

E.A. DE BEUN | 1516205  
TECHNISCHE UNIVERSITEIT DELFT  
JULI 2015

# GELOOF, HOOP & SAMENWERKING

DE HERBESTEMMINGSGAME  
VOOR RELIGIEUS ERFGOED



## RAPPORTAGE P5

---

### PERSONALIA

Naam: Elisabeth Anne (Lisanne) de Beun  
Geboortedatum: 10 mei 1990  
Adres: Rotterdamseweg 139-B55, 2826 AL Delft  
Telefoonnummer: 06 34 25 64 94  
Mailadres: E.A.deBeun@student.tudelft.nl



### ONDERWIJS INFORMATIE

Universiteit: Technische Universiteit Delft  
Faculteit: Faculteit van Bouwkunde  
Mastertrack: Real Estate & Housing  
Master lab: Real Estate Management  
Thema: Adaptive Reuse  
Studentnummer: 1516205

Eerste mentor: H.T. Remøy  
Tweede mentor: R.P. Geraedts

---

### AFSTUDEERBEDRIJF

Bedrijf: Stichting Nationaal Restauratiefonds  
Mentoren: B.J. Schrieken  
M.M. Brouwer



## VOORWOORD

De aanzet voor het onderwerp van deze scriptie is terug te geleiden tot mijn opvoeding. Na mijn geboorte ben ik gedoopt in de Protestantse kerk van Hellevoetsluis. Door allerlei factoren is het geloof een steeds minder grote en betekenisvolle rol gaan spelen in mijn leven. Ik heb echter nog wel degelijk een emotionele band met het kerkgebouw waar ik in ben opgegroeid. Waarschijnlijk heeft iedereen dat wanneer men een plek bezoekt die tijdens hun jeugd betekenis heeft gehad. Ik beschouw deze herinneringen als waardevol en zou het zonde vinden als deze kerk om welke reden dan ook uit het oude centrum van Hellevoetsluis zou verdwijnen.

In deze tijden lijken belangrijke keuzes te staan of vallen met een rekensom. Is een pand het behouden waard? Is het pand nog wel rendabel genoeg? Levert de exploitatie genoeg op om winst te maken? Enkele vragen die de eigenaar bezighoudt. Logisch ook! Hoe kan een eigenaar het pand onderhouden en laten voldoen aan de huidige maatstaven van veiligheid als er nagenoeg geen inkomsten tegenover staan. Misschien is het ook terug te herleiden naar mijn jeugd dat ik een wat idealistisch karakter heb. Iets zomaar weggooien, dat is zonde. Ik ga voor duurzaamheid en het behouden van het waardevolle. Een quote van de Ierse schrijver Oscar Wilde die hier wat mij betreft perfect op aansluit is de volgende:

“Nowadays people know the price of everything and the value of nothing.”

Voor mijzelf heeft het afstuderen in het algemeen als belangrijkste doel gehad dat ik persoonlijke vooruitgang zou boeken in het zelfstandig werken aan een onderzoek en buiten mijn comfortzone te werk gaan. De samenwerking met het Restauratiefonds en de werkgroep ‘Gebruik, Exploitatie en Financiën’ heeft mij de unieke kans geboden met een geweldig netwerk van professionals aan de slag te gaan.

Daarom wil ik alle deelnemers van de werkgroep bedanken voor de discussies tijdens de bijeenkomsten en de uitgebreide en enthousiaste reacties op vragen van mijn kant. Daarnaast heb ik veel verschillende professionals mogen interviewen als onderdeel van de case studies. Ik wil iedereen bedanken die open heeft gestaan voor een gesprek en daarmee een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de input voor mijn scriptie vanuit de praktijk, maar vooral ook mij de kans heeft gegeven om mijn eigen weg te vinden binnen het vakgebied.

Dan gaat mijn dank uit naar mijn begeleiders vanuit de TU Delft, Hilde Remøy en Rob Geraedts. Bedankt voor de altijd eerlijke maar bovenal opbouwende kritiek! Daarnaast wil ik Barend Jan Schrieken en Marieke Brouwer bedanken voor de kans die jullie mij hebben gegeven om mijn afstudeeronderzoek bij het Restauratiefonds te kunnen doen. Bedankt ook voor de tijd en energie die jullie in me hebben gestoken, maar vooral ook het enthousiasme waarmee jullie mij benaderden. Mede dankzij mijn stage bij het Restauratiefonds is het onderwerp voor mij echt gaan leven. Ook wil ik iedereen bedanken die deel heeft genomen in een testronde van het rollenspel, zodat ik mijn eindproduct vorm heb kunnen geven en heb kunnen verbeteren. Dan gaat mijn dank nog uit naar mijn ouders Hans en Marjo, en mijn zus Eveline. Dat zij als klankbord wilden fungeren heeft mij tot hier gebracht en verder! Als laatste, maar absoluut niet de minste wil ik mijn lieve vriendin Niki bedanken. Zij stond altijd klaar voor mij met advies of een luisterend oor en heeft mij door alle ups en downs heen gesleept. Bedankt allemaal voor het vertrouwen in mij!



Lisanne de Beun  
Delft, 2015

# SAMENVATTING

*The English summary is to be found in appendix 1 of this report.*

## 1. AANLEIDING

Door een terugloop in het aantal actieve kerkgangers sinds de jaren '60 ervaren steeds meer kerkbesturen moeilijkheden om het hoofd boven water te houden. De onderhoudskosten van kerkgebouwen lopen op en de inkomsten lopen terug. De reserves raken langzaamaan op dus moet er een andere manier gevonden worden om inkomsten te genereren. Daarnaast fuseren veel parochies en laten daarbij lege kerkgebouwen achter. De leegstand van religieus erfgoed zal de komende jaren nog flink toenemen.

### PROBLEEMSTELLING

Het probleem waar in dit rapport op wordt ingespeeld is afgeleid van de probleemanalyse. Het probleem wordt beschreven in de volgende stelling:

Het verschil in waardebeleving tussen de betrokken actoren verhindert een vlot verloop van het besluitvormingsproces met betrekking tot het herbestemmen van religieus erfgoed.

### DOELSTELLING

De doelstelling die naar aanleiding van de probleemstelling is geformuleerd richt zich op het vinden van een oplossing voor het probleem:

Het onderhandelingsproces tussen de actoren een stimulans geven en het verschil in waardebeleving doorbreken zodat leegstand wordt voorkomen en de waarde van het religieus erfgoed gewaarborgd blijft.

### HOOFDVRAGEN

Om tot een oplossing te komen voor de doelstelling zijn twee hoofdvragen geformuleerd:

1. Welke rol speelt 'waarde' in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed?

&

2. Hoe kan de samenwerking tussen verschillende actoren worden gestimuleerd in een vroeg stadium van het herbestemmingsproces?

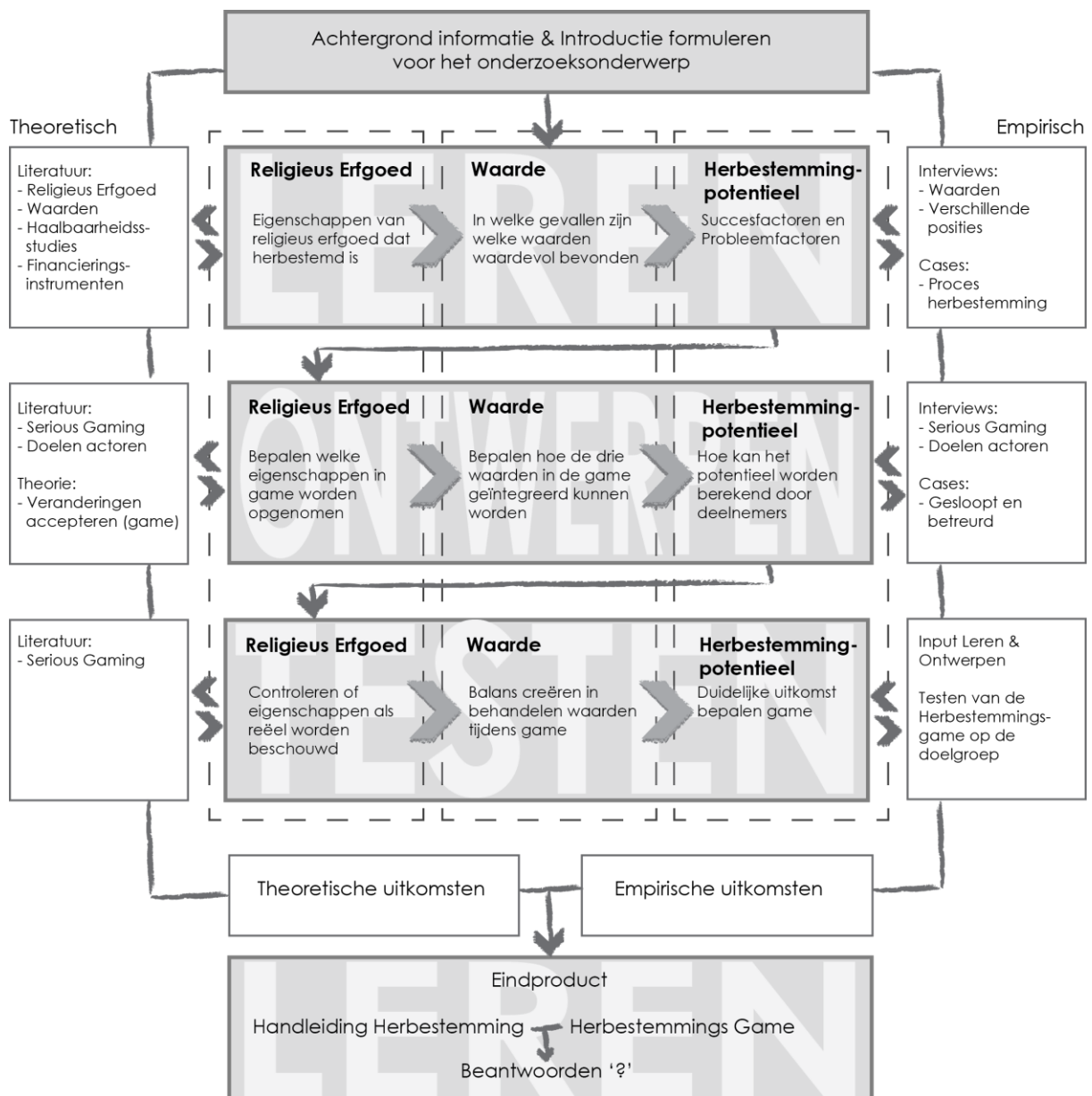
### EINDPRODUCT

Het onderzoek heeft geleid tot een eindproduct in de vorm van een rollenspel aangevuld met aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Het rollenspel is bedoeld om de partijen die betrokken zijn bij het herbestemmen van religieus erfgoed dichter tot elkaar te brengen en door middel van discussies het wederzijds begrip voor elkaars belangen te vergroten.

## 2. ONDERZOEKSOPZET

De onderzoeksopzet is weergegeven aan de hand van figuur 1 dat het onderzoeksontwerp in beeld brengt. Het iteratieve karakter van het onderzoeksontwerp zorgt dat het gehele conceptuele schema drie keer wordt doorlopen. Deze drie stappen hebben ieder een eigen thema en binnen deze stappen is ook een cyclisch proces van toepassing.

De eerste fase wordt de leerfase genoemd. Tijdens deze fase is vooral informatie gewonnen door literatuuronderzoek te doen en case studies uit te voeren. Ook hebben verschillende interviews plaats gevonden met experts. Hierdoor kon een duidelijker beeld worden gecreëerd van het probleemveld en de mogelijke oplossingsrichting. De tweede fase was de ontwerpfase. Tijdens deze fase is de laatste input gegenereerd waardoor het rollenspel vorm heeft kunnen krijgen. In de derde fase is het rollenspel in drievoud getest met studenten van de TU Delft, medewerkers van het Restauratiefonds en deelnemers van de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën'. Door de evaluatierondes was er veel ruimte voor het uiten van op- of aanmerkingen. In de eindfase komt al deze in- en output bij elkaar. Hiermee is de cyclus van leren – ontwerpen – testen – leren compleet.



FIGUUR 1 ONDERZOEKSONTWERP (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

### 3. CONTEXT

Om de context van het afstudeerrapport duidelijk te beschrijven wordt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie behandeld. Om de context compleet te krijgen is ook een actoren analyse uitgevoerd.

#### WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Sinds het Jaar van het Religieus Erfgoed in 2008 zijn veel documenten geschreven over het herbestemmingsproces van religieus erfgoed. Hierbij is vooralsnog voorbij gegaan aan het verschil in waardebeleving wat speelt tussen de belangrijke actoren. Dit onderzoek heeft geleid tot een samenwerkingsmodel in de vorm van een rollenspel welke generiek ingezet kan worden om op een actieve manier het samenwerkingsproces een stimulans te geven. Door het rollenspel in een vroeg stadium in te zetten worden de onduidelijkheden benoemd en bediscussieerd, zodat deze in het vervolg niet meer tussen de spelers in kunnen komen te staan.

#### MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

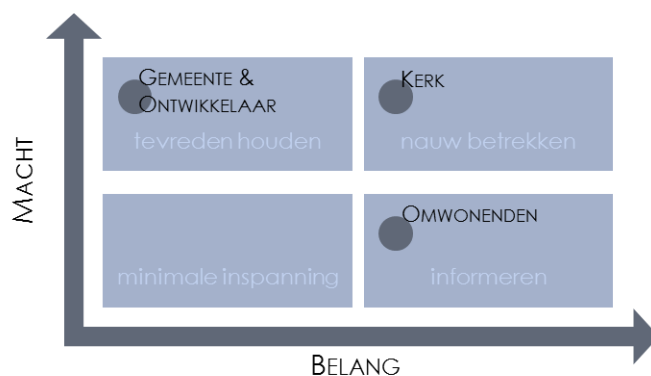
Het veranderen van de houding richting het herbestemmen van religieus erfgoed zal de mogelijkheden voor deze gebouwen positief beïnvloeden. Door de samenwerking te stimuleren en de 'wij-cultuur' te promoten nemen de herbestemmingsmogelijkheden voor kerkgebouwen toe. De kerk zal op die manier een plek blijven waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en interactie hebben met elkaar. De kerk kan de maatschappij zo blijven dienen, al is dat wellicht met een andere functie dan de kerkeigenaar het liefst had gezien.

#### ACTOREN ANALYSE

Uit de actorenanalyse is gebleken dat per actorengroep één partij naar voren komt die de meeste tegengestelde belangen behartigen, maar ook de meeste invloed hebben op de uitkomst van het project.

- Binnen de **kerkelijke gemeenschap** vinden ook interne discussies plaats. De kerkgangers kunnen zich namelijk nog hevig verzetten tegen het afstoten van 'hun' kerkgebouw.
- De **burgerlijke gemeente** heeft evenveel belang bij het gevuld houden van het kerkgebouw als de kerkelijke gemeente, maar ook belangrijke invloed op het project door het bestemmingsplan en het verlenen van vergunningen.
- De **ontwikkelaar** is een marktpartij en heeft een zakelijke instelling, maar moet zijn rol ook anders invullen om het project levensvatbaar te maken. De maatschappelijke waarde komt daarbij om de hoek kijken.
- **Omwonenden** lijken een relatief onschuldige actor te zijn, maar blijken een grote stem te hebben in het proces. Het betrekken van de omwonenden in een vroeg stadium zou hier een oplossing voor kunnen bieden.

De opgedane kennis kan worden weergegeven in een 'power / interest matrix' (Gardner, Rachlin, & Sweeny, 1986). Deze matrix is een hulpmiddel om de belangen vast te stellen van elke stakeholdergroep, maar ook het inventariseren van de hoeveelheid macht de stakeholders op het proces uit kunnen oefenen. Hieruit volgt dat geen enkele van deze stakeholdergroepen buiten beschouwing mag worden gelaten (zie figuur 2).



FIGUUR 2 POWER/INTEREST MATRIX VAN GARDNER (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)



## 4. LITERATUURSTUDIE

De literatuurstudie is gericht op de kernwoorden die onderdeel zijn van de hoofdvragen: Religieus Erfgoed, Waarde, Herbestemmingsproces, Instrumentarium Herbestemming en Serious Gaming & Business Simulaties.

### RELIGIEUS ERFGOED

Om een beter begrip te ontwikkelen omtrent religieus erfgoed is gekeken naar de definitie van de term, maar ook naar de betekenis van religieus erfgoed voor zowel de Rooms-Katholieke kerk als de Protestantse kerk. Hieruit is naar voren gekomen dat de Rooms-Katholieke kerk strengere eisen stelt aan de toekomstige functie van de kerk. De Protestantse kerk heeft minder binding met het kerkgebouw dan de Rooms-Katholieke kerk. Bij de problematiek die momenteel heerst met betrekking tot de leegstand van religieus erfgoed kan herbestemming een oplossing bieden. Door het gebouw een nieuwe reden van bestaan te geven kan het gebouw op een passende manier worden behouden.

### WAARDE

Uit vooronderzoek zijn vier kernwaarden geformuleerd die religieus erfgoed beschrijven: economische, cultuurhistorische, maatschappelijke en symbolische waarde. Om deze aanname te bevestigen zijn verschillende experts geïnterviewd. Uit deze interviews kan worden geconcludeerd dat deze kernwaarden het religieus erfgoed inderdaad goed beschrijven. Er zijn wel enkele kanttekeningen te plaatsen. Zo kan de ene waarde niet los worden gezien van de ander en hebben de waarden invloed op elkaar. Daarbij komt dat de ene waarde niet minder belangrijk is dan de ander. Na het literatuuronderzoek kan een voorlopige indicatie worden gegeven van de waarden:

<p><b>Economische waarde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boekwaarde</li> <li>- (Potentiële) exploitatiewaarde</li> <li>- Bouwtechnische staat</li> <li>- Investeringsbehoefte</li> </ul>	<p><b>Maatschappelijke waarde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Openbaarheid</li> <li>- Landmarkfunctie</li> <li>- Stedenbouwkundige ligging</li> <li>- Positie kerk in de samenleving</li> </ul>
<p><b>Cultuurhistorische waarde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monumentale status</li> <li>- Interieur</li> <li>- Landmarkfunctie</li> <li>- Stedenbouwkundige ligging</li> </ul>	<p><b>Symbolische waarde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exterieur/Interieur van kerkgebouw</li> <li>- Aanwezigheid/behoud van het kerkgebouw</li> <li>- Religie</li> <li>- Kerktoren</li> </ul>

### HERBESTEMMINGSPROCES

In alle publicaties die zijn ontwikkeld over het herbestemmingsproces van religieus erfgoed komt een duidelijke boodschap naar voren: zowel de eigenaar als de burgerlijke gemeente moet in actie komen. Hoewel verschillende stappenplannen onderling verschillen, zijn enkele belangrijke onderdelen wel gelijk. Een van deze onderdelen is het ontwikkelen van een visie voor religieus erfgoed, zowel door de kerkelijke als burgerlijke gemeente. Er moet duidelijkheid komen in de wensen en eisen van de kerkelijke gemeente en de burgerlijke gemeente moet een actieve houding aannemen en eigenaren van religieus erfgoed kunnen ondersteunen en faciliteren. Onzekerheid en onduidelijkheid over de uitgangspunten van de belangrijke actoren kunnen in een vroeg stadium veel vertraging opleveren. Daarnaast heeft de gemeente de mogelijkheid om actief mee te denken, een beleid te ontwikkelen en instrumenten te ontwerpen die bij kunnen dragen aan het probleem.

### *INSTRUMENTARIUM HERBESTEMMING*

Uit de analyse van verschillende methoden en modellen blijkt dat er al veel informatie beschikbaar is om het waarderen van erfgoed makkelijker te maken, of te assisteren bij het zoeken naar een nieuwe bestemming. Een aantal jaar geleden was daar veel behoefte aan, inmiddels is er genoeg informatie beschikbaar. Niet alle modellen zijn gericht op het toepassen bij religieus erfgoed, maar over het algemeen is het een kwestie van aanpassen van de criteria die worden gebruikt in het model.

De middelen die genoemd zijn, zijn over het algemeen gericht op het object. Er wordt een stappenplan gegeven hoe moet worden gezorgd dat er een nieuwe bestemming in het (kerk)gebouw komt. Er worden ook modellen gegeven die helpen nieuwe bestemmingen te selecteren, zodat gericht gezocht kan worden naar een partner. Er zitten hier echter geen middelen tussen die gericht zijn op het proces. Dus partijen krijgen geen handvatten geboden hoe met andere partijen moet worden omgegaan. Daar zit nog een gat aan kennis.

### *SERIOUS GAMING & BUSINESS SIMULATIES*

De spelmethodiek is in de zakenwereld een opkomende trend en met recht. De spelmethodiek geeft deelnemers de mogelijkheid om in een gesimuleerde omgeving te communiceren en te leren. De nadruk ligt niet op het oplossen van het probleem, maar op het proces. Bij het toepassen van de methodiek kan het gedrag van de deelnemers geanalyseerd worden en kan sturing worden gegeven aan de groep. Daarom wordt deze methode vaak gebruikt in de zakenwereld, waar continu behoefte is aan verandering. De medewerkers moeten wel meegroeien met het bedrijf. De teamdynamiek staat centraal gedurende het spel. De deelnemers moeten het met elkaar doen. Bij het ontwerpen van het spel moet echter goed in de gaten gehouden worden dat deze is gebaseerd op een uitgebreide analyse. Als het spel die input mist, loopt het de kans oppervlakkig en irrelevant te zijn. Dan zou het toepassen van het spel de diepgang missen die het nodig heeft om een verandering te bewerkstelligen in de mentaliteit van de deelnemers.



## 5. CASE STUDIES

Om input te generen voor het onderzoek zijn vijf case studies uitgevoerd. De input is tweeledig en is zowel gericht op het ontwikkelen van kennis over de kernwaarden van religieus erfgoed en de faal- en succesfactoren die meespelen. De volgende projecten waren onderdeel van het onderzoek:

- Dominicanenkerk – Maastricht
- Jozefkerk – Arnhem
- Clemenskerk – Hilversum
- Oranjekerk – Amsterdam
- Bonifatiuskerk – Dordrecht

Deze cases zijn specifiek gekozen om de variatie in de mate van herbestemming (gedeeltelijk vs. volledig) en de mate van tijdelijkheid (definitief vs. tijdelijk).

### WAARDE

Tijdens het afronden van de case studies werd duidelijk dat het begrip 'waarde' op verschillende manieren onderzocht kan worden. Zo kan 'waarde' worden geïnterpreteerd als de waarde die het object bij aanvang van een herbestemmingsproject heeft, of als de waarde die door het herbestemmen wordt toegevoegd aan het object. Wat verder opvalt is de verscheidenheid aan manieren die naar voren zijn gekomen om de waarde te beschrijven. In de conclusie wordt hier uitgebreider op ingegaan.

### FAAL- EN SUCCESFACTOREN

Uit de case studies zijn verschillende succes- en faalfactoren naar voren gekomen. Deze factoren hebben zowel betrekking op het object zelf, de lokale omstandigheden die vast staan per object, maar ook op het proces, bijvoorbeeld de houding van betrokken actoren die enigszins beïnvloed kan worden. Positieve conclusie die hieruit kan worden afgeleid is dat de meerderheid van de beschreven factoren proces gerelateerd zijn en dus makkelijker te veranderen. Bij de faalfactoren worden met name communicatie en samenwerking veelvuldig genoemd.

#### Object gerelateerd – vast

<i>Faalfactoren</i>	<i>Succesfactoren</i>
Té veel ruimte / oppervlak	Omwonenden hechten veel waarde aan gebouw
Beperkte daglichttoetreding	Mogelijkheden voor subsidieverlening

#### Proces gerelateerd – veranderlijk

<i>Faalfactoren</i>	<i>Succesfactoren</i>
Beperkte medewerking Gemeente	"Out-of-the-box" invulling
Onduidelijke rolverdeling binnen partijen (met name met betrekking tot (financiële) verantwoordelijkheid)	Goede partner vinden (ervaring + financiële middelen)
Gebrek aan communicatie	Duidelijk PvE opstellen van tevoren
Omwonenden te laat betrekken bij proces	Toevoegen commerciële functie
Monumentale status	Brede omschrijving in bestemmingsplan
Gebrek aan samenwerking	Goede samenwerking vanaf het begin
Geen visie ontwikkeld (plan b)	Werken met een bouwteam (één partij met verantwoordelijkheid voor planning+coördinatie)
Behoud kerkgebouw op zich is een succes	Betrekken lokale partijen
	Opzetten Stichting door omwonenden

## 6. HET ONTWERPPROCES

Uit het onderzoek is gebleken dat spelsimulatie eengoede vorm kan geven aan het oplossen van de probleemstelling. Het stappenplan van Christine Elgood (2011) heeft het ontwerpproces begeleid. Het stappenplan bestaat uit de volgende 10 stappen:

1. Analyseer het probleem
2. Bepaal de gewenste uitkomst
3. Formuleer duidelijke doelen
4. Stem de uitkomst en doelstelling af op het ontwerp van het spel
5. Definieer de doelgroep
6. Bepaal de praktische beperkingen van het spel
7. Kies het juiste format
8. Creëer een prototype van het spel
9. Test het prototype
10. Pas aan waar nodig en evalueer

Vanuit het formuleren van het Programma van Eisen is toegewerkt naar een Concept Ontwerp, een Voorlopig Ontwerp en uiteindelijk naar een Definitief Ontwerp. Het Definitief Ontwerp is in drievoud getest.

### *TEST 1: STUDENTEN TU DELFT*

Deze test vond plaats met vier spelers. De studenten waren afwachtend en gaven aan moeite te hebben met het inleven in de casus. Dit was ook te merken in het verloop van het spel. Het spel miste de conflicten die in de praktijk wel ontstaan. Ook was merkbaar dat de studenten, mede door de opleiding, denken vanuit de ontwikkelaar.

### *TEST 2: MEDEWERKERS RESTAURATIEFONDS*

Deze test vond opnieuw plaats met vier spelers. De deelnemers waren enthousiast en hebben vanuit hun achtergrond meer diepgang kunnen geven aan het spel. De conflicten die ontstonden waren realistisch. Een minpunt was het feit dat de rol van de omwonende verwaarloosbaar is gedurende deze testronde. Deze speler gaf aan moeite te hebben met de denkwijze die werd verwacht en voelde weinig behoefte om zich te mengen in de discussies omdat de scenario's niet scherp genoeg waren neergezet.

### *TEST 3: WERKGROEP 'GEBRUIK, EXPLOITATIE EN FINANCIËN'*

De opmerkingen van de vorige testrondes zijn in de uitwerking van het spel verwerkt en konden in de derde testronde worden toegepast. Deze test vond plaats met negen spelers. Daardoor werd het mogelijk om bepaalde rondes als intern overleg in te delen. De professionals toonden geen moeite met het inleven in de rol die hun gegeven was. Deze keer ontstonden niet alleen conflicten in groepsverband, maar ook intern kwamen de spelers er niet uit. Dit is zeer typerend voor de realiteit. De evaluatie leidde tot hevige discussies en spelers confronteerden elkaar met hun gedrag. Daarnaast gaven de professionals aan dat het spel simpel genoeg is om gespeeld te worden door realistische partijen, maar genoeg diepgang en context heeft om de probleemfactoren aan te stippen die in werkelijkheid ook aanwezig zijn.

## 7. HERBESTEMMINGSGAME

Het rollenspel 'HerbestemmingsGAME voor Religieus Erfgoed' is het eindproduct van dit rapport. Het spel is het resultaat van het ontwerpproces dat is doorlopen.

### DOELSTELLING

Het doel van het rollenspel is om de betrokken partijen samen te brengen, zodat het onderhandelings- en besluitvormingsproces een stimulans krijgt en knelpunten doorbroken worden zodat de waarde van het religieus erfgoed gewaarborgd blijft en leegstand wordt voorkomen. Daarnaast komen de deelnemers van het spel in aanraking met het herbestemmingsproces en de knelpunten die daarbij komen kijken. Met name voor onervaren partijen geeft het rollenspel een kans om het proces op een veilige manier te doorlopen en zo ervaring op te doen zonder veel risico te lopen.

### DOEL SPEL

Het doel van het rollenspel is het oplossen van een (op werkelijkheid gebaseerde) casus, waarbij een portfolio van een kerkgemeenschap teruggebracht dient te worden van drie kerken naar één kerk die als kerk in dienst zal blijven. Dit betekent dat twee kerken afgestoten moet worden. Vervolgens moet daar ook een nieuwe functie voor gevonden worden door te kiezen uit een aantal vast gelegde scenario's.

### CASUS

De casus betreft een Rooms-Katholieke kerkgemeenschap in Arnhem die recentelijk een fusie heeft ondergaan van verschillende parochies. Wegens teruglopende bezoekersaantallen tijdens de eredienst op zondag is de kerkgemeenschap genoodzaakt het portfolio van drie kerkgebouwen terug te brengen naar één kerkgebouw. De parochie moet dus twee kerkgebouwen afstoten en daar een nieuwe functie voor vinden. Om een weloverwogen keuze te maken zijn vier partijen betrokken de onderhandelingen: het kerkbestuur, de gemeente, een ontwikkelaar en vertegenwoordigers van de omwonenden. Alle rollen, behalve de ontwikkelaar, kunnen worden opgesplitst in drie rollen.

### HET ROLLENSPEL

Het rollenspel is opgebouwd uit zes rondes:

1. Waarde – Deelnemers bepalen de kernwaarde(n) die vanuit de rol gezien het meest van toepassing zijn.
2. Inleiding – Zonder meegegeven richtlijnen worden de deelnemers geacht de onderhandelingen over de rangschikking te starten.
3. Inventarisatie – Door intern overleg te plegen zullen de rollengroepen eerst onderling tot een overeenkomst moeten komen.
4. Selectiefase – De deelnemers gaan opnieuw met de hele groep in beraad over de definitieve rangschikking.
5. Kiezen scenario's – De scenario's per kerk zijn gepresenteerd en de deelnemers gaan in groepsverband onderhandelen.
6. Evaluatie Waarde – De waarde die in de eerste ronde is bepaald wordt nu door de deelnemers naar elkaar toe gepresenteerd en geëvalueerd.

In de nabespreking zal een korte presentatie gegeven worden over hoe het werkelijk in Arnhem is gelopen en zal het verloop van het spel verder worden geëvalueerd.

Het spel is geschikt voor 4 tot 10 deelnemers. Het wordt aangeraden om het spel met minimaal 7 deelnemers te spelen, zodat het spel meer diepgang kan krijgen. De spelers krijgen bij aanvang van het spel een rollenboekje uitgedeeld met daarin een specifieke rolbeschrijving. Verder beschikt iedere rol over een middel die tijdens het spel ingezet kan worden.

