onderzoek kan er een aantal aanbevelingen worden geschreven voor verder onderzoek.

Ten eerste zijn er twee onderwerpen die volgden uit de case studies, niet behandeld tijdens de focusgroep. Deze twee onderwerpen zijn daarom niet opgenomen in het resultaat van het onderzoek. Het zou echter nog wel interessant zijn om deze onderwerpen verder te onderzoeken. Het eerste onderwerp is het verkrijgen van subsidie. Het is soms mogelijk subsidie voor een MT-project aan te vragen. Subsidie kan significant zijn voor het verwezenlijken van een MT-project. Het kan daarom nuttig zijn te onderzoeken wat de meerwaarde van de architect in het verkrijgen van subsidie kan of moet zijn. Daarnaast ging het tweede onderwerp in op de ervaring van de architect in MT-projecten. In de tussentijdse conclusie van het onderzoek werd er gesteld dat er in MT-projecten altijd een ervaren

architect of een gespecialiseerde opdrachtgever betrokken moet zijn. Het kan interessant zijn te onderzoeken wanneer er juist wel een ervaren architect nodig is en wanneer niet.

Ten tweede is er in het onderzoek de bouwperiode van het Rijksmonument niet meegenomen. Mogelijk heeft de bouwperiode van een gebouw invloed op de benodigde kennis en vaardigheden. Daarnaast is het mogelijk dat de bouwperiode ook een invloed op het proces van een MT-project heeft. Het kan nuttig zijn om de impact van de bouwperiode van een gebouw op het proces van een MT-project.

Ten derde leek uit de interviews met de actoren uit de casussen naar voren te komen dat de monumentale status weinig hinder vormde in de projecten en dat de gemeenten voornamelijk de projecten steunden. Echter zijn de projecten die zijn bestudeerd succesvolle, gerenommeerde projecten. Het kan daarom interessant zijn te onderzoeken wat de impact van de monumentale status daadwerkelijk is in MT-projecten.

Als laatste zou ik nog een aanbeveling voor verder onderzoek willen doen over de impact van de profielen van de opdrachtgevers van MT-projecten. In de case studies zijn de opdrachtgevers gespecificeerd op basis van het onderscheid in profielen die Roos (2007) maakt (wel of geen ervaring met MT-projecten, wel of niet commercieel en een privaat of collectief belang). In de bestudeerde projecten uit de casussen hebben de opdrachtgevers allen een collectief belang, zijn niet-commercieel en hebben daarom geen winst oogmerk. Er kon daarom geen conclusie worden getrokken over de profielen van de opdrachtgevers (op de ervaring in MT-projecten na) in relatie tot de rollen van de architect. Uit de focusgroep bleek echter wel dat commerciële opdrachtgevers vanuit een ander perspectief handelen en vaak niet de meerwaarde van een architect benutten. Het kan daarom interessant zijn te onderzoeken wat de invloed van het profiel van de opdrachtgever heeft op de rollen en meerwaarde van de architect. Daarnaast zou er onderzocht moeten worden hoe ervoor gezorgd kan worden dat commerciële opdrachtgevers wel de meerwaarde van een architect benutten.

