

An aerial night photograph of a city skyline, likely New York City, with numerous illuminated skyscrapers and buildings. A large, semi-transparent white letter 'O' is centered over the image. The text 'NEDERLANDSE' and 'SAMENVATTING' is overlaid in white, bold, sans-serif capital letters across the middle of the image.

NEDERLANDSE SAMENVATTING

MANAGEMENT SAMENVATTING

ERFGOED HERGEBRUIKT

Een onderzoek naar complexe hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen

Abstract

Aanleiding: Complexiteit wordt gezien als hét knelpunt om te starten met hergebruikprocessen voor leegstaande erfgoedgebouwen. Onderzoekers zoeken naar conceptuele raamwerken om meer inzicht te krijgen in de complexiteit van deze projecten om manieren te vinden om met deze complexiteit om te gaan.

Doel: Dit onderzoek focust zich alleen op de complexiteit in de samenwerking en heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de complexiteit die met de samenwerking in hergebruikprocessen gemoeid is. Daarnaast heeft dit onderzoek het doel om de complexiteit te verminderen met behulp van een duidelijk overzicht van de rol en verantwoordelijkheidsverdeling van betrokken partijen in hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen.

Onderzoeksvraag: *Hoe kan een duidelijk overzicht van de rol en verantwoordelijkheidsverdeling van betrokken partijen bijdragen aan een vermindering van de complexiteit in hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen?*

Methode: De complexiteit is onderzocht met behulp van een literatuurstudie, vier empirische case studies, een vergelijkende analyse van de case studies en een klankbordgroep. Inzicht in de samenwerking in de empirische case studies is verkregen door middel van vijf modellen: 1) een tijdlijn die een overzicht geeft van de looptijd en volgorde van het proces; 2) een procesbeschrijving gebaseerd op deze tijdlijn die de hoofdactiviteiten beschrijft; 3) een relatie structuur die uitlegt hoe betrokken partijen aan elkaar gelinkt zijn en welke rollen zij vervullen in het proces; 4) een samenwerkingsraamwerk dat per activiteit in het proces uitlegt welke partij verantwoordelijk was voor welke taak en welke rol deze partij daarin vervulde; en 5) een complexiteitsanalyse om beter te begrijpen welke aspecten bijdragen aan de complexiteit in de case studies.

Bevindingen: De complexiteit in de samenwerking kan niet worden verminderd door een duidelijk overzicht in de rol en verantwoordelijkheidsverdeling van betrokken partijen: Hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen zijn uniek. Het is niet mogelijk om een duidelijk overzicht te geven van de rol en verantwoordelijkheidsverdeling in deze projecten omdat dit verschilt per project. Daarnaast verandert de rol en verantwoordelijkheidsverdeling vaak gedurende het proces. De betrokken partijen kunnen van te voren niet anticiperen op de veranderingen die optreden in de processen omdat deze veranderingen niet bekend zijn aan de start van het project. Daarnaast zijn deze veranderingen vaak project afhankelijk. Het is echter mogelijk om te sturen op aspecten die de complexiteit in deze processen verhogen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het verkleinen van de schaal van het project. Daarnaast kwam uit de bevindingen van de case studies naar voren dat er mogelijke manieren zijn om met de complexiteit om te gaan, zoals bijvoorbeeld het gebruik van een organisch groei model.

Beperkingen van het onderzoek: Kwalitatief onderzoek is altijd onderhevig aan interpretaties en veronderstellingen, waardoor het eindresultaat deels gekleurd wordt door vooroordelen. Daarnaast kan een kleine steekproef van vier case studies niet geheel de problematiek en werkwijzes weergeven van alle hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen in Nederland. De uitkomsten kunnen daardoor deels gekleurd zijn door specifieke problemen en werkwijzen van de vier case studies.

Practice relevantie: Dit onderzoek creëert bewustzijn voor de leegstand onder erfgoedgebouwen in Nederland en de reden waarom deze leegstand niet gemakkelijk verholpen wordt. Verder vergroot dit onderzoek het inzicht in welke aspecten deze processen zo complex maken en geeft het aanbevelingen voor initiatiefnemers hoe om te gaan met de complexiteit om hergebruik van deze gebouwen te stimuleren.

Academische relevantie: Dit onderzoek probeert de bestaande kennis op het gebied van complexiteit van hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen aan te vullen. Een belangrijke uitkomst van dit onderzoek is dat dit soort processen niet in blauwdrukken te vangen zijn, omdat deze modellen niet beschikken over de capaciteit om de complexiteit van deze processen weer te geven. Een aanbeveling voor verder onderzoek is daarom om op een andere manier op zoek te gaan naar oplossingen om met deze complexiteit om te gaan.

Originaliteit / Waarde: Er is maar een zeer beperkte hoeveelheid literatuur voorhanden die de complexiteit in de samenwerking van hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen bespreekt. Dit onderzoek draagt bij aan het vergroten van de kennis op dit gebied.

Trefwoorden: rol- en verantwoordelijkheidsverdeling, leegstaande monumenten, samenwerking, hergebruik.