## 8. CONCLUSIE

Aan het begin van dit rapport zijn twee hoofdvragen geformuleerd die hier beantwoord zullen worden. De eerste hoofdvraag luidt als volgt:

1. Welke rol speelt 'waarde' in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed?

Binnen de scriptie staan vier kernwaarden centraal. Voor iedere waarde wordt een conclusie gegeven met betrekking tot de betekenis van deze waarde en de rol in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed:

- Economische waarde – wordt door veel partijen beschouwd als een 'randvoorwaarde', iets waar simpelweg rekening mee gehouden moet worden. De waarde is afhankelijk van zowel de mogelijkheden die het bestemmingsplan biedt als de staat van het onderhoud. Dit betekent dat de gemeente de mogelijkheid heeft om geld te creëren door het bestemmingsplan te wijzigen. Het gebrek aan financiële middelen kost veel plannen de kop. Daarmee is de economische waarde een cruciale factor om in acht te nemen.
- Cultuurhistorische waarde – wordt bepaald door de monumentale status van het gebouw, maar kan ook worden bepaald door de waarderingscriteria van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed in te zetten. Deze criteria zijn echter incompleet en laten veel emotionele waarden (zoals maatschappelijke en symbolische waarde) buiten beschouwing.
- Maatschappelijke waarde – kan zowel worden bepaald door de functie die het gebouw verleent als de waarde die het gebouw heeft voor de omgeving door zijn aanwezigheid in het straatbeeld. Omwonenden voelen zich vaak mede-eigenaar van het gebouw en eisen een stem op. Deze belanghebbenden hebben recht op deze stem en moeten daarom vroeg in het proces worden betrokken.
- Symbolische waarde – wordt gezien als zowel de fysieke eigenschappen van een kerkgebouw als de tradities die bij de geloofsovertuiging komen kijken. Het behouden van deze typische gebouwen is op zich al een overwinning in het behouden van de symbolische waarde. Het is tenslotte ook deze waarde die het gebouw zo bijzonder maakt.

### RELATIE EN INVLOED KERNWAARDEN

De kernwaarden zijn onderling gerelateerd en kunnen niet afzonderlijk van elkaar worden beschouwd. Ook is er geen waarde die uitgesloten mag worden. Toch gebeurt dit in de praktijk regelmatig. Doordat de symbolische en maatschappelijke waarde niet op waarde worden geschat, wordt het herbestemmingsproces gestart met een incompleet beeld van het object.

De maatschappelijke waarde is vooral relevant voor de burgerlijke gemeente. Bij het herbestemmen van kerkgebouwen die een belangrijke plek innemen binnen de directe omgeving liggen veel kansen voor maatschappelijke functies. Uit de praktijk is gebleken dat maar weinig gemeentes de noodzaak inzien van het ontwikkelen van een kerkvisie en daarmee geen standpunt in nemen. De waardering van religieus erfgoed komt daarom op de schouders van verschillende (onervaren) partijen terecht en wordt blootgesteld aan verschillende interpretaties. Deze verschillen in de waardebeleving tussen actoren geven de faalfactoren kans om te ontstaan. Alles staat of valt hierbij met communicatie en samenwerking.

## HOOFDVRAAG 2

De tweede hoofdvraag die centraal staat in dit rapport luidt als volgt:

2. Hoe kan de samenwerking tussen verschillende actoren worden gestimuleerd in een vroeg stadium van het herbestemmingsproces?

Om de samenwerking tussen de betrokken actoren in een vroeg stadium te stimuleren is een rollenspel ontworpen dat inspeelt op het creëren van bewustwording van elkaars belangen. De testrondes van het rollenspel zijn geëvalueerd aan de hand van vier criteria:

- Cohesie – De cohesie was echter in alle testrondes aangenaam. De mate waarin conflicten een probleem gingen vormen verschilde per testgroep. Bij weinig deelnemers werd makkelijker een concessie gedaan dan bij het spelen met maximaal aantal deelnemers. Daarom wordt geadviseerd om altijd te zorgen dat er genoeg spelers zijn zodat ook interne discussies plaats kunnen vinden. Dat heeft een positief effect op de diepgang van het spel.
- Besluitvorming – De besluitvorming liet in meerdere gevallen te wensen over. Van tevoren was niet duidelijk welke partij eigenlijk het initiatief had genomen tot de bijeenkomst en vaak werd dan ook geen duidelijke leiding genomen. In de derde testronde kwam sterk naar voren dat het kerkbestuur eigenlijk geen idee had waar ze moest beginnen en de gemeente wilde zelf geen verantwoordelijkheid nemen. Daardoor werd er maar weinig voortgang geboekt. Dit is echter typerend voor hoe het er in de praktijk aan toe gaat. In de evaluatie kwam naar voren dat de spelers dit wel degelijk herkenden en elkaar op hun gedrag wezen.
- Communicatie – De communicatie gedurende het spel is altijd afhankelijk van de inzet van de deelnemers. Indien er een introvert persoon meespeelt die weinig behoefte heeft om zich actief te mengen in de discussie dan heeft dat invloed op het hele proces. Dit werd vooral duidelijk in de tests met het minimaal aantal deelnemers. Wanneer de rollengroepen ruimer bezet waren wordt ook intern overleg gepleegd. Dan komen alle rollen beter tot hun recht.
- Conflicten – In deze laatste spelronde zijn minder scenario's gepresenteerd, die ook nog eens een scherper contrast tot elkaar vertoonden. Dit is één van de redenen dat het verloop van het spel meer conflicten naar boven bracht. Daarnaast bleek de interne discussie wel degelijk aanwezig en had deze een grote impact op het proces. De kernwaarden die in het onderzoek zijn bepaald en in het spel naar voren komen blijken ook uit de testrondes representatief te zijn voor religieus erfgoed, maar ook hier wordt de betekenis verschillend ingeschat.

Uit de evaluaties van de testrondes is gebleken dat het doorlopen van het gehele herbestemmingsproces in een versimpelde weergave de spelers bewust maakt van de elementen die een rol spelen. De deelnemers kunnen in een veilige en gesimuleerde omgeving in aanraking komen met de processen. Met name de professionals reageerden positief op de invulling van het spel en ervoeren het als realiteitsgetrouw.

## 9. AANBEVELINGEN

De aanbevelingen die naar aanleiding van dit onderzoek geformuleerd zijn, zijn gericht op respectievelijk overheidsinstanties, partijen die het rollenspel gaan spelen en toekomstige afstudeerders. De aanbevelingen die zijn geformuleerd zijn afgeleid van bevindingen die tijdens het onderzoek zijn gedaan.

### HERBESTEMMINGSBELEID RELIGIEUS ERFGOED

- Vanuit de gemeente is meer actie vereist om actief mee te denken over mogelijke oplossingen voor leegstaand/leegkomend religieus erfgoed.
- Vanuit de overheid moet een strengere controle komen op het verstrekken van subsidies. Op deze manier kan de verspilling van subsidiegeld worden tegengegaan en leidt de subsidieverstrekking tot een effectiever resultaat.
- Door alle regels die zijn vast gelegd in het gemeentelijk beleid en het overheidsbeleid dreigt men de werkelijke waarde van het erfgoed uit het oog te verliezen. Er moet plaats worden gemaakt voor gevoel en emotie in de besluitvormingsprocessen.
- De waarderingscriteria van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed zijn verouderd en incompleet. Met name de maatschappelijke en symbolische waarde worden ondergewaardeerd.

### ROLLENSPEL

- Het rollenspel moet worden ingezet in de allereerste fase van het proces. Het rollenspel heeft het doel om de bewustwording van elkaars belang te vergroten. Er moeten echter nog vervolgstappen ontworpen worden om tot een concreter resultaat te komen.
- Het wordt aanbevolen om het rollenspel met zo veel mogelijk spelers te spelen, zodat de interne discussie ruimte krijgt. Dit komt de diepgang van het rollenspel ten goede.
- Er is ruimte om het spel visueel aantrekkelijker te maken en eventueel te digitaliseren om een groter publiek aan te kunnen spreken.

### VERVOLGONDERZOEK

- Tijdens de analysefase van dit onderzoeken doken verschillende problemen op in het herbestemmingsveld van religieus erfgoed. Er ligt met name een gat aan kennis bij het creëren van een sluitende business case. Ook de onrendabele top is een onderwerp waar meer onderzoek over wenselijk is.
- De case studies in dit onderzoek zijn bewust gekozen als een gevarieerde combinatie. Door meer gerichte cases te kiezen kunnen concretere bevindingen worden gedaan.
- Dit onderzoek legt een basis neer voor het formuleren van de bandbreedte van de kernwaarden. Een onderzoek dat specifiek gericht is op dat onderwerp zou meer diepgang kunnen geven aan de bandbreedtes.

## 10. REFLECTIE

Om tot een reflectie te komen van dit onderzoek is een SWOT-analyse uitgevoerd over zowel het proces als de persoonlijke beleving. De resultaten staan hieronder beschreven.

### STRENGTHS

- Het onderzoek is erg praktijkgericht aangepakt. Naast de case studies en vele interviews die hebben plaats gevonden, is ook deelgenomen aan de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën' waardoor ervaringen uit het erfgoedveld direct in het onderzoek konden worden opgenomen.
- De samenwerking met het Restauratiefonds heeft een groot netwerk van professionals aangereikt.
- De vele gesprekken met zowel professionals als leken op het gebied van herbestemming brengt veel input en verschillende invalshoeken met zich mee. Uiteindelijk is binnen al die informatie een eigen weg gevonden.
- Gedurende het proces zijn veel publicaties bestudeerd om een beeld te krijgen van wat er al bekend is. Deze brede basis aan kennis heeft geleid tot een goede onderbouwing van de gemaakte keuzes in het onderzoek.

### WEAKNESSES

- Het sterktepunt dat hierboven beschreven staat als de hoeveelheid gesprekken die plaats hebben gevonden is daarmee ook een punt van zwakte. Al deze input heeft geleid tot een continu veranderende doelstelling, wat voor onrust zorgde en vertraging.
- Het hoofdonderwerp 'waarde van religieus erfgoed' is lastig gebleken om concreet op te nemen in het onderzoek. De zachte kanten van waarde zijn moeilijk in cijfers uit te drukken, wat geleid heeft tot een voorzichtige en minder concrete conclusie dan van tevoren gehoopt.
- De case studies zijn bewust gekozen naar de variërende omstandigheden, omdat deze studie verkennend van aard is. Dit leidt echter ook tot een oppervlakkigere studie aangezien de cases onderling niet te vergelijken zijn.

### OPPORTUNITIES

- Gedurende het onderzoek zijn verschillende onderwerpen naar boven gekomen waar vervolg onderzoek naar gedaan kan worden. Deze zijn uitgebreid beschreven bij de aanbevelingen.
- Gezien het feit dat de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed interesse heeft getoond in het rollenspel zijn er mogelijkheden om het spel verder te ontwikkelen en in de praktijk in te zetten.

### THREATS

- Door bij de case studies sleutelfiguren te interviewen is het mogelijk door hun enthousiasme emotioneel betrokken te raken bij een casus. De situatie omtrent de Jozefkerk heeft mij persoonlijk geraakt. Het is lastig om in die situatie een case objectief te beschrijven.
- De output van het rollenspel valt of staat met de input van de deelnemers. Het is lastig om dat los te laten als spelleider en in te zien dat negatieve resultaten ook resultaten zijn.



# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	15
LEESWIJZER	17
<b>DEEL I INLEIDING</b>	<b>18</b>
1. AANLEIDING	20
1.1 Probleemanalyse	20
1.2 Probleemstelling	24
1.3 Doelstelling	24
1.4 Onderzoeksvragen	24
1.5 Eindproduct	25
2. ONDERZOEKSOPZET	27
2.1 Conceptueel Schema	27
2.2 Onderzoeksontwerp	28
2.3 Onderzoeksmethode	29
2.4 Afstudeerbedrijf Stichting Nationaal Restauratiefonds	32
3. CONTEXT	33
3.1 Wetenschappelijke relevantie	33
3.2 Maatschappelijke relevantie	34
3.3 Actorenanalyse	35
<b>DEEL II ONDERZOEKEN</b>	<b>38</b>
4. LITERATUURSTUDIE	40
4.1 <i>Religieus Erfgoed</i>	40
4.2 <i>Waarde</i>	45
4.3 <i>Herbestemmingsproces</i>	52
4.4 <i>Instrumentarium Herbestemming</i>	56
4.5 <i>Serious Gaming &amp; Business Simulaties</i>	61
5. CASE STUDIES	64
5.1 <i>Dominicanenkerk   Maastricht</i>	65
5.2 <i>Jozefkerk   Arnhem</i>	66
5.3 <i>Clemenskerk   Hilversum</i>	66
5.4 <i>Oranjekerk   Amsterdam</i>	67
5.5 <i>Sint Bonifatiuskerk   Dordrecht</i>	67
5.6 <i>Conclusie Case studies</i>	68
6. HET ONTWERPPROCES	72
6.1 <i>Totstandkoming</i>	72
6.2 <i>Programma van Eisen</i>	72
6.3 <i>Concept Ontwerp</i>	74
6.4 <i>Voorlopig Ontwerp</i>	77
6.5 <i>Testrondes Studenten &amp; Restauratiefonds</i>	81
6.6 <i>Evaluatie Testronde Studenten en Restauratiefonds</i>	86
6.7 <i>Testronde Werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën'</i>	90
6.8 <i>Evaluatie Testronde Werkgroep</i>	93
6.9 <i>Conclusie Evaluatie Rollenspel</i>	94

<b>DEEL III HET ROLLENSPEL</b>	<b>96</b>
7. HERBESTEMMINGSGAME	98
7.1 Doelstellingen	98
7.2 casus	98
7.3 Werking van het spel	99
7.4 Rollen	99
7.5 Spelregels	100
7.6 Beoordeling	100
<b>DEEL IV CONCLUSIE</b>	<b>102</b>
8. CONCLUSIE	104
8.1 Hoofdvraag 1 – Waarde	104
8.2 Hoofdvraag 2 – Stimulatie samenwerking	110
9. AANBEVELINGEN	114
10. REFLECTIE	116
LITERATUUR LIJST	118
<b>BIJLAGEN</b>	<b>124</b>
BIJLAGE 1 – MANAGEMENT SUMMARY	126
BIJLAGE 2 – INVENTARISATIE PROJECTEN	138
BIJLAGE 3 – ACTORENANALYSE	139
BIJLAGE 4 – INTERVIEWS WAARDE	141
BIJLAGE 5 – WAARDERINGSCRITERIA RCE	145
BIJLAGE 6 – HERBESTEMMINGSinSTRUMENTARIUM	146
BIJLAGE 7 – CASE STUDIES	149
<i>Dominicanenkerk   Maastricht</i>	149
<i>Jozefkerk   Arnhem</i>	153
<i>Clemenskerk   Hilversum</i>	157
<i>Oranjekerk   Amsterdam</i>	161
<i>Sint Bonifatiuskerk   Dordrecht</i>	166
BIJLAGE 8 – MOGELIJKHEDEN FORMAT SPELSIMULATIE	169

# LEESWIJZER

## DEEL I INLEIDING

Het inleidende deel van dit rapport beschrijft de probleemanalyse tot aan de onderzoeksvragen die beantwoord gaan worden. Daarnaast worden de onderzoeksmethoden beschreven die centraal staan in dit rapport. Vervolgens wordt ook het beoogde eindproduct kort beschreven. Tenslotte wordt de context beschreven waarbinnen dit onderzoek heeft plaats gevonden. De stakeholderanalyse geeft een overzicht van de partijen die een rol spelen in het religieus erfgoedveld.

## DEEL II ONDERZOEKEN

Het tweede deel van dit rapport beschrijft zowel het literatuuronderzoek als de case studies die zijn gedaan om de benodigde informatie te verzamelen en de ontwerpfase waar het rollenspel het eindproduct van is. Het literatuuronderzoek is gericht op de kernwoorden die in de hoofdvragen zijn opgenomen. Het onderdeel 'waarde' neemt een centrale plek in het rapport in. De case studies staan uitgebreid beschreven in Bijlage 7. De belangrijke conclusies uit de case studies zijn opgenomen in het rapport zelf. Het literatuuronderzoek en de case studies hebben input geleverd voor het eindproduct. Het ontwerpproces van concept ontwerp tot het definitief ontwerp word besproken. Het rollenspel is in drievoud getest en ook deze testrondes zijn beschreven en geëvalueerd.

## DEEL III HET SPEL

Dit deel van het rapport beschrijft het eindproduct. Het rollenspel staat in het document 'HerbestemmingsGAME voor Religieus Erfgoed: Handleiding Rollenspel' uitgebreid beschreven (De Beun, 2015a). In dit rapport zal het rollenspel kort worden behandeld door onder andere de doelstelling toe te lichten, de case die centraal staat in het spel te omschrijven en de rollen op te sommen.

## DEEL IV CONCLUSIE

Het laatste deel omvat het beantwoorden van de twee hoofdvragen die centraal staan in dit rapport. Allereerst wordt per deelvraag een kort antwoord gegeven, waarmee wordt toegewerkt naar de onderbouwing van de hoofdvragen. Vervolgens zijn aanbevelingen geformuleerd voor toekomstig onderzoek. Ook is een reflectie opgenomen van het procesverloop van dit onderzoek. Om sterktes en zwaktes goed in beeld te krijgen is voor de reflectie een SWOT-analyse gedaan.

DEEL I

INLEIDING



# 1. AANLEIDING

Dit hoofdstuk vormt de introductie tot het afstudeerrapport. Allereerst wordt het probleem wat de basis vormt voor dit rapport geanalyseerd wat leidt tot een probleemstelling. De doelstelling geeft vervolgens antwoord op dit probleem. Daarna worden de hoofdvragen beschreven, aangevuld met subvragen. Op deze manier wordt toegewerkt naar een beschrijving van het beoogde eindproduct.

## 1.1 PROBLEEMANALYSE

Vanaf het begin van de twintigste eeuw tot aan de Tweede Wereldoorlog zijn veel kerken gebouwd om te voorzien in de op dat moment groeiende vraag naar kerkgebouwen. Door de alsmaar groter wordende populariteit van het Christelijk geloof zijn ook na periodes van oorlog veel kerken herbouwd (Hendriks, 2008). Sinds de jaren 60 is het Katholisme echter afgenomen in populariteit binnen het Nederlandse volk (Sengers, 2003). Waar vrijwel iedere Nederlander zich rond 1850 nog rekende tot een kerkgenootschap is het percentage van de bevolking dat zich anno 2008 nog rekent tot een kerkgenootschap gedaald tot 58 procent. De grootste zorg voor de vastgoedsector zit hem echter in het feit dat het aantal actieve gelovigen ook afneemt. In 1999 ging 23 procent van de bevolking nog regelmatig naar de kerk, in 2008 is dat nog maar 19 procent. Opvallend is dat dit percentage door alle leeftijdsgroepen heen afneemt, zelfs bij de 65-plussers (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2009).

### LEEGSTAND RELIGIEUS ERFGOED

In 2004 is een grote stap gemaakt toen de Nederlandse Hervormde Kerk de Gereformeerde Kerken in Nederland en de Evangelisch-Lutherse Kerk zich officieel samenvoegden tot de Protestantse Kerk Nederland (PKN). Op deze manier is een nauwere samenwerking mogelijk (Protestantse Kerk Nederland, 2014). Dit heeft echter wel als gevolg dat een groot aantal kerkgebouwen leeg zijn komen te staan (Harmsen, 2008). Juist doordat er nog zoveel kerken zijn bijgebouwd, vlak na de oorlog en voordat het geloof in populariteit afnam, is het overaanbod nog nooit zo groot geweest. Doordat er minder actieve kerkgangers zijn, die doorgaans de inkomstenbron zijn voor de kerkelijke gemeenschap, kunnen de eigenaren van de kerkgebouwen zich de hoge onderhoudskosten niet meer veroorloven. Daardoor raken meer en meer kerkbesturen in financiële problemen en hebben zij geen andere keus dan de kerk te sluiten en te zoeken naar een oplossing voor de dreigende leegstand (Van der Voordt, 2007).



FIGUUR 3 TERUGLOPENDE CIJFERS ACTIEVE KERKGANGERS EN LEEGSTAANDE KERKGEBOUWEN



In 2008 publiceerde het Reformatorisch Dagblad een artikel waarin alarmerende getallen zijn beschreven over de aankomende leegstand van kerkgebouwen in Nederland. De verwachting was dat binnen de vijf á tien jaar nog eens honderden kerkgebouwen leeg zouden komen te staan (Kerkredactie, 2008). Een krachtig statement dat in het artikel stond beschreven was dat de gemeenten niet goed genoeg zijn voorbereid op de consequenties van deze aantallen. Een meer recent krantenartikel beweert dat het vertrouwen in de Nederlandse kerk nog nooit zo laag is geweest in de afgelopen twintig jaar. In tegenstelling tot de aantallen die zes jaar geleden nog werden gepubliceerd is nu de verwachting dat de helft van de Nederlandse kerken met leegstand wordt bedreigd (Metro nieuws, 2014). Momenteel is de verwachting dat ongeveer 1200 kerkgebouwen leeg komen te staan binnen de komende tien jaar (Bisdom van Haarlem, 2008c). Nederland kent in totaal ongeveer 4200 Rooms-Katholieke en Protestantse kerkgebouwen, wat benadrukt hoe serieus het probleem is. De problematiek in Nederland en in Europa wordt ook opgepikt in andere continenten. De Wallstreet Journal besteedt er bijvoorbeeld een artikel aan, zie figuur 4 (Bendavid, 2015).



FIGUUR 4 KRANTENKOP PROBLEMATIEK LEEGSTAND KERKGEBOUWEN (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

### SLOOP IS DE MAKKELIJKE WEG

Kerkgebouwen hebben een belangrijke invloed op de stad en haar burgers. De kerk heeft niet alleen een symbolische waarde, maar is vaak genoeg ook een belangrijk onderdeel van de identiteit van een stad. In tegenstelling tot standaard vastgoed is het ingewikkeld om de waarde te bepalen van een kerkgebouw, aangezien de (cultuurhistorische) waarde vaak genoeg de economische waarde overstijgt (Bisdom van Haarlem, 2008c). Een interessante maar noodzakelijke opmerking die hierbij gemaakt dient te worden is dat de gemeente vaak besluit een kerkgebouw te slopen, ondanks de onvervangbare waarde (Task Force, 2012). Momenteel is dat echter voor alle betrokken partijen de goedkoopste oplossing, en verreweg de makkelijkste, hoewel dit volgens menig gebruikers en omwonenden niet de juiste beslissing is. Daarbij komt dat sloop voor aangewezen rijksmonumenten, provinciale of gemeentelijke monumenten geen optie is. Daarnaast maakt de huidige wetgeving het mogelijk voor 'belanghebbenden' om een aanvraag in te dienen voor een monumentenstatus. Omdat de term 'belanghebbende' momenteel niet goed is afgebakend, is het voor omwonenden zowel als voor belangengroepen mogelijk om, vaak succesvol, een aanvraag in te dienen voor een monumentenstatus. Deze status belemmert veelal de mogelijkheden die een kerkgebouw te bieden heeft, wat de risico's voor een investeerder vergroot.

Het gebrek aan financiële middelen leidt vaak tot kleine renovatie ingrepen, die vooral zijn bedoeld voor het onderhouden voor de korte termijn en het daarom op de lange termijn niet redden (Van de Ven, 2010). Uiteindelijk moet alsnog meer geld worden geïnvesteerd om het onderhoud van het kerkgebouw terug te brengen naar de moderne maatstaven. Wanneer haalbaarheidsstudies uitgevoerd kunnen worden op een meer toegankelijke en gemakkelijkere manier, zouden de betrokken partijen in kunnen zien dat er absoluut andere mogelijkheden zijn om het kerkgebouw in stand te houden. Een van deze mogelijkheden is het herbestemmen. Er zijn echter ook minder ingrijpende mogelijkheden denkbaar zoals het vinden van een nevenfunctie of tijdelijk herbestemmen.



## SELECTIE IN PORTFOLIO NOODZAKELIJK

De komende jaren moet de PKN een derde van de kerkgebouwen afstoten (Kerkredactie, 2013). Dit betekent dat sommige kerkelijke gemeenten een keuze moeten maken binnen hun regio. Als er bijvoorbeeld zes kerken behoren tot de kerkelijke gemeente in een bepaalde regio, dan zal deze kerkelijke gemeente twee kerken af moeten stoten. Het mag duidelijk zijn dat geen enkele parochie vrijwillig haar kerk op zal offeren. Het selectieproces moet in gang worden gezet, om te bepalen welke kerk geschikt wordt geacht voor herbestemming, en welke kerk in gebruik kan blijven voor de eredienst. Een belangrijke aantekening met betrekking tot dit onderwerp is het verschil in waardering tussen bijvoorbeeld de parochie en een ontwikkelaar. Waar een ontwikkelaar bij een centrumlocatie kansen ziet voor herbestemming, ziet de parochie kansen om de kerk in gebruik te houden (Schout, 2015).

Een bijkomende factor die een rol speelt binnen het selectieproces is het gebrek aan besef van noodzaak door de parochies en kerkgangers. Waar de kerkbesturen of het Bisdom steeds vaker zicht heeft op de financiële omstandigheden, is dit voor de kerkgangers en de parochie vaak niet het geval. Men is daardoor niet in staat om beslissingen te nemen die nadelig uitpakken voor de kerkelijke gemeente. Een simpele rekensom duidt aan dat een kerk meer geld kost dan deze oplevert. Er moeten dus kerken worden afgestoten om andere kerken te kunnen behouden. Uit ervaring blijkt dat zelfs wanneer de harde cijfers gepresenteerd worden het nog lastig is om men ervan te overtuigen dat het afstoten van kerkgebouwen onvermijdelijk is (N. Roeterdink & Houben, 2015).

## WAARDE BELEVING VERSCHILT PER ACTOR

Herbestemmen van kerkgebouwen verschilt wezenlijk van het herbestemmen van bijvoorbeeld standaard kantoorgebouwen. De kerkgebouwen brengen symbolische, maatschappelijke en cultuurhistorische waarde met zich mee, wat het uitvoeren van haalbaarheidsstudies ingewikkelder maakt. De voornaamste reden waardoor de waardebeoordeling van een kerkgebouw moeilijk is komt door deze verschillende waarden. Deze soorten waarde hebben "zachte" eigenschappen. Met andere woorden, deze waarden zijn niet direct in geld uit te drukken, in tegenstelling tot de economische waarde. Waar een kerkganger veertig jaar van zijn leven financieel heeft geïnvesteerd in een kerk waar hij is gedoopt en getrouwd zal deze persoon de kerk meer waard vinden, dan een ontwikkelaar die alleen maar kosten ziet voor achterstallig onderhoud en risico's voor herbestemming. Doordat de actoren niet op de hoogte zijn van elkaars verhalen en waarde beleving kan men elkaars keuzes niet begrijpen of respecteren.

## SNEL BESLISSINGEN NEMEN IS LASTIG

Het jaar van het Religieus Erfgoed, 2008, heeft geleid tot veel publicaties gericht op de toekomst voor het religieus erfgoed. Op verschillende manieren wordt invulling gegeven aan de heersende problematiek. De Vereniging van Beheerders van Monumentale Kerkgebouwen in Nederland (VBMK) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) hebben hun krachten gebundeld en een Handreiking Religieus Erfgoed voor burgerlijke en kerkelijke gemeenten ontwikkeld (VBMK & VNG, 2008). In deze handleiding wordt een stappenplan geadviseerd aan de burgerlijke en de kerkelijke gemeente over hoe men kan reageren op de toenemende leegstand. "Een waaier aan mogelijkheden" (2008) is door de VBMK gepubliceerd om partijen inspirerende projecten voor te leggen waar uit geput kan worden. Vanuit het PKN wordt gepleit voor een verandering in mentaliteit van de kerkelijke gemeente (Protestantse Kerk Nederland, 2007) en verschillende andere publicaties benadrukken het belang van beleidsmatige veranderingen (Jelsma, 2008; Stichting 2008 Jaar van het Religieus Erfgoed, 2008; VBMK & VNG, 2008).

Momenteel is het niet verplicht voor gemeenten om een visie te ontwikkelen over hoe om moet worden gegaan met religieus erfgoed, dus hebben veel gemeenten geen visie. Momenteel zijn de beschikbare kerkenvisies op twee handen te tellen (Wijmans, 2015). De burgerlijke gemeente heeft net als de kerkeigenaar een groot belang bij het beperken van de leegstand van kerkgebouwen, maar omdat er momenteel minimaal beleid is vastgelegd met betrekking tot leegstaand religieus erfgoed loopt het proces vertraging op. Wanneer op een bepaald moment afspraken worden gemaakt met een wethouder Ruimtelijke Ordening kan het proces vervolgens gemakkelijk de ambtstermijn overstijgen, waardoor de eerder gemaakte afspraken alsnog met de nieuwe wethouder van Ruimtelijke Ordening gemaakt moeten worden. De onduidelijkheid van ambities, verantwoordelijkheden en doelen leveren onnodige vertraging op (N. Roeterdink & Houben, 2015).

### **GEEN “PERFECTE” OPLOSSING?**

Veel parochies staren zich blind op het vinden van een perfecte oplossing. Ideaal gezien zou een koper zich aandienen die én de kerk voorziet van een door de parochie geaccepteerde functie én een flink bedrag voor de kerk neerlegt. In de praktijk blijkt dit echter niet zo gemakkelijk. Ofwel de geïnteresseerde partij kan niet de volledige capaciteit van de kerk dragen, ofwel de toekomstige functie is niet naar wens van de parochie, ofwel de geïnteresseerde is niet bereid het bedrag neer te leggen wat de parochie zou willen zien. In deze sector is veel te winnen door meer in te zetten op de tijdelijkheid van oplossingen (Schout, 2015). Wellicht is het combineren van gegadigden wel de oplossing om tot een volledige benutting van de capaciteit te komen? In een ander geval zou een beperktere invulling toch inkomsten kunnen opleveren voor de parochie. Op langere termijn kan gekeken worden naar andere oplossingen. Het besef van de ernst van de situatie is bij veel parochies nog niet ingedaald. Vanuit hogere hand begint dit besef wel steeds meer te komen (N. Roeterdink & Houben, 2015).

### **VERANDERING IS NOODZAKELIJK**

De samenloop van bovenstaande factoren maakt dat het leegstaande of leegkomende religieus vastgoed een serieus probleem is voor zowel de kerkelijke als de burgerlijke gemeente. Indien geen concrete acties worden ondernomen vanuit een van beide zal de situatie niet verbeteren. Communicatie tussen deze partijen is noodzakelijk om tot een succesvol beleid te komen om de huidige trend van leegstand om te buigen in kansen voor herbesteding (Harmsen, 2008).