Utdagingen in MT-projecten:	Rolomschrijving:	Waarom?	Waarom uitvoering door architect?	Invloeden voor mogelijkheids uitoefenen rol:	Benodigde kennis en vaardigheden:
<p><b>Initiëren van het project</b>  <i>Voor sommige Rijksmonumenten moeten er investeerders en/of gebruikers aangetrokken worden voor de financiering van het project, om zo een Rijksmonument een nieuwe bestemming te geven en te behouden voor verval.</i></p>  <p>Opdrachtgever — Potentiële gebruikers — Architect</p>	<p>Onderzoeken wat de mogelijkheden van het Rijksmonument zijn en welke functies passend en geschikt zijn voor het Rijksmonument.</p> <p>Uitbeelden van de mogelijkheden van het Rijksmonument.</p> <p>Toelichten van de mogelijkheden van het Rijksmonument aan potentiële gebruikers.</p>	<p>Om te laten zien welke gebruikers potentie hebben voor het Rijksmonument, zodat er een nieuwe bestemming voor het gebouw komt.</p> <p>Om investeerders en gebruikers aan te trekken voor het Rijksmonument.</p> <p>Om potentiële investeerders en gebruikers te overtuigen van de mogelijkheden van het Rijksmonument.</p>	<p>Vanwege het vermogen om de mogelijkheden en de meerwaarde van een Rijksmonument te zien en kan deze uit te beelden.</p> <p>Vanwege het vermogen om de mogelijkheden en de meerwaarde van een Rijksmonument te zien en kan deze uit te beelden.</p> <p>Vanwege het vermogen om de mogelijkheden en de meerwaarde van een Rijksmonument te zien en kan deze uit te beelden.</p>	<p>De architect moet worden betrokken tijdens deze fase door de partij die het gebouw wilt verkopen of een nieuwe bestemming wilt geven aan het gebouw.</p> <p>De architect moet worden betrokken tijdens deze fase door de partij die het gebouw wilt verkopen of een nieuwe bestemming wilt geven aan het gebouw.</p> <p>De architect moet worden betrokken tijdens deze fase door de partij die het gebouw wilt verkopen of een nieuwe bestemming wilt geven aan het gebouw.</p>	<p>De architect moet kunnen onderzoeken wat de mogelijkheden van een Rijksmonument zijn en deze kunnen toetsen op haalbaarheid. Ontwerpvaardigheden zijn hiervoor nodig.</p> <p>De architect moet kunnen uitbeelden wat de mogelijkheden van een Rijksmonument zijn.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden en moet de toelichting van het plan kunnen aanpassen aan het niveau en perspectief van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij diegene.</p>
<p><b>Wijzen van het bestemmingsplan</b>  <i>Vaak moet het bestemmingsplan gewijzigd worden wanneer de functie van het gebouw wordt veranderd. Het daadwerkelijk wijzigen van het bestemmingsplan is een vak apart, waar je juridische kennis voor nodig hebt, geaccepteerd, moet de gemeente instemming met het nieuwe bestemmingsplan en moeten belanghebbende groepen dit plan ook steunen.</i></p>  <p>Opdrachtgever — Belanghebbende — Architect — Gemeente</p>	<p>Ontwikkelen van een plan en visie die een negatieve invloed op de omgeving beperkt.</p> <p>Toelichten van het plan en de visie aan de gemeente.</p> <p>Toelichten van het plan en de visie aan belanghebbende groepen, zoals omwonende, en hen daarmee verleiden.</p>	<p>Omdat dit de kans op weerstand vanuit belanghebbende groepen verlaagd, waardoor vormen voor het project.</p> <p>Omdat de gemeente op de hoogte moet zijn van de bouwplannen om het bestemmingsplan te kunnen wijzigen.</p> <p>Om zo het vertrouwen en medewerking van de belanghebbende groepen voor het project te winnen. Belanghebbende groepen kunnen middels bezwaar het project tegen werken, waardoor het project vertraging op kan lopen, omdat het bestemmingsplan niet gewijzigd mag worden zolang er bezwaar is.</p>	<p>Omdat de architect het ontwerp maakt en daarmee invloed heeft op het plan en de visie.</p> <p>Omdat de architect als ontwerper het vermogen heeft het plan en de visie het beste te vertellen.</p> <p>Omdat de architect als ontwerper het vermogen heeft het plan en de visie het beste te vertellen. Daarnaast kan de architect worden gezien als een neutrale partij, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een gemeente of ontwikkelaar.</p>	<p>Het programma van eisen en de beoogde functie hebben invloed op het plan en de visie die moeten worden ontwikkeld. Het beperken van de negatieve invloed is daarvan afhankelijk.</p> <p>De architect moet het vertrouwen en de opdracht krijgen van de opdrachtgever om het plan en de visie te mogen toelichten.</p> <p>De architect moet het vertrouwen en de opdracht krijgen van de opdrachtgever om het plan en de visie te mogen toelichten.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden en moet de toelichting van het plan kunnen aanpassen aan het niveau en perspectief van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij diegene.</p>	<p>De architect moet kunnen bepalen wat de belangen van belanghebbende groepen zijn en moet daarop kunnen inspelen in de te ontwikkelen plannen en visie.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden en moet de toelichting van het plan kunnen aanpassen aan het niveau en perspectief van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij diegene.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden en moet de toelichting van het plan kunnen aanpassen aan het niveau en perspectief van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij diegene.</p>
<p><b>Verkrigen van de omgevingsvergunning</b>  <i>Deze vergunning is vereist om de transformatie van een Rijksmonument te mogen uitvoeren. Dit is een vast onderdeel in transformatieprojecten van Rijksmonumenten. De monumentencommissie adviseert over het verlenen van de vergunning en redeneert van de monumentale waarden.</i></p>  <p>Opdrachtgever — Belanghebbende — Architect — Monumentencommissie</p>	<p>Overtuigen van de opdrachtgever over toegevoegde waarde van een waardstelling en bouwhistorisch onderzoek voor het verkrijgen van de omgevingsvergunning.</p> <p>Maken van een waardstelling van het Rijksmonument op basis van eigen onderzoek en indien mogelijk bouwhistorisch onderzoek. Daarmee redeneren vanuit het monument en niet vanuit wat er met het monument mogelijk gaat gebeuren (ontwerp en ingrepen).</p> <p>Het overleg voeren met de monumentencommissie over de voorgestelde bouwplannen.</p> <p>Bemiddelen tussen het perspectief van de monumentencommissie en het perspectief van de opdrachtgever.</p> <p>Toelichten van het plan en de visie aan belanghebbende groepen, zoals omwonende, en hen daarmee verleiden.</p>	<p>Omdat een waardstelling en bouwhistorisch onderzoek een fundament kan creëren voor het overleg met de monumentencommissie; het voorkomt risico dat een ontwerp en bepaalde ingrepen niet worden goedgekeurd wanneer de omgevingsvergunning verkregen moet worden.