INTRODUCTIE

Hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen zijn extreem complex: Dit komt door de dynamische context, haalbaarheidskwesties, de verschillende belanghebbenden die betrokken zijn met hun verschillende perspectieven en doelen, de aantrekbaarheid van erfgoedgebouwen, toegenomen regelgeving en de veranderende rollen van de betrokken actoren. Deze complexiteit wordt gezien als hét knelpunt om te starten met hergebruikprocessen voor leegstaande erfgoedgebouwen. Erfgoedgebouwen bezitten een hoge culturele waarde omdat ze de tastbare herinnering zijn van onze geschiedenis, ze geven het unieke karakter en de identiteit van steden en dorpen weer, ze versterken betrokkenheid van bewoners bij hun woonplaats en zijn vaak een belangrijk herkenningspunt voor inwoners. Door de huidige leegstand van erfgoedgebouwen gaan deze waarden verloren. Hergebruik is nodig om deze gebouwen op een duurzame en betaalbare manier te behouden (Douglas, 2006). Onderzoekers zijn op zoek naar conceptuele raamwerken om de complexiteit te begrijpen en zoeken verder naar instrumenten om complexe processen te managen. Gaasenbeek (2016), Schönau & De Bruijne (2008), Van der Kuij (2014) en Zwikaël & Smyrk (2001) geven allen aan dat een duidelijk overzicht van de rolverdeling een goed instrument is om de samenwerking in ontwikkelprocessen weer te geven. Daarnaast zou dit instrument kunnen helpen met de aansturing van deze ontwikkelingen. Een duidelijk gedefinieerd raamwerk is nodig omdat onduidelijkheid op dit moment leidt tot knelpunten in de samenwerking (Schönau & De Bruijne, 2008; Van der Kuij, 2014). Momenteel is er nog maar beperkt geschreven over projectrollen in ontwikkelingsprocessen.

Probleemstelling

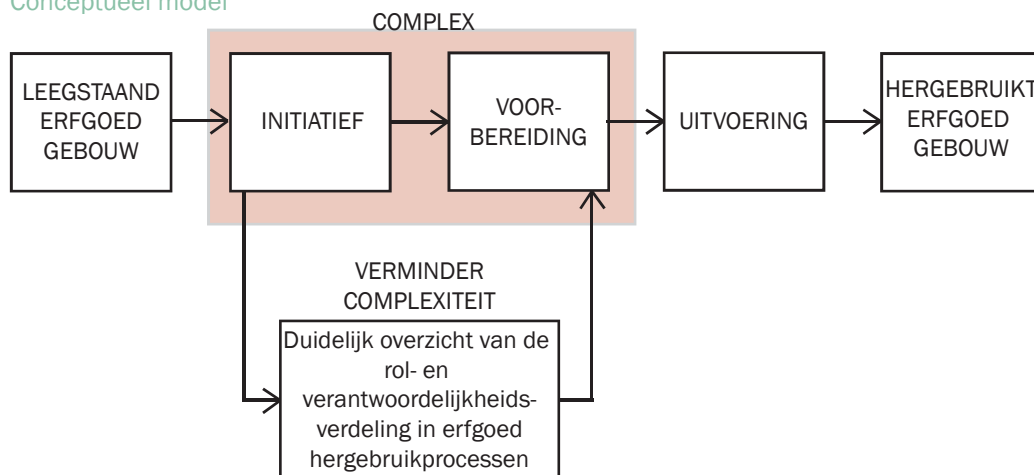
Er heerst onduidelijkheid over de rol en verantwoordelijkheidsverdelingen bij de partijen die betrokken zijn bij hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen. Dit komt door een veranderende context en geringe kennis op dit gebied. Deze onduidelijkheid kan leiden tot knelpunten in de samenwerking, wat bijdraagt aan de complexiteit van erfgoedhergebruikprocessen. De complexiteit wordt gezien als hét knelpunt om te starten met hergebruikprocessen voor leegstaande erfgoedgebouwen

Onderzoeksdoel

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de rol en verantwoordelijkheidsverdeling voor betrokken actoren om zo de complexiteit van hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen te verminderen. Een overkoepelend doel is om hergebruik van erfgoedgebouwen in de praktijk te stimuleren.

Conceptueel model

(eigen illustratie, 2017).



Onderzoeksvragen

Hoe kan een duidelijk overzicht van de rol en verantwoordelijkheidsverdeling van betrokken partijen bijdragen aan een vermindering van de complexiteit in hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen?

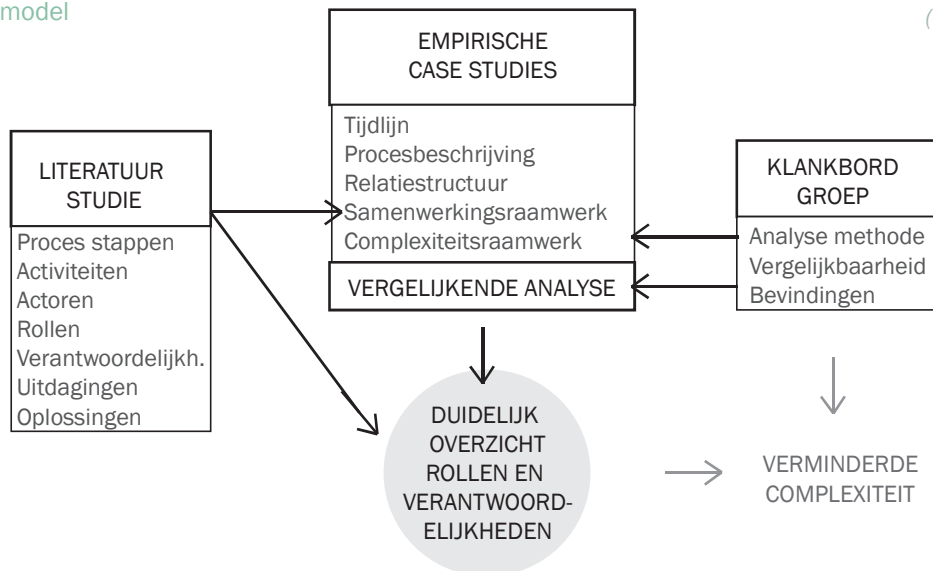
1. Hoe ziet een hergebruikproces voor erfgoedgebouwen eruit?
2. Welke rollen moeten worden vervuld in hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen?
3. Welke knelpunten kunnen worden geïdentificeerd?