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Uit de probleemanalyse kunnen verschillende factoren gehaald worden die een bepalende rol spelen binnen het herbestemmen van religieus erfgoed. Deze factoren kunnen worden onderverdeeld in de onderwerpen 'mentaliteit' en 'proces'.

### Mentaliteit

1	Gebrek aan besef van noodzaak door de kerkelijke gemeente
2	Burgerlijke gemeente gaat liever voor makkelijke weg, door kerkgebouw te slopen
3	Verskil in waarde-beleving tussen relevante actoren
4	Tijdelijke oplossingen worden nog niet gezien als relevante oplossingen

### Proces

1	Burgerlijke gemeente heeft vaak geen kerkvisie ontwikkeld
2	Belanghebbenden hebben te veel inspraak bij aanvraag monumentenstatus
3	Langdurige besluitvormingsprocessen leveren alleen maar nog meer vertraging op

De probleemanalyse geeft duidelijk weer hoe de opeenvolging van factoren een duidelijk probleem veroorzaakt met betrekking tot het invullen van leegstaand religieus erfgoed. Deze analyse is kort samengevat in de probleemstelling:

Het verschil in waardebeleving tussen de betrokken actoren verhindert een vlot verloop van het besluitvormingsproces met betrekking tot het herbestemmen van religieus erfgoed.

## 1.3 DOELSTELLING

Zoals in de analyse naar voren is gekomen, hebben de verschillen in beleving tussen de betrokken partijen een belangrijk aandeel in de problematiek. Het vinden van een rendabele invulling voor kerkgebouwen is het ultieme doel, maar wordt verhinderd door een gebrek aan communicatie, een gebrek aan beleidsmatige instrumenten en een gebrek aan samenwerking. Dit alles leidt tot de volgende doelstelling:

Het onderhandelingsproces tussen de actoren een stimulans geven en het verschil in waardebeleving doorbreken zodat leegstand wordt voorkomen en de waarde van het religieus erfgoed gewaarborgd blijft.

## 1.4 ONDERZOEKSVRAGEN

Uit de probleemstelling is gebleken dat het begrip waarde nog een tamelijk vage betekenis heeft binnen het herbestedingsproces van religieus erfgoed. Het is niet alleen de vraag welke waarden precies een rol spelen, maar vooral ook welke actoren welke waarden belangrijk(er) vinden. Dit blijkt directe gevolgen te hebben voor het verdere verloop van het herbestedingsproces. Om een antwoord te geven op dit probleem, en in te spelen op de geformuleerde doelstelling, zijn twee hoofdvragen centraal gezet in het onderzoek. Om de hoofdvragen te kunnen beantwoorden zijn verschillende onderzoeksvragen geformuleerd die inspelen op de kernwoorden uit de hoofdvragen. Per onderzoeksvraag is aangegeven in welke hoofdstukken antwoorden is gegeven op deze vragen. In hoofdstuk 8 Conclusie zijn zowel de onderzoeksvragen als de hoofdvragen beantwoord.

1. Welke rol speelt 'waarde' in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed?

- a) Hoe zit het herbestemmingsproces van religieus erfgoed in elkaar?
  - Zie H4.3 en H4.4
- b) Welke waarden spelen een rol in het herbestemmingsproces?
  - Zie H4.2, H4.3, H4.4 en H5
- c) Welke factoren spelen een rol in het herbestemmingsproces?
  - Zie H4.3, H4.4 en H5
- d) Welke actor behartigt welke soort waarde?
  - Zie H3.3
- e) In hoeverre vormt het verschil in waarde beleving een knelpunt in het herbestemmingsproces?
  - Zie H1, H3.3, H4.2 en H5

2. Hoe kan de samenwerking tussen verschillende actoren worden gestimuleerd in een vroeg stadium van het herbestemmingsproces?

- a) Welke actoren zijn betrokken bij herbestemmingsprojecten van religieus erfgoed en wat zijn hun belangen en ambities?
  - Zie H3.3 en H5
- b) Welke methoden zijn geschikt voor de beschreven doelstelling?
  - Zie H4.5, H6 en H7
- c) Welke elementen heeft een instrument nodig om de samenwerking te kunnen stimuleren?
  - Zie H4.3, H4.4, H4.5, H6 en H7
- d) Hoe zou een dergelijk instrument eruit kunnen zien?
  - Zie H6 en H7
- e) Welke aanpassingen dienen aan het instrument gedaan te worden na het toetsen?
  - Zie H6, H7 en H9

Eenzijds wordt gefocust op de positie van waarde binnen het herbestemmingsproces en anderzijds op het ontwikkelen van een katalysator voor de samenwerking binnen het herbestemmingsproces. Op die manier wordt zowel het probleemveld uitgekristalliseerd als een gerichte oplossing ontworpen aan de hand van alle input gegenereerd uit de toegepaste onderzoeksmethodes. De twee hoofdvragen staan daarom ook in directe verbinding met elkaar. Het antwoord op de eerste hoofdvraag levert input voor de invulling van de tweede hoofdvraag.

## 1.5 EINDPRODUCT

Het onderzoek heeft geleid tot een eindproduct aangevuld met aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

### DOELGROEP

In eerste instantie is het eindproduct van dit onderzoek gericht op de partij die eigenaar is van de kerk. Over het algemeen is dit het Bisdome of een parochie, maar het kan ook een gemeente of andere stichting zijn. In principe zal voor deze partij de noodzaak het hoogst zijn om een rendabele functie in de leegstaande kerk te krijgen. Vaak is het ook echter deze partij waar moeilijk mee samen te werken valt, bijvoorbeeld omdat de toekomstvisie voor het gebouw tegen de ambities van ontwikkelaars en ondernemers in druist. Iedere partij die betrokken raakt in een dergelijke situatie zou initiatief moeten kunnen tonen en op een proactieve manier de samenwerking moeten stimuleren. In die zin is dit eindproduct dus gericht op alle bij het herbestemmingsproces betrokken actoren.

## PRODUCTEN

In de probleemstelling is duidelijk naar voren gekomen dat het probleem tweeledig is. Enerzijds zijn er de factoren die tot de categorie 'mentaliteit' behoren, anderzijds zijn er de factoren die tot de categorie 'proces' behoren. Binnen het eindproduct is deze tweedeling ook gemaakt.

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek is een **rollenspel** ontworpen. Dit rollenspel speelt in op het veranderen van de mentaliteit van de betrokken actoren en heeft als doel bewustwording te creëren van de verschillende waarden die een rol hebben binnen het herbestemmingsproces van religieus erfgoed. Op deze manier worden de relevante waarden in het proces meegenomen en maximaal benut.

Hiernaast zijn **aanbevelingen** geformuleerd met betrekking tot het beleid dat zowel de burgerlijke als de kerkelijke gemeenten hanteren. Uit de analyse is gebleken dat ook daar bepaalde factoren meespelen die dermate invloed hebben op het proces dat daar extra aandacht aan besteed dient te worden.

## 2. ONDERZOEKSOPZET

Nu de doelstelling en hoofdvragen bekend zijn moet het onderzoeksontwerp verder worden uitgediept. Allereerst worden het conceptueel schema en het onderzoeksontwerp beschreven. De methode die is toegepast om aan de benodigde informatie te komen zal vervolgens worden behandeld. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een korte beschrijving van het afstudeerbedrijf.

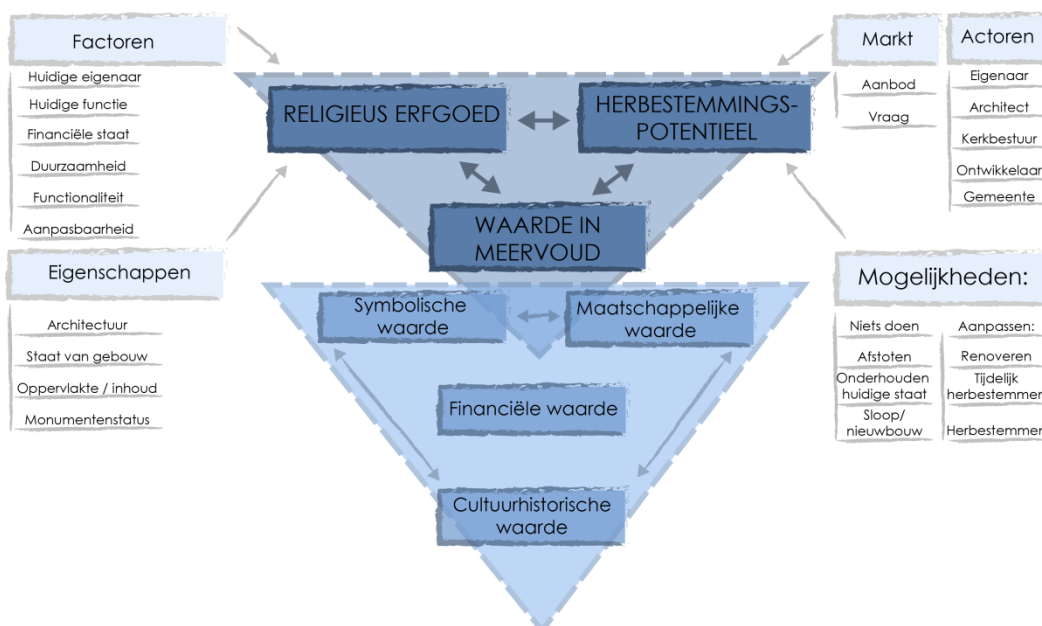
### 2.1 CONCEPTUEEL SCHEMA

In figuur 5 is het conceptueel schema weergegeven dat centraal staat in dit afstudeerverslag. Het schema beschrijft de relatie tussen de drie hoofdthema's van dit onderzoek: religieus erfgoed, herbestemming en waarde. Om te beginnen het religieus erfgoed wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals aanpasbaarheid, functionaliteit, duurzaamheid, financiële omstandigheden en de huidige eigenaar en functie, maar ook door verschillende bouwkundige waarden zoals de architectuur, staat van het gebouw, monumentale status en statistische eigenschappen.

Deze factoren samen hebben een invloed op de waarde van het gebouw. Beter gezegd, deze factoren hebben ieder invloed op een bepaalde soort waarde van het gebouw. In dit onderzoek staan vier soorten waarde centraal: financiële waarde, maatschappelijke waarde, symbolische waarde en cultuurhistorische waarde. Deze waarden zijn onderling gerelateerd en worden geacht in combinatie met elkaar de waarde van het kerkgebouw te omvatten. In hoeverre deze aanname in de praktijk blijkt te kloppen zal in hoofdstuk 4.2 uitgebreid worden beschreven.

De herbestemming van het kerkgebouw en met name het herbestemmingspotentieel hangt af van de marktomstandigheden en de betrokken actoren. Vervolgens kan na een analyse van alle factoren een uitspraak worden gedaan wat het beste is om te doen: niets, het gebouw afstoten, onderhouden in de huidige staat, slopen, of aanpassen.

De drie hoofdthema's vormen samen een driehoek, de een heeft namelijk altijd invloed op de ander. Niet alleen de waarde in meervoud bepaald het herbestemmingspotentieel. Juist ook het herbestemmingspotentieel kan bijvoorbeeld de financiële waarde van het kerkgebouw beïnvloeden. Zo hebben ook de eigenschappen en externe factoren met betrekking tot het religieus erfgoed invloed op het herbestemmingspotentieel, zowel als andersom.

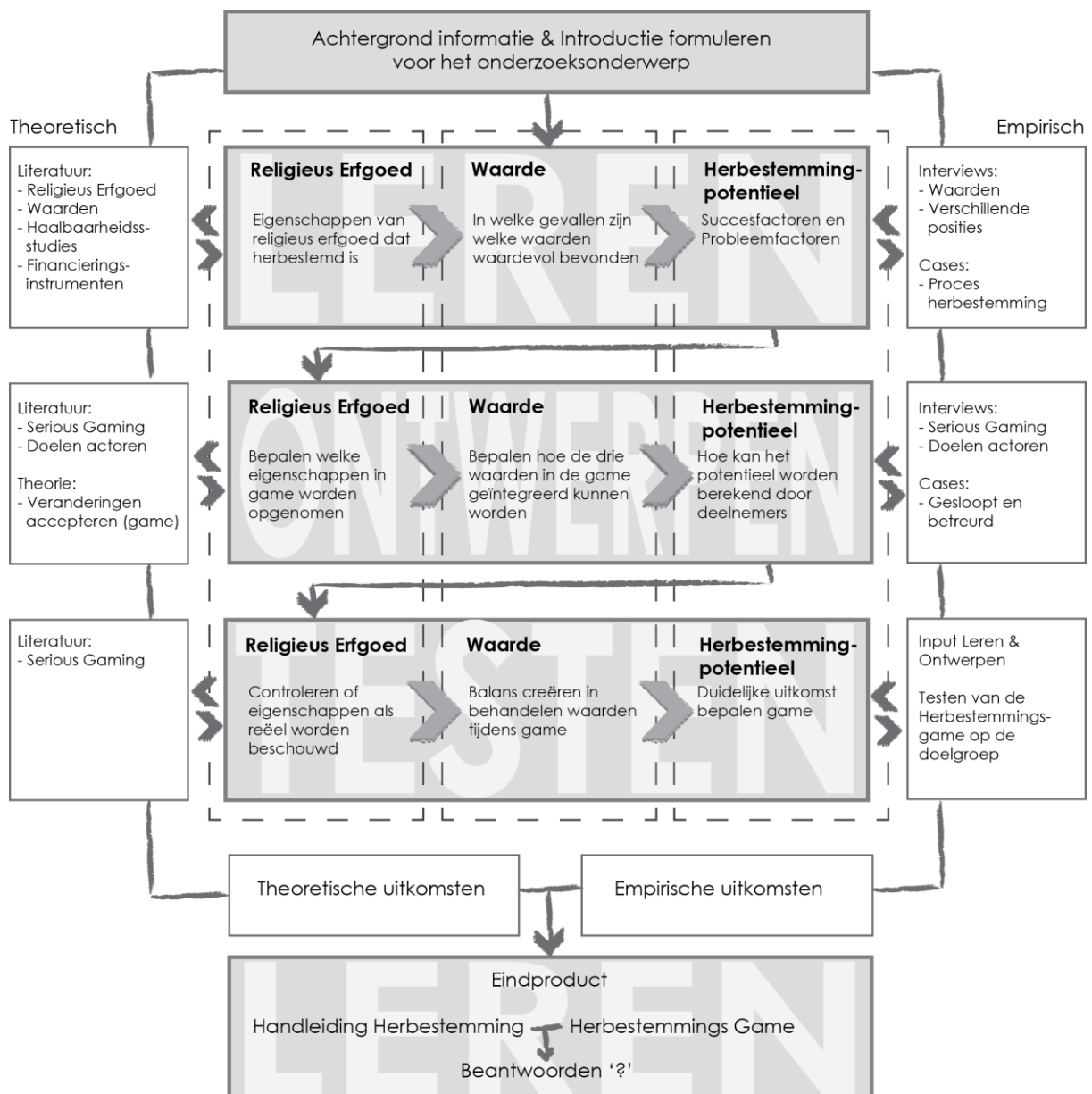


FIGUUR 5 CONCEPTUEEL SCHEMA (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

## 2.2 ONDERZOEKSONTWERP

Het onderzoeksontwerp is in figuur 6 weergegeven. Een belangrijk aspect van dit ontwerp is het feit dat met iedere stap binnen het totale ontwerp de cyclus van het conceptueel schema volledig wordt doorlopen. Het iteratieve karakter van het onderzoeksontwerp zorgt dat het gehele conceptuele schema drie keer wordt doorlopen. Deze drie stappen hebben ieder een eigen thema en binnen deze stappen is ook een cyclisch proces van toepassing.

De eerste fase wordt de leerfase genoemd. Tijdens deze fase is vooral informatie gewonnen om meer kennis te vergaren over het financieringsinstrumentarium en de succes- en probleemfactoren van herbestemmingsprojecten. In de tweede fase is het ontwerpen begonnen. Het ontwerpen van de herbestemmingsgame wordt hiermee bedoeld. De vergaarde kennis is hier opgenomen in de game. De derde fase was een testfase. Hier is getest of de opgedane kennis voldeed aan de verwachtingen van de deelnemers van de game. Door de interactieve omgeving was er veel ruimte voor het uiten van op- of aanmerkingen. In de eindfase komt al deze in- en output bij elkaar en is opnieuw geleerd. Hiermee is de cyclus van leren – ontwerpen – testen – leren compleet.



FIGUUR 6 ONDERZOEKSONTWERP (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)



## 2.3 ONDERZOEKSMETHODE

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering. Niet alleen het 'waarde'-aspect binnen het onderzoek is een aspect waar de 'waarom'-vraag beantwoord moet worden, maar ook de belangen en doelen van de betrokken actoren zijn relevant om te achterhalen wat de positie van waarde is binnen het herbestemmingsproces. Juist daarom is het belangrijk om open vragen te stellen aan experts binnen het vakgebied, maar ook bij ervaringsdeskundigen. Om de benodigde informatie te vergaren is gekozen voor een combinatie van case studies en interviews.

### LITERATUURSTUDIE

Zoals in figuur 6 is weergegeven heeft de eerste fase als thema 'leren'. De literatuurstudie ligt hieraan ten grondslag. Het doel van de literatuurstudie is om een basis te vormen voor het beantwoorden van alle onderzoeksvragen. De kennis die uit de literatuurstudie volgt is gebaseerd op bestaande publicaties. Voor zover het bekend is binnen deze publicaties wordt gekeken naar knelpunten, verbanden en instrumenten binnen de problematiek (Groot & Wang, 2002).

### CASE STUDIES

Volgens Groot & Wang (2002) is de case study methode er een die alle overige strategieën combineert. De case study methode is gekozen voor dit allround karakter. Deze methode biedt de mogelijkheid om onderzoek te doen naar een project in haar context (Yin, 2013). Kijkend naar het onderwerp van herbestemde kerkgebouwen zou het niet relevant zijn om een theoretische studie te doen, omdat alleen de praktijk leert waarom bepaalde oplossingen wel of niet succesvol bleken te zijn.

### CRITERIA VOOR CASE SELECTIE

Om het onderzoek haalbaar te maken in de daarvoor gestelde termijn en om het onderzoek meer richting te geven zijn er kaders gesteld. Deze kaders gelden met name voor de selectie van case studies. De case studies bepalen in grote mate de input waarop het eindproduct gebaseerd is en daarom mag de selectie van cases niet van het toeval afhangen. Bij het selecteren van de case studies zijn de volgende keuzes gemaakt.

Binnen dit onderzoek wordt alleen gesproken over kerkgebouwen die daadwerkelijk een **monumentale status** hebben gekregen. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen een Rijksmonument, Provinciaal monument of een Gemeentelijk monument.

De geografische grens van dit onderzoek is gesteld op kerkgebouwen die binnen de **Nederlandse grens** liggen. Hierbinnen is bewust gekozen voor een diversiteit wat steden betreft om te onderzoeken in hoeverre iedere gemeente anders omgaat met de leegstand van religieus erfgoed.

De case studies die in het onderzoek zijn opgenomen hebben alleen betrekking op kerkgebouwen met een **Rooms-Katholieke of een Protestantse denominatie**. Dit betekent dat gebedshuizen van andere religies buiten het onderzoek vallen. Deze afweging is gemaakt omdat de leegstand van kerkgebouwen in Nederland voornamelijk betrekking heeft op kerkgebouwen met een Christelijke denominatie.

Het laatste criteria voor de gekozen case studies heeft betrekking op het bouwjaar van het betreffende kerkgebouw. In dit onderzoek worden alleen **vooorlogse kerkgebouwen** opgenomen. Kerkgebouwen uit de jaren '50 of later zijn vaak moderner van vorm en invulling. Vanuit die overweging zouden deze gebouwen makkelijker te herbestemmen zijn (Harmsen, 2008).

Er is bewust geen criterium meegenomen met betrekking tot de duurzaamheid van het project. Met duurzaamheid wordt in dit geval bedoeld of het kerkgebouw tijdelijk of definitief is herbestemd. Daarnaast is ook de volledigheid van de herbestemming geen criterium. Zowel volledige als gedeeltelijke herbestemming is relevant voor dit onderzoek. Juist de diversiteit aan projecten geeft een overzicht van de mogelijkheden, maar ook de omstandigheden waar de gemaakte keuzes op zijn gebaseerd.

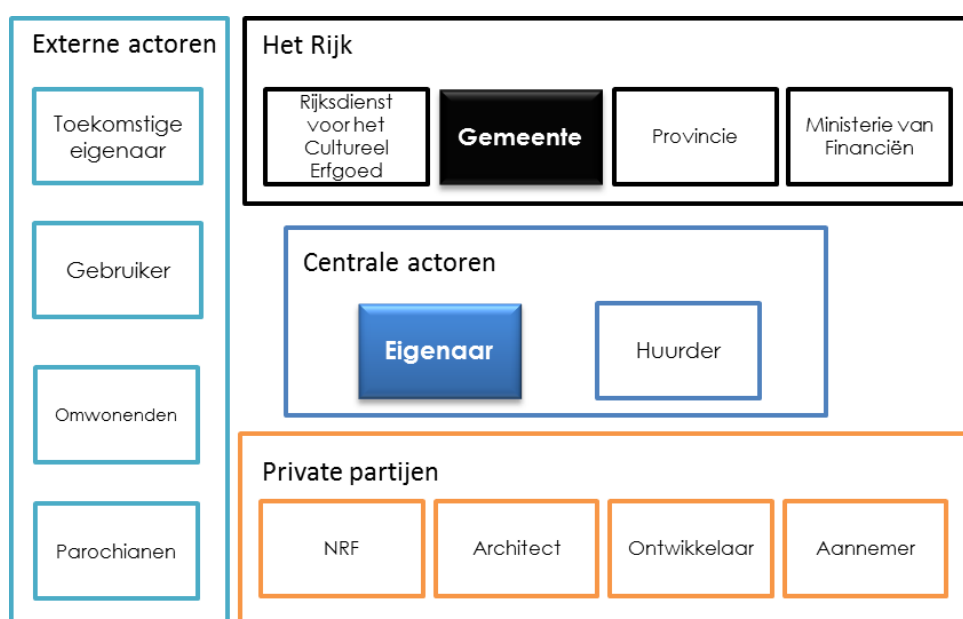
### SELECTIE CASES

Door gesprekken met professionals binnen het erfgoedveld zijn verschillende herbestemmingsprojecten van religieus erfgoed naar voren gekomen als interessant voor een case study. Deze inventariserende lijst is toegevoegd in Bijlage 2. En heeft als leidraad gefungeerd in het selecteren van de definitieve case studies. Bij het selecteren zijn de beschreven criteria ter harte genomen. De projecten die zijn gekozen als case study staan op de volgende pagina beschreven.

### DATAVERZAMELING

Voor de dataverzameling van de case studies is begonnen met een verkennende literatuur studie. Vaak zijn er artikelen gepubliceerd of websites ontworpen om informatie over het object naar buiten te brengen. Deze informatie is gebruikt om te inventariseren welke informatie reeds bekend is en om voor te bereiden op interviews die met betrokken actoren plaats zouden vinden.

De interviews vormen de belangrijkste methode om input te vergaren met betrekking tot de case studies. Met name het procesverloop en de knelpunten waar men tijdens het project tegenaan liep zullen niet vaak publiekelijk worden gemaakt. Dit zijn precies punten precies waar dit onderzoek op gericht is. Interviews met betrokken actoren zijn dus cruciaal. Binnen het herbestemmingsproces zijn enkele sleutelfiguren te identificeren. De betrokken partijen zijn over het algemeen onder te verdelen in de Centrale actoren, Externe actoren, Het Rijk en de Private partijen, zoals weergegeven in figuur 7. Door uit de meest essentiële groepen een actor te interviewen wordt een beeld van het proces gecreëerd dat vanuit alle kanten belicht is. Daarom is bij iedere case studie in ieder geval de gemeente en de eigenaar geïnterviewd (benadrukt in afbeelding). Het is voorgekomen dat de gemeente ook eigenaar is van het pand, in dat geval is ook een tweede relevante partij geïnterviewd.



FIGUUR 7 OVERZICHT ACTOREN BIJ HERBESTEMMING RELIGIEUS ERFGOED (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

<p><b>Dominicanenkerk</b></p> <p><b>Stad</b> Maastricht  <b>Bouwjaar</b> 1294  <b>Architect</b> Onbekend  <b>Jaar van herbestemming</b> 2005-2006  <b>Denominatie</b> Geen  <b>Monumentale status</b> Rijksmonument  <b>Nieuwe functie</b> Winkel  <b>Tijdelijk vs. Definitief</b> Definitief</p>	
<p><b>Jozefkerk</b></p> <p><b>Stad</b> Arnhem  <b>Bouwjaar</b> 1928  <b>Architect</b> Van Beers  <b>Jaar van herbestemming</b> 2012  <b>Denominatie</b> Rooms-Katholiek  <b>Monumentale status</b> Gemeentelijk monument  <b>Nieuwe functie</b> Skatehal  <b>Tijdelijk vs. Definitief</b> Tijdelijk</p>	
<p><b>Clemenskerk</b></p> <p><b>Stad</b> Hilversum  <b>Bouwjaar</b> 1914  <b>Architect</b> Van Gils  <b>Jaar van herbestemming</b> 2012  <b>Denominatie</b> Rooms-Katholiek  <b>Monumentale status</b> Rijksmonument  <b>Nieuwe functie</b> Geen  <b>Tijdelijk vs. Definitief</b> -</p>	
<p><b>Oranjekerk</b></p> <p><b>Stad</b> Amsterdam  <b>Bouwjaar</b> 1903  <b>Architect</b> Posthumus Meyes  <b>Jaar van herbestemming</b> 1999  <b>Denominatie</b> Protestants  <b>Monumentale status</b> Gemeentelijk monument  <b>Nieuwe functie</b> Kerkelijk gebruik + verhuur + kantoren  <b>Tijdelijk vs. Definitief</b> Definitief</p>	
<p><b>Sint Bonifatiuskerk</b></p> <p><b>Stad</b> Dordrecht  <b>Bouwjaar</b> 1823-1826  <b>Architect</b> Plukhooy  <b>Jaar van herbestemming</b> 2013  <b>Denominatie</b> Rooms-Katholiek  <b>Monumentale status</b> Rijksmonument  <b>Nieuwe functie</b> Interkerkelijk + winkels  <b>Tijdelijk vs. Definitief</b> Tijdelijk</p>	

## ONTWERPFASE

Zoals in hoofdstuk 1.5 is beschreven heeft dit onderzoek geleid tot het ontwikkelen van een rollenspel dat antwoord geeft op de tweede hoofdvraag. Uit de analyse en de literatuurstudie is gebleken dat het toepassen van de spelmethodiek een passende oplossing kan bieden voor het geformuleerde probleem. Het ontwerpproces van het rollenspel is afgeleid van de methodiek van Elgood (Elgood, 2011) waarin tien stappen worden doorlopen voor tot een definitief ontwerp gekomen wordt. De input voor het ontwerpproces is afgeleid uit de case studies en interviews die plaats hebben gevonden. Bij het ontwerpen van het rollenspel is specifiek gekeken naar de knelpunten in het herbestemmingsproces en in hoeverre het verschil in waardebeleving hier een invloed op heeft gehad. Het ontwerpproces staat in Deel II hoofdstuk 6 uitgebreid beschreven.

### ROLLENSPEL

Het rollenspel is dus een vorm van spelsimulatie en zal in eerste instantie gericht zijn op het **bewustwordingsproces**. Het bewust worden dat er verschillende waarden meespelen, maar ook juist dat er binnen de actoren tegenstrijdigheid kan bestaan over de waarden en belangen die iedere actor behartigd. Vervolgens wordt door middel van de spelsimulatie ook aangetoond dat het belangrijk is om in gesprek te blijven gedurende het proces. Niet langer ieder voor zich, maar als team kan men meer bereiken dan alleen. Het **stimuleren van samenwerking** is dus het tweede belangrijke doel van het spel waar op ingehaakt wordt.

### TOETSING

Het ontwikkelde rollenspel is in drievoud getoetst met studenten van de faculteit Bouwkunde, medewerkers van het Restauratiefonds en deelnemers van de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën' (zie hoofdstuk 2.4). Deze tests hebben uitgewezen in hoeverre het spel de samenwerking daadwerkelijk stimuleert en in hoeverre nog aanpassingen en/of aanbevelingen geformuleerd dienen te worden ter verbetering van het instrument.

## 2.4 Afstudeerbeprijf Stichting Nationaal Restauratiefonds

Het Nationaal Restauratiefonds is een onafhankelijke stichting die zich richt op het verstrekken van financieringen en het uitbetalen van subsidies aan monumenteigenaren voor restauratie en onderhoud van hun pand. Daarnaast verstrekt het fonds informatie over de financiële en procesmatige aspecten van restauratie en onderhoud van monumenten (Restauratiefonds, 2014). De stichting heeft geen winstoogmerk. Het Restauratiefonds werkt met het Revolving Fund principe. Dit houdt in dat opbrengsten uit rente en aflossing worden opnieuw ingezet om zodoende een lagere rente aan te kunnen bieden. De missie van de stichting is het zijn van een partner voor monumenteigenaren en het delen van informatie over het financieren van het delen van kennis over het behoud van monumenten (Restauratiefonds, 2014).

### AGENDA TOEKOMST RELIGIEUS ERFGOED

Het Restauratiefonds neemt sinds juli 2014 actief deel aan de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën'. Deze werkgroep is onderdeel van een initiatief vanuit de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed genaamd de 'Agenda Toekomst Religieus Erfgoed'. In samenwerking met kerkelijke, bestuurlijke, wetenschappelijke en maatschappelijke partijen wordt nagedacht over manieren om de problematiek van leegstaande kerkgebouwen te bestrijden. Deze agenda bestaat uit zeven punten en voor ieder punt is een werkgroep samengesteld. De werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën' is gericht op het zoeken naar nieuwe exploitatievormen en financieringsvormen. De voorzitter van deze werkgroep, de heer Barend Jan Schrieken, hoofd Strategie & Ontwikkeling van het Nationaal Restauratiefonds, en Marieke Brouwer, medewerker Strategie & Ontwikkeling, zijn de begeleiders van dit afstudeertraject.

## 3. CONTEXT

Waar in het vorige hoofdstuk uitgebreid is ingegaan op het onderwerp en ontwerp van het onderzoek, zal dit hoofdstuk de context van het onderzoek beschrijven. Zo wordt een korte terugblik geboden op reeds voltooide onderzoeken en wordt benadrukt wat dit onderzoek daar aan toe te voegen heeft, zowel op wetenschappelijk als maatschappelijk niveau. Om de context zo compleet mogelijk te krijgen worden ook alle belangrijke actoren binnen het herbestemmen van religieus erfgoed beschreven.