</p> <p>Om snel een objectieve basis te creëren voor het ontwerp, waar later naar verwezen kan worden wanneer de omgevingsvergunning moet worden aangevraagd; het kan de argumentatie voor ontwerpkeuzes versterken, waardoor de kans op goedkeuring van een omgevingsvergunning wordt verhoogt; de monumentencommissie redeneert immers vanuit de monumentale waarden.</p> <p>Omdat er moet worden voldaan aan de eisen van de monumentencommissie en er daarvoor gereedeneerd moet worden vanuit de waarden van het Rijksmonument. Wanneer er in het overleg wordt gereedeneerd vanuit het monument, kan het traject van het verkrijgen van de omgevingsvergunning worden versneld.</p> <p>Omdat beide partijen vanuit een ander perspectief handelen en redeneren; beide belangen moeten behartigd worden; tegelijkertijd moet er worden voldaan aan de vraag (opdrachtgever) evenals aan de eisen (monumentencommissie).</p> <p>Om zo het vertrouwen en medewerking van de belanghebbende groepen voor het project te winnen. Belanghebbende groepen kunnen middels bezwaar het project tegen werken, waardoor het project vertraging op kan lopen, omdat het bestemmingsplan niet gewijzigd mag worden zolang er bezwaar is.</p>	<p>Omdat de architect zelf waarschijnlijk degene is die uiteindelijk wordt toegewezen aan het verkrijgen van de vergunning.</p> <p>Omdat de architect degene is die later het ontwerp verzorgt, welke moet worden goedgekeurd door de monumentencommissie.</p> <p>Omdat de architect het vermogen heeft te redeneren vanuit de monumentale waarden en omdat er een korte communicatielijn ontstaat tussen de eisen voor het ontwerp en het ontwerp zelf.</p> <p>Omdat de architect het vermogen heeft te redeneren vanuit de monumentale waarden en de opdracht krijgen van de opdrachtgever om het overleg te mogen voeren met de monumentencommissie.</p> <p>Omdat de architect het vermogen heeft vanuit beide perspectieven te redeneren; vanuit zowel de opdracht als de monumentale waarden.</p> <p>Omdat de architect als ontwerper het vermogen heeft het plan en de visie het beste te vertellen. Daarnaast kan de architect worden gezien als een neutrale partij, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een gemeente of ontwikkelaar.</p>	<p>Indien de opdrachtgever niet de gelegenheid of tijd biedt om onderzoek uit te voeren en een waardstelling te maken.</p> <p>Mogelijkheid vanuit de opdrachtgever om een waardstelling te mogen maken of een bouwhistorisch onderzoek te laten starten en de mogelijkheid om de waardstelling alvorens het ontwerp te kunnen bespreken met de monumentencommissie, om er daadwerkelijk een fundament mee te creëren.</p> <p>De architect moet het vertrouwen en de opdracht krijgen van de opdrachtgever om het overleg te mogen voeren met de monumentencommissie.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p> <p>De architect moet een waardstelling van het Rijksmonument kunnen maken en de juiste cultuurhistorische waarden weten aan te halen, waarmee overeenstemming met de monumentencommissie verkregen kan worden; de architect moet kunnen redeneren vanuit het perspectief van het Rijksmonument. Historische kennis is daarvoor nodig.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p>	<p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden, de techniek van het communiceren beheersen, en beschikken over kennis van proces en management om te kunnen redeneren en argumenteren vanuit het perspectief van de opdrachtgever.</p>
<p><b>Uitvoeren van het ontwerp</b>  <i>Tijdens de uitvoeringsfase worden de bouwplannen, zoals ze zijn ontworpen door de architect, uitgevoerd. In deze fase worden vaak vondsten gedaan in het monumentale gebouw, omdat de beschikbare informatie over het gebouw vaak beperkt is. Hierdoor kunnen de bouwtekeningen afwijken van de werkelijke situatie.</i></p>  <p>Opdrachtgever — Architect — Aannemer — Bouwmanager</p>	<p>Overtuigen van de opdrachtgever over de meerwaarde van een architect tijdens de uitvoering.</p> <p>Anticiperen op, coördineren en oplossingen bedenken in onvoorziene situaties tijdens de uitvoering ten gevolge van het Rijksmonument.</p> <p>Bedenken van oplossingen voor waar er in het plan bezuinigd kan worden wanneer dit vereist is.</p> <p>Coördineren en begeleiden van de technische uitvoering (maatwerk, materialen, technieken, etc.).</p> <p>Communiceren met de monumentencommissie over de voortgang van de bouw en de benodigde wijzigingen in het plan als gevolg van de onvoorziene situaties.</p>	<p>Om zo de cultureelhistorische en conceptuele waarden te kunnen beschermen, omdat anders de planning van het project in gevaar komen.</p> <p>Om zo de monumentale en conceptuele waarden te waarborgen, omdat anders de kwaliteit en de planning van het project in gevaar komen.</p> <p>Om te voorkomen dat de essentie van het plan wordt weggelaten, omdat anders de kwaliteit van het project in gevaar komt.</p> <p>Om zo conceptuele en monumentale waarden te beschermen, omdat anders de kwaliteit van het project in gevaar komt.</p> <p>Omdat dit verplicht kan zijn vanuit een subsidieregeling.</p>	<p>Omdat de architect zo de mogelijkheid creëert om zelf te kunnen bijdragen in het borgen van monumentale en conceptuele waarden.</p> <p>Omdat de architect het vermogen heeft te redeneren vanuit monumentale waarden en (de essentie van) het ontwerp kent. Hierdoor kan de architect terugkoppelen naar het ontwerp en de monumentale waarden.</p> <p>Omdat de architect weet waar de kwaliteit van het gebouw en het plan zit of waar het moet worden aangebracht.</p> <p>Omdat de architect (de essentie van) het ontwerp kent en kan redeneren vanuit monumentale waarden. Daarnaast ontstaat er een korte communicatielijn tussen de uitvoering van het ontwerp en het ontwerp zelf. Hierdoor kan er gemakkelijk worden teruggekoppeld naar het ontwerp.</p> <p>Omdat de architect weet waar de kwaliteit zit of waar het moet worden aangebracht en heeft het vermogen dit zo uit te leggen.</p>	<p>Indien de opdrachtgever de architect niet betreft in de uitvoeringsfase.</p> <p>De architect moet worden betrokken tijdens deze fase door de opdrachtgever en is afhankelijk van de mate waarin de architect wordt betrokken.</p> <p>Dit is afhankelijk van in hoeverre de opdrachtgever toelaat dat de architect hierin bijdraagt; het vertrouwen winnen van de opdrachtgever is belangrijk.</p> <p>De architect moet de opdracht krijgen van de opdrachtgever om de coördinatie op zich te kunnen nemen.</p> <p>De architect moet beschikken over bouwtechnische kennis, waaronder kennis van maatvoering en materialen, beschikken over communicatieve vaardigheden en beschikken over managementvaardigheden om de coördinatie op zich te kunnen nemen.</p> <p>De architect moet beschikken over communicatieve vaardigheden en moet zijn of haar toelichting van het plan kunnen aanpassen aan het niveau van degene aan wie het wordt uitgelegd, zodat de essentie van het verhaal duidelijk wordt bij diegene.</p>	