METHODE

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en dient het karakter van hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen te achterhalen om inzicht te krijgen in de problematiek. Het verzamelen van de gegevens is afgewisseld met het analyseren van deze gegevens. De data is verzameld met behulp van literatuur, empirische case studies inclusief semi-gestructureerde interviews en een klankbordgroep. Bij de analyse is gebruikt gemaakt van vijf modellen en een vergelijkende case studie analyse.

Onderzoeksmodel

(eigen illustratie, 2017).



Case studies



Case I – CHV, Veghel

(foto gemaakt door de auteur, 2017).



Case II – De Ploeg, Bergeijk

(Bruns, 2016).



Case III – De Hallen, Amsterdam

(Knaack, 2015).



Case IV – BK-City, Delft

(Braaksma & Roos, 2013).

De case studies zijn geanalyseerd met behulp van een tijdslijn, een projectbeschrijving, een relatie structuur, een samenwerkingsraamwerk en een complexiteit beoordelingsraamwerk. Het samenwerkingsraamwerk is gebaseerd op het verantwoordelijkheidsmodel van Van der Kuij (2014) en is vertaald naar herbestemmingsprocessen van erfgoedgebouwen met behulp van de literatuurstudie. De vijf modellen samen hebben als doel om een duidelijk overzicht te geven van de rollen en verantwoordelijkheden van betrokken actoren.

THEORETISCH KADER

Samenwerkingsraamwerk

Het samenwerkingsraamwerk vat de literatuurstudie naar proces stappen, activiteiten, volgorde en de rol en verantwoordelijkheidsverdeling samen. Dit raamwerk wordt gebruikt als een instrument om de samenwerking in de processen van de case studies te begrijpen. De tabel hieronder geeft het raamwerk weer.

Samenwerkingsraamwerk	I	E	G	F	P	G
Initiatief						
Diagnose van de huidige staat van het gebouw	R	A			R	
Waardebeoordeling gebouw / complex: cultureel, historisch, architectonisch	R		A			
Voorlopige beoordeling aanpassingsmogelijkheden	A				R	
Bepalen van uitbereidingsopties	R	A				
Identificeren van mogelijke gebruikers	R					S
Financiële kosten en middelen in combinatie met risico's en onzekerheden beoordelen		A		C	R	
Advies voor de beste vorm voor de ontwikkeling					A	
Aantrekken van financierders	A	R		I		
Aankoop van het gebouw of complex		A				
Idee vorming						
Samenbrengen van de betrokken actoren	R					
Onderzoek doelen van verschillende actoren	R					
Verskillende scenarios opstellen	R	A	C			
Conceptueel plan voor de ontwikkeling opstellen	R	A			S	
Schets ontwerp		A			R	
Haalbaarheid						
Onderzoek naar markt vraag en mogelijke synergieën	R				R	
Onderzoek de aantrekkelijkheid van het concept en de bereidwilligheid van gebruikers	R				R	
Onderzoek concurrentie	R				R	
Identificeer gebruikersgroepen	R	A				S
Bepaal de relatie van het gebouw met de omgeving		A	R			
Gedetailleerde diagnose van de staat van het gebouw		A			R	
Zoek voor actoren met kennis en ervaring	A				S	
Identificeer kosten en opbrengsten		A				
Onderzoek regelgeving ten behoeve van de gekozen functie		A	C			
Onderzoek regelgeving ten behoeve van de voorgenomen aanpassingen		A	C			
Analyseer mogelijkheden binnen het vingerend bestemmingsplan		A	C			
Onderzoek risico's en onzekerheden		A				
Trek gebruikers aan	A					S
Onderzoek specifieke wensen van gebruikers	R					C
Voorlopig ontwerp		A			R	
Herdefiniering van ideeën						
Bepaal de mate van interventies	S	A			R	
Maak plan voor uitvoering		A			R	
Trek voldoende financiële middelen aan	A	R		C		
Definitief ontwerp		A			R	
Contract onderhandelingen						
Vergunningsaanvraag		A	C		R	
Identificeer actoren voor de uitvoering	R				S	
Mogelijke aanbestedingsprocedure		A				
Teken contracten met actoren voor de uitvoering	R	A			I	I
Zoek naar oplossingen voor specifieke problemen	R				R	
Afstemmen van belangen van betrokken actoren	R					

LEGENDA

R	Verantwoordelijk
A	Aansprakelijk
S	Ondersteunend
C	Geraadpleegd
I	Geïnformeerd

	Eigenaar
	Initiatiefnemer
	Producent
	Gezaghebbende
	Financierder
	Gebruiker

(eigen tabel, gebaseerd op het verantwoordelijkheidsmodel van Van der Kuij (2014).