### 3.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Gedurende de afgelopen jaren hebben verschillende onderzoekers en afstudeerders zich ontfemd over het onderwerp herbestemmen van monumentaal en religieus erfgoed (Geraedts & D.J.M. van der Voordt, 2000; Hek, Kamstra, & Geraedts, 2004; B.J. Schrieken, 2000; Schunselaar, 2009; Tillema, 2009; Van Beers, 2007; Van der Staak, 2013; Verkuijlen, 2008; Vlist, 2004). Deze publicaties leidden met name tot verschillende methodes waarin het herbestemmingsproces werd beschreven of waarin een hulpmiddel werd geboden voor het vinden van een passende functie voor het betreffende monument. Naar aanleiding van het Jaar van het Religieus Erfgoed 2008 zijn verschillende documenten gepubliceerd, met daarin aanbevelingen voor zowel de burgerlijke als de kerkelijke gemeente (Bisdom van Haarlem, 2008a; Jelsma, 2008; Protestantse Kerk Nederland, 2007; Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2011; Stichting 2008 Jaar van het Religieus Erfgoed, 2008; VBMK, 2008; VBMK & VNG, 2008). De termen communicatie en samenwerking staan hierin centraal, wat ook gebleken is uit de probleemanalyse.

#### STUDIES 'WAARDE'

Ook op het gebied van waarde zijn zeer veel verschillende studies voltrokken met de meest uiteenlopende focuspunten. Ruijgrok (2006) heeft een begin gemaakt met het onderzoeken van drie verschillende typen waarde: optiewaarde, bestaanswaarde en verervingswaarde. Bazelmans heeft in de publicatie 'Cultureel Erfgoed op Waarde Geschat' (2013) een hoofdstuk voor zijn rekening genomen genaamd 'Waarde in meervoud'. In deze bijdrage wordt gesproken over de definitie van het woord 'waarde', maar ook andere thema's komen aan bod, zoals de waardeontwikkeling van vastgoed, cultureel erfgoed en verevening. Hiernaast is er een essaybundel gepubliceerd vanuit het projectbureau Belvedere (Linssen et al., 2009). Hierin worden verschillende professionals aan het woord gelaten over de relatie tussen cultuurhistorie en waarde. Deze onderzoeken vormen de basis van het literatuuronderzoek over waarde beschreven in hoofdstuk 4.2.

#### WAT DIT ONDERZOEK TOEVOEGT

Sinds het Jaar van het Religieus Erfgoed in 2008 zijn veel documenten geschreven over het herbestemmingsproces van religieus erfgoed en het vinden van een nieuwe bestemming. Hierbij is vooralsnog voorbij gegaan aan het verschil in waardebeleving wat speelt tussen de belangrijke actoren. Dit onderzoek heeft geleid tot een samenwerkingsmodel in de vorm van een rollenspel welke generiek ingezet kan worden om op een actieve manier het samenwerkingsproces een stimulans te geven. Door het rollenspel in een vroeg stadium in te zetten worden de onduidelijkheden benoemd en bediscussieerd, zodat deze in het vervolg niet meer tussen de spelers in kunnen komen te staan.



## 3.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Veranderingen in de maatschappij hebben geleid tot een afname in de populariteit van het Christelijk geloof. Doordat steeds minder mensen actief het geloof belijden en de kerkgang afneemt verliezen veel kerken hun oorspronkelijke functie. Van oudsher is bekend dat de kerk een plek biedt waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en een sterke maatschappelijke waarde heeft. De actieve gelovigen zetten in verhouding ongeveer 250 miljoen euro om per jaar, door zich in te zetten als vrijwilliger en ziekenbezoek te doen (Bernts & Kregting, 2010). Verder heeft de kerk een culturele waarde, bijvoorbeeld door het aanbieden van concerten en door zich open te stellen voor bezoek tijdens de Open Monumentendag.

### MAATSCHAPPELIJKE WAARDE KERKGEBOUW

Nu de kerkgebouwen de oorspronkelijke functie dreigen te verliezen gaat daarmee een belangrijk aandeel in de maatschappelijke waarde ten onder. Het is echter niet alleen de bestemming die de kerk aan het gebouw heeft gegeven die waardevol is voor de maatschappij. Juist ook het gebouw draagt in belangrijke mate bij aan de identiteit van een stad of stadsdeel (Metro nieuws, 2014). Het slopen van kerkgebouwen is een ernstige vorm van kapitaalvernietiging. Deze gebouwen zijn gerealiseerd door de toewijding, inzet en geld van lokale gemeenten en burgers. Het kerkgebouw kan opnieuw een nieuwe functie krijgen die een rol speelt in de sociale integratie van de wijk. Het verlies van deze gebouwen heeft een groot effect op de identiteit van de stad en zal ook de toeristische mogelijkheden negatief beïnvloeden (Task Force, 2012).

### WERKROEP 'GEBRUIK, EXPLOITATIE EN FINANCIËN'

De afgelopen maanden hebben verschillende bijeenkomsten plaatsgevonden met scriptiebegeleiders vanuit het Restauratiefonds; de heer Schrieken en mevrouw Brouwer. Ook hebben inmiddels verschillende vergaderingen van de werkgroep plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomsten werd duidelijk dat met name de kerkbesturen geen weet hebben van de noodzaak van hun financiële situatie. Vaak genoeg wordt verondersteld dat zij nog wensen uit kunnen spreken en inspraak hebben op de vervolg stappen. In zekere zin is dit zo, maar steeds vaker moeten deze partijen concessies doen omdat hun wensen gewoonweg niet haalbaar zijn.

### KERKENVISIE

Hiermee komt het belang van de kerkvisie in beeld. Het bepalen van een visie en een strategie geeft richting aan de oplossingsrichting. Een goede haalbaarheidsstudie is hierbij van groot belang. Voor de kerkeigenaren kosten haalbaarheidsstudies vaak teveel moeite en financiële middelen om het voltooiën daarvan interessant te maken. Doordat in haalbaarheidsstudies soms al te concrete oplossingen doorgerekend worden missen veel haalbaarheidsstudies effectiviteit. Het ontwikkelen van een gegeneraliseerde kan veel winst worden behaald in het verdere proces. Op deze manier kan tot meer creatieve oplossingen worden gekomen, in tegenstelling tot simpelweg kapitaalvernietiging wat in eerste instantie de makkelijkste weg lijkt te zijn (Task Force, 2012).

### WAT DIT ONDERZOEK TOEVOEGT

Het veranderen van de houding richting het herbestemmen van religieus erfgoed zal de mogelijkheden voor deze gebouwen positief beïnvloeden. Door de samenwerking te stimuleren en de 'wijk-cultuur' te promoten nemen de herbestemmingsmogelijkheden voor kerkgebouwen toe. De kerk zal op die manier een plek blijven waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en interactie hebben met elkaar. De kerk kan de maatschappij zo blijven dienen, al is dat wellicht met een andere functie dan de kerkeigenaar het liefst had gezien.

### 3.3 ACTORENANALYSE

Om duidelijk in kaart te brengen met welke spelers men te maken heeft met betrekking tot religieus erfgoed en het herbestemmen daarvan heeft een interview plaats gevonden met Ina Roeterdink van het Restauratiefonds (2015). In Bijlage 3 is ook de verkennende analyse opgenomen van de actoren in het algemene erfgoedveld. Dit hoofdstuk geeft de belangen en middelen weer van de partijen die een rol spelen in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed. De volgende actoren worden besproken:

#### Eigenaren

- Kerkgenootschappen
- Particulieren en stichtingen

#### Adviseurs en uitvoerenden

- Ontwikkelaar/investeerder
- Monumentenzorg

#### Beleidsmakers

- Gemeente

#### Externe actoren

- Omwonenden
- Kerkgangers
- Belangengroepen/Belanghebbenden

## EIGENAREN

### KERKGENOOTSCHAPPEN

Gezien het oorspronkelijk gebruik van het kerkgebouw is het aannemelijk dat de kerkgemeenschap eigenaar is van de kerk. Monumentenbehoud is echter niet de core business van deze partij wat maakt dat er op een andere manier naar het vastgoed gekeken wordt. Door de geloofsovertuiging wordt met veel bestemmingsmogelijkheden op weerstand gestuit van zowel de Protestantse kerk als de Rooms-Katholieke kerk. De standpunten staan uitgebreid beschreven in hoofdstuk 4.1 Religieus Erfgoed. Binnen deze partij spelen voornamelijk twee factoren een rol:

- In de praktijk komt het voor dat parochies niet bereid zijn om afstand te nemen van hun kerk. De wil om de kerk in stand te houden wint het vaak van het reële besef dat de kerk het onderhoud gewoonweg niet meer kan betalen.
- De parochie is er vaak van overtuigd dat de kerk meer waard zou moeten zijn dan werkelijk zo is en zoekt naar de 'perfecte' oplossing: zowel volledige overname door een andere partij als een hoge verkoopprijs. Gezien het vaak aanwezige achterstallig onderhoud is het lastig hierover in overeenkomst te komen met een andere partij. Vervolgens lopen de onderhandelingen spaak en wordt gezocht naar een nieuwe partij.

### Middelen

De Parochie heeft een grote invloed in de besluitvorming. Indien de parochie niet akkoord gaat zal geen verkoop plaats vinden. De persoonlijke doelen van de Parochies zijn vooral gericht op het generen van zoveel mogelijk inkomsten waarmee een andere kerk binnen de regio wel in stand kan worden gehouden.

### PARTICULIEREN EN STICHTINGEN

Een veel voorkomend fenomeen is dat een kerkgebouw dat al geruime tijd leeg staat of dreigt te worden gesloopt wordt verkocht aan een stichting. Stichtingen zijn vaak opgericht om zorg te dragen voor het gebouw en van het nodige onderhoud te voorzien.

## BELEIDSMAKERS

### GEMEENTE

Voor de burgerlijke gemeente is de leegstand van kerken minstens zo ongewenst als voor de kerkelijke gemeente. Leegstand van kerkgebouwen heeft een slechte invloed op de omgeving en maakt het onderhoud van deze gebouwen financieel gezien een nog grotere uitdaging. Aangezien de gemeente deels verantwoordelijk is voor de instandhouding van monumenten moet een nieuwe bestemming gevonden worden. De gemeente heeft ook zicht op de mogelijkheid om een herbestemming



onderdeel te laten zijn van stedelijke herontwikkeling. Doordat de marktwaarde van omliggende woningen en winkelgebieden toe zal nemen kunnen ook de restauratie- en verbouwingswerkzaamheden makkelijker worden bekostigd.

### **Middelen**

De gemeente kan een grote invloed uitoefenen door middel van het bestemmingsplan, wat de grenzen bepaalt voor de mogelijke toekomstige functies. Daarnaast worden ook vergunningen verleend door de gemeente. Op het moment dat er een plan op tafel ligt heeft de gemeente een essentiële rol voor het verdere verloop van het proces. Afhankelijk van het soort kerk, de locatie en de visie van de gemeente kan beslist worden om de kerk openbaar toegankelijk te houden.

## **ADVISEURS EN UITVOERENDEN**

### *ONTWIKKELAAR / INVESTEERDER*

Voor een ontwikkelaar brengt een kerkgebouw veel onzekerheid met zich mee. Onvoorziene kosten en hoge risico's met betrekking tot vergunningen en dergelijke maken het onaantrekkelijk om de transformatie van een kerkgebouw aan te nemen. Deze omstandigheden maken ook dat een kerkgebouw in werkelijkheid misschien zelfs een negatieve economische waarde heeft. Dit komt de onderhandelingen met de Parochie niet ten goede. De ontwikkelaar heeft daarom als doelstelling het behalen van rendement voor dit gelopen risico.

De ambities variëren van het genereren van een zo hoog mogelijke winst tot het afleveren van een succesvol project. De nieuwe bestemming is van grote invloed op de hoogte van het rendement. Daarom is het belangrijk dat de ontwikkelaar zich in een vroeg stadium verdiept in de mogelijkheden, en contact zoekt met de eigenaar en de gemeente. Corporaties hebben een maatschappelijke doelstelling en vormen daarom een zeer geschikte partij om te betrekken bij het herbestemmingsproces. Stadsherstellen zijn interessant door de ervaring die zij hebben met het herbestemmen van kerkgebouwen.

### *MONUMENTENZORG (GEMEENTE)*

Het ultieme doel van de Monumentenzorg is het in stand houden van het religieus erfgoed en het gebouw in goede staat houden. In die zin maakt het niet zozeer uit welke functie het gebouw heeft, zolang het maar in goede staat kan voortbestaan.

## **EXTERNE ACTOREN**

### *OMWONENDEN*

In de praktijk blijkt dat omwonenden vaak liever weinig veranderingen zien in hun directe leefomgeving. Een wijziging van functie in de kerk zou kunnen leiden tot extra verkeer of drukte. Daarnaast zou een commerciële functie kunnen concurreren met een leeglopend centrum. Omwonenden kunnen besluiten een stichting te vormen en bijvoorbeeld een monumentaanvraag indienen indien een kerkgebouw nog geen monument is, of de herbestemmingsplannen aanvechten. In beide gevallen zal het leiden tot veel vertraging. De omwonenden hebben hierdoor een grote invloed op het verloop van het proces.

### *KERKGANGERS*

De groep kerkgangers delen dezelfde belangen als de groep omwonenden alleen hebben de kerkgangers een intensievere en diepere band met het kerkgebouw. Er is sprake van een emotionele binding met het kerkgebouw, omdat hier veel herinneringen aan ten grondslag liggen. Hoewel deze groep mensen de kerk het liefst in stand zouden houden zoals deze in gebruik is, ziet men het liefst een waardige functie ter vervanging. Indien dit niet mogelijk blijkt te zijn, zou men de kerk nog liever zien worden gesloopt.

### BELANGENGROEPEN / BELANGHEBBENDEN

Belanghebbenden kunnen de krachten bundelen door een maatschappelijke belangengroep te vormen. Een belangengroep kan zowel een maatschappelijke groepering als een groep verontruste burgers zijn. Het doel is vaak om het gebouw te behouden, maar ook de maatschappelijke functie. Een veel gebruikt middel is het aanvragen van een monumentenstatus. De druk van deze belangengroepen, met zeer diverse motieven, zorgen vaak voor politieke aandacht voor de kwestie en dat levert veel vertraging op (Bisdom van Haarlem, 2008c).

### CONCLUSIE

Hoewel de omstandigheden en betrokken partijen per object en project verschillen is uit de actorenanalyse gebleken dat per actorengroep één partij naar voren komt die de meeste tegengestelde belangen behartigen, maar ook de meeste invloed hebben op de uitkomst van het project. Uit de actorenanalyse kan geconcludeerd worden dat de persoonlijke doelen en ambities van deze actoren sterk verschillen. Door de invloed die deze partijen hebben in het proces zijn juist deze belangrijk om de aandacht op te vestigen.

Binnen de **kerkelijke gemeenschap** vinden ook interne discussies plaats. De kerkgangers kunnen zich namelijk nog hevig verzetten tegen het afstoten van 'hun' kerkgebouw.

De **burgerlijke gemeente** heeft evenveel belang bij het gevuld houden van het kerkgebouw als de kerkelijke gemeente, maar ook belangrijke invloed op het project door het bestemmingsplan en het verlenen van vergunningen.

De **ontwikkelaar** is een marktpartij en heeft een zakelijke instelling, maar moet zijn rol ook anders invullen om het project levensvatbaar te maken. De maatschappelijke waarde komt daarbij om de hoek kijken. Om deze waarde te vergroten kan de ontwikkelaar een samenwerkingsverband aangaan met bijvoorbeeld een corporatie.

**Omwonenden** lijken een relatief onschuldige actor te zijn, maar blijken een grote stem te hebben in het proces. Het betrekken van de omwonenden in een vroeg stadium zou hier een oplossing voor kunnen bieden.

De opgedane kennis kan worden weergegeven in een 'power / interest matrix' (Gardner, Rachlin, & Sweeny, 1986). Deze matrix is een hulpmiddel om de belangen vast te stellen van elke stakeholdergroep, maar ook het inventariseren van de hoeveelheid macht de stakeholders op het proces uit kunnen oefenen. Hieruit volgt dat geen enkele van deze stakeholdergroepen buiten beschouwing mag worden gelaten (zie figuur 8).



FIGUUR 8 POWER/INTEREST MATRIX VAN GARDNER (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

DEEL II

ONDERZOEKEN



## 4. LITERAATUURSTUDIE

Dit hoofdstuk verzorgt de literatuurstudie naar de relevante onderwerpen binnen de hoofdvragen. Allereerst wordt de term religieus erfgoed besproken. Vervolgens wordt beschreven welke methoden bekend zijn met betrekking tot herbestemming, waarna ook het herbestemmingsproces wordt beschreven aan de hand van literatuur interviews. De term waarde wordt uitgebreid behandeld aangezien deze centraal staat in dit onderzoek. Hierna zullen ook de onderwerpen serious gaming, financiering, haalbaarheidsonderzoeken aan bod komen.

### 4.1 RELIGIEUS ERFGOED

De term religieus erfgoed zal menigeen welbekend in de oren klinken. Hieronder is een definitie weergegeven om eenduidigheid te creëren van de term 'religieus erfgoed' binnen dit onderzoek.

*“Religieus erfgoed is het geheel van cultuuruitingen, materieel en immaterieel, roerend en onroerend, dat verwijst naar een religieuze, godsdienstige of devotionele context, of ermee in verband staat, zowel in het openbare als in het privédoel. Het gaat om cultuuruitingen die de samenleving de moeite waard vindt om te bewaren en aan volgende generaties door te geven.”*  
(Verhoeven, De Beyer, Schriemer, & Van der Lans, 2011)

Wat sterk naar voren komt in deze definitie is dat religieus erfgoed zowel het materiële als het immateriële omvat. In dit onderzoek wordt dit ook in beschouwing genomen. Hiermee wordt het gebouw zelf bedoeld, samen met eventuele vaste interieuronderdelen, als ook de symbolische en traditionele gebruiken. Losse voorwerpen vallen echter niet binnen het bereik van dit onderzoek.

#### TERMINOLOGIE

Uit onderzoek is gebleken dat onder andere in Frankrijk de term erfgoed aan het eind van de 20<sup>e</sup> eeuw werd blootgesteld aan verandering, leidende tot generalisatie (Vecco, 2009). Zo werd de term erfgoed ook wel ten onrechte verward met de termen monument of cultureel goed. Deze woorden hebben namelijk ieder een ander uitgangspunt.

In de Charter van Athene, 1931, staan de basis principes beschreven betreffende de verantwoordelijkheid van ieder land voor haar eigen erfgoed voorraad (Icomos, 2007). In 1964 kwam daar het Charter van Venetië bij, wat leidde tot een internationale beweging in het vastleggen van richtlijnen voor het preserveren en restaureren van culturele goederen. Op deze manier werd meer bewustzijn gecreëerd en zijn er complexe onderzoeken geweest om antwoorden te vinden op de problemen die men eens te meer tegenkwam. In deze Charter van Venetië werd het concept van een historisch monument beschreven als niet alleen een architectonisch werk, maar ook de stedelijke ofwel landelijke setting. De intentie van het conserveren en restaureren van monumenten is enkel gericht op het in historie herstellen, en niet minder dan dat.

#### VERANDERING SELECTIECRITERIA

Naast deze veranderingen in het vastleggen en interpreteren van de verschillende termen veranderde ook de selectiecriteria van cultureel erfgoed. Waar vroeger de historische en artistieke waarden werden genomen als enige parameters, zijn de culturele waarde, de identiteitswaarde en de herinneringswaarde daaraan toegevoegd (Vecco, 2009).



Wat meteen al duidelijk wordt is dat de termen religieus erfgoed en waardering heel veel met elkaar te maken hebben. Voordat er kan worden gesproken over een monument moet een pand worden gewaardeerd aan de hand van verschillende criteria. Deze exacte criteria zijn per land verschillend en zullen verder worden besproken in het hoofdstuk 4.2 Waarde, hoewel het benoemen van de geschiedenis van de Monumentenwet in Nederland binnen dit hoofdstuk wellicht beter op zijn plaats is.

#### MONUMENTENWET

Toen in de Tweede Wereldoorlog veel verwoestingen plaatsvonden werd een noodmaatregel ingesteld, waarin bepaalde werken en gebouwen als monument werden aangemerkt. Indien de Rijkscommissie voor de Monumentenzorg dit had aangegeven mochten de monumenten niet meer worden veranderd. Deze maatregel is in 1945 bestendigd in een nieuwe regeling voor de wederopbouw. In 1961 is de eerste Monumentenwet in werking getreden. Naast de wettelijke bescherming van de monumenten en een bijbehorend vergunningstelsel, waren nu ook de verschillende monumentenregisters opgenomen. In 1988 is een nieuwe Monumentenwet aangenomen. In deze wet is onderscheid gemaakt tussen het aanwijzen van de monumenten, wat de verantwoordelijkheid is van de minister van rijksmonumenten, en het vergunningstelsel, die met deze nieuwe wet gedecentraliseerd werd (Winter, Woestenburg, & Visser, 2011). In 2010 is er nog een belangrijke wijziging doorgevoerd, het in werking stellen van de omgevingsvergunning. Met deze vergunning worden alle 25 bestaande vergunningstelsels gereduceerd tot één (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2014e).

#### ERFGOEDWET

In 2016 zal de Monumentenwet overgaan in de Erfgoedwet. Deze wet vervangt zes wetten en regelingen op het gebied van cultureel erfgoed. Deze wet wordt momenteel nog uitgewerkt, maar naar verwachting zal de wet begin 2015 worden voorgelegd aan de Tweede Kamer (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2014a).

#### DEFINITIES ERFGOED

De definitie van religieus erfgoed omschrijft onder andere 'dat wat de samenleving de moeite waard vindt om te bewaren en aan volgende generaties door te geven.' Wat uit de Monumentenwet naar voren komt is dat de samenleving niet zozeer invloed heeft op het aanstellen van monumenten, maar dat dit een taak van de overheid is.

Het is belangrijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende termen zoals genoemd in dit hoofdstuk. Daarom wordt nog eens kort besproken wat het exacte verschil is tussen de termen religieus erfgoed en cultureel erfgoed. Om het onderscheid tussen het religieuze en culturele erfgoed duidelijk te krijgen, moet naast de definitie voor religieus erfgoed ook gekeken worden naar de betekenis van cultureel erfgoed. De Rijksoverheid beschrijft cultureel erfgoed als "een verzamelnaam voor (archeologische) monumenten, vondsten en opgravingen, nationaal beschermde cultuurvoorwerpen en verzamelingen, archieven en beschermde stads- en dorpsgezichten. De waarde zit hem in de grote cultuurhistorische en wetenschappelijke betekenis. Het erfgoed maakt ons bewust van onze cultuur en geschiedenis en dient daarom behouden te blijven" (Rijksoverheid, 2014). Cultureel erfgoed wordt dus beschouwd als een verzamelnaam in de brede zin van het woord. Religieus erfgoed spitst zich toe op waardevolle objecten, in maatschappelijke, economische en ruimtelijke zin, op het gebied van religieuze, godsdienstige of devotie context. Religieus erfgoed kan dus worden beschouwd als een onderdeel van cultureel erfgoed (Nelissen, 2008).

### SOORTEN MONUMENTEN

Er zijn drie soorten monumenten: rijksmonumenten, provinciale en gemeentelijke monumenten. Rijksmonumenten vallen onder de Monumentenwet van 1988. De verantwoordelijkheid van het uitvoeren van deze wet ligt bij de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, terwijl de uitvoering voor het grote deel bij de Burgemeester en Wethouders ligt van de betreffende gemeente. De Provinciale Monumenten worden beschermd door een provinciale monumentenverordening. Vaak betreft het hier een monument die voor een regio van groot belang is. Gemeentelijke monumenten worden door de gemeente zelf aangewezen. De bescherming van deze staat beschreven in de gemeentelijke monumentenverordening.

### ONTKERKELIJING & SECULARISATIE

Twee begrippen die vaak met elkaar worden verward in het verklaren van de leegkomende kerkgebouwen zijn ontkerkelijking en secularisatie. De Rooms-Katholieke kerk verklaart beide begrippen als volgt. 'Secularisatie' betekent letterlijk 'verwereldlijking'. Secularisatie beschrijft dus het proces waarin geloofsgemeenschappen de grip verliezen op de maatschappij. Dit is vooral te merken aan de terugloop in actieve kerkgangers. De meningen over het begrip 'secularisatie' zijn echter verdeeld. Het boek 'Geloven in het publieke domein', gepubliceerd door de Nederlandse Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Van de Donk, Jonkers, Kronjee, & Plum, 2006), beschrijft bijvoorbeeld dat het begrip achterhaald is en vooral uitgaat van christelijke opvattingen die in een kerk worden beleden. In de praktijk blijken Nederlanders echter ook hun geloof te kunnen belijden zonder verbonden te zijn met een bepaalde kerk. Overigens is er misschien sprake van secularisatie van het christelijk geloof, maar in de ontwikkelingen van de islam in Nederland is bijvoorbeeld nog geen spoor van secularisatie te herkennen (Radboud Universiteit, 2013). Hoewel de trend voor het christelijk geloof dus aanwijst dat Nederland in rap tempo ontkerkelijkt, zijn er andere religieuze stromingen die nog in opkomst zijn.

Het begrip 'ontkerkelijking' heeft betrekking op de hoeveelheid mensen die niet langer als lid van een kerkgenootschap willen worden aangemerkt. Ontkerkelijking kan dus worden omschreven als een onderdeel van het secularisatieproces, maar moet niet met het begrip secularisatie worden verward. Het Sociaal en Cultureel Planbureau voor Nederland stelde in 1997 een prognose op van het kerklidmaatschap in 2020. De verwachtingen zijn gebaseerd op de afname van kerkleden tussen 1958 en 1995, van 75 procent van de bevolking naar 40 procent van de bevolking in 1995. De verwachting is dat in 2020 maar liefst 73 procent van de bevolking buitenkerkelijk zal zijn (Sociaal en Cultureel Planbureau, 1997).

### STANDPUNTEN ROOMS-KATHOLIEKE KERK & PROTESTANTSE KERK NEDERLAND

De Rooms-Katholieke Kerk en de Protestantse Kerk Nederland hebben ieder voor zich een standpunt geformuleerd tegenover het herbestemmen van religieus erfgoed. Deze standpunten hebben aspecten gemeenschappelijk, maar verschillen ook in de mate van strengheid waar naar geleefd wordt. De standpunten staan hieronder beschreven.



De Rooms-Katholieke kerk heeft in 2008, Jaar van het Religieus Erfgoed, uitgesproken dat de Katholieke kerk niet zomaar een gebouw is, maar een "gewijde en heilige plaats". In het algemeen wil men liever niet herbesteden, maar als er niet aan ontkomen kan worden dan wordt het liefst eerst naar mogelijkheden voor nevenfuncties gezocht. Voor bepaalde bestemmingen kan toestemming worden gegeven vanuit het Bisdom, maar dat moet op een manier worden ingevuld dat de originele uitstraling van het gebouw gewaarborgd blijft en de herbesteding moet een sociale functie hebben. Een culturele functie is in mindere mate gewenst. Indien voor de RK-kerk geen passende functie gevonden kan worden sloop men de kerk liever dan dat een niet passende functie plek krijgt in een RK-kerk (Rooms-Katholieke Kerk, 2008).

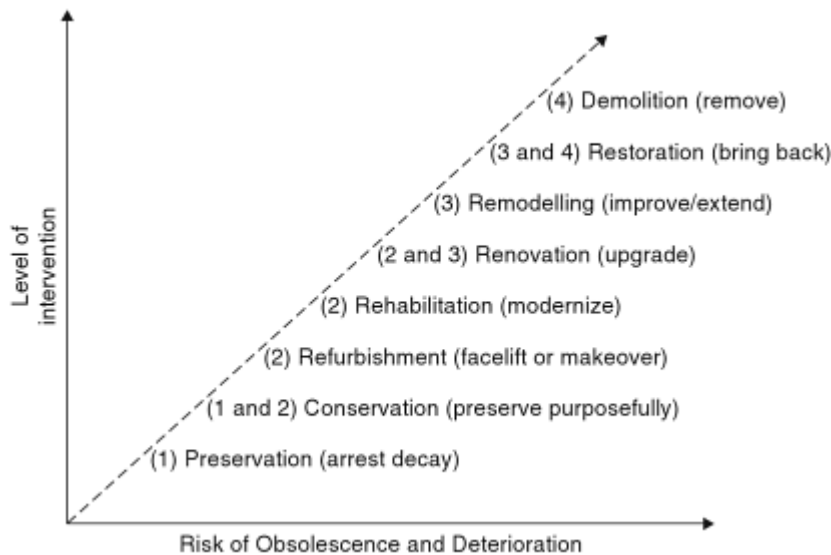
De Protestantse Kerk Nederland heeft op 9 juni 2008 "een protestantse visie op het kerkgebouw" gepresenteerd. Bij de Protestantse Kerk heeft de lokale kerkelijke gemeente het beslisrecht over het gebruik en toekomst van het gebouw. Voor de Protestantse Kerk heeft het gebouw zelf minder betekenis, met name de plaatselijke omstandigheden en gevoelens maken het waardevol. Een groot verschil met de Rooms-Katholieke kerk is dat de Protestantse Kerk geen 'heilige plaats' is, maar een plaats van heiliging. Verder zijn de mogelijkheden voor herbesteding ruimer dan bij de RK-kerk. Het afstoten naar een andere geloofsgemeenschap zou de meest ideale oplossing zijn, maar mag niet controversieel zijn ten aanzien van het gebouw en de geloofsgemeenschap. Commercieel hergebruik wordt in principe afgewezen, maar sloop komt pas als laatste optie. Wel is de Protestantse Kerk van mening dat de (lokale) overheden verantwoordelijkheden op zich moet nemen indien de kerkelijke gemeente de kosten voor onderhoud niet meer op kan brengen (Van der Lingen & Uytendogaard, 2008).

### CONCLUSIE

Geconcludeerd kan worden dat de Rooms-Katholieke kerk strengere eisen stelt aan de toekomstige functie van de kerk. Het Bisdom gaat zelfs zo ver, dat de kerk liever gesloopt wordt dan dat er een commerciële functie in gevestigd zal worden. De Protestantse kerk heeft minder binding met het kerkgebouw dan de Rooms-Katholieke kerk. De Protestanten hebben ook niet te maken met een gewijde kerk, wat het proces van afstoten makkelijker maakt.

### MOGELIJKE OPLOSSINGEN VOOR LEEGSTAND VAN RELIGIEUS ERFGOED

Ieder type vastgoed is gerealiseerd om een bepaalde functie te huisvesten. Op het moment dat het gebouw leeg komt te staan is het onzeker of het gebouw in de toekomst een zelfde functie zal huisvesten of dat het gebouw potentie heeft om geschikt te worden voor een andere functie. Met name religieus erfgoed is een bijzonder type vastgoed met kenmerkende eigenschappen: hoge, open ruimtes en gesloten façades. Om een dergelijk gebouw geschikt te maken voor een andere functie dan kerkgebouw zullen ingrepen gedaan moeten worden. De gradatie van deze ingrepen varieert van renovatie tot sloop en nieuwbouw. In figuur 9 zijn deze gradaties weergegeven (Douglas, 2006).