Tabel 18 Overzicht van het resultaat van het onderzoek

# REFERENTIELIJST

## Literatuur

- Andriessen, J.W. (1999). *Procesmanagement van Transformatie*. Delft: TU Delft.
- Andriessen, J.W. (2007). Transformatieprocessen. In T. van der Voordt (Ed.), *Transformatie van kantoorgebouwen: thema's, actoren, instrumenten en projecten*. (pp. 322-326). Rotterdam: 010
- Bazelmans, J. (2013). *Cultureel erfgoed op waarde geschat. Economische waardering, verevening en erfgoedbeleid*. In S. van Dommelen & C.J. Pen (Eds.). Twente: Platform31
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4 ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Clayton, L., Marrison, H., & Piper, C. (2014). *Heritage Counts: English Heritage*.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gelinck, S., & Strolenberg, F. (2014). *Rekenen op herbestemming*. Rotterdam: nai010 uitgevers.
- Heijer, A. den, Dalmeijer, H, Leij, E. van der, & Cruyen, D. (2009). *The making of BK City*. Pijnacker: Drukkerij ImPressed.
- Heijer, R. (2014). *De invloed van vooronderzoek bij herbestemming & transformatie van monumenten. De rol van cultuurhistorischonderzoek in het vergunningenproces*. TU Delft, Delft.
- Hendriks, L., & Hoeve, J. van der. (2009). *Richtlijnen Bouwhistorisch Onderzoek. Lezen en analyseren van cultuurhistorisch erfgoed*. Amsterdam: Mart.Spruijt bv.
- Kalk, E. (2015). *Nieuw leven in de Hallen*. Zwaag: Pumbo.nl.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology. A step-by-step guide for beginners*. London: Sage publications.
- Nelissen, N.J.M., Smits, J., Bogie, M.J.S., & Voorzee, J. (1999). *Herbestemming van grote monumenten: een uitdaging!* 's Hertogenbosch: Drukkerij Biblo bv.
- Roos, J. (2007). *De ontdekking van de opgave*. Delft: VSSD.
- Schunselaar, T. (2009). *Transformatie van beschermde monumenten*. TU Delft, Delft.
- Vervloed, T. (2013). *Herbestemming van Rijksmonumenten. Een handleiding voor het proces bij herbestemming van rijksmonumenten*. TU Delft, Delft.
- Wamelink, J.W.F. (2010). *Inleiding Bouwmanagement*. Delft: VSSD.
- Wamelink, J.W.F. (2014). *Management processes in the built environment. Management in the Built Environment*. TU Delft.

Winch, G.M. (2010). *Managing Construction Projects*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9.

## Websites

- BOEi - Erfgoed in Ontwikkeling. (2015). Retrieved 5 augustus, 2015, from <http://www.boei.nl>
- Cereolfabriek. (z.j.). Retrieved March 16, 2015, from [http://www.boei.nl/UserFiles/File/Utrecht\\_Cereol/Cereol\\_02\\_2014.jpg](http://www.boei.nl/UserFiles/File/Utrecht_Cereol/Cereol_02_2014.jpg)
- Cultureel Erfgoed. (2014). Retrieved 12-11, 2014, from <http://www.cultureelerfgoed.nl>
- Haan, H. de, & Hannema, K. (2011). De rol van de ontwerper in herbestemmingsprojecten. Retrieved 19 February, 2015, from <http://www.kennisbankherbestemming.nu/kennisdossiers/ontwerp/de-rol-van-de-ontwerper-in-herbestemmingsprojecten>
- Kaat, E. (2013). De jacht op cijfers. Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.herbestemming.nu/editie-3/2493/de-jacht-op-de-cijfers>
- Mol, J. (z.j.). Expertise. from <http://www.biermanhenket.nl/nl/bureau/historie/>
- Monumentenregister. (2015). Retrieved 5 juli, 2015, from <http://monumentenregister.cultureelerfgoed.nl>
- Nieuws. (2015). Retrieved 13 juli, 2015, from <http://dehallen-amsterdam.nl/nieuws/>
- Onze organisatie. (z.j.). Retrieved June 1, 2015, from <http://www.swz.nl/over-swz/onze-organisatie>
- Pen, C.J., & Saris, J. (2013). Kiezen tussen monumenten of kantoren. Retrieved 22 september, 2015, from <http://ruimtevolk.nl/2013/04/23/kiezen-tussen-monumenten-of-kantoren/>
- Projecten. (2015). Retrieved 23 February, 2015, from <http://www.burovanstigt.nl/projecten4/>
- Woon-/werkcomplex Oude Ambachtsschool. (z.j.). Retrieved May 29, 2015, from <http://www.biermanhenket.nl/nl/projecten/architectuur/wonen/ambachtsschool/>
- ## Interviews
- Bijll Nachenius, S. de. (2015). De Oude Ambachtsschool. In Y. Kloek (Ed.).
- Bos, E.J. (2015). De Cereolfabriek. In Y. Kloek (Ed.).
- Brink, E. (2015). Janskerkhof. In Y. Kloek (Ed.).
- Cruyen, D. (2015). Faculteit Bouwkunde. In Y. Kloek (Ed.).
- Eisma, g. (2015). De Oude Ambachtsschool. In Y. Kloek (Ed.).