Proces beschrijving

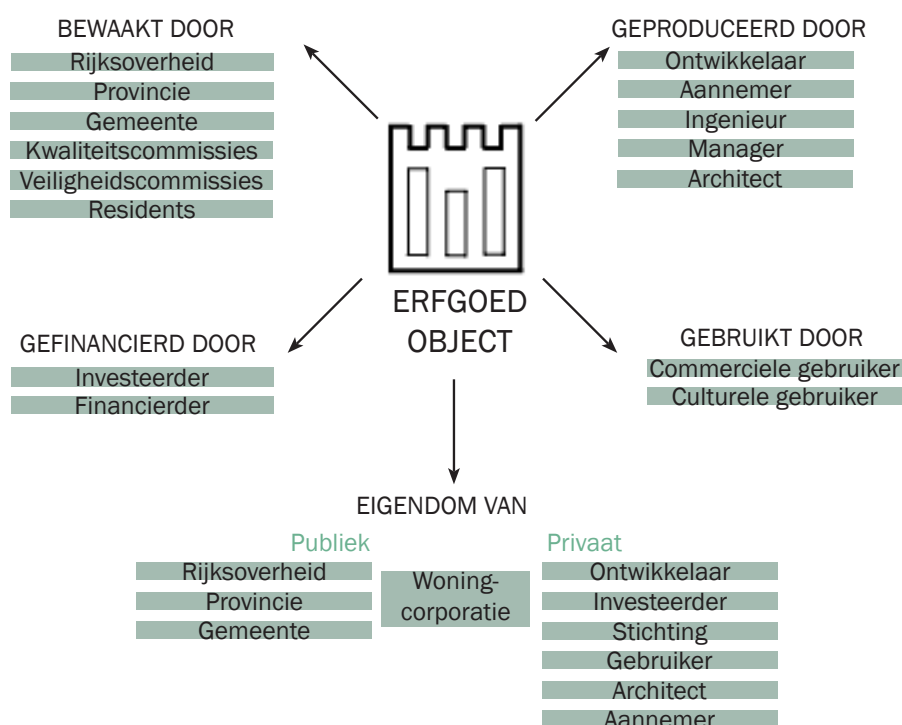
Dit onderzoek focust zich alleen op de initiatief en voorbereidingsfase van het hergebruikproces omdat deze fases complexer blijken te zijn bij erfgoedgebouwen vergeleken met niet-monumentale gebouwen. Daarnaast zijn deze fases bepalend voor het succes of een voortijdige beëindiging van het proces. Beperkte literatuur was beschikbaar over erfgoedhergebruiksprocessen, waardoor de input voor de procesbeschrijving is verzameld uit literatuur over algemene ontwikkelingsprocessen (Nozeman & Fokkema, 2008; Miles et al., 2001; Van der Kuij, 2014; Wamelink, 2010), niet-monumentale hergebruiksprocessen (Andriessen, Van der Voordt, 2007; Douglas, 2006; Wilkinson et al., 2014) en gelimiteerde literatuur over erfgoedhergebruik (Heijer, 2014; Kloek, 2015; Roos, 2007). De processtappen en activiteiten die worden uitgevoerd in erfgoed hergebruik processen zijn samengevat in het samenwerkingsraamwerk (zie de tabel op de vorige pagina).

Beschrijving van de betrokken actoren

- De opdrachtgever
- De investeerder
- De financierder
- Publieke actoren
 - De rijksoverheid
 - De gemeente
 - Kwaliteit en monumentencommissies
 - Inwoners
- De gebruiker
- De ontwikkelaar
- Adviseurs / consultants
 - De architect
 - De ingenieur
 - De manager (project/proces)

Het blijkt dat deze actoren overlappende taken en verantwoordelijkheden uitvoeren. Volgens Gaasenbeek (2016), Schönau & De Bruijne (2008), Van der Kuij (2014) en Zwikaël & Smyrk (2001), geeft een rolverdeling een duidelijker beeld van de verdeling van taken en verantwoordelijkheden in ontwikkelprocessen. Daarom zijn de rollen in hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen onderzocht.

(eigen illustratie, 2017).



Rollen en verantwoordelijkheden

Rolverdeling

1. Eigenaar - bezit het erfgoedgebouw, is de aanbestedende autoriteit en maakt daarom de eindbeslissingen in het proces. De eigenaar definieert zijn eigen ambities voor de ontwikkeling en onderhandelt met de andere betrokken rollen. Om deze ambitie te definiëren, evalueert hij eerst het aanpassingspotentieel en de staat van het gebouw en onderzoekt hij verschillende huisvestingsalternatieven. Een eerste beoordeling van eigen financiële middelen en mogelijke rendementen en risico's worden door de eigenaar gemaakt om zijn beslissingen op te baseren. De eigenaar verdient zijn rechten door de eigendom van het gebouw.

2. Gezaghebbende - waarborgt de maatschappelijke waarden en de kwaliteitsnormen in het project. De ambitie van de gezaghebbende is gebaseerd op een visie op stads- of nationaal niveau. Normen zijn vastgesteld voor de kwaliteit van het eindproduct, het behoud van het erfgoed, de toegevoegde waarde van het gebouw en de functie voor de buurt en de stad, veiligheidskwesties en maatschappelijke behoeften. De gevolgen van de ontwikkeling moeten grondig worden geanalyseerd om de juiste normen vast te stellen. De gezaghebbende heeft de bestaande regelgeving als middel om zijn ambities te vervullen.

3. Financierder - stelt de grenzen voor de investering vast met bijbehorende kaders en voorwaarden. Hij financiert het project wanneer de ambities van het project in overeenstemming zijn met deze grenzen. Om een eigen ambitie op te stellen, wordt het aanpassingspotentieel en de staat van het gebouw op een financiële manier geanalyseerd, om een eerste beoordeling van de financiële rendementen en de betrokken risico's te kunnen maken.

Vervolgens worden het marktpotentieel en de markt-risico's onderzocht, wat een indicatie geeft van de opbrengst van de investering. De financier heeft het investeringsbudget als krachtig onderhandelingsinstrument in het proces.