**FIGUUR 9 GRADATIES VAN INGEPEN (DOUGLAS, 2006)**

Wanneer het vastgoed niet meer aan de wensen van deze tijd voldoet en geen passende functie gevonden kan worden om het gebouw in de huidige staat op te vullen, is het financieel gezien vaak rendabeler om het gebouw te slopen en te vervangen met nieuwbouw. Monumentale gebouwen genieten echter van een beschermde status die het slopen verbiedt.

#### *HERBESTEMMING*

Herbestemming is een oplossing die veel kansen biedt om het religieus erfgoed op een passende manier te behouden en een nieuwe reden van bestaan te geven. In dit rapport ligt de focus op religieus erfgoed, daarmee zijn een hoop regels gemoeid die restricties opleveren voor de aanpassingsmogelijkheden. Daardoor is het herbestemmen van erfgoed een riskante bezigheid. Bedrijven die zich specialiseren in het herbestemmen van erfgoed hebben een streepje voor op de rest. Verder zijn verschillende modellen ontwikkeld om het herbestemmingsproces te begeleiden, aangezien er wezenlijk andere factoren meespelen dan bij het herbestemmen van 'gewoon' vastgoed. Hoofdstuk 4.3 beschrijft het herbestemmingsproces en hoofdstuk 4.4 gaat in op de instrumenten die zijn ontwikkeld.

## 4.2 WAARDE

Wat is de waarde van een kerkgebouw? Wat is een kerkgebouw waard? Iedereen heeft een eigen gevoel en interpretatie bij waarde. Binnen de filosofische en antropologische wetenschappen zijn tal van studies gedaan om de ware betekenis van het woord te achterhalen en bovenal de factoren die waarde beïnvloeden. Niet voor niets heeft dit onderwerp geleid tot uiteenlopende publicaties. Om dit hoofdstuk niet te breed in te starten wordt in dit rapport alleen gepraat over de waarde van (religieus) erfgoed, maar zelfs dan gaat er nog een wereld open aan verschillende soorten waarde. Dan is nog niet eens gesproken over de betekenis hiervan.

### *TWEEDELING BINNEN WAARDE-BEGRIJ*

Zoals beschreven staat waarde onderwerp voor veel discussies in de hedendaagse maatschappij. Met name in het cultureel erfgoedveld zijn waarden onmisbaar om te bepalen waarom een gebouw behouden moet blijven. De Rijksdienst heeft daarom waarderingscriteria geformuleerd, zodat op een enigszins objectieve manier de waarde van het erfgoed kan worden bepaald. Toch blijft dit een uitdaging. Binnen het waarde-begrip is een tweedeling mogelijk. Enerzijds kan een waarde een economische betekenis hebben, anderzijds kan waarde een meer sociale betekenis hebben. Dit komt ook naar voren in het hoofdstuk dat Jos Bazelmans voor zijn rekening nam in de publicatie 'Cultureel erfgoed op waarde geschat' (Van Dommelen & Pen, 2013). Het hoofdstuk dat Bazelmans schreef is getiteld 'Waarde in meervoud'. Hierin komen drie punten naar voren waar rekening mee dient te worden gehouden volgens Bazelmans. De eerste is dat waarde een pluriform begrip is en op veel verschillende manieren wordt geïnterpreteerd. Ten tweede is er een duidelijke tweedeling in betekenis; nut en prijs tegenover ideaal en principe. Oftewel, financieel-economisch en sociaal-levensbeschouwelijk. Het derde punt heeft betrekking op het hiërarchische onderscheid dat tussen mensen wordt gemaakt met betrekking tot aanzien en distinctie. Hieruit blijkt eens te meer dat waarde niet los kan worden gezien van het sociale en levensbeschouwelijke gebied (Van Dommelen & Pen, 2013).

### *SOCIALE BETEKENIS BLIJFT BUITEN BESCHOUWING*

Hoewel de zachte, sociale betekenis van het woord niet buiten beschouwing mag worden gelaten, blijkt de waarde in de professionele erfgoedzorg vooral beschreven in wetenschappelijk-inhoudelijke termen. Vaak wordt zelfs het perspectief van eigenaren, gebruikers, belanghebbenden niet meegewogen. De belevingswaarde is hier een voorbeeld van. Deze is lastig te bepalen door de tegenstelling tussen rede of ratio en gevoel of emotie. Dat terwijl deze partijen bij een goede vraagstelling prima in staat zijn om te vertellen wat erfgoed met hen doet, en wat dus de emotionele waarde is. Waar de nadruk de afgelopen jaren is komen te liggen op de economische waarde van erfgoed, zijn er ook onderschatte (meer)waarden die minstens even belangrijk zijn voor omwonenden en bezoekers, zoals identiteit en binding (Van Dommelen & Pen, 2013).

### *BEHOUDEN VAN DE BETEKENIS, NIET DE MATERIE*

Het behoud van cultureel erfgoed is niet gericht op het behouden van de materie per se. De wens om erfgoed te behouden komt voort uit de wens om de betekenis van het erfgoed te behouden. Net als kunstwerken kunnen gebouwen betekenis hebben voor individuen en de maatschappij. Deze betekenis, of de waarde, geeft bepaalde dingen meer significantie dan andere. Het feit dat deze 'niet-economische' waarde in de praktijk buiten beschouwing wordt gelaten geeft aan dat de belangrijkste redenen die pleiten voor behoud van erfgoed vaak genoeg niet meetellen in de waardering. Hoewel economen middelen hebben ontwikkeld om de economische waarde van een object te bepalen is in de praktijk gebleken dat deze de cultuurhistorische waarde niet nauwkeurig genoeg in beschouwing nemen. Het behoud van erfgoed is een multidisciplinaire aangelegenheid, waar dus samenwerking wordt vereist met andere disciplines zoals antropologen en economen (De la Torre, 2002).

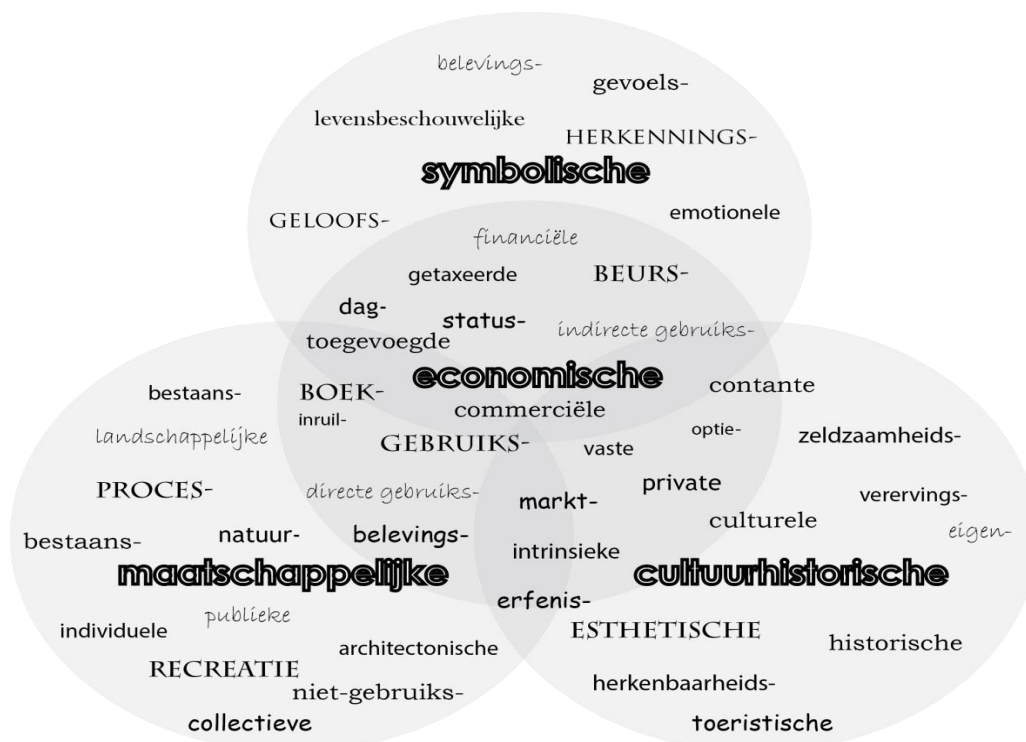
## AFBAKENING WAARDEN

Juist omdat het definiëren van het begrip 'waarde' moeilijk is en een studie op zich zou kunnen zijn, is het belangrijk om dit onderzoek verder af te bakenen. Mede door het interviewen van professionals uit het erfgoedveld over de waarde van religieus erfgoed is een beter beeld gecreëerd van de waarden die een rol spelen in het herbestemmen van religieus erfgoed. In literaire bronnen zijn talloze vormen van waarde te ontdekken.

### LITERATUUR

Door Bazelmans wordt in het hoofdstuk 'Waarde in Meervoud' (2013) gesproken over niet-economische en economische waarden. De niet-economische waarden zijn intrinsieke waarde, vaste waarde, eigenwaarde, natuurwaarde, landschappelijke waarde, belevingswaarde, levensbeschouwelijke waarde en cultuurhistorische waarde. De economische waarden zijn marktwaarde, boekwaarde, inruilwaarde, beurswaarde, dagwaarde, getaxeerde waarde, contante waarde, gebruikswaarde en statuswaarde. Door Ruijgrok (2006) wordt gesproken over verschillende economische waarden: optiewaarde, bestaanswaarde, verervingswaarde en (in)directe gebruikswaarde. Throsby (2007) behandelt waarden als: individuele/collectieve waarde, bestaanswaarde, erfeniswaarde en private/publieke waarde. In de essay bundel gepubliceerd door Belvedere zijn verschillende stukken opgenomen met betrekking tot cultuurhistorische waarde (Linssen et al., 2009). De bijdrage van Klamer behandelt onder andere commerciële waarde en culturele waarde. Duineveld en Assche spreken over intrinsieke waarde, publiekswaarde, toegevoegde waarde, proceswaarde en esthetische waarde. De la Torre verdeelt de culturele waarde in esthetische waarde, spirituele waarde, maatschappelijke waarde, historische waarde en symbolische waarde (De la Torre, 2002).

Het mag wel duidelijk zijn dat de genoemde waarden nog maar het topje van de ijsberg weergeven. Figuur 10 geeft een overzicht weer van de verschillende soorten waarden vermeld in de genoemde literaire bronnen. Om het onderzoek af te kunnen bakenen is gekozen voor een selectie van waarden die in combinatie met elkaar worden geacht het religieus erfgoed te omvatten. Deze keuze is vervolgens aan verschillende professionals voorgelegd en door hun bekritiseerd. Het resultaat zal in 'Discussie afbakening' worden besproken.



FIGUUR 10 OVERZICHT WAARDEN RELIGIEUS ERFGOED (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

### ECONOMISCHE WAARDE

In eerste instantie is beschreven dat waarde grofweg kan worden onderscheiden in economische en niet-economische waarde of economische waarde en culturele waarde. De economische waarde geeft een relatieve waarde aan een object. In het geval van erfgoed zou de waarde hoger uit kunnen vallen indien de cultuurhistorische waarde in beschouwing wordt genomen. De economische waarde is echter enkel gericht op de feiten. Wat is de materie waaruit het gebouw is opgebouwd waard, hoeveel exploitatieopbrengsten levert het op, wat zou het gebouw potentieel op kunnen leveren indien het volledig in gebruik zou zijn? Deze bedragen zijn met verschillende modellen en methodes te berekenen en te onderbouwen (Smith, 2010).

### CULTUURHISTORISCHE WAARDE

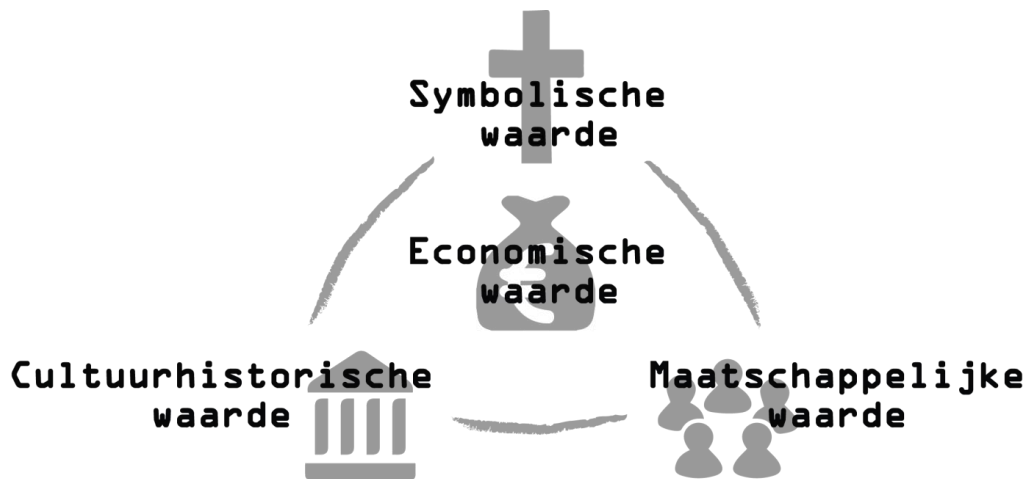
Erfgoed onderscheidt zich door naast deze economische waarde ook cultuurhistorische waarde te bieden, wat in zekere mate bijdraagt aan de maatschappij. De cultuurhistorische waarde is, zoals de naam zegt, een samenstelling van culturele en historische waarde. Historische waarde heeft twee belangrijke subwaarden die benoemd moeten worden: educatieve waarde en artistieke waarde. De educatieve waarde vertelt ons over de geschiedenis van het object en helpt ons meer te weten te komen over onze geschiedenis. De artistieke waarde is gebaseerd op hoe uniek een object is. Een onontkomelijk gevolg van historische waarde is de culturele waarde. Waar historie is, is ook culturele waarde. Historische waarde is gericht op de ideeën van vroeger, de materialen die werden gebruikt en de gewoontes die evolueren door de tijd heen. De culturele waarde is gerelateerd aan de manier van leven en werken. Daarom worden deze twee waarden in één begrip samengevoegd (De la Torre, 2002).

### MAATSCHAPPELIJKE EN SYMBOLISCHE WAARDE

Zoals beschreven verdeelt De la Torre de culturele waarde in esthetische waarde, spirituele waarde, maatschappelijke waarde, historische waarde en symbolische waarde (De la Torre, 2002). Zoals erfgoed zich onderscheidt van vastgoed door ook cultuurhistorische waarde te bieden, onderscheidt religieus erfgoed zich van erfgoed door symbolische waarde te bieden. De fysieke symboliek is terug te vinden in de kenmerkende uitstraling, de herkenbare kerktoren en de klokken, de grote, hoge open ruimtes en vaak bijzondere interieurs. Ook de symboliek in tradities en gebruiken zijn typerend voor religieus erfgoed, zoals het luiden van de klokken op zondagmorgen of de boodschap die de kerk uitdraagt dat iedereen welkom is. Deze maatschappelijke waarde is waar de kerk eeuwenlang bekend voor staat. Niet alleen wat functie betreft, wat de kerk doet voor de maatschappij bijvoorbeeld in de vorm van vrijwilligerswerk, maar ook het gevoel dat de fysieke aanwezigheid van een kerkgebouw oproept bij omwonenden of bezoekers en de identiteit die een kerk kan bieden aan een wijk of stad. Niet voor niets omschrijft architect Nicole Roeterdink de visuele eigenaar van een kerkgebouw als 16 miljoen Nederlanders (N. Roeterdink & Houben, 2015). De vier waarden die religieus erfgoed het beste omvatten en die daarmee centraal zullen staan in dit onderzoek zijn: economische waarde, cultuurhistorische waarde, maatschappelijke waarde en symbolische waarde.

### DISCUSSIE AFBAKENING

In het vorige deel is uitgebreid ingegaan op het afbakenen van de waarden met betrekking tot religieus erfgoed. Daar zijn vier waarden uit naar voren gekomen: economische waarde, cultuurhistorische waarde, maatschappelijke waarde en symbolische waarde. Om deze waarden visueel te maken is een diagram ontworpen waar deze waarden met een passend symbool in terugkomen. Dit diagram is weergegeven in figuur 11. Vervolgens is dit diagram voorgelegd aan verschillende professionals en is gevraagd om daar kritisch op te reflecteren. In Bijlage 4 zijn de uitgebreide verslagen van de interviews weergegeven.



FIGUUR 11 WAARDE-DIAGRAM (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

#### POSITIONERING WAARDEN

Door de professionals zijn vraagtekens geplaatst bij de positionering van de economische waarde in het midden. De economische waarde is belangrijk binnen het proces, maar zeker niet het belangrijkste. Daarnaast is de economische waarde een essentieel onderdeel, maar zou het meer als randvoorwaarde gezien moeten worden en niet als kwalitatieve waarde.

#### WAARDEN HEBBEN EEN ONDERLINGE RELATIE

Ook kunnen de waarden niet los van elkaar gezien worden. Niet alleen is er een relatie tussen de genoemde waarden, ook heerst er een bepaalde spanning en overlap tussen de waarden. Een wijziging in het bestemmingsplan kan leiden tot meer mogelijkheden voor een gebouw en daarmee 'gratis' economische waarde creëren.

#### KNELPUNTEN WAARDEN

Met betrekking tot het bepalen van de waarden van religieus erfgoed zijn verschillende knelpunten te benoemen. Allereerst zijn er veel verschillende invullingen van de waarden mogelijk. Iedere actor interpreteert een waarde op zijn manier. Schrieken legt uit: "De bandbreedte is in het begin niet duidelijk en wordt door zoveel verschillende belangen beïnvloed, dat dat moeilijk voorspelbaar is. Omdat het een moeilijk voorspelbaar traject is zitten er veel risico's aan vast, die risico's worden ingecalculeerd en daardoor wordt een project minder haalbaar".

#### ONZEKERHEID EN ONDUIDELIJKHEID

Veel processen worden gefrustreerd door belangengroepen die plannen aanvechten. Deze groepen zijn niet geïnteresseerd in het financiële plaatje en hebben contrasterende belangen bij een herbestemming. Naast deze is de onzekerheid die een kerkgebouw met zich meebrengt lastig voor marktpartijen om op in te stappen. Er is geen duidelijkheid over de nodige investering en hoeveel risico's eraan vast zitten. Gemeentes worstelen vervolgens met de bestemmingsplannen. Er is een zoektocht naar balans in het doen van concessies en het vasthouden aan de traditionele beleving. Andriessen vertelt: "In de monumentenhoek wordt heel erg gekeken naar de cultuurhistorische waarde, maar ook de maatschappelijke waarde moet meetellen: wat betekent die kerk nou eigenlijk voor de stad?". Het verschil in waarde-beleving tussen de betrokken actoren blijkt ook hieruit een wezenlijk probleem. Iedere actor is op zijn manier aan het worstelen met de waarden die betrokken zijn bij religieus erfgoed.

## WAARDERING

Bij het gemiddelde geval van religieus erfgoed zijn veel verschillende en tegengestelde waarden gemoeid. In het bepalen van de waarde komt men in oog in oog met uitdagingen die te verdelen zijn over drie fronten (Avrami, Mason, & De la Torre, 2000):

- Fysieke toestand: gedrag van materialen en constructies, oorzaken van slijtage, mogelijke interventies, effectiviteit van behandelingen op de lange duur, etc.
- Management context: beschikbaarheid en gebruik van hulpmiddelen, inclusief fondsen, opgeleid personeel, technologie, vergunningen, wetgeving, bestemmingsplannen, etc.
- Culturele significantie en sociale waarden: waarom een object waardevol is, voor wie, voor wie wordt het in stand gehouden, etc.

Het kiezen en definiëren van de waarden waar gedurende het onderzoek op gefocust wordt is de eerste stap. De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed heeft criteria opgesteld die als handvatten dienen tijdens het waarderen van erfgoed. In 2011 is een handreiking gepubliceerd wat een overzicht geeft over wat er komt kijken bij het herbestemmen van kerkgebouwen (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2011). Binnen dit document wordt beschreven hoe de monumentale waarden van een kerk zo eenduidig mogelijk vastgesteld kunnen worden.

De waarderingscriteria zijn geclusterd in vijf hoofdcriteria:

1. Cultuurhistorische waarde
2. Architectuur- en kunsthistorische waarde
3. Situationele- en ensemblewaarde
4. Gaafheid en herkenbaarheid
5. Zeldzaamheid

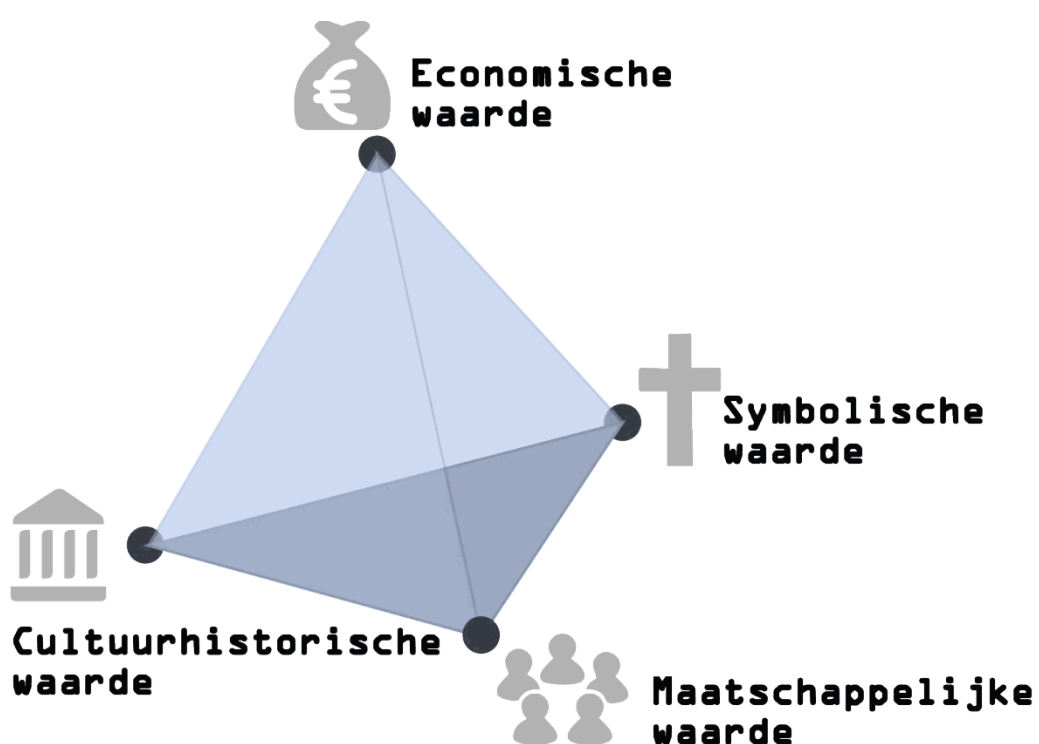
In Bijlage 5 zijn ook de sub criteria per hoofdcriteria weergegeven. Deze criteria dienen dus als leidraad voor het waarderen van religieus erfgoed. Hiernaast hebben ook verschillende afstudeerders zich gebogen over het waarderen van erfgoed (B.J. Schrieken, 2000; Van Beers, 2007; Vlist, 2004).

Zoals eerder beschreven, worden tot op heden de gevoelens en emoties van diverse betrokken partijen niet meegenomen in de waardering van erfgoed. Door vanaf het begin trans disciplinair te werken kan wel een omgeving worden gecreëerd waarin deze emoties gedeeld kunnen worden. Trans disciplinair werken houdt in dat mensen uit verschillende werelden samenkomen en gezamenlijk de zoektocht naar een oplossing voortzetten waarbij de partners gelijkwaardig zijn. Het begeleiden van dit proces vraagt om vaardigheden in sociologie, antropologie en volkskunde (Van Dommelen & Pen, 2013). Hiernaast zijn deze waarden niet relevant voor alle partijen. De ontwikkelaar is bijvoorbeeld meer geïnteresseerd in de bouwtechnische staat van het gebouw en de flexibiliteit waarmee de plattegrond ingedeeld kan worden. Deze lijst van waarden is dus geen compleet overzicht voor het religieus erfgoed met betrekking tot de herbestemmingsmogelijkheden.



## CONCLUSIE

Concluderend kan worden gezegd dat de volgende waarden religieus erfgoed beschrijven en daarom centraal staan in dit onderzoek: economische waarde, cultuurhistorische waarde, maatschappelijke waarde en symbolische waarde. In dit rapport zal in het vervolg naar deze waarden worden verwezen als 'kernwaarden'. Naar aanleiding van de kritische kanttekeningen die de professionals hebben geplaatst is een ander ontwerp gemaakt van het eerder getoonde diagram, die wellicht beter aangeeft hoe de waarden zich onderling verhouden. Aangezien de economische waarde niet zozeer een waarde is van religieus erfgoed in de zin van kwaliteit, als meer een randvoorwaarde die een belangrijke rol speelt in het herbestemmingsproces. Het zou daarom een verkeerd beeld geven als de economische waarde in het midden wordt afgebeeld alsof deze het meest belangrijk wordt geacht. Naar aanleiding van de opgedane kennis is in figuur 12 een nieuw voorstel gedaan voor een ontwerp.



FIGUUR 12 VOORSTEL NIEUW ONTWERP WAARDE-DIAGRAM (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

### INVULLING WAARDEN

Uit het literatuuronderzoek en de interviews met professionals zijn bepaalde kenmerken naar voren gekomen die de waarden beschrijven. In tabel 1 is hier een overzicht van weergegeven.

**TABEL 1 OVERZICHT KENMERKEN WAARDEN**

<b>Economische waarde</b>	Boekwaarde
	(Potentiële) exploitatiewaarde
	Bouwtechnische staat
	Investeringsbehoefte
<b>Cultuurhistorische waarde</b>	Monumentale status
	Interieur
	Landmarkfunctie
	Stedenbouwkundige ligging
<b>Maatschappelijke waarde</b>	Openbaarheid
	Landmarkfunctie
	Stedenbouwkundige ligging
	Positie kerk in de samenleving
<b>Symbolische waarde</b>	Exterieur van kerkgebouw
	Interieur van kerkgebouw
	Aanwezigheid/behoud van het kerkgebouw
	Religie
	Kerktoeren

Over deze kenmerken heerst in de praktijk veel verwarring. Met name de bandbreedtes van deze kenmerken zijn niet bekend. Het is onduidelijk wanneer een bepaalde waarde een positieve of negatieve invloed heeft op de herbestemmingspotentie. Het verkrijgen van meer inzicht in hoeverre de aanwezigheid van bepaalde waarden wenselijk is of niet zou de onduidelijkheid in een vroeg stadium weg kunnen nemen.

### 4.3 HERBESTEMMINGSPROCES

In het Jaar van het Religieus Erfgoed in 2008 zijn verschillende documenten gepubliceerd waarin concrete uitspraken worden gedaan voor een stappenplan voor zowel de eigenaar als de gemeente. Hieruit blijkt meteen dat zeker van de gemeente een proactieve houding verwacht wordt met betrekking tot religieus erfgoed.

#### ERFGOEDWIJZER GELDERLAND

De Provincie Gelderland heeft twee stappenplannen gepubliceerd voor zowel de eigenaar als de gemeente (Grootswagers & Westerbeek, 2010). Hoewel de vervolgstappen verschillen zijn de eerste stappen voor beide partijen gelijk. Het stappenplan is hieronder weergegeven.

<i>Stappenplan eigenaren:</i>	<i>Stappenplan gemeente:</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visie/toekomstplan/-strategie ontwikkelen</li> <li>2. Instandhouding religieus erfgoed (inspectie + kosten)</li> <li>3. Financiële positie (meerjarenplan)</li> <li>4. Toekomstig gebruik (wensen/eisen, etc.)</li> <li>5. Overleg gemeente (structureel)</li> <li>6. Communicatie (met gemeenteleden, informatie verstrekken, draagvlak creëren)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ontwikkel gemeentelijke visie op religieus erfgoed (Beleidsplan)</li> <li>2. Inventarisering en waardering religieus erfgoed (criteria opstellen m.b.t. waarden)</li> <li>3. Proactieve opstelling (eigenaren actief ondersteunen, flexibel, faciliterend)</li> <li>4. Communiceren (structureel overleg)</li> <li>5. Planontwikkeling en haalbaarheidsonderzoek (quick scan, neem regie)</li> <li>6. Subsidie (ondersteun eigenaren, ontwikkel subsidieregeling)</li> </ol>

Zowel voor de eigenaren als de gemeente is het belangrijk om als eerste een visie of strategie te ontwikkelen hoe die partij met religieus erfgoed om wilt gaan. Vervolgens moet het religieus erfgoed door de gemeente geïnventariseerd worden en is de eigenaar verantwoordelijk van het in stand houden daarvan. Vervolgens wordt gekeken naar de toekomstige mogelijkheden en daarna, als iedere partij zijn visie duidelijk voor ogen heeft, kunnen de partijen met elkaar in gesprek gaan om samen verder te kijken. Op dat moment wordt volgens de Religieus Erfgoedwijzer Gelderland gevraagd dat de gemeente de regie overneemt en haalbaarheidsonderzoeken uit laat voeren. Ook wordt verwacht dat de gemeente eigenaren meer ondersteunt door het ontwikkelen van subsidieregelingen.

#### 'GELOOF IN DE TOEKOMST'

De publicatie 'Geloof in de toekomst!' beschrijft een strategisch plan voor het religieus erfgoed (Stichting 2008 Jaar van het Religieus Erfgoed, 2008). Één van de conclusies beschrijft echter dat er niet een beste manier is om met religieus erfgoed om te gaan. De keuze wordt bepaald door de omstandigheden, ambities en mogelijkheden. De preferabele strategie die vervolgens beschrijft is in eerste instantie trachten het religieus erfgoed in vorm en functie te behouden, maar wanneer dat niet mogelijk blijkt kan in beginsel worden gekozen voor een 'passende' functie en een 'respectvolle' aanpassing van de vorm. Ook wordt een belangrijke conclusie geformuleerd in het de beschrijving dat de bestaande financieringssystemen ontoereikend zijn. Vervolgens zijn verschillende actiepunten voorgesteld, maar het blijft onduidelijk in hoeverre er daadwerkelijk actie is ondernomen.

#### 'EEN TOEKOMST VOOR KERKEN'

In de publicatie 'Een Toekomst voor Kerken!' van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (2011) worden de stappen beschreven die nodig zijn voor de verbouwing en/of herbesteding van een monumentale kerk:

1. Waarde stelling van kerken in algemene zin wat als inspiratie kan dienen voor de planvorming
2. Handvatten opstellen gezamenlijke kerkvisie voor gemeenten en kerkbesturen
3. Het oriëntatieproces - Welke partijen moeten hierbij betrokken worden? De gemeente zal de eigenaar tijdens het oriëntatieproces moeten begeleiden.
4. Het ontwerp - Wat zijn de algemene uitgangspunten en wat zijn de wensen van de opdrachtgever?