Jonge, Wessel de. (2015). St. Jobsveem. In Y. Kloek (Ed.).

Kooten, C. van. (2015). De Cereolfabriek. In Y. Kloek (Ed.).

Kraats, B. van der. (2015). De Cereolfabriek. In Y. Kloek (Ed.).

Marx, A. (2015). Janskerkhof. In Y. Kloek (Ed.).

Patijn, W. (2015). Faculteit Bouwkunde. In Y. Kloek (Ed.).

Pekaar, R. (2015). Project 'de Hallen'. In Y. Kloek (Ed.). Amersfoort.

Roodselaar, E. van. (2015). De Oude Ambachtsschool. In Y. Kloek (Ed.).

Roos, J. (2015). Faculteit Bouwkunde. In Y. Kloek (Ed.).

Stigt, A. van. (2015). de Hallen. In Y. Kloek (Ed.).

Stor, C. (2015). De Hallen. In Y. Kloek (Ed.).

Wamelink, J.W.F. (2015). Faculteit Bouwkunde. In Y. Kloek (Ed.).

## Afbeeldingen

*Titelpagina en tussen-pagina's:*

Spatial planning & strategy. (2012). Retrieved 22 september, 2015, from <http://spatialplanningtudelft.eu/?cat=98>

- 1 Woon-/werkcomplex Oude Ambachtsschool. (z.j.). Retrieved May 29, 2015, from <http://www.biermanhenket.nl/nl/projecten/architectuur/wonen/ambachtsschool/>
- 2 Ambachtsschool, Zwolle. (2014). Retrieved 22 september, 2015, from <http://bentinck-rosefeld.webnode.nl/herontwikkelingen/overzicht/>
- 3 Sar, W. van der. (2011). Entree hal vanaf de achteringang. De Oude Ambachtsschool. Retrieved 22 september, 2015, from <http://drimble.nl/cultuur/zwolle/141610.html>
- 4 Kalk, E. (2015). *Nieuw leven in de Hallen*. Zwaag: Pumbo.nl.
- 5 17/7 Summer pop-up scale Charlie+Mary, De Hallen Amsterdam. (2015). Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.awearness-fashion.nl/177-summer-pop-up-sale-charliemary-de-hallen-amsterdam/>
- 6 Meat West Amsterdam: voor Meat Lovers. (2014). Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.yourlittleblackbook.me/nl/meat-west-amsterdam-voor-meat-lovers/>
- 7 Amsterdam | Haalbaarheidsstudie en taxatie | De Hallen. (2015). Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.redres.nl/erfgoedmakelaar/erfgoed-aangeboden/767/amsterdam-haalbaarheidsstudie-en-taxatie-de-hallen.asp>
- 8 Koning, R. (z.j.). De Hallen, Amsterdam, vanaf 2014. Retrieved 22 september, 2015, from <http://studiebolaggie77.blogspot.nl/2015/05/de-hallen-amsterdam-vanaf-2014.html>
- 9 Hotel De Hallen. (2014). Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.meightamsterdam.com/drankjes/2014/12/19/hotel-de-hallen>
- 10 Situatie. (z.j.). Retrieved 10 augustus, 2015, from <http://www.meystersbuiten.nl/meysters-buiten/situatie/>
- 11 'Buurten in de fabriek' opent vrijdag in de Cereolfabriek: "De mensen in Oog in Al missen een plek als dit". (2014). Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.duic.nl/nieuws/buurten-in-de-fabriek-opent-vrijdag-in-de-cereolfabriek-de-mensen-in-oog-in-al-missen-een-plek-als-dit/>
- 12 Cereol complex.(z.j.). Retrieved March 16, 2015, from [http://www.vitruvius.nl/images/projecten/03\\_ceroel\\_complex/3.jpg](http://www.vitruvius.nl/images/projecten/03_ceroel_complex/3.jpg)
- 13 Case: Cereolfabriek. (2014). Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.herbestemming.nu/editie-7/3596/uit-de-as-herrezen>
- 14 Van lastpak naar creatieve broedplaats. (2015). Retrieved 22 september, 2015, from <http://fundamentalconcepts.nl>
- 15 BK-city, Delft. (2014). Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.kennisbankherbestemming.nu/projecten/bk-city-delft>
- 16 Spatial planning & strategy. (2012). Retrieved 22 september, 2015, from <http://spatialplanningtudelft.eu/?cat=98>
- 17 BK-city, Delft. (z.j.). Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.braaksma-roos.nl/projecten/herbestemming/bkcity/>
- 18 Hart, R. 't. (2015). TU Delft The Why factory. Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.lensvelt.nl/tu-delft-the-why-factory/>
- 19 Nieuwamerongen, F. van. (2012). De kennis van de architect. Retrieved 22 september, 2015, from <https://http://www.archined.nl/2012/03/de-kennis-van-de-architect/>
- 20 Janskerkhof, Utrecht. (2014). Retrieved 22 september, 2015, from <http://www.mrxnstkt.nl>
- 21 Janskerkhofcomplex. (2015). Retrieved 22 september, 2015, from <https://http://www.facebook.com/janskerkhofcomplex/photos/pb.447173915393045.-2207520000.1442947899.773509702759463/?type=1&theater>