4. Initiatiefnemer - neemt het initiatief om een leeg monument te hergebruiken. De initiatiefnemer doet dit uit een persoonlijke belangstelling en deelt dit enthousiasme met potentiële actoren. De rol omvat het verzamelen van financiële middelen, het creëren van een ondersteuningsbasis voor de nieuwe ontwikkeling, het betrekken van bewoners en gebruikers en het zoeken naar oplossingen voor specifieke uitdagingen in het proces.

5. Producent - heeft een uitvoerende rol: hij produceert het gebouw naar wens van de eigenaar en / of gebruiker, binnen de grenzen van de gezaghebber, met de (economische) hulp van de financierder en de initiatiefnemer. In de initiatief- en voorbereidingsfase omvat deze rol vooral het opstellen van de eisen. De producentrol bevat veel kennis en expertise over erfgoedherontwikkelingen en een netwerk van gespecialiseerde actoren. Hij adviseert daarom de eigenaar om zijn doelstellingen te bereiken. De producent is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de ontwerp- en kostenberekeningen.

6. Gebruiker - gebruikt en onderhoudt uiteindelijk het ontwikkelde gebouw maar is ook aanwezig in de initiatieffase om de ambitie te verklaren en de functie (eisen) en de relatie met andere gebouwen en functies te definiëren. De ideeën, kennis en ervaringen van de gebruiker worden geïntegreerd in het conceptuele ontwerp.

Verantwoordelijkheidsverdeling

Nieuwenhuis (2003; 2010) heeft vijf procesrollen opgesteld die worden vervuld in bouwprocessen in het RASCI model: RASCI staat voor: verantwoordelijk; aansprakelijk; ondersteunend; geraadpleegd; geïnformeerd. Deze procesrollen leggen de verantwoordelijkheid per stakeholder uit tijdens een specifieke activiteit, wanneer deze door meerdere actoren tegelijkertijd wordt uitgevoerd.

verantwoordelijk (R) Deze actor is verantwoordelijk voor de uitvoering. Het is ofwel de partij die zelf het werk verricht, of degene die het werk contractueel uitbesteed. De verantwoordelijke wordt aansprakelijk gesteld door de actor die uiteindelijk aansprakelijk is voor deze taak.

aansprakelijk (A) Deze actor heeft uiteindelijk (wettelijk) aansprakelijkheid; Hij is bevoegd om het eindresultaat goed te keuren. De aansprakelijke moet in staat zijn om het eindvonnis te vormen, en veto-recht hebben. Slechts één persoon kan aansprakelijk zijn per activiteit.

ondersteunend (S) Deze actor ondersteunt het resultaat. De ondersteunende rol is vergelijkbaar met de geraadpleegde rol; Deze stakeholder is echter minder verbonden aan het project (niet verplicht).

geraadpleegd (C) Deze actor wordt geraadpleegd voordat beslissingen worden genomen. Dit is (verplicht) tweerichtings communicatie.

geïnformeerd (I) Deze belanghebbende wordt op de hoogte gesteld van de beslissingen van de vorderingen, prestaties, enz. Dit is eenrichtings communicatie.

PRAKTIJK KADER

In het praktijk kader worden de uitkomsten van de vier case studies (Hfst. 4.), de vergelijking van de case studies (Hfst. 5.) en de uitkomsten van de klankbordgroep (Hfst. 6.) besproken.

Case studies

Voor de casussen CHV en De Ploeg werden 14 interviews uitgevoerd in een periode van 10 weken. Een semi-structureerd interview protocol werd gebruikt om de belangrijkste activiteiten, belangrijke belanghebbenden en belangrijke problemen in het proces te begrijpen. Deze gegevens werden gebruikt als input voor de tijdlijn, de procesbeschrijving en de relatiestructuur. Daarnaast werd het in dit onderzoek ontworpen samenwerkingsraamwerk gebruikt om specifieke vragen over processtappen te stellen, om de samenwerking in detail te begrijpen: Het raamwerk werd ingevuld tijdens de interviews met de hulp van de geïnterviewden. Verschillende betrokken actoren van De Hallen en BK-City waren al eerder geïnterviewd door Den Heijer et al. (2009), Kalk (2015) en Kloek (2015). Deze interviews en de procesbeschrijvingen zijn gebruikt als inhoud voor de vijf onderzoeksmodellen om de samenwerking binnen deze processen te begrijpen. Ten slotte werd een complexiteitsanalyse gemaakt met behulp van het 'MODEST-framework' (Maylor, 2010; Maylor, Vidgen & Carver, 2008). Deze analyse is gebaseerd op interviewresultaten en schriftelijke documentatie.

Vergelijking van de case studies

In de vergelijkende analyse zijn de samenwerkingsraamwerken en de complexiteitsbeoordelingsraamwerken van de casussen vergeleken om overeenkomsten en verschillen in processtappen, activiteiten, procesvolgorde, betrokken belanghebbenden, rol- en verantwoordelijkheidsafdelingen en complexiteitsgraden te vinden.

Vergelijking van processtappen, activiteiten, volgorde, betrokken actoren en hun rollen en verantwoordelijkheden

De stappen en activiteiten die in de literatuur zijn omschreven, overlappen met de stappen en activiteiten die in de empirische case studies zijn gevonden. Echter, niet elke activiteit wordt uitgevoerd in elk hergebruiksproces: De complexiteit van processen verschilt, wat betekent dat sommige activiteiten kunnen worden weggelaten wanneer ze niet nodig blijken.