De nadruk in deze publicatie ligt op de samenwerking tussen de gemeente en de kerkeigenaar bij het opstellen van een gezamenlijke visie. Ook wordt een stappenplan meegegeven voor het ontwikkelen van deze visie: inventarisatie, analyse, opgave en visie. De waarderingscriteria die worden genoemd in deze publicatie zijn de standaard waarderingscriteria opgesteld door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (zie bijlage 5).

### **HANDREIKING RELIGIEUS ERFGOED VOOR BURGERLIJKE EN KERKELIJKE GEMEENTEN**

De publicatie 'Van kerkgebruik tot herbestemming' (VBMK & VNG, 2008) benoemt een concreet stappenplan voor de proactieve gemeente:

1. Inventarisatie – het maken van een probleemstelling en het benoemen van de urgentie van behoud van religieus erfgoed
2. Draagvlak – in een vroeg stadium een breed draagvlak creëren voor een gemeentelijk beleid inzake behoud van religieus erfgoed
3. Potenties – het afwegen van vraag en aanbod en het zoeken van actoren en partners
4. Doelstellingen – formuleren van doelstellingen op basis van analyse en visie
5. Instrumentatie – het concretiseren van de gemeentelijke rol door het aanpassen van het beleid of het ontwikkelen van een nieuw beleid of instrumentarium
6. Beheer – afspraken maken over het beheer en de samenwerking met actoren en partners
7. Evaluatie – zorgen voor evaluatie op basis van monitoring

Opnieuw wordt in de eerste fasen gericht op het inventariseren van het religieus erfgoed en het betrekken van de kerkeigenaren bij het proces. Het daadwerkelijk formuleren van een visie volgt hier pas na het afwegen van vraag en aanbod, het zoeken van actoren en partners en het creëren van een breed draagvlak vanuit het gemeentelijk beleid. Het herbestemmen van religieus erfgoed is geen onderdeel van dit stappenplan, maar zal wel volgen uit de keuzes die gedurende dit stappenplan worden gemaakt.

### **AFDELING BOUWZAKEN, BISDOM HAARLEM**

Vanuit het Bisdom Haarlem wordt door de afdeling Bouwzaken niet alleen het herbestemmingsproces doorlopen, maar ook een extra fase voor het herbestemmen van religieus erfgoed. Binnen een regio is namelijk vaak sprake van fusies van parochies door een teruglopen aantal kerkgangers. Mede daarom komen meerdere kerkgebouwen leeg te staan. Er moet een keuze gemaakt worden welke kerkgebouwen behouden blijven binnen een bepaalde regio, en welke kerkgebouwen afgestoten moeten worden. Verschillende criteria spelen een rol bij het maken van deze keuze:

#### **Pastorale aspecten**

- Profilering Pastoraat
- Bijdrage kerkbalans
- Aantal kerkgangers

#### **Locatie aspecten**

- Parkeergelegenheid
- Nabijheid openbaar vervoer
- Uitstraling naar wijk

**Gebouwaspecten**

- Oppervlakte
- Bouwkundige staat
- Staat van onderhoud
- Exploitatie saldo

**Mogelijkheden**

- Vergroting exploitatie opbrengst
- Opbrengst verwachting herontwikkeling
- Perceelgrootte

Vervolgens worden enkele stappen doorlopen om het proces verder in gang te zetten. Deze stappen staan hieronder beschreven:

1. Rangschikking - Aan de hand van het waarden van deze criteria kan een rangschikking worden gemaakt van de kerkgebouwen. Uiteindelijk wordt in overleg met de parochie ook een plan gemaakt met betrekking tot de prioriteit per gebouw.
2. Selectiefase - Voor deze fase gelden verschillende aanvliegroutes. De ene keer wordt het Bisdom benaderd door een parochie om onderzoek te doen naar herbestemmingsmogelijkheden voor één bepaalde kerk, de andere keer wordt men benaderd door een projectontwikkelaar die ideeën heeft voor een bepaalde kerk. Ook het bisdom zelf kan de opdracht geven om voor een regio een selectie te maken, zelfs al zijn de parochies het hier niet mee eens. In het laatste geval gaat het om het confronteren van de parochies met de cijfers. Ze hebben vaak geen keus.
3. Objectplan - Vervolgens gaat de afdeling Bouwzaken per object verder met het voortraject. Er worden geïnteresseerde partijen gezocht. Vervolgens worden plannen ontwikkeld. Dit verloopt allemaal in overleg met de gemeente. De plannen worden vergezeld door een voorlopig akkoord van de gemeente die de transformatie goedkeurt. Dit vermindert het risico voor de geïnteresseerde partij. De kerk wordt vervolgens verkocht met al deze plannen erbij. Die plannen worden vervolgens bij een architect neergelegd die het ontwerp verder uit zal werken en de uitvoering voor zijn rekening neemt.

**PROBLEEMFACTOREN**

Er zijn echter een aantal (probleem)factoren te benoemen die steeds terugkeren in het proces (N. Roeterdink & Houben, 2015):

- Bij het herbestemmingsprobleem geldt het top-down principe. Het Bisdom en de PKN hebben in de gaten dat er keuzes gemaakt moeten worden, maar voordat dat besef 'beneden' is ingedaald zijn we jaren verder.
- Gebiedsherontwikkeling is een belangrijke oplossing om de onrendabele top van een kerkgebouw te trekken. De onrendabele top is er altijd.
- De onderhandelingstrajecten kunnen zo lang duren dat deze de ambtstermijn van wethouders overstijgen. Vervolgens moeten de gemaakt afspraken opnieuw worden gemaakt met de nieuwe wethouder. Ook moet er met meerdere wethouders gesproken worden voor bijvoorbeeld Cultureel Erfgoed en Ruimtelijke Ordening.
- Omwonenden hebben een belangrijke invloed in het proces omdat zij een monumentaanvraag in kunnen dienen. Dit levert veel vertraging op en, indien de aanvraag wordt goedgekeurd, veel belemmeringen. De invloed van deze groep belanghebbenden is momenteel groot terwijl ze geen middelen hebben om bij te dragen aan het project. Momenteel is deze groep in het bezit van de 'joker' wat door verouderde richtlijnen in stand wordt gehouden.
- Het belang van de kerkervisie is groot, omdat dan inzichtelijk wordt wat de bestemmingsmogelijkheden kunnen zijn voor een kerkgebouw. Momenteel is het gebouw niet eens het probleem, als wel de grond. Omdat de grond een maatschappelijke bestemming heeft.

## CONCLUSIE

Een duidelijke boodschap die naar voren komt in alle documenten is dat zowel de eigenaar van religieus erfgoed als de burgerlijke gemeente in actie moet komen. Hoewel de genoemde stappenplannen onderling wat verschillen, zijn enkele belangrijke onderdelen wel gelijk. Een van deze onderdelen is het ontwikkelen van een visie voor religieus erfgoed, zowel door de kerkelijke als burgerlijke gemeente. Er moet duidelijkheid komen in de wensen en eisen van de kerkelijke gemeente en de burgerlijke gemeente moet een actieve houding aannemen en eigenaren van religieus erfgoed kunnen ondersteunen en faciliteren. Onzekerheid en onduidelijkheid over de uitgangspunten van de belangrijke actoren kunnen in een vroeg stadium veel vertraging opleveren. Daarnaast heeft de gemeente de mogelijkheid om actief mee te denken, een beleid te ontwikkelen en instrumenten te ontwerpen die bij kunnen dragen aan het probleem.

Voor de kerkelijke gemeente zit er in de eerste stap een extra taak: het regionaal selecteren van religieus erfgoed. Door een concrete aanpak te formuleren kan gericht worden toegewerkt naar een wenselijke situatie voor de betrokken actoren. Het selecteren van een regionaal portfolio hangt onder andere af van de uitkomsten van het invullen van een matrix. Daar zal een rangschikking uit volgen van kerken die de meeste herbestemmingspotentie hebben tot de kerken die beter als kerk in gebruik kunnen blijven. Vervolgens moet met de kerkelijke gemeente worden overlegd voor welke kerkgebouwen de prioriteit het hoogst is en zal een strategie moeten worden bedacht voor het gefaseerd op de markt brengen van de gebouwen. Het overleveren van een bundel van kerkgebouwen aan een marktpartij kan de kansen vergroten voor kerkgebouwen met minder potentie.

## 4.4 INSTRUMENTARIUM HERBESTEMMING

Zoals eerder beschreven zijn er verschillende redenen waarom religieus erfgoed herbestedd of aangepast moet worden en ook het proces van herbestedden is beschreven. Dit hoofdstuk geeft een korte beschrijvingen van methodes die de afgelopen jaren ontwikkeld zijn om te assisteren bij het herbesteddingsproces. Per methode wordt de werkwijze geïntroduceerd en een conclusie gegeven over de relevantie voor dit onderzoek.

### **TRANSFORMATIEPOTENTIEMETER – R. GERAEDTS & T. V/D VOORDT (2007)**

Zoals de naam van deze meter al verkapt is het belangrijkste doel het vaststellen van de transformatiepotentie van een gebouw. Een beperking is dat deze meter specifiek is ontwikkeld voor kantoorgebouwen. Voor het geschikt maken voor (religieus) erfgoed zijn nieuwe criteria nodig.

De methodiek bestaat uit een checklist met veto criteria en graduele criteria, waarmee wordt bepaald welke factoren van de locatie en het gebouw gunstig of ongunstig zijn voor een succesvolle transformatie. In Bijlage 6 is een overzicht van deze criteria toegevoegd. De keuze aan de gebruiker is of dit snel en globaal gebeurt, de quick scan, of dat er dieper wordt ingegaan op de details. In dat geval krijgt de methode meer weg van een haalbaarheidsscan.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de stappen van de Transformatiepotentiometer:

1. Inventarisatie marktaanbod leegstaande kantoren
2. Quick Scan: Eerste verkenning  
Beoordeling gebouw met veto criteria
3. Quick Scan: Haalbaarheidsscan  
Beoordeling gebouw met graduele criteria
4. Quick Scan: Bepalen transformatieklasse
5. Scan financiële haalbaarheid
6. Checklist risico's planvorming

### **HERBESTEMMINGSWIJZER – M. HEK (2004)**

De Herbestemmingswijzer is geheel gericht op het vinden van de meest geschikte functie(s) voor een bestaand gebouw. Waar voorheen voornamelijk gefocust werd op één functie biedt de Herbestemmingswijzer de mogelijkheid om te zoeken naar een combinatie van functies en het optimaal combineren hiervan. Ook kan meteen onderzoek worden gedaan naar de haalbaarheid, alternatieve functies en functiemenging. De onderbouwing is hiermee compleet, waardoor op een snelle manier draagvlak kan worden gecreëerd onder stakeholders.

De Herbestemmingswijzer is te gebruiken voor verschillende typen gebouwen. Bij een kerkgebouw kunnen bijvoorbeeld andere criteria meegeteld worden. Ook kan de Herbestemmingswijzer worden toegepast voor het bepalen van de waarde potentie. Zeker voor kerkgebouwen is het interessant om te bepalen wat de toekomstige exploitatieopbrengsten kunnen zijn.

Het proces van de Herbestemmingswijzer beslaat acht stappen verdeeld over vier verschillende fases.

#### Fase 1. Functieselectie

1. Locatie
2. Functie grof
3. Functie fijn



- Fase 2. Functiecombinatie
4. Onderlinge afstemming functies
  5. Gebouwconcept
  6. Positie in het gebouw
- Fase 3. Vlekkenplan
7. Indelingsvariant
- Fase 4. Financiële toets
8. Financiële beoordeling

### TRANSFORMATIEMETER VOOR KERKGEBOUWEN – N. v/D VLIST (2004)

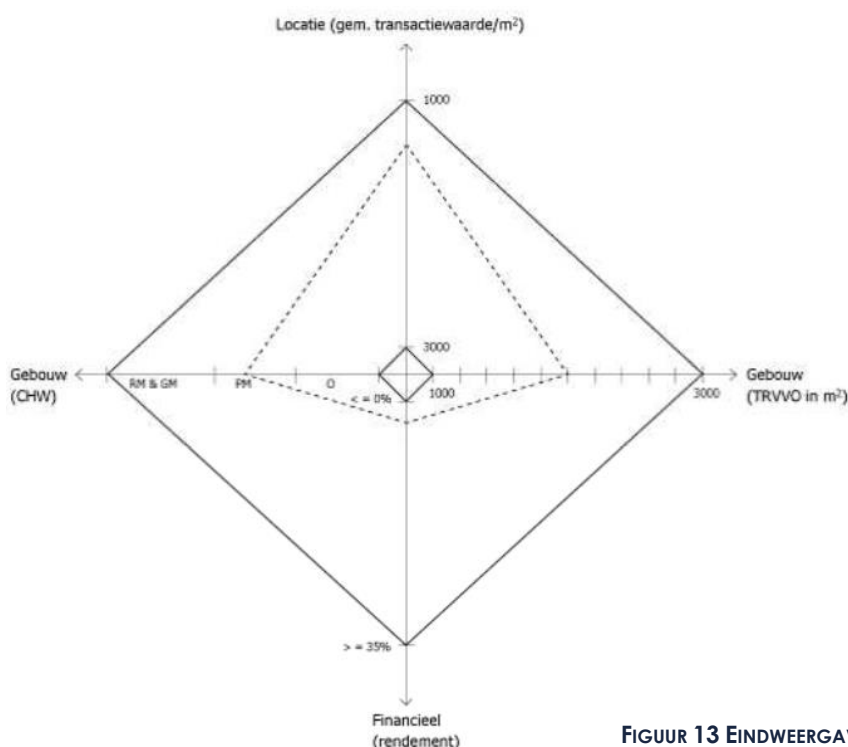
Zoals de naam al doet vermoeden is deze Transformatiemeter vergelijkbaar met de Transformatiepotentiemeter, eerder behandeld in dit hoofdstuk. Deze transformatiemeter is echter specifiek ontwikkeld voor toepassing op kerkgebouwen en daarmee ook gericht op het object zelf. Verder is de doelgroep voor deze methode de ontwikkelaar. Vaak heeft deze doelgroep weinig tot geen ervaring met en kennis van kerkgebouwen. Deze meter biedt daarom de mogelijkheid het proces geheel zelfstandig en eenvoudig te doorlopen nog voordat andere partijen ingeschakeld dienen te worden.

Kritische noot die bij deze meter moet worden geplaatst is dat het eindoordeel afhangt van aannames die zijn gedaan. Zo is bijvoorbeeld aangenomen dat een grote waarde een positieve invloed heeft op de transformatiepotentie. Het is echter denkbaar dat het lastiger is een groot gebouw te vullen, met meerdere functies, dan een passende functie te vinden voor een kleiner gebouw.

De vijf stappen van de Transformatiemeter voor Kerkgebouwen zijn als volgt:

1. Functiebeoordeling
2. Gebouwbeoordeling
3. Locatiebeoordeling
4. Financiële beoordeling
5. De eindweergave

De eindweergave is een beoordeling van de vier stappen uiteengezet tegen twee assen weergegeven in figuur 13.

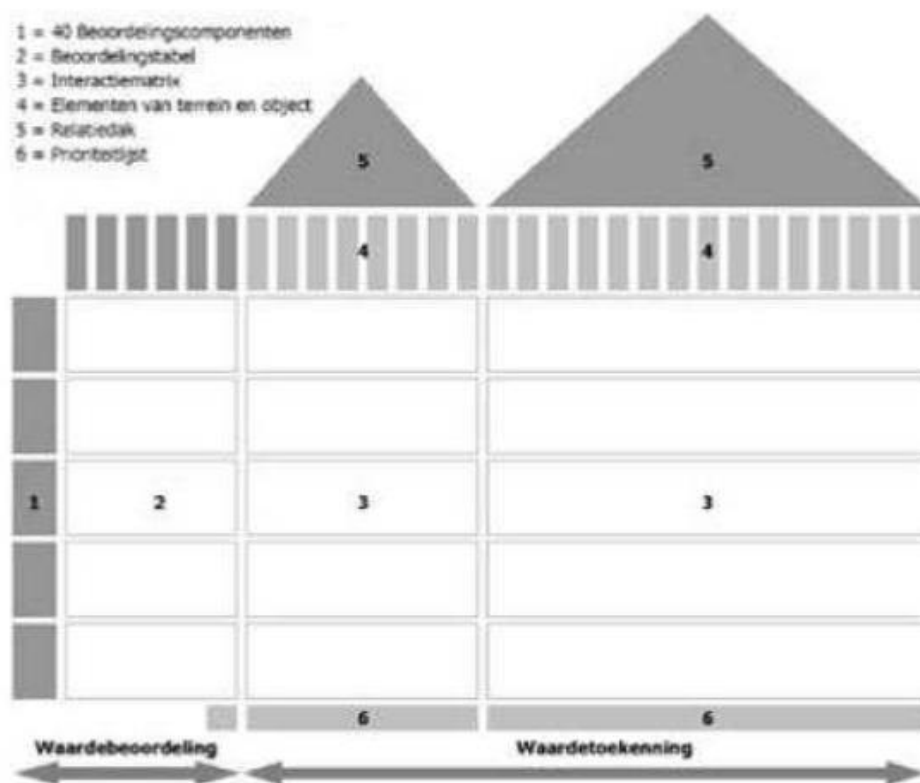


FIGUUR 13 EINDWEERGAVE (VLIST, 2004)

### CULTUURHISTORISCHE WAARDEMETER – B.J. VAN BEERS (2007)

De Cultuurhistorische Waardemeter is ontwikkeld om de cultuurhistorische waarde van monumentale industriële gebouwen te kwantificeren en te visualiseren. Deze meter wordt toegepast in het herbestemmingsproces zodat meer inzicht kan worden verkregen over de opbouw van de waarde van een gebouw en de onderlinge relaties tussen de verschillende waarden.

De meter bestaat uit twee onderdelen: de waarde beoordeling en de waarde toekenning. Dit maakt het mogelijk om elementen los van elkaar te beoordelen. De NEN 2634 vormt de basis voor de verdeling van de kolommen van de meter weergegeven in figuur 14. In het dak van het model wordt de verbinding gemaakt tussen de culturele component en het gebouw component. Een lijst van veertig componenten is onderverdeeld in vijf hoofdgroepen: landschap, stedenbouw, architectuur, sociaal cultureel en geschiedenis. Om vervolgens een waarde toe te kennen aan een van deze componenten moet een bepaalde wegingsfactor worden toegekend. Uiteindelijk worden alle componenten samengevoegd waarmee de externe waarde van het gebouw wordt bepaald. De externe waarde is de totale monumentale waarde van het gebouw ten opzichte van andere gebouwen. Een onderlinge vergelijking is alleen mogelijk indien meerdere gebouwen met dezelfde methode worden beoordeeld.



FIGUUR 14 WEERGAVE OPZET CULTUURHISTORISCHE WAARDEMETER (VAN BEERS, 2007)

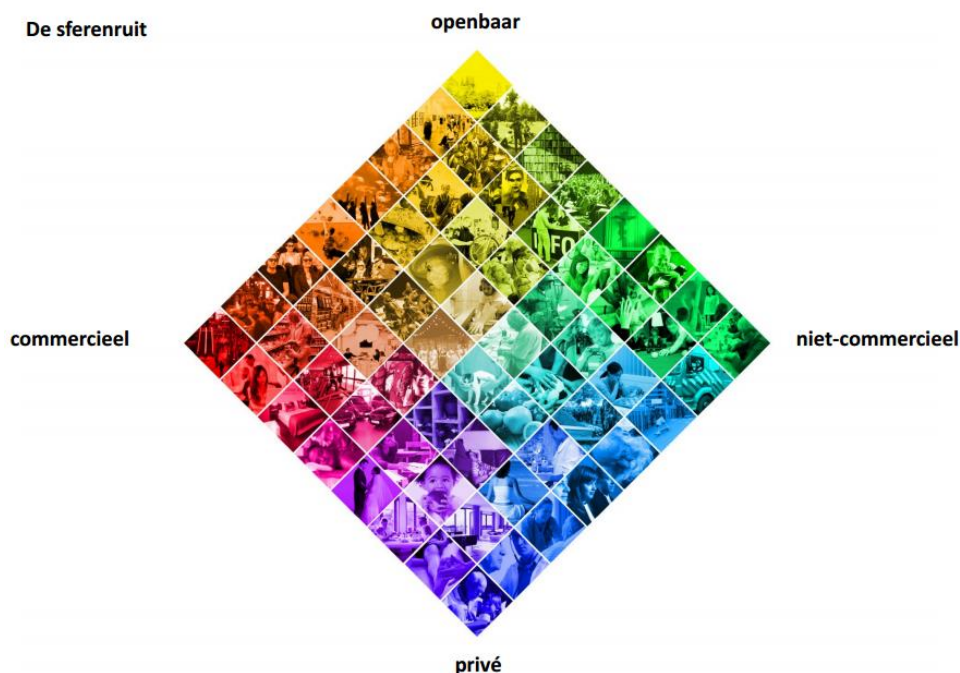
Een interessante eigenschap van deze methode is de prioriteitenlijst. Deze lijst geeft weer welke van de elementen de hoogste historische waarde vertegenwoordigt en prioriteit verdient bij de bescherming van het object.

Net als bij de Transformatiepotentiemeter is deze meter niet ontwikkeld voor toepassing op kerkgebouwen. Ook hier zullen de geformuleerde criteria dus nader onderzocht moeten worden om te bepalen in hoeverre deze ook van toepassing zijn op monumentale kerkgebouwen en waar criteria aangevuld of gewijzigd dienen te worden.

### KERKBESTEMMING - ZEEUWSE JONGENS & LOES KELLENDONK (2014)

Recentelijk is door architectenbureau de Zeeuwse Jongens in samenwerking met architecte Loes Kellendonk een nieuwe methode ontwikkeld om de herbestemmingspotentie van religieus erfgoed in kaart te brengen. Met gebruik van de methodiek kan een specifiek object worden geanalyseerd of er kan een vergelijking gemaakt worden tussen meerdere objecten. Door input te leveren over de omgeving en het gebouw in een werkbestand, wordt de output gegenereerd in de vorm van een 'sferenruit', afgebeeld in figuur 15.

De sferenruit geeft door middel van de weergave van bepaalde ruiten aan in welke hoeken de meeste kansen liggen. De sferenruit is opgebouwd naar twee assen: openbaar vs. privé en commercieel vs. niet-commercieel. Daarnaast geeft een overzicht van iconen aan waar de functiekansen en problemen zitten. Op die manier is ook inzichtelijk gemaakt welke factoren een bepaalde invloed hebben op de uitkomst.



FIGUUR 15 SFERENRUIT (KELLENDONK & SCHOUT, 2014)

### KERKENVISIE – W. WIJMANS (2015)

Een van de belangrijkste instrumenten die eerder al in dit rapport naar voren is gekomen is de kerkenvisie. Hoewel de invulling van de kerkenvisie in de besproken publicaties nog redelijk oppervlakkig bleef is recent een onderzoek gedaan naar de kerkenvisie en hoe deze eruit zou moeten zien. In het rapport 'Kijk op Kerken – een onderzoek naar kerkenvisies' wordt de kerkenvisie als volgt gedefinieerd:

“Een kerkenvisie is een document dat op basis van onderzoek een toekomstvisie uitdraagt. Deze visie is een schets van de ontwikkelingen en voornemens op een bepaald gebied en richt zich vooral op de lange termijn maar kan ook in staat zijn handelingen of gebeurtenissen te benoemen op korte termijn. Een kerkenvisie heeft betrekking op een bepaald bestand van kerken, zoals dat van een eigenaar of in een regio, en inventariseert ten eerste (soms op basis van een vooraf verantwoorde selectie) wat er aan kerken staat. Vervolgens worden deze kerken op bepaalde punten kort beschreven. Zo wordt bijvoorbeeld de cultuurhistorische waarde, de bouwkundige staat en het gebruikspotentieel onderzocht. Daarnaast biedt een kerkenvisie een stappenplan voor het herbestemmingsproces. Selectiecriteria en een waarderingskader dienen als leidraad bij dit keuzeprocess. In sommige gevallen wordt ook relevante wet- en regelgeving genoemd of wenselijke aanpassingen hierin. Ten slotte is een kerkenvisie expliciet gericht op het bieden van een realistisch toekomstperspectief voor zowel het kerkenbestand zelf als voor een effectieve aanpak van het probleem door kerkelijke en burgerlijke gemeente.”

In de praktijk blijkt de kerkenvisie ook wel met andere begrippen te worden omschreven, wat erop duidt dat de kerkenvisie (nog) geen algemeen bekend begrip is in de erfgoedwereld. Ook blijkt de methodiek en invulling van de kerkenvisies sterk te verschillen. In het rapport is een methodiek opgenomen die de onderdelen bevat die in ieder geval aanwezig moeten zijn:

1. Inventarisatie – het in kaart brengen van het kerkenbestand
2. Analyse – gericht op drie onderwerpen: draagvlak en communicatie, onderhoud en bouwtechnische staat en toekomstperspectief
3. Waardering – vier hoofdcategorieën: cultuurhistorisch, economisch, maatschappelijk en religieus

Binnen de inventarisatie worden per rapport verschillende selectiecriteria gehanteerd. Bij de analyse wordt onder andere gekeken naar het (maatschappelijk) draagvlak en de waardering vormt een belangrijk onderdeel van het in beeld brengen van het toekomstperspectief. Bij de waardering blijken de criteria van de Rijksdienst voor het cultureel erfgoed vaak te worden gehanteerd (zie Bijlage 5). In de rapporten kunnen echter vier hoofdcategorieën worden onderscheiden waar de waardenstellingen onder kunnen worden verdeeld: cultuurhistorisch, economisch, maatschappelijk en religieus. De overeenkomst die deze categorieën tonen met de genoemde kernwaarden in hoofdstuk 4.2 bevestigt het belang van deze waarden. Deze waarden moeten echter niet de enige criteria zijn die worden gesteld aan de herbestemmingspotentie van een kerkgebouw. In dat geval zijn ook factoren als de bouwtechnische staat van het gebouw en de transformatieruimte zeer relevant.

De haalbaarheidsstudies betreffen een uitwerking van het toekomstperspectief in de kerkenvisie. Het financieel doorrekenen van exploitatiemogelijkheden is voor dit onderzoek te specifiek gericht op objectniveau. Voor dit verkennende onderzoek is dit onderdeel daarom irrelevant.

## CONCLUSIE

De genoemde methoden en modellen zijn voornamelijk gericht op het vinden van een nieuwe bestemming, of het waarderen van erfgoed. Hoewel daar jaren geleden behoefte aan was, is daar inmiddels genoeg informatie in beschikbaar. Niet alle modellen zijn gericht op het toepassen bij religieus erfgoed, maar over het algemeen is het een kwestie van aanpassen van de criteria die worden gebruikt in het model.

De middelen die genoemd zijn, zijn over het algemeen gericht op het object. Er wordt een stappenplan gegeven hoe moet worden gezorgd dat er een nieuwe bestemming in het (kerk)gebouw komt. Er worden ook modellen gegeven die helpen nieuwe bestemmingen te selecteren, zodat gericht gezocht kan worden naar een partner. Er zitten hier echter geen middelen tussen die gericht zijn op het proces. Dus partijen krijgen geen handvatten geboden hoe met andere partijen moet worden omgegaan. Daar zit nog een gat met betrekking tot het herbestemmingsinstrumentarium.

## 4.5 SERIOUS GAMING & BUSINESS SIMULATIES

Zoals eerder in dit rapport beschreven, is het doel van het onderzoek om meer inzicht te krijgen in de positie van waarde binnen het herbestemmingsproces. Nu is het ontwikkelen van een game een van de opties om de gegenereerde kennis te toetsen en om te zorgen dat de kennis meteen op een interactieve manier toegepast wordt. Het ontwikkelen van een game is echter een relatief onbekend terrein.

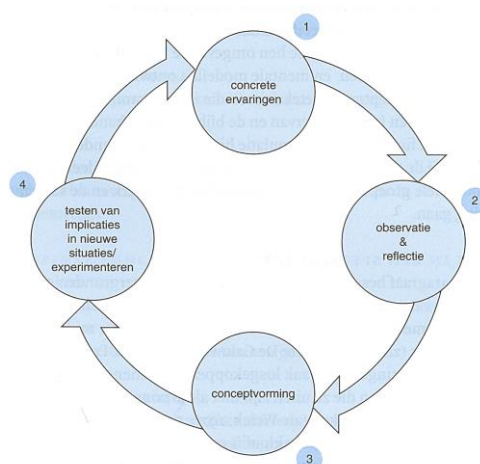
### SERIOUS GAMING

Het inzetten van spelmethodieken in de zakenwereld kan worden verdeeld over drie vormen. *Gamification* betreft het toevoegen van speelelementen aan de dagelijkse werkomgeving. Op deze manier kan bijvoorbeeld gewenst gedrag worden gestimuleerd door het toevoegen van een competitie-element. Bij *Serious Gaming* ligt de nadruk op kennisoverdracht met behulp van een (computer)spel. Deze games worden met een specifiek doel ontworpen, bijvoorbeeld voor het opleiden van personeel. Een flight simulator is een bijzonder voorbeeld binnen dit onderdeel. *Business-simulatie* is de derde en laatste methodiek. Binnen de simulaties kan men twee kanten op: kennisoverdracht of verandering van gedrag/werkvormen/processen. Een belangrijk aspect van deze vorm is de teamdynamiek. Voor dit onderzoek is vooral de combinatie tussen serious gaming en business-simulatie relevant. Aan de ene kant wordt het spel specifiek ontworpen met als doel richting te geven aan het herbestemmingsproces, maar aan de andere kant vormt juist de teamdynamiek een belangrijk aspect binnen het proces (Ermers, 2013).

Het begrip spelsimulatie wordt in de zakenwereld ook veelvuldig gebruikt. Wat is een spelsimulatie precies? De combinatie van de woorden 'spel' en 'simulatie' geven aan dat het gaat om simuleren door de spelen. De Caluwé heeft de definitie van spelsimulatie als volgt omschreven: een (gesimuleerd) model van een (werkelijk) systeem waarbij actoren in verschillende rollen doelstellingen proberen te bereiken binnen een set van regels (De Caluwé, Geurts, Buis, & Stoppelenburg, 1996). Binnen een spelsimulatie ligt de nadruk op communiceren en leren, waarbij deelnemers elkaars ideeën, betekenissen en opvattingen verkennen. In een spelsimulatie loopt men in versneld tempo door de (gesimuleerde) werkelijkheid heen. Een kanttekening die hierbij gemaakt dient te worden is dat de spelsimulatie niet tot een oplossing voor een probleem zal leiden. Vaak zijn de omstandigheden complex en is er niet één oplossing die voldoet. De nadruk ligt op het veranderproces voor de deelnemers; het leren zien van dilemma's, ermee om leren gaan en effectieve communicatie erover tussen de deelnemers te bevorderen.