## APPENDIX

TECTURE

# I INTERVIEWPROTOCOLLEN

## Architect

Datum:

Tijd:

Onderwerp: [naam casus]

### Context project

1. Wat is er kenmerkend aan het project, gerelateerd aan de transformatie van het Rijksmonument? Waarin wijkt het project af van een nieuwbouw project?
  - Wat vond u het belangrijkste?
  - Wat was er monumentaal?
  - Ruimtelijkheid, details, klimaat, constructie, structuur, etc.
2. Vind u het project succesvol? Bent u tevreden met het resultaat (product en proces)? Waarom? Voorbeelden
3. Wat zijn de factoren voor het succes geweest? Wie speelde hier welke rol in?
4. Waren er ook conflicten / knelpunten / knel-actoren? Zo ja, welke?
  - Hoe haakte u hier op in? Hoe aangepakt?
  - Omwonende, opdrachtgever, gemeente, door het monument?

### De architect

5. Hoe en wanneer werd u als architect betrokken bij het project? Hoe/waarom gekozen?
6. Wat waren uw doelstellingen/eisen?
7. Haduvoorafgaand al ervaring met transformatieprojecten van Rijksmonumenten?
8. Welke rol(len) had u tijdens het proces? Waar was u verantwoordelijk voor? Product / proces
  - Puur alleen ontwerpen of meer?
  - Wat waren uw activiteiten?
  - Welke producten heeft u geleverd?
9. Met wie moest u nauw samenwerken? Wat voor samenwerking?

### Conclusie

10. Was u tevreden met uw rol, bijdrage en invloed?
11. Waarop is uw rol afgeweken van de traditionele rol van een architect, waarbij de architect voornamelijk verantwoordelijk is voor het ontwerp? Zo niet al beantwoord.

### Afronden

12. Wie kan ik nog meer spreken over dit project? Project manager en opdrachtgever
13. Heeft u nog iets toe te voegen?

### Algemene vragen

14. Wat is er kenmerkend aan de transformatie van een monument? Verschilt een transformatieproject van een Rijksmonument van een nieuwbouwproject?
  - Hoe staan partijen erin: gemeente, omwonende, opdrachtgever
  - Hoe speelt het monument mee?
  - Hoe gaat u hier vaak mee om?
  - Ziet u een verschil tussen de transformatie van een 'normaal' gebouw en een monument?
15. Welke typen opdrachtgevers komt u tegen?
16. Hoe speelt u op de verschillende typen opdrachtgevers in (ervaring met transformatie monument vs. geen ervaring transformatie monument)?
  - Verschillende doelstellingen (behoud monument, geld verdienen)
17. Wat zijn conflicten/knelpunten die optreden (tussen partijen)?
  - Bv. dat de monumenten vergunning niet wordt gegeven als gevolg van...
18. Wanneer ziet u het project (proces/product), waarin het monument wordt getransformeerd, als een succes?
  - Waarom (motieven)?
19. Wat zijn succesfactoren?
20. Wat voor rollen zou de architect moeten spelen in een herbestemmingsproject van een monument, naast het leveren van een ontwerp?
  - Welke producten horen daarbij?
21. Wat voor kennis en deskundigheid zou een architect moeten bezitten?
22. Hoe heeft u uw kennis opgedaan?
  - Ervaring projecten, opleiding, try-out, cursus, etc.

## Opdrachtgever & projectleider

Datum:

Tijd:

Onderwerp: [naam casus]

### Context project

1. Wat is er kenmerkend aan het project, gerelateerd aan de transformatie van het Rijksmonument? Waarin weekt het project af van een nieuwbouw project?
  - Wat vond u het belangrijkste?
  - Wat was er monumentaal?
  - Ruimtelijkheid, details, klimaat, constructie, structuur, etc.
  - Omschrijving proces?
2. Wat waren uw doelstellingen/eisen?
3. Vind u het project succesvol? Bent u tevreden met het resultaat (product en proces)? Waarom? Voorbeelden
4. Wat zijn de factoren voor het succes geweest? Wie speelde hier welke rol in?
5. Waren er ook conflicten / knelpunten / knel-actoren? Zo ja, welke?
  - Hoe haakte u hier op in? Hoe aangepakt?
  - Omwonende, opdrachtgever, gemeente, door het monument?
  - Vergunningen verkrijgen?