De volgorde van de projectstappen en activiteiten was in alle vier gevallen verschillend. Het belangrijkste verschil ten opzichte van de literatuur betrof het moment van de aankoop van het gebouw (complex). Douglas (2006) en Wamelink (2010) beschrijven beide dat het gebouw of de bouwgrond wordt verworven nadat alle stappen in de initiatief- en voorbereidingsfase zijn uitgevoerd. In alle vier de case studies werd het gebouw echter gekocht na een snelle scan op mogelijkheden. In het algemeen werden veel projectstappen en activiteiten daarnaast tegelijkertijd uitgevoerd. Op basis van de onderzoeksresultaten kan geen algemene volgorde worden opgesteld.

De actoren die de initiatiefnemer, eigenaar, financierder en gebruikersrol vervullen, verschillen in alle gevallen: Deze rollen lijken projectafhankelijk te zijn. De gezaghebbende rol wordt voortdurend uitgevoerd door de overheid. De producentrol werd vaak uitgevoerd door architecten, constructeurs, managers, particuliere ontwikkelaars, ingenieurs en aannemers.

De verantwoordelijkheden per rol en per actor verschillen erg per project. De betrokken actoren lijken hun taken op basis van hun kennisniveau, ervaring en belangstelling in het project in te vullen.

Vergelijking van het complexiteitsniveau

Er is een verschil in het complexiteitsniveau van de vier onderzochte case studies: Het proces van BK-City en het tweede deel van het proces van De Ploeg waren minder complex dan de processen van CHV, De Hallen en het eerste deel van De Ploeg. Dit verschil is voornamelijk zichtbaar in een verschil in het tijdschema van het project, het aantal beperkingen, de onderlinge afhankelijkheid en interactie met andere projecten, het veranderen van deelnemende organisaties, overheidsbeslissingen en de samenwerking tussen actoren. De Hallen bleek in deze analyse het meest complexe project te zijn van de vier onderzochte case studies.

Klankbordgroep

De klankbordgroep is gehouden met vijf deskundigen op het gebied van (erfgoed) hergebruiksprocessen. Deskundigen werden ingezet op basis van hun beschikbaarheid en hun kennis en ervaring op dit gebied. Alle rollen behalve de rol van de eigenaar waren aanwezig tijdens deze vergadering. In de discussie werden de gebruikswaarde van de relatiestructuur en het samenwerkingsraamwerk samen met de toegevoegde waarde van het onderzoek besproken. Bovendien werden gemeenschappelijke uitdagingen en mogelijke oplossingen besproken.

Gebruikswaarde van de modellen

- Beide modellen zijn te academisch voor de praktijk;
- Beide modellen missen de sociale en culturele waarden die betrokken zijn bij erfgoed;
- Het samenwerkingsraamwerk geeft een vrij compleet beeld van de rollen, verantwoordelijkheden, stappen en activiteiten in deze processen;
- Hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen zijn waarschijnlijk niet te sturen; De aanpak van het samenwerkingsraamwerk past niet bij het erfgoed herbestemmingsprocessen door het belang van de betrokken waarden. Bovendien zijn deze gebouwen en hergebruiksprocessen uniek.

Toegevoegde waarde van het onderzoek

- Er is geen vraag naar academische modellen die het proces helpen structureren of leiden in de praktijk. Er is echter wel vraag naar succesverhalen van gerealiseerde projecten om actoren te inspireren;
- Het is niet mogelijk om een blauwdruk op basis van een succesverhaal te maken;
- Actoren hebben ook baat bij een lijst van gemeenschappelijke uitdagingen in dit soort projecten.

Gemeenschappelijke uitdagingen

1. Er mist vertrouwen ontbreekt om deze spannende processen te starten;
2. Geduld nodig is voor het lange termijn proces;
3. Financiële en haalbaarheidskwesties;
4. Het blijkt moeilijk om goede actoren te vinden;
5. Verschillen tussen actoren veroorzaakt wrijving in de samenwerking;
6. De dynamische context leidt ertoe dat we momenteel zelf in een leerproces zitten.

Mogelijke oplossingen

1. Een enthousiaste initiatiefnemer die de lange termijn stuurt, andere actoren betreft en enthousiasmeert;
2. Bind actoren met het verhaal van het gebouw;
3. Creeër beweging / gebeurtenissen in de initiatieffase;
4. Creeër duidelijke voorwaarden om kans te bieden voor erfgoed hergebruik;
5. Vind innovatieve manieren om om te gaan met de huidige wetgeving;
6. Keuze voor een meer integrale aanpak door de overheid.

CONCLUSIES

1. Hergebruik processen van erfgoedgebouwen

Een algemene procesbeschrijving voor het hergebruik van erfgoed kan niet worden ontwikkeld: erfgoed hergebruik processen zijn uniek. De processen van de vier casussen verschilden in grote mate, met name gezien de duur van het project; de betrokken persoonlijkheden; de volgorde van de activiteiten en de werkwijzen. Projectfasen, activiteiten en betrokken actortypes waren echter in alle vier gevallen vergelijkbaar.

2. Rollen in erfgoed hergebruik processen

De zes gedefinieerde rollen uit de literatuur lijken een vrij volledig beeld te geven van de rollen die betrokken zijn bij de initiatief- en voorbereidingsfase van erfgoedhergebruiksprocessen. De producentrol wordt echter vaak pas na deze fasen betrokken. In dit onderzoek werd deze rol mede gedefinieerd als diegene die advies geeft ten behoeve van de uitvoering in de eerste twee fasen. Daarom wordt de producentrol nu gedefinieerd als de adviseurrol.