### ACHTERLIGGENDE THEORIE SPELSIMULATIEMETHODIEK

Om de spelsimulatiemethodiek beter te begrijpen wordt de achterliggende theorie uitgebreider besproken. Een van de kernideeën achter de methodiek is het feit dat gedrag en opvattingen vaak zijn losgekoppeld: wat men feitelijk doet en de meningen die ze uiten zijn niet altijd consistent (Weick, 1976, 1995). Spelsimulaties hebben de potentie om het gedrag en de opvattingen sterker aan elkaar te koppelen. Binnen het leren zijn verschillende stappen te herkennen die zijn geformuleerd door Kolb, Rubin en Osland (Kolb et al., 1991). In figuur 16 is deze cyclus weergegeven. Door te doen ervaart men problemen of uitdagingen. Vervolgens komt het reflecteren op deze ervaring. Wanneer men over deze ervaring na gaat



FIGUUR 16 LEERCYCLUS VAN KOLB (KOLB, RUBIN, & OSLAND, 1991)

denken zal men proberen deze te begrijpen. Op grond daarvan ontstaan nieuwe voornemens en acties. Dan zal de cyclus zich weer herhalen. Door deze cyclus meerdere malen te doorlopen, kan gedrag veranderen.

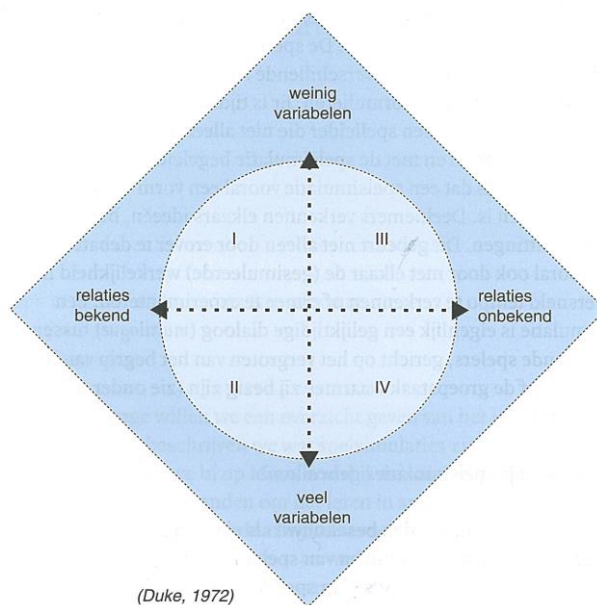
De spelsimulatieomgeving is een ruimte waar het gedrag van individuen en groepen erg praktisch is en observeerbaar. Het gebruik van paraferalia, zichtbaarheid van het gedrag, expliciete beslissingen en acties en de feedback via indicatoren geven de mogelijkheid om te volgen wat er gebeurt en dit vervolgens te bediscussiëren. Individuen en groepen geven betekenis terwijl ze ervaren, handelen, observeren en leren in een spelsimulatie. Het verwoorden is een belangrijk onderdeel van dit proces: woorden geven aan gedachten en concepten. De woorden geven aan wat er door het hoofd van iedere deelnemer heen gaat en geven ruimte om de betekenis van deze woorden te gaan begrijpen (De Caluwé & Stoppelenburg, 2011). Iedere deelnemer leert door met elkaar te communiceren het geheel te overzien, te snappen hoe het werkt en hun eigen plek in dit systeem te herkennen en te ontdekken.

Door deel te nemen aan een spelsimulatie worden deelnemers zich bewust van de processen en van dingen die ze niet zien of niet kunnen. Hersey en Blanchard (1988) introduceren de woorden 'bewust onbekwaam'; men kan iets (nog) niet, maar is zich daar wel van bewust. De spelsimulatie draagt sterk bij aan deze bewustwording en motiveert ertoe om dat te willen leren (De Caluwé & Stoppelenburg, 2002).

#### COLLECTIEF LEREN

Met deze laatste woorden wordt extra nadruk gelegd op de kracht van het collectief leren. Het ontwikkelen van gezamenlijke competenties kan een groep sterker maken, en kan die in staat stellen om nieuwe competenties te ontwikkelen en zich aan te passen aan een veranderende omgeving. Hoewel een spelsimulatie in een versneld tempo een proces doorloopt is het voor het leerproces belangrijk om te vertragen. In de reflectietijd worden nieuwe inzichten en vaardigheden geleerd (Wierdsma & Swieringa, 2002). Voor het vertragen van het proces is een belangrijke taak weggelegd voor de spelleider.

Het toepassen van een spelsimulatie is vooral interessant in situaties waarin beslissingen genomen moeten worden over of waarin geleerd moet worden over complexe, strategische of slecht structureerbare problemen, waar veel variabelen meespelen waartussen de relaties niet of nauwelijks bekend zijn. Duke heeft de vier vormen van complexiteit samengevat in figuur 17 en stelt dat spelsimulaties vooral geschikt zijn voor kwadrant IV problemen (Duke, 1974).



FIGUUR 17 KWADRANT VAN DUKE (DUKE, 1974)



## **SOCIALE INNOVATIE ZORGT VOOR SUCCES**

De wereld is continu in verandering en de vooruitstrevende geest van de mensheid zorgt ervoor dat ook bedrijven continu in beweging moeten blijven om te overleven. Uit onderzoek is gebleken dat het niet zozeer de technische innovatie is die zorgt voor succes, maar in 75% van de gevallen is het de sociale innovatie die hier verantwoordelijk voor is (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). Met andere woorden, de organisatie of de manier van samenwerken kan de doorslag geven. Ook bij technologische veranderingen moet opnieuw gewend worden aan de manier van werken en moeten nieuwe gewoontes aangeleerd worden.

## **GEDRAGSVERANDERING**

Door het bieden van een interactieve omgeving, zoals een game, krijgen de stakeholders de mogelijkheid om onderdeel te worden van het model, als echte spelers met belangen, emoties en intuïties (Mayer, 2009). Wat verder als belangrijk onderdeel wordt gezien van een simulatie is dat er meteen feedback is op bepaalde beslissingen of gebeurtenissen. Vervolgens krijgen de deelnemers de tijd om hierover na te denken, en verbeteringen te verzinnen, die eventueel zelfs meteen getest kunnen worden. Mede hierdoor is een spelvorm als deze een populair instrument om bij bedrijven in te zetten om bijvoorbeeld cultuurveranderingen in gang te zetten (Ermers, 2013). Verandering van gedrag en uiteindelijk ook de bedrijfscultuur is uitstekend van toepassing in het herbestemmingsproces van kerkgebouwen. Daar is namelijk gebleken dat de kerkeigenaren niet altijd objectief kunnen kijken naar de situatie en te emotioneel betrokken zijn om verstandige beslissingen te maken. Wanneer deze partij inziet wat de doelen en belangen van andere partijen zijn kunnen de ogen worden geopend, en kan het gedrag veranderen. Daarom dienen alle relevante actoren zoals de eigenaar, de gemeente, een architect, een ontwikkelaar en wellicht een vertegenwoordiger van omwonenden te worden betrokken in deze game.

Het ontwikkelen van een goed werkende en succesvolle game luistert nauw. De game moet ontwikkeld worden vanuit een uitgebreide inhoudelijke analyse. Zonder deze input loopt deze methode het risico leeg en irrelevant te zijn. In dat geval stelt het niet veel meer voor dan het oppervlakkig tegen elkaar uitzetten van meningen. Ook bestaat het risico dat problemen niet worden onderkend of dat innovatieve oplossingen verdwijnen in het compromis (Mayer, 2009).

## **CONCLUSIE**

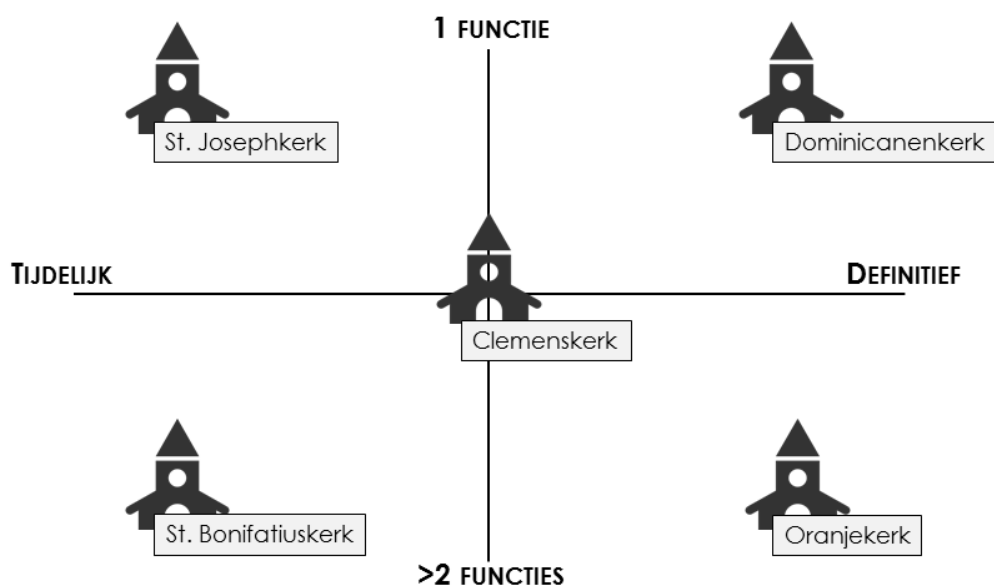
De spelmethodiek is in de zakenwereld een opkomende trend en met recht. De spelmethodiek geeft deelnemers de mogelijkheid om in een gesimuleerde omgeving te communiceren en te leren. De nadruk ligt niet op het oplossen van het probleem, maar op het proces. Bij het toepassen van de methodiek kan het gedrag van de deelnemers geanalyseerd worden en kan sturing worden gegeven aan de groep. Daarom wordt deze methode vaak gebruikt in de zakenwereld, waar continu behoefte is aan verandering. De medewerkers moeten wel meegroeien met het bedrijf. De teamdynamiek staat centraal gedurende het spel. De deelnemers moeten het met elkaar doen. Bij het ontwerpen van het spel moet echter goed in de gaten gehouden worden dat deze is gebaseerd op een uitgebreide analyse. Als het spel die input mist, loopt het de kans leeg en irrelevant te zijn. Dan zou het toepassen van het spel de diepgang missen die het nodig heeft om een verandering te bewerkstelligen in de mentaliteit van de deelnemers.



## 5. CASE STUDIES

Ter aanvulling op de literatuurstudie zijn verschillende case studies uitgevoerd om vanuit de praktijkervaring criteria te kunnen halen die tijdens het herbestemmingsproces van religieus erfgoed van belang zijn. In Deel I is uitgebreid gesproken over de selectiecriteria die gelden voor de keuze van de case studies. Als laatste opmerking is daaraan toegevoegd dat er bewust ook geen criteria zijn vermeld met betrekking tot de duurzaamheid in tijd van het project, de denominatie van de kerk en of het kerkgebouw is herbestemd naar één nieuwe functie of meerdere functies.

Figuur 18 geeft de projecten weer die in dit onderzoek zijn opgenomen als case study. Wat in een oogopslag duidelijk wordt is dat de projecten bewust zijn gekozen door hun diversiteit in mate van tijdelijkheid en de hoeveelheid functies die voor de oorspronkelijke functie in de plaats zijn gekomen. De diversiteit in projecten geeft een breed beeld van het herbestemmingsveld van religieus erfgoed. In Bijlage 7 zijn de uitgebreide case studies opgenomen. In dit hoofdstuk wordt per object de casus beschreven. Vervolgens wordt in de conclusie behandeld wat is geleerd van deze case studies.



FIGUUR 18 OVERZICHT CASE STUDIES (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

## 5.1 DOMINICANENKERK | MAASTRICHT

De Dominicanenkerk stond al een paar eeuwen leeg toen de boekhandel Selexyz aangaf geïnteresseerd te zijn om zich te vestigen in de kerk. De herontwikkeling van winkelcentrum Entre Deux heeft hier een belangrijk aandeel in gehad. In 2005 zijn de eerste tekeningen opgeleverd waarna meteen gestart is met de werkzaamheden. Satijnplus stond aan het hoofd van het bouwteam en nam de planning en coördinatie voor de rekening. Dit bouwproces is uitermate soepel verlopen. Het project leek even in gevaar te zijn toen de boekhandel in 2014 failliet ging. Vanwege de grote maatschappelijke waarde van de kerk en de succesvolle herbestemming heeft de boekhandel middels crowd-funding genoeg geld in kunnen zamelen om een doorstart te maken.



FIGUUR 19 AFBEELDINGEN BOEKHANDEL DOMINICANEN (EIGEN ILLUSTRATIES, 2015)



## 5.2 JOZEFKERK | ARNHEM

De Jozefkerk is een kenmerkend gebouw in Arnhem-Noord en heeft een belangrijke positie tussen de wijken Geitenkamp en Paasberg in. De Jozefkerk is zowel een gemeentelijk monument als een rijks beschermd stadsgezicht. Sinds 2004 heeft er geen eredienst meer plaats gevonden in de kerk. Sinds 2011 heeft de plaatselijke skatevereniging de kerk in bruikleen gekregen. De parochie is echter op zoek naar een partij die de kerk wil kopen en herbestemmen. De skatehal zou graag gebruik blijven maken van de kerk, maar heeft geen financiële middelen. De gemeente Arnhem is bereid de partijen hulp te verlenen, maar geen financiële hulp.



FIGUUR 20 AFBEELDINGEN SKATEHAL ARNHEM ([HTTPS://PLUS.GOOGLE.COM/116076200317913161346/ABOUT](https://plus.google.com/116076200317913161346/about))

## 5.3 CLEMENSKERK | HILVERSUM

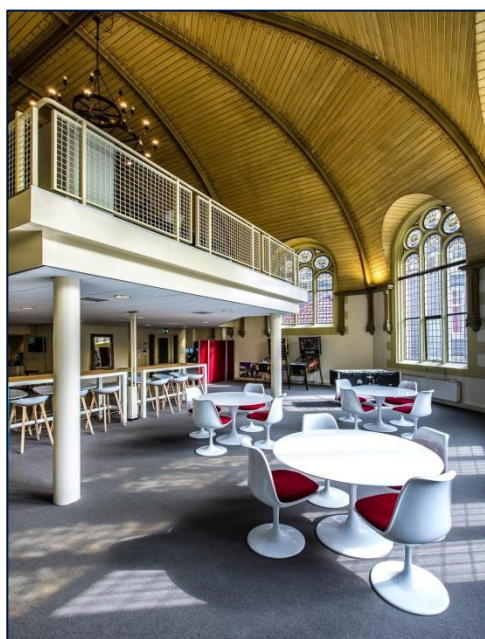
In 1914 is de Clemenskerk gebouwd. In 1996 heeft de parochie moeten besluiten om de kerk te sluiten na een fusie met een andere parochie. De Stichting Vrienden van de Clemenskerk heeft vervolgens gestreden voor het behoud van de kerk. De Clemenskerk heeft in dat proces zelfs een monumentale status gekregen. BOEi heeft de kerk uiteindelijk gekocht en heeft de restauratiewerkzaamheden uitgevoerd met een bedrag van 4.3 miljoen aan subsidies die waren verleend. Verschillende herbestemmingen zijn onderzocht voor de kerk, maar partijen hebben zich terug moeten trekken door de crisis. Ook heeft de Stichting Vrienden van de Clemenskerk verschillende bestemmingen aangevochten. Vorig jaar is door de gemeente de vergunning verleend voor het herbestemmen naar een vintage-winkel, maar er is tot op heden nog niet begonnen met verbouwwerkzaamheden.



FIGUUR 21 CLEMENSKERK ([HTTP://WWW.CLEMENSKERKHILVERSUM.NL/](http://www.clemenskerkhilversum.nl/))

## 5.4 ORANJEKERK | AMSTERDAM

De Oranjekerk is aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw gebouwd in de Pijp om te voldoen aan de groeiende vraag naar kerken in de stadsuitbreiding van Amsterdam. In de jaren '80 en '90 is de staat van het gebouw dermate verslechterd dat het gebruik onverantwoord werd. Uit haalbaarheidsonderzoeken bleek dat het gebouw beter gesloopt kon worden. Hier kwamen de omwonenden echter tegen in opstand. Nieuwe haalbaarheidsonderzoeken wezen uit dat er kansen zijn voor gedeeltelijke herbestemming. Daarnaast zijn verschillende subsidies beschikbaar gesteld voor de renovatie van het kerkgebouw. Uiteindelijk leidt een samenwerking met Stadsherstel Amsterdam tot een succesvolle herbestemming. Stadsherstel heeft de ervaring en het vermogen in huis om het kerkgebouw voor 70% in gebruik te nemen. De overige 30% blijft in gebruik door de kerkgemeenschap.



FIGUUR 22 AFBEELDINGEN ORANJEKERK ([HTTP://WWW.RELIWIKI.NL/INDEX.PHP/AMSTERDAM,\\_VAN\\_OSTADESTRAAT\\_149\\_-\\_ORANJEKERK](http://www.reliwiki.nl/index.php/Amsterdam,_Van_Ostadestraat_149_-_Oranjekerk))

## 5.5 SINT BONIFATIUSKERK | DORDRECHT

De Bonifatiuskerk is in 1826 gebouwd als eerste Rooms-Katholieke kerk van Dordrecht. Sinds 1966 geniet de kerk de status als Rijksmonument. In de jaren '70 wordt het kerkgebouw in gebruik genomen door Poppodium Bibelot. In 2013 verhuist Bibelot naar het Energiehuis en staat het pand opnieuw leeg. Momenteel heeft de kerk zijn oorspronkelijke functie terug met de komst van Stichting Vuur en Vlam. Deze invulling is echter maar tijdelijk. De gemeente Dordrecht is eigenaar van de kerk en wilt de kerk medio 2016 alsnog verkopen. Het feit dat de kerk momenteel de maatschappelijke bestemming terug heeft is een voordeel volgens de gemeente. De Stichting onderzoekt of het financieel haalbaar is een bod te doen op het kerkgebouw.



FIGUUR 23 AFBEELDINGEN BONIFATIUSKERK ([HTTP://RIJKSMONUMENTEN.NL/MONUMENT/13998/BONIFATIUSKERK/DORDRECHT/](http://rijksmonumenten.nl/monument/13998/bonifatiuskerk/dordrecht/),



## 5.6 CONCLUSIE CASE STUDIES

Uit deze case studies kunnen op verschillende vlakken conclusies getrokken worden. Enerzijds om de relevante waarden te benoemen en in hoeverre deze betrokken zijn geweest in het herbestemmingsproces van het religieus erfgoed en anderzijds het benoemen van succes- en faalfactoren die meespelen in het herbestemmingsproces. Interessant is om te zien of de waarden en succes- en faalfactoren een relatie hebben. Vervolgens wordt ook een project naar voren gehaald dat een interessante casus biedt om in het eindproduct te verwerken.

### (TOEGEVOEGDE) WAARDE

Uit de case studies zijn veel verschillende waarden gerold die kunnen worden verdeeld onder de vier alomvattende waarden: cultuurhistorisch, symbolisch, maatschappelijk en financieel. De kennis die uit deze case studies is opgedaan vult het onderzoek aan dat beschreven staat in hoofdstuk 4.2 Waarde. De verschillende invullingen van de waarden zijn typerend voor de manier waarop met waarden wordt omgegaan gedurende het proces. In ieder project is de positie van het waardeoordeel anders en wordt er anders invulling aan gegeven. Daar naast heeft iedere actor heeft een eigen beeld en belang bij een bepaalde waarde waar de overige actoren niet van op de hoogte zijn. Transparantie is hier een belangrijk kernwoord. Indien de betrokken actoren niet van elkaar op de hoogte zijn waarom bepaalde keuzes gemaakt worden zal een overeenkomst ver weg blijven. Deze conclusie is een belangrijk element die ook in het eindproduct verwerkt zal worden.

Een ander onderscheid dient te worden gemaakt in de waarde die van tevoren wordt vastgelegd en de waarde die gecreëerd is door het herbestemmingsproject, oftewel de toegevoegde waarde. Het onderscheid tussen deze twee vormen van waarde is belangrijk om de positie van waarde te bepalen gedurende het proces. Wat hierbij ook een rol speelt is in hoeverre een bepaalde waarde al in zekere mate aanwezig was en door het project is versterkt, of dat het vanuit niets is ontstaan. Cultuurhistorische waarde bijvoorbeeld is nauwelijks te creëren. De elementen die hier een rol spelen hebben betrekking op de historie van het gebouw. Dat is er of het is er niet. Maatschappelijke waarde zou wel kunnen worden toegevoegd aan het gebouw door het met een nieuwe functie openbaar te houden voor publiek en een facilitaire functie te verlenen voor de maatschappij. Dan is er ook nog de financiële waarde, die voor een groot deel is gebaseerd op de waarde die het gebouw zou kunnen hebben, de potentiële exploitatieopbrengst.

Hieronder worden de invullingen beschreven die onder de vier alomvattende waarden kunnen worden gevat. *Schuingedrukt* zijn de waarden die kunnen worden toegevoegd door het kerkgebouw op een bepaalde manier te herbestemmen.

### ECONOMISCHE WAARDE

Onder de financiële waarde van religieus erfgoed kunnen veel begrippen worden verscholen. Wat het object waard is is lastig in geld uit te drukken, juist omdat er zoveel historie en emoties meespelen. Volgens een kerkbestuur zou hun kerk een bepaald bedrag op moeten leveren, terwijl een ontwikkelaar liever geld toe zou krijgen om het object onder handen te nemen. De volgende criteria spelen een rol binnen de financiële waarde:

- **Bouwkundige staat:** achterstallig onderhoud heeft een negatief effect op de waarde van het object. Het inspectierapport van de Monumentenwacht geeft een goed inzicht in de kosten.
- **Huurprijs:** Door een oplopende huurprijs te hanteren die met de jaren dichterbij naar een marktconforme huurprijs loopt krijgen startende bedrijven de kans om te groeien.

- **Grondwaarde:** bij de financiële waarde speelt ook de grondwaarde een rol. In het centrum van een grote stad zal deze waarde verschillen van de grondwaarde in een dorp. Deze waarde is dus vooral locatie afhankelijk. Daarnaast kan de grondwaarde stijgen bij een succesvolle herontwikkeling.
- **Potentiële exploitatiewaarde:** *het object wordt in de vastgoedwereld zoveel waard geschat als het in een jaar op kan leveren bij exploitatie. Wat een kerk waard is hangt dus af van de mogelijkheden die het bestemmingsplan biedt.*
- **Stijging WOZ-waarde omgeving:** *indien een kerkgebouw succesvol wordt herbestemd, of onderdeel is van een succesvolle herontwikkeling van een stadsdeel, dan kan dat ook positieve gevolgen hebben voor de omgeving. Een stijging van de WOZ-waarde van de directe omgeving kan ook meegenomen worden in de bepaling van de financiële waarde.*
- **Stabiel inkomen:** *voor de eigenaar van het pand is het belangrijk een stabiel inkomen te genereren en het liefst voor een lange termijn, zodat er ruimte en zekerheid is om het pand te voorzien van het nodige onderhoud. Hierdoor neemt ook de waarde toe.*
- **Succesvol project:** *Hoewel het lastig is om dit op voorhand in te schatten, maar een project dat achteraf succesvol blijkt te zijn zal ook resulteren in een waardestijging van het pand.*

#### MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

Ook de maatschappelijke waarde is een begrip dat breed wordt ingevuld. Enerzijds kan het betrekking hebben op de functie die het gebouw heeft en in hoeverre dat een toegevoegde waarde vormt voor de omwonenden, anderzijds kan het ook betrekking hebben op de bedrijven zelf die een functie gaan verlenen binnen het pand of meer in procesmatige zin. Het stimuleren van lokale initiatieven bijvoorbeeld heeft ook een positieve invloed op de maatschappelijke waarde. Wat gebleken is dat de kerk een grote maatschappelijke waarde heeft als het in gebruik is als kerk. Indien gezocht moet worden naar een andere bestemming dan kan deze maatschappelijke waarde veranderen.

- **Emotionele waarde:** voor omwonenden en kerkgangers kan een kerkgebouw veel emotionele herinneringen met zich meebrengen.
- **Identiteit wijk:** de aanwezigheid van het kerkgebouw kan de identiteit van een wijk sterk beïnvloeden. Kerkgebouwen zijn door hun specifieke eigenschappen hele herkenbare gebouwen, maar ook opvallend door bijvoorbeeld een toren en de klokken.
- **Kerk:** de aanwezigheid van een actieve kerk in een wijk brengt een hoop maatschappelijke waarde met zich mee in de zin van vrijwilligers die zich inzetten voor de samenleving en participatie willen vergroten.
- **Verbinden van wijken:** initiatieven die vanuit de kerk gaan zijn vaak gericht op het stimuleren van participatie. Daardoor worden omwonenden samen gebracht en wordt cohesie tussen wijken gestimuleerd.
- **Buurtbewoners in opstand:** *in veel gevallen zal sloop van het kerkgebouw de beste oplossing lijken. Vaak zijn het dan de buurtbewoners die zich verzetten tegen deze beslissing omdat men toch een bepaalde band heeft opgebouwd met het pand.*
- **Maatschappelijke functie:** *het toevoegen van een maatschappelijke functie kan de waarde voor de buurt vergroten.*
- **Functieafhankelijk:** *naast het toevoegen van een maatschappelijke functie kan het herbestemmen naar andere functies ook de levendigheid van een wijk vergroten. De komst van jonge bedrijven bijvoorbeeld zorgt dat er nieuwe mensen worden aangetrokken, wat kansen creëert om daarop in te spelen.*
- **Lokale initiatieven stimuleren:** *bij het herbestemmen is gebleken dat het stimuleren van lokale initiatieven of het betrekken van lokale bedrijven bij een herbestemmingsproject positief overkomt op de omwonenden.*

### CULTUURHISTORISCHE WAARDE

Zoals eerder beschreven zijn de factoren die een rol spelen in de cultuurhistorische waarde er wel of niet. Het creëren van cultuurhistorische waarde blijkt in de praktijk niet te gebeuren. Wel is het zo dat de cultuurhistorische waarde misschien minder goed tot zijn recht komt door een achterstand van onderhoud. Daar kan een renovatie of herbestemmingsproject goed op inspelen en veel waarde toevoegen.

- **Monumentale status:** of een kerkgebouw een monumentale status heeft en of dit een rijks-, provinciaal of gemeentelijk monument heeft invloed op de mogelijkheden die er zijn om het kerkgebouw her te bestemmen, maar geeft ook aan in welke mate van regio de cultuurhistorische waarde hoog wordt geacht. Een rijksmonument wordt geacht cultuurhistorische waarde te bezitten die belangrijk is voor hele land, een gemeentelijk monument heeft vooral waarde voor die bepaalde gemeente.
- **Aanwijzing monument** (exterieur/interieur): in de aanwijzing tot monument wordt een beschrijving gegeven op welke grond het gebouw als monument staat aangeschreven. Voor een gemeentelijk monument kan dit bijvoorbeeld op basis van het exterieur of interieur zijn.
- **Ensemblewaarde:** een kerkgebouw is vaak onderdeel van een groter complex. Kerken zijn vaak vergezeld door een pastorie, of zelfs een kloostergebouw.
- **Stedenbouwkundige waarde:** een kerkgebouw heeft wegens zijn grootte binnen een wijk al snel een belangrijke functie. Daarnaast zijn in dorpen veel plattegronden ingericht met de kerk als centraal punt.
- **Landmark-functie:** door de vaak hoge gebouwen hebben veel kerken een landmark-functie. Met name in dorpen kan men zich oriënteren door aan de horizon te kijken naar kerktorens.
- **Door het volk betaald:** vroeger was er vaak behoefte aan een kerk in bijvoorbeeld uitbreidingswijken. Het volk zamelde dan geld in om gezamenlijk het kerkgebouw te betalen.
- **Kans:** een goed herontwikkeld kerkgebouw heeft de potentie om een toeristisch hoogstandje te worden.

### SYMBOLISCHE WAARDE

De symbolische waarde blijkt vooral voor de gelovigen belangrijk. Het onderscheid kan binnen de symbolische waarde worden gemaakt tussen de tastbare dingen, zoals het orgel of beelden van heiligen, en gevoelsmatige dingen, zoals tradities van het luiden van de kerkklokken. De symbolische waarde is vooral van belang als het gebouw nog in gebruik is voor de eredienst. Met name de Rooms-Katholieke kerk heeft sterke voorkeuren voor de manier waarop er met een gewijd kerkgebouw wordt omgegaan (zie hoofdstuk 4.1 Religieus Erfgoed). De symbolische waarde wordt bepaald door de hieronder omschreven criteria:

- **Hoeveelheid kerkgangers:** de mate waarin een kerk actief is bepaald ook in hoeverre er een achterban is die zal strijden voor het behoud van het kerkgebouw zoals deze nu is. Als een kerkgebouw geen dienst meer doet als kerkgebouw gaat een belangrijk deel van de symboliek verloren.
- **Denominatie:** de Protestantse Kerk heeft vanuit de geloofsovertuiging minder symboliek in de kerkgebouwen. De Rooms-Katholieke Kerk heeft meer tradities en zwaardere overtuigingen.
- **Tradities:** tradities vertegenwoordigen die niet-tastbare symboliek die onderdeel is van de geloofsovertuigingen. Het luiden van de klok iedere zondag is bijvoorbeeld een traditie.
- **Exterieur:** veel betrokkenen beamen dat het behouden van een kerkgebouw ook de symbolische waarde in stand houdt, ongeacht de nieuwe functie. Het exterieur van een kerkgebouw straalt iets herkenbaars en vertrouwds uit.



- **Kerktoeren:** zoals in het vorige punt beschreven staat kan het exterieur zelf als symbolisch beschouwd worden. De kerktoeren heeft hier echter een belangrijk aandeel in. Op het moment dat een kerk geen kerktoeren bezit heeft deze minder herkenningwaarde en een minder belangrijke functie als oriëntatiepunt.
- **Verleden:** het verwerken van elementen uit het verleden in het nieuwe ontwerp geeft het gebouw veel karakter en een unieke uitstraling waar veel mensen en bedrijven in geïnteresseerd kunnen zijn.

### SUCCES- EN FAALFACTOREN

Uit de case studies zijn verschillende succes- en faalfactoren naar voren gekomen. Wat duidelijk is geworden is dat deze factoren zowel betrekking kunnen hebben op het object zelf, de lokale omstandigheden die vast staan per object, maar ook wat proces betreft, in bijvoorbeeld de houding van betrokken actoren die enigszins beïnvloed kan worden.