### De architect

6. Hoe en wanneer werd de architect betrokken bij het project? Hoe/waarom gekozen?
7. Had u voorafgaand al ervaring met het transformeren van een Rijksmonument?
8. Welke rol(len) had de architect tijdens het proces? Waar was hij verantwoordelijk voor? Product / proces
  - Puur alleen ontwerpen of meer?
  - Wat waren uw activiteiten?
  - Welke producten heeft u geleverd?
9. Met wie moest de architect nauw samenwerken? Wat voor samenwerking?

### Conclusie

10. Was u tevreden met de rol, bijdrage en invloed van de architect?
11. Waarop is de rol van de architect afgeweken van de traditionele rol van een architect, waarbij de architect voornamelijk verantwoordelijk is voor het ontwerp? Zo niet al beantwoord.

### Afronden

12. Heeft u nog iets toe te voegen?

### Algemene vragen

13. Wat is er kenmerkend aan de transformatie van een monument? Verschilt een transformatieproject van een Rijksmonument van een nieuwbouwproject?
  - Hoe staan partijen erin: gemeente, omwonende, opdrachtgever
  - Hoe speelt het monument mee?
  - Hoe gaat u hier vaak mee om?
  - Ziet u een verschil tussen de transformatie van een 'normaal' gebouw en een monument?
14. Wat zijn conflicten/knelpunten die optreden (tussen partijen)?
  - Bv. dat de monumenten vergunning niet wordt gegeven als gevolg van...
15. Wanneer ziet u het project (proces/product), waarin het monument wordt getransformeerd, als een succes? Waarom (motieven)?
16. Wat zijn succesfactoren?
17. Wat voor rollen zou de architect moeten spelen in een herbestemmingsproject van een monument, naast het leveren van een ontwerp?
  - Welke producten horen daarbij?
18. Wat voor kennis en deskundigheid zou een architect moeten bezitten?

## II DEELNEMERS ONDERZOEK

### Deelnemers case studies

Tabel A geeft een overzicht van de actoren die zijn geïnterviewd en welke andere bronnen er beschikbaar waren en zijn geraadpleegd.

	<b>Projectarchitect</b>	<b>Projectleider</b>	<b>Opdrachtgever</b>	<b>Overige bronnen</b>
<b>Ambachtsschool</b>	Sjoekie de Bijll Nachenius	Edwin Roodselaar	Giska Eisma	Websites Artikelen
<b>De Hallen</b>	André van Stigt	Co Stor	André van Stigt	Websites, artikelen, boek, interview vertegenwoordiger RCE
<b>Cereolfabriek</b>	Bastiaan van de Kraats	Evert-Jan Bos	Evert-Jan Bos	Websites, Artikelen, interview vertegenwoordiger RCE
<b>Faculteit Bouwkunde</b>	Job Roos	Hans Wamelink	Wytze Patijn Dennis Cruyen	Websites, Artikelen, boek
<b>Janskerkhof</b>	Annette Marx	Eric Brink	Eric Brink	Websites

**Tabel A** Deelnemers interviews en extra bronnen voor de casussen

### Deelnemers focusgroep

De volgende personen hebben deelgenomen aan de groepsdiscussie van de focusgroep methode. Van deze deelnemers is kort de achtergrond relevant voor dit onderzoek toegelicht.

- Antoinette Le Coultre: bouwkundig ingenieur, specialisatie in restauratie en transformatie, werkzaam bij de RCE;
- Annette Marx: architect, eigen architecten bureau, verschillende transformatieprojecten van Rijksmonumenten gedaan, tevens architect van Janskerkhof;
- Wytze Patijn: architect, verschillende transformatieprojecten van Rijksmonumenten gedaan, tevens voorzitter ontwerpteam van Faculteit Bouwkunde, voormalig decaan faculteit bouwkunde;
- Anita Blom: voorzitter raadkamer van WABO, adviseert over de lastige projecten met Rijksmonumenten;
- Jan-Willem Andriessen: afgestudeerd in RE&H, focus op herontwikkelingsopgaven, ervaring bij BOEi, momenteel erfgoedmakelaar;
- Hans Wamelink: hoogleraar bouwmanagement op faculteit bouwkunde, voorzitter afdeling RE&H, tevens voorzitter van projectteam van Faculteit Bouwkunde, onderzoekt momenteel de veranderende rol van de architect;
- Wessel de Jonge: architect, eigen architecten bureau, focus op herbestemming en tevens restauratie, verschillende transformatieprojecten van Rijksmonumenten gedaan;
- Hielkje Zijlstra: hoofddocent afdeling Heritage & Architecture op faculteit bouwkunde, focus op herbestemming, voormalig architect, momenteel in het onderzoek.

In de focusgroep zat een aantal ervaren en gedisciplineerde transformatiearchitecten, die de meerwaarde van de architect zouden willen uitbuiten. Dat is voor hen dan ook de reden geweest om deel te nemen aan de groepsdiscussie. Het is daarom mogelijk dat er architecten zijn, die niet uit zijn op de meerwaarde die zij potentieel zouden kunnen leveren; mogelijk willen zij zich alleen focussen op het ontwerpen.

Daarnaast is er in een focusgroep kans dat de deelnemers hun meningen onbewust op elkaar afstemmen. Er wordt dan mogelijk consensus bereikt, terwijl dit misschien niet het geval zou zijn wanneer je de deelnemers apart zou spreken. Vermoedelijk zijn de conclusies die voortkomen uit de focusgroep vooral geformuleerd vanuit het perspectief van de architecten die deelnamen.