- **Initiatiefnemer:** draagt de passie voor het project mee en deelt dit enthousiasme met potentiële stakeholders; Hij regelt activiteiten die de haalbaarheid van het totale project verhogen;
- **Eigenaar:** bezit het onroerend goed actief, is de aanbestedende dienst en maakt daarmee de eindbeslissingen in het proces. De eigenaar is aansprakelijk voor het eindresultaat;
- **Gezaghebbende:** beperkt het project om de maatschappelijke waarden en de kwaliteitsnormen te waarborgen;
- **Financierder:** financiert het project wanneer de ambities in overeenstemming zijn met zijn voorwaarden;
- **Adviseur:** adviseert over ontwerp, wetgeving, haalbaarheid, veiligheid, enz. Om de kwaliteit of het succes van het project te verhogen;
- **Gebruiker:** legt de huisvestingsambitie uit die de functie (vereisten) definieert.

3. Gemeenschappelijke uitdagingen en oplossingen

Gemeenschappelijke uitdagingen

1. Financieel - door onvoldoende verstrekte bankleningen. Dit kan leiden tot vertraging of zelfs een vroegtijdige beëindiging van het project.
2. Haalbaarheid - het vinden van een haalbaar gebruik.
3. Samenwerking - moeilijkheden bij het aanpassen van de doelstellingen van de verschillende belanghebbenden. Botsende belangen kunnen leiden tot wantrouwen tussen actoren en een gebrek aan steun.
4. Governance - strenge of achterlopende regelgeving belemmert innovaties en efficiëntie in het proces.

Mogelijke oplossingen

1. Gemengde financiering - 80% kan nog steeds worden gefinancierd met traditionele methoden; Bankleningen, subsidies, lage rentefondsen en eigen vermogen. Voor de laatste 20% door moet gekeken worden naar innovatieve methoden.
2. Organische groei benadering - zorgt voor kleinere investeringen aan het begin; test van gebruik en tijd om een steunbasis te verwerven.
3. Initiatiefnemer en verhaal - om een wederzijds doel tussen belanghebbenden vinden.
4. Veranderende procedures - vlotte vergunningsprocedures kunnen het proces vereenvoudigen en versnellen.

Hoe kan een duidelijk overzicht van de rol en verantwoordelijkheidsverdeling van betrokken partijen bijdragen aan een vermindering van de complexiteit in hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen?

Het is onmogelijk om de complexiteit van erfgoedhergebruikprocessen te verminderen met behulp van een helder overzicht, omdat een duidelijk overzicht niet kan worden gemaakt: Hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen zijn uniek en er treedt veel verandering op tijdens het proces. De betrokken partijen kunnen van te voren niet anticiperen op de veranderingen die optreden in hergebruikprocessen omdat deze veranderingen niet bekend zijn aan de start van het project. Daarnaast zijn deze veranderingen vaak project afhankelijk.

EPILOOG

In de epiloog wordt het initiële doel gebaseerd op literatuuraanbevelingen gereflecteerd aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek. Daarnaast worden de bevindingen van het praktijk kader besproken om mogelijke oplossingen te identificeren om de complexiteit te verminderen of om met de complexiteit om te kunnen gaan. Daarnaast wordt de methodologie van dit onderzoek gereflecteerd, alvorens aanbevelingen worden gegeven.

Reflectie op onderzoeksbevindingen

Uit dit onderzoek blijkt dat erfgoedhergebruiksprocessen niet in blauwdrukken kunnen worden geplaatst en niet profiteren van een duidelijk overzicht van de rol- en verantwoordelijkheidsverdelingen. Deze bevinding is in strijd met het advies van voorgaande onderzoekers om rollen te definiëren om het inzicht te vergroten en om ontwikkelprocessen beter te sturen. Deze onderzoekers richten zich echter op één organisatie, waarbij de rolverdeling wel inzicht geeft, of ze hebben hun rolafdeling niet gespecificeerd tot activiteiten en verantwoordelijkheden binnen de rollen. De samenwerking in één organisatie is minder complex vergeleken met samenwerkingen tussen meerdere organisaties. Dit kan verklaren waarom rolverdelingen op grotere schaal geen extra inzichten bieden, vooral omdat de onderzoekers die meerdere organisaties in het roloverzicht probeerden te voegen het inzicht in de samenwerking op een gedetailleerd niveau ook niet konden verhogen.

Reflectie op project complexiteit

Volgens de complexiteitsanalyses van de casussen waren de belangrijkste verschillen in complexiteitsniveaus te wijten aan verschillen in het tijdschema van het project, het aantal beperkingen; de onderlinge afhankelijkheid en interactie met andere projecten; veranderende deelnemende organisaties; veranderingen in overheidsbesluit en de samenwerking tussen belanghebbenden.

De complexiteit van het erfgoed kan worden verminderd door de ontwikkelingsperiode zo kort mogelijk te houden; door de onderlinge afhankelijkheid en interacties met andere projecten te beperken en door het aantal betrokken belanghebbenden te beperken. Er kan met complexiteit worden omgegaan door bepaalde behoeften te prioriteren; duidelijke overheidsstrategieën op te stellen voor erfgoedhergebruik; ervaren belanghebbenden of teams aan te trekken; gebruik te maken van schriftelijke juridische afspraken; gebruikers en bewoners vroeg bij het proces te betrekken; kortere en flexibelere vergunningsprocedures; voortdurende afstemming van belangen; en door gebruik te maken van een organische groei benadering.