### III ANALYSESHEMA CASUSSEN

Tabel B is een schema waarin de informatie uit het samenvattende schema (tabel 13) tot een nog concreter niveau teruggebracht, zodat de informatie één op één met elkaar vergeleken kan worden. Middels het schema wordt het mogelijk om gemakkelijk de gemeenschappelijke en verschillende kenmerken tussen de casussen af te lezen. Voor de variabelen zijn per onderwerp criteria gesteld, waarop het project enkel binair kan scoren. Door deze binaire methode van informatie weergeven, wordt het overzichtelijk wat de verschillen zijn tussen de projecten.

#### De standaard

De criteria is zo opgesteld dat wanneer het project een [1] scoort, het project voldoet aan de standaard criteria en dus niet afwijkt. Bij de criteria waarop het project een [0] scoort, voldoet het project niet aan de standaard.

Voor de standaard score van de criteria is er uitgegaan van een fictief basisproject. Dit fictieve basisproject is omschreven in de laatste kolom van tabel II. Bij dit basisproject wordt er uitgegaan van een ervaren projectarchitect, die enkel

		<i>De standaard (1), afwijkend (0)</i>	<b>Ambachtsschool</b>	<b>De Hallen</b>
Variabelen 0	<b>Rijksmonument</b>	<i>Ja(1), nee (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Bouwperiode</b>	<i>Na (1), voor (0) 1900</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Functieverandering</b>	<i>Het gebouw kreeg een geheel nieuw type functie: ja(1), nee (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Mix aan nieuwe functies</b>	<i>Ja(1), nee (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Type bezetting</b>	<i>Permanent (1), tijdelijk (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Omvang project</b>	<i>Groter (1), kleiner (0) dan 10.000 m2</i>	<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>Situering gebouw</b>	<i>Wel (1), niet (0) in centrum-stedelijk</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
Variabelen I	<b>Projectarchitect(en)</b>	<i>Ervaring met MT-project: wel (1), niet (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<i>Voorkennis gebouw: niet (1), wel (0)</i>	<b>1</b>	<b>0</b>
		<i>Ervaring lokale monumentencommissie: niet (1), wel (0)</i>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Opdrachtgever</b>	<i>Commercieel en winstoogmerk: niet (1), wel (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<i>Ervaring met MT-project: wel (1), niet (0)</i>	<b>1</b>	<b>0</b>
		<i>Collectief doel: ja (1), nee (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Gemeente</b>	<i>Steun voor project: wel (1), geen (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Belanghebbende</b>	<i>Belanghebbende groepen die invloed uitoefende op project: niet (1), wel (0)</i>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Procesverloop</b>	<i>Project heeft een afwijkend proces: nee (1), ja (0)</i>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<i>Architect betrokken tijdens initiatief fase: nee (1), ja (0)</i>	<b>1</b>	<b>0</b>
		<i>Architect betrokken tijdens ontwerp fase: ja (1), nee (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<i>Architect betrokken tijdens uitvoerings fase: nee (1), ja (0)</i>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Samenwerking</b>	<i>Architect heeft direct contact met opdrachtgever ja (1), nee (0)</i>	<b>0</b>	<b>1</b>
		<i>Extern projectmanager betrokken (en in direct contact met architect): nee (1), ja (0)</i>	<b>0</b>	<b>1</b>
		<i>Architect heeft direct contact met gemeente: ja (1), nee (0)</i>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<i>Architect heeft direct contact met belanghebbenden: nee (1), ja (0)</i>	<b>1</b>	<b>0</b>

Tabel B Analyseschema van projectcontext uit casussen



betrokken is tijdens de ontwerpfase en niet tijdens de andere projectfases (initiatief en uitvoering). Voor het basisproject wordt er dus vanuit gegaan dat de architect een minimale rol speelt in het project.

De binaire score van de criteria is ingesteld op het fictieve basisproject, waardoor de score laat zien of het project afwijkt of niet. Voor onderbouwing van de score kan teruggekeken worden in het samenvattende schema (tabel 13) of in de paragrafen met de uitgebreidere projectomschrijvingen.

Cereolfabriek	Faculteit Bouwkunde	Janskerkhof	Standaard/basis
1	1	1	Rijksmonument
1	1	0	Bouwjaar na 1900
1	0	0	Functiewijziging
1	0	0	Mix aan nieuwe functies
1	0	1	Permanente functies
0	1	0	Grootschalig project
1	1	1	Project in bebouwde kom
0	1	1	Architect met praktijkervaring in MT-projecten
0	0	1	Architect zonder voorkennis van gebouw voor start project
1	1	0	Architect zonder specifieke ervaring met lokale monumentencommissie
1	1	1	Geen commerciële opdrachtgever
0	0	1	Geen opdrachtgever met ervaring in MT-projecten
1	1	1	Collectief doel van het project
1	1	0	Geen tegenwerkende gemeente (coöperatieve gemeente)
1	0	1	Geen tegenwerkende belanghebbende groepen
1	0	0	Standaard procesverloop
1	1	1	Architect alleen betrokken tijdens ontwerpfase
1	1	1	Architect alleen betrokken tijdens ontwerpfase
1	0	0	Architect alleen betrokken tijdens ontwerpfase
1	0	1	Architect werkt direct onder opdrachtgever
1	0	1	Architect werkt direct onder opdrachtgever
1	1	1	Architect is contactpersoon met gemeente
1	0	1	Architect heeft geen contact met belanghebbenden