Reflectie op de methode

Dit onderzoek scoort hoog op de verifieerbaarheid, aangezien de analysemethode in detail wordt uitgelegd, dit verslag publiekelijk beschikbaar is, betrokken partijen kritische vragen mochten stellen in een publieke presentatie en ervaren onderzoekers de auteur hebben bijgestaan tijdens het onderzoeksproces. De validiteit van dit onderzoek wordt opgedaan met behulp van data-triangularatie, meerdere case studies inclusief een verscheidenheid aan perspectieven, een klankbordgroep en een verificatie van de interview samenvattingen. Deze validiteit zou verder kunnen worden verbeterd door aanvullende methoden en een aanvullende verificatie van de bevindingen in de casussen en het vergelijkend onderzoek. Deze stap werd weggelaten wegens tijdslimiet. De betrouwbaarheid van deze studie is beperkt door de gekozen (kwalitatieve) aanpak, maar is deels gewaarborgd door het gebruik van een interviewprotocol en door het gebruik van het relatief strikte samenwerkingsraamwerk.

Beperkingen van het onderzoek

- Risico van vooroordelen door kwalitatieve aanpak.
- Relatief klein aantal case studies; Vergelijking met andere gevallen kan leiden tot (enigszins) verschillende uitkomsten.
- Beperkte betrouwbaarheid door de vorming van het concept tijdens de interviews en het gebruik van semi-ge-structureerde interviews.
- Het samenwerkingsraamwerk werkt beter binnen één organisatie waarin rollen duidelijk gedefinieerd zijn (zoals bij woningbouwverenigingen).
- De relatie structuur wordt snel ingewikkeld en het is niet mogelijk om veel informatielagen in het figuur toe te voegen.

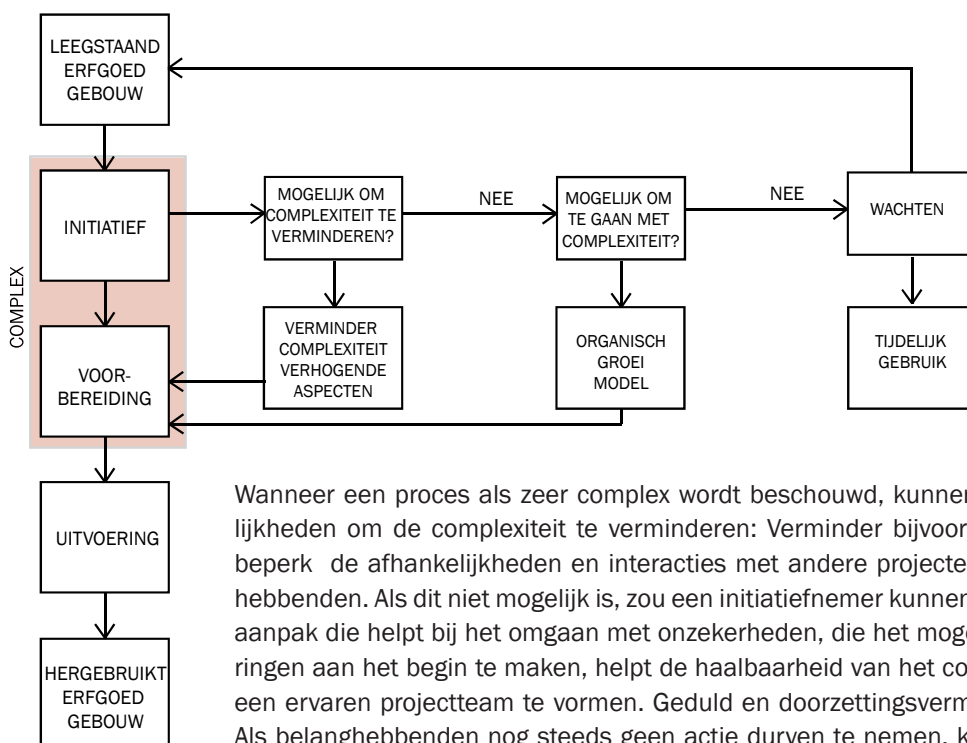
Aanbevelingen

Voor verder onderzoek

1. Stop met proberen om erfgoedherbestemmingsprocessen in blauwdrukken te passen;
2. Verder onderzoek naar manieren die mogelijk complexiteit kunnen verminderen of manieren om beter met de complexiteit om te gaan, aangezien deze niet binnen de methodologie zijn getest.

Voor de praktijk

Het herziende conceptuele model geeft een advies voor belanghebbenden in de praktijk.



(eigen illustratie, 2017).

Wanneer een proces als zeer complex wordt beschouwd, kunnen de actoren kijken naar mogelijkheden om de complexiteit te verminderen: Verminder bijvoorbeeld de ontwikkelingsperiode, beperk de afhankelijkheden en interacties met andere projecten en beperk het aantal belanghebbenden. Als dit niet mogelijk is, zou een initiatiefnemer kunnen beginnen met organische groei aanpak die helpt bij het omgaan met onzekerheden, die het mogelijk maakt om kleinere investeringen aan het begin te maken, helpt de haalbaarheid van het concept te testen en tijd biedt om een ervaren projectteam te vormen. Geduld en doorzettingsvermogen is nodig bij deze aanpak. Als belanghebbenden nog steeds geen actie durven te nemen, kan het zijn dat de prioriteit nog niet hoog genoeg is. Soms heeft dit tijd nodig, in welk geval wachten of tijdelijk gebruik de enige oplossing is die over is.

ERFGOED HERGEBRUIKT

Een onderzoek naar complexe hergebruikprocessen van erfgoedgebouwen

Masterscriptie
Pallada, R.
30 juni, 2017
TU Delft

Voorpagina
© Lichtkunstwerk in het museum voor kunst, architectuur & technologie (MAAT)
Lissabon, september 2016.