#### Object gerelateerd – vast

<i>Faalfactoren</i>	<i>Succesfactoren</i>
Té veel ruimte / oppervlak	Omwonenden hechten veel waarde aan gebouw
Bepaalde daglichttoetreding	Mogelijkheden voor subsidieverlening

#### Proces gerelateerd – veranderlijk

<i>Faalfactoren</i>	<i>Succesfactoren</i>
Bepaalde medewerking Gemeente	"Out-of-the-box" invulling
Onduidelijke rolverdeling binnen partijen (met name met betrekking tot (financiële) verantwoordelijkheid)	Goede partner vinden (ervaring + financiële middelen)
Gebrek aan communicatie	Duidelijk PvE opstellen van tevoren
Omwonenden te laat betrekken bij proces	Toevoegen commerciële functie
Monumentale status	Brede omschrijving in bestemmingsplan
Gebrek aan samenwerking	Goede samenwerking vanaf het begin
Geen visie ontwikkeld (plan b)	Werken met een bouwteam (één partij met verantwoordelijkheid voor planning+coördinatie)
Behoud kerkgebouw op zich is een succes	Betrekken lokale partijen
	Opzetten Stichting door omwonenden

Opvallend is dat de factoren die uit de case studies naar voren zijn gekomen nauwelijks verband hebben met de waarden beschreven onder (Toegevoegde) Waarde. Oftewel, de factoren die genoemd worden staan los van het object zelf, maar hebben vooral betrekking op de invulling van het proces van herbestemming.

### JOZEFKERK, ARNHEM

Naast de inzichten die de case studies hebben opgeleverd voor het beantwoorden van de eerste hoofdonderzoeksvraag is er ook een interessante casus uit voortgekomen die als basis dient voor het rollenspel. De situatie omtrent de Jozefkerk in Arnhem heeft alle factoren in zich, zowel veel faalfactoren als succesfactoren. In de huidige situatie is men nog niet tot een oplossing gekomen.

De Jozefkerk is namelijk niet de enige kerk in Arnhem die verkocht moest worden door de Rooms-Katholieke Kerk. Verschillende andere kerken zijn in de afgelopen jaren succesvol verkocht en herbestemd. Het maken van keuzes met betrekking tot de selectie van het portfolio van kerkgebouwen en het vinden van een koper die een passende oplossing voor ogen heeft is precies het probleem waar veel kerkeigenaren mee te maken gaan krijgen, als ze daar nog niet mee te maken hebben.

## 6. HET ONTWERPPROCES

Het eindproduct van dit onderzoek is eerder al beschreven als een rollenspel waarin de nadruk ligt op het bewustwordingsproces van de verschillende waarden die een rol hebben binnen het herbestemmingsproces van religieus erfgoed. Het spel speelt in op het veranderen van de mentaliteit van de betrokken en stimuleert de samenwerking. Hoe het spel tot stand is gekomen wordt in dit hoofdstuk uitgebreid toegelicht. Naast de conceptversie en het voorlopig ontwerp worden ook de testrondes besproken en geëvalueerd.

### 6.1 TOTSTANDKOMING

Uit het literatuuronderzoek is duidelijk geworden dat spelsimulatie een oplossing kan bieden aan de probleemstelling. Aangezien er binnen de wereld van serious games en spelsimulaties nog veel mogelijkheden zijn om invulling te geven aan de oplossing heeft het stappenplan van Christine Elgood (2011) uitkomst geboden en het proces begeleid, waardoor de juiste keuzes gemaakt konden worden. Het stappenplan bestaat uit 10 stappen die als volgt kunnen worden omschreven:

11. Analyseer het probleem
12. Bepaal de gewenste uitkomst
13. Formuleer duidelijke doelen
14. Stem de uitkomst en doelstelling af op het ontwerp van het spel
15. Definieer de doelgroep
16. Bepaal de praktische beperkingen van het spel
17. Kies het juiste format
18. Creëer een prototype van het spel
19. Test het prototype
20. Pas aan waar nodig en evalueer

Uiteindelijk heeft het stappenplan geleid tot het testen van het spel in verschillende omstandigheden. Hoe deze tests zijn verlopen zal ook worden beschreven.

### 6.2 PROGRAMMA VAN EISEN

Voor met het ontwerpproces kon worden begonnen zijn eerst de gegevens uit de analysefase verzameld. Hieronder zijn deze stappen kort en bondig weergegeven. Iedere stap leidt uiteindelijk tot het samenstellen van het Programma van Eisen waar het spel aan moet voldoen.

#### **PROBLEEMSTELLING**

Het verschil in waarde beleving tussen de betrokken actoren verhindert een vlot verloop van het besluitvormingsproces met betrekking tot het (definitief/tijdelijk) herbestemmen van religieus erfgoed.

#### **GEWENSTE UITKOMST**

De gewenste uitkomst van het toepassen van de spelsimulatie is het teweeg brengen van een verandering in de mentaliteit waarmee men het herbestemmingsproces in stapt. De betrokken partijen moeten bewust worden van de verschillende waarden die een rol spelen in het herbestemmingsproces en vooral de redenen waarom bepaalde partijen bepaalde waarden behartigen.

#### **DOELSTELLING VAN HET SPEL**

Het onderhandelings- en besluitvormingsproces een stimulans geven en knelpunten doorbreken zodat de waarde van het religieus erfgoed gewaarborgd blijft en leegstand wordt voorkomen.

## DOELGROEP

Uit de literatuurstudie is gebleken dat voornamelijk actie wordt verwacht van de burgerlijke en kerkelijke gemeente. Deze partijen hebben zijn over het algemeen eigenaar van het kerkgebouw en hebben de verantwoordelijkheid voor het voorkomen van leegstand en het onderhouden van het gebouw. Met andere woorden, het initiatief tot het herbestemmen van kerkgebouwen ligt bij deze partijen. Daarom zijn deze partijen de doelgroep voor het spel. Een ontwikkelaar of omwonende kan echter ook een belang hebben bij een bepaald object. In dat geval kan ook die partij als doelgroep beschouwd kunnen worden. Iedere partij die betrokken raakt zou initiatief moeten kunnen tonen en op een proactieve manier de samenwerking moeten stimuleren. In die zin is dit eindproduct dus gericht op alle bij het herbestemmingsproces betrokken actoren.

## PROGRAMMA VAN EISEN

Voorafgaand aan het ontwerpproces zijn eisen opgesteld waaraan het spel moet voldoen. Deze eisen zijn geformuleerd naar aanleiding van gesprekken die hebben plaats gevonden tijdens de bijeenkomsten van de werkgroep en wat uit de literatuurstudie is gebleken.

1. Het simulatiespel moet betrekking hebben op zowel het selecteren van kerkgebouwen binnen een bepaald portfolio, als het bepalen van een nieuwe bestemming.
2. Het simulatiespel moet gebaseerd zijn op een realistische situatie, zodat het makkelijker is voor de deelnemers om zich in te leven in de omstandigheden en om factoren te herkennen die in de praktijk ook een rol spelen.
3. Het simulatiespel moet geen betrekking hebben op de situatie waar de deelnemers zich zelf in bevinden. Dit roept teveel emoties op. Het is belangrijk om de deelnemers naar een situatie te laten kijken die verder van hun afstaat om de ogen te doen openen.
4. In het simulatiespel moet de fasering van het herbestemmingsproces worden opgenomen zoals het in de praktijk ook wordt toegepast.
5. In het simulatiespel moeten verschillende partijen een rol krijgen die in de praktijk blijken vaak betrokken te zijn of zich betrokken te voelen bij het proces.
6. Het simulatiespel moet ruimte geven aan de deelnemers om onderling te discussiëren en te overleggen.
7. Het simulatiespel moet de deelnemers in laten zien dát er verschillende waarden meespelen en dat iedere deelnemer de nadruk op een ander soort waarde kan leggen.
8. Het simulatiespel moet de deelnemers in laten zien dat iedere deelnemer een bepaalde puzzelstuk in handen heeft waar de rest niet zonder kan. Men moet leren om de samenwerking te verbeteren.
9. Het spel moet binnen een dagdeel te spelen zijn.

Na het eerste concept ontwerp is de lijst met de volgende eisen aangevuld:

10. Het simulatiespel moet geen competitie factor in zich hebben. Er moet geen sprake zijn van een 'winnaar' aan het einde van het spel aangezien het spel juist is gericht op het nader tot elkaar brengen van de deelnemers.
11. Het simulatiespel moet voor iedereen makkelijk te spelen zijn. Aangezien de potentiële deelnemers een zeer brede achtergrond kunnen hebben, mag niet worden verondersteld dat deze veel voorkennis hebben. Daarom moet het spel niet moeilijker worden gemaakt dan nodig.
12. Het simulatiespel moet de mogelijkheid bieden om ook interne discussies weer te geven binnen belangrijkste actorgroepen. Binnen bijvoorbeeld de gemeente of het kerkbestuur kan veel verdeeldheid heersen over de aanpak. Dus ook die discussie moet ruimte krijgen binnen het spel.

## 6.3 CONCEPT ONTWERP

Tijdens de vergadering met de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën' op 4 november 2014 is de vraag aan de groep gesteld of een game een goed product zou kunnen zijn dat kan worden ingezet in het herbestemmingsproces. Op dat moment werd positief gereageerd op het inzetten van een (digitaal) spel, zodat een jong publiek aangesproken kan worden. Op dit moment was echter nog niet exact helder op welk probleem met een dergelijk spel zou worden ingespeeld.

Gezien de tijdslimiet van dit afstudeertraject en het gebrek aan kennis over het ontwikkelen van een digitaal spel werd het ontwikkelen van een digitaal spel afgeschreven als serieuze optie. Wel werd het overbrengen van informatie door middel van e-Learning overwogen. Ook deze mogelijkheid is afgevallen aangezien het geen mogelijkheid biedt om partijen bij elkaar om één tafel te brengen en met elkaar in discussie te gaan. Uiteindelijk is gekozen voor een combinatie van bord- en kaartspel.

### ROLLEN

Als onderdeel van dit spel zijn vijf verschillende rollen geformuleerd, met ieder een eigen doelstelling en middelen tot de beschikking:

- Eigenaar / Kerkbestuur
  - Doel: af te stoten kerken moeten genoeg opleveren om 1/3 in stand te kunnen houden
  - Minimaal: 1/3 van de kerken afstoten
  - Middelen: zeggenschap toekomstige functie kerk
- Gemeente
  - Doel: geen leegstand
  - Minimaal: tijdelijke leegstand
  - Middelen: vergunningen goed/afkeuren
- Ontwikkelaar
  - Doel: bepaald winstpercentage behalen
  - Minimaal: geen verlies draaien
  - Middelen: terugtrekken als investeerder
- Monumentenzorg
  - Doel: alle monumenten in goede staat houden
  - Minimaal: alle monumenten in acceptabele staat houden
  - Middelen: bepaalde ingrijpende ingrepen verbieden/subsidies toewijzen
- \*Omwonenden\* vertegenwoordiger
  - Doel: maatschappelijke functies in de kerk
  - Minimaal: geen commerciële functies in de kerk
  - Middelen: vergunningen aanvechten/monumentenstatus aanvragen

### INVULLING SPEL

Het spel bestaat uit verschillende rondes die hieronder beschreven worden. De verschillende rondes worden op een bordspel weergegeven aan de deelnemers. Daarnaast worden er kaarten ingezet als middel om wendingen te geven aan de discussies.

#### RONDE 1: SELECTIEFASE (INDIVIDUEEL)

Een lijst met zes kerken van een bepaalde regio is gegeven. Alle noodzakelijke gegevens zijn bekend zoals:

- Oppervlak
- Locatie
- Huidige exploitatiewaarde voor de kerk
- Investeringskosten voor noodzakelijke renovatie

In deze fase moeten alle partijen afzonderlijk een Quick Scan voltooien per kerk. Deze Quick Scan is anders voor iedere partij, omdat men niet altijd dezelfde belangen behartigt. Dit leidt tot een rangschikking van de zes kerken.

#### *RONDE 1: SELECTIEFASE (GEZAMENLIJK)*

Iedere top 6 moet worden gepresenteerd. Vervolgens gaat men in onderhandeling in welke kerken het kerkelijk gebruik wordt voortgezet en voor welke kerken een andere bestemming gevonden gaat worden. Vervolgens moet een prioriteitenlijst worden geformuleerd, van de prioriteit waarmee gebouwen afgestoten moeten worden. Welke kerk zal dus als eerste moeten worden herbestemd? Welke als tweede? Etc.

Bij het selecteren van de kerkgebouwen start de onderhandelingsfase al. De keuze van welke kerkgebouwen door de kerk worden afgestoten hangt af van hoeveel er voor deze gebouwen verkregen kan worden. Deze gebouwen moeten immers genoeg opleveren om de andere kerkgebouwen in stand te kunnen houden. Voor de projectontwikkelaar is het goed om te weten hoeveel een gebouw in het gebruik op moet leveren om het project rendabel te maken.

#### *RONDE 2: TRANSFORMATIERUIMTE PER AF TE STOTEN OBJECT*

Welke ruimte kan de koper bij voorbaat worden meegegeven? De investeerder wilt van tevoren weten van de gemeente wat er ongeveer mogelijk is, anders gaat de investeerder niet ver mee in het proces wegens de oplopende kosten.

In deze fase moeten alle partijen dus afspraken maken. Als de kerkgemeenschap een bepaald kerkgebouw wilt behouden, dan zullen op de locatie van een andere kerk misschien concessies gedaan moeten worden. Uiteindelijk zou ook de gemeente concessies kunnen doen door op een andere locatie een bredere bestemming mogelijk te maken.

#### *RONDE 3: MARKTONDERZOEK & SFERENRUIT*

Voor twee kerken wordt een nieuwe bestemming gezocht. Het volgen van de stappen van de methode van de Zeeuwse Jongens (zie hoofdstuk 4.4 Instrumentarium Herbestemming) leidt tot invulling van de sferenruit. Hier volgen mogelijke functies uit, die soms ook verrassende combinaties opleveren. Het meegeven van de resultaten van een marktonderzoek leidt vervolgens tot een conclusie met betrekking tot de keuze van bepaalde functies.

#### *RONDE 4: HAALBAARHEIDSONDERZOEK*

In deze ronde zal men financieringsmethodes moeten uitzoeken. Door een flowchart te gebruiken kunnen verschillende opties voor lening of subsidie worden onderzocht. Daarnaast zijn er andere manieren zoals crowdfunding die steeds vaker worden toegepast in de praktijk. Hierover gaan de spelers in overleg en wordt een plan bedacht.

Vervolgens moet ook de exploitatie voor de komende jaren in kaart worden gebracht. Het onderscheid tussen tijdelijkheid en definitieve herbestemming moet hier worden gemaakt. Daarnaast moet ook een haalbaarheidsonderzoek worden gedaan. Hier zal echter een vast format voor meegegeven worden, aangezien dat momenteel in de praktijk niet bestaat. De uitslag van het haalbaarheidsonderzoek bepaald in hoeverre de partijen geslaagd zijn om de 'game' tot een goed einde te brengen.

#### *TOT SLOT*

Uiteindelijk zal worden afgesloten met een evaluatie. Iedere partij kan evalueren over de gevolgde werkwijze en op het verloop van de onderhandelingen. Uiteindelijk kan de spelleider bepaalde voorbeelden meegeven waar wellicht meer winst te behalen was.

### EXTRA'S

Als extra middel worden er kaarten ingezet om wendingen te geven aan de onderhandelingen. Deze worden '?!-kaarten' genoemd. De vraag is echter of deze kaart een kans of een bedreiging oplevert. Ook zijn er de '\*-kaarten'. Deze kaarten bieden informatie over een project dat in werkelijkheid is gerealiseerd en kan ter inspiratie dienen voor de deelnemers.

Kans-kaart:

- Een geïnteresseerde partij heeft zich gemeld, maar heeft een controversieel plan met de kerk. Hij wilt bijvoorbeeld een discotheek vestigen in het kerkgebouw. Niet alle deelnemers zullen het hiermee eens zijn, wat leidt tot discussies en eventueel concessies die gedaan moeten worden.

Bedreiging-kaart:

- Een investeerder heeft zich terug getrokken uit het proces, wat betekent dat er een nieuwe financieringsmethode gevonden moet worden.

Deze versie van het spel is besproken met de eerste begeleider vanuit het Restauratiefonds, Schrieken. Er kwamen een aantal opmerkingen naar boven die leiden tot een heroverweging met betrekking tot de inhoud van het spel.

### EVALUATIE

Naar aanleiding van het Concept Ontwerp is het stappenplan nogmaals doorlopen, om te zorgen dat het spel wel degelijk aansluit op de behoefte. Er zijn verschillende afwegingen gemaakt die hieronder worden weergegeven:

- In het Concept Ontwerp wordt niet ingespeeld op de waarde van religieus erfgoed.
- Het Concept Ontwerp is gericht op het vinden van een nieuwe bestemming en het doen van een haalbaarheidsonderzoek, waar veel tijd voor nodig is en enige voorkennis.
- In het Concept Ontwerp wordt bepaalde data verwacht met betrekking tot het invullen van de sferenruit en het doen van het haalbaarheidsonderzoek. Dit maakt het spel te ingewikkeld.
- De duur van het spel zal een dagdeel overschreiden wat niet wenselijk is.
- Het Concept Ontwerp is niet makkelijk te spelen zonder enige voorkennis.
- Er zijn ook interne discussies die plaats vinden binnen een kerkgemeenschap of de gemeente. Daar speelt het Concept Ontwerp echter niet op in.

De kernboodschap die uit deze overwegingen gehaald kan worden is het feit dat het Concept Ontwerp te ingewikkeld zou zijn en vooral inspeelt op het vinden van een herbestemming voor een kerkgebouw en zorgen dat deze financieel haalbaar is. Dit schiet echter het doel voorbij en voldoet niet aan de doelstelling die van tevoren geformuleerd is. Het vinden van een nieuwe bestemming is vaak niet hét probleem, maar het gebrek aan communicatie tussen de partijen wel. Er moet dus meer worden ingespeeld op de bewustwording van de deelnemers dat er meerdere waarden, belangen en middelen meespelen. De deelnemers hebben elkaar nodig om het proces tot een succesvol einde te brengen. Het begeleiden en richting geven aan het resultaat van het proces zou een vervolgstap kunnen zijn (zie hoofdstuk 9. Aanbevelingen).

## 6.4 VOORLOPIG ONTWERP

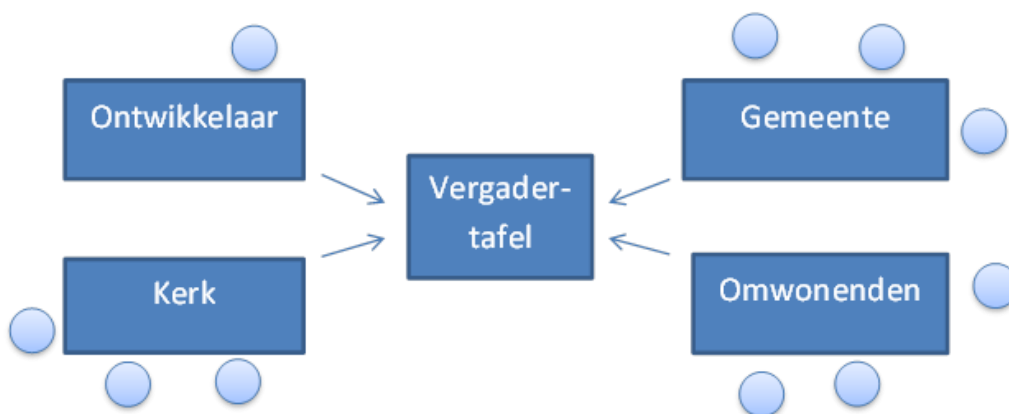
Uit de evaluatie van het Concept Ontwerp in samenwerking met de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën' kwam het idee op om een rollenspel te ontwerpen waarin deelnemers met een 'bepaalde pet op' het spel gaan spelen. Zoals in de tabel in Bijlage 8 te zien is, is een rollenspel een methode die vrij in te vullen is, makkelijk aanpasbaar en geen harde doelen stelt voor de deelnemers. Het ontwerpen van dit rollenspel is vervolgens gestart aan de hand van het Programma van Eisen.

### ROLLEN

De essentiële onderdelen die het spel moet bevatten is de fasering van het herbestemmingsproces van selectie tot een objectgerichte aanpak. Daarnaast moet in het spel een terugkoppeling worden gemaakt naar de verschillende waarden van religieus erfgoed. De deelnemers krijgen een rolbeschrijving aangeleverd waarin staat beschreven welke waarden zij belangrijk vinden. Vanuit die gedachte moeten zij invulling geven aan hun rol.

Voor het Voorlopig Ontwerp van het spel is het aantal rollen uitgebreid naar tien rollen. Deze stellen zich volgens de figuur hieronder op, indien er een maximale bezetting geldt. Het is ook mogelijk om het spel met minder spelers te spelen aangezien er rekening mee gehouden moet worden dat het lastig is om zoveel mensen te verzamelen. De schuingedrukte rollen kunnen komen te vervallen. De rollen zijn als volgt:

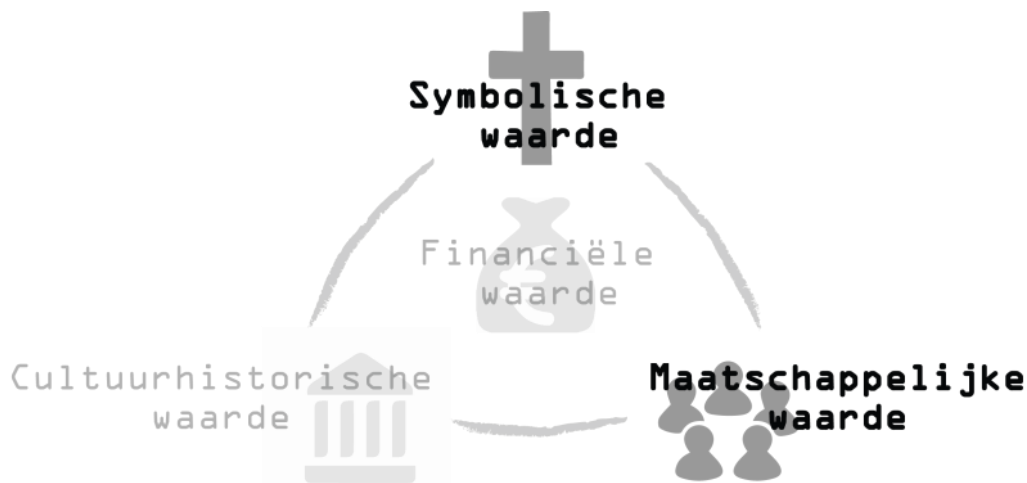
- Voorzitter Kerkbestuur
- *Kerkganger Conservatief*
- *Kerkganger Progressief*
- Project manager
- *Wethouder Cultureel Erfgoed*
- *Wethouder Financiën*
- Vertegenwoordiger omwonende
- *Omwonende Kerk A Jozefkerk*
- *Omwonende Kerk B Mariakerk*
- Ontwikkelaar



FIGUUR 24 OPSTELLING DEELNEMERS ROLLENSPEL VOORLOPIG ONTWERP (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

Alle rollen krijgen aan de start van het spel een rolbeschrijving mee met daarin het waarde-diagram. Binnen dit waarde-diagram, zie figuur 25, is duidelijk aangegeven welke waarden belangrijk zijn voor de rol die men toegewezen heeft gekregen. Het is belangrijk dat de spelers deze waarden behartigen gedurende het spelverloop.





FIGUUR 25 DIAGRAM WAARDE, VOORBEELD KERKGANGER (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

### NVULLING SPEL

Aan de basis van het spel staat een fictieve case over een stad genaamd Kapel. In deze stad staan twee kerkgebouwen waar tussen een keuze gemaakt moet worden welke in dienst blijft als kerk en welke wordt afgestoten. Naast de rolbeschrijving krijgen de deelnemers ook een korte beschrijving van de casus inclusief enkele kansen en bedreigingen met betrekking tot de kerkgebouwen.

#### RONDE 1: "CHAOS"

Voor de start van deze ronde worden geen richtlijnen meegeleverd. Wat de deelnemers weten is dat er uiteindelijk een plan op tafel moet komen waar alle partijen uiteindelijk hun handtekening onder willen zetten. Voordat bij dat punt aangekomen kan worden zullen verschillende stappen moeten worden doorlopen. Deze fase is echter bewust vrij gelaten om de werkelijke situatie na te bootsen. Er is een sterke behoefte aan een kerkenbeleid vanuit de burgerlijke gemeente, een visie vanuit de kerkelijke gemeente en heldere wensen vanuit de omwonenden. Dat zal de onrust in deze fase ook aanwijzen.

#### EVALUATIERONDE

Deze evaluatieronde is erop gericht om de deelnemers te doen inzien dat er meer structuur nodig is, maar bovenal een achterliggende gedachte. Er is behoefte aan een visie. Er worden verschillende vragen gesteld aan de deelnemers, maar ze worden ook op bepaalde gebeurtenissen gewezen uit de eerste ronde.

#### RONDE 2: INVENTARISATIE (PER TAFEL)

Ieder groepje rollen werkt per tafel. Deze fase is belangrijk om onderling gedachten uit te wisselen met betrekking tot het probleem, welke voor iedere rol anders is. Vervolgens kan per tafel een beleid worden opgesteld. Vaak genoeg heeft de gemeente geen kerkbeleid opgesteld, terwijl de gemeente net zo goed slachtoffer is van leegstaande kerkgebouwen als het kerkbestuur zelf. Het is dus belangrijk om in een vroege fase uitgangspunten op papier te zetten, zodat men duidelijker voor ogen heeft waar men naartoe wilt werken. Belangrijk voor iedere partij is om te kijken welk kerkgebouw men zou willen behouden als kerkgebouw en welk gebouw men wilt herbestemmen (tijdelijk of definitief). Waar liggen de kansen en de problemen?

### *BEKENDMAKEN SCENARIO'S*

Nadat het beleid is opgesteld worden de scenario's op tafel gelegd. Er zijn vijf scenario's per kerk. De deelnemers moeten genoeg nemen met de gegevens die zijn vermeld.

### *RONDE 3: SELECTIEFASE (PER TAFEL EN GEZAMENLIJK)*

Deze fase heeft als doel het maken van concrete afspraken met betrekking tot het kiezen tussen de kerkgebouwen en het bijbehorende scenario. Eerst zal per tafel een overleg plaatsvinden wat het idee per groepje is, vervolgens worden uitgebreidere onderhandelingen gestart aan de vergadertafel.

### *INSPIRATIERONDE*

Nu worden enkele projecten gepresenteerd waarin verschillende vaak voorkomende knelpunten worden uitgelicht. Aan de hand van praktijkvoorbeelden krijgen de deelnemers nieuwe input voor de onderhandelingen. De voornaamste knelpunten zijn: financieringsconstructies, terugtrekkende partijen en gebrek aan communicatie/samenwerking.

### *RONDE 4: EINDFASE (GEZAMENLIJK)*

In deze fase worden definitieve afspraken gemaakt met betrekking tot het herbestemmen van de kerkgebouwen en de gekozen scenario's.

### *EVALUATIERONDE*

De evaluatieronde biedt de mogelijkheid voor de deelnemers om los van de rol te discussiëren over het verloop van het spel. Is iedereen tevreden met het resultaat en de werkwijze die gevolgd is? Hebben de deelnemers het idee dat het beeld van de andere rollen duidelijker is geworden?

### *INTERVENTIES*

Gedurende het spel heeft de spelleider de mogelijkheid om in te grijpen wanneer nodig. Het is denkbaar dat de deelnemers makkelijk over eigen belangen en doelstellingen heen stappen om daarmee conflicten te vermijden. Daarom zijn verschillende interventies geformuleerd die het proces een nieuwe impuls kunnen geven. De interventies krijgen de vorm van een persbericht en kunnen verschillende mededelingen bevatten zoals:

- Wijziging bestemmingsplan
- Wijziging monumentale status
- Vernieling van een van de kerken
- Verandering marktomstandigheden
- Aandienen nieuwe ondernemer/investeerder

## EVALUATIE

Het Voorlopig Ontwerp is opnieuw doorgesproken met de begeleiding vanuit het Restauratiefonds en met de werkgroep. Een grondige evaluatie heeft geleid tot de volgende punten:

- In het Voorlopig Ontwerp wordt de waarde van religieus erfgoed meegenomen, maar de rol binnen het geheel is nog te onduidelijk.
- Het Voorlopig Ontwerp is al veel meer gericht op het proces als op het eindproduct
- Het Voorlopig Ontwerp is een versimpelde weergave van de werkelijkheid waarin minder randvoorwaarden een rol spelen. Dit maakt het spel makkelijker te spelen met deelnemers die ieder een andere achtergrond hebben.
- De casus die centraal staat in het Voorlopig Ontwerp is fictief en daarmee lastig voor de deelnemers om zich in te leven.
- De duur van het spel is enigszins ingekort wat de duur beperkt tot een dagdeel.
- Er is in het Voorlopig Ontwerp wel ruimte gemaakt voor interne discussies binnen een kerkgemeenschap of de gemeente. Toch blijft het ook mogelijk om het spel met vier deelnemers te spelen.
- De toevoeging van kansen en bedreigingen met betrekking tot de kerkgebouwen geeft de deelnemers een concreter beeld van de situatie en de mogelijkheden.
- Het toevoegen van de interventies geeft de spelleider de mogelijkheid om de onderhandelingen te sturen of nieuwe impulsen te geven.

Aan de hand van de hierboven genoemde punten kan worden geconcludeerd dat er wel degelijk nuttige aanvullingen zijn gedaan ten opzichte van het Concept Ontwerp. Waar nog wel effectiviteit te winnen is, is het integreren van de waarde van religieus erfgoed in het spel. Op dit moment zouden de deelnemers niet veel meekrijgen van de positie die het waarde-oordeel inneemt in het proces. Daarnaast zou het interessant kunnen zijn om een op werkelijkheid gebaseerde casus centraal te stellen in het spel, zodat het inlevingsvermogen wordt gestimuleerd.

## 6.5 TESTRONDES STUDENTEN & RESTAURATIEFONDS

Voor de testrondes is het Voorlopig Ontwerp aangepast of aangevuld op enkele punten:

- De titel voor het spel is geformuleerd: Samen op weg... Naar een nieuwe bestemming.
- De case study van de Jozefkerk heeft als inspiratie gediend voor de casus van het rollenspel. Er is voor gekozen om drie kerken in Arnhem te gebruiken in het spel. In de nabespreking zal een terugkoppeling worden gemaakt naar de keuzes die in werkelijkheid voor de kerkgebouwen zijn gemaakt.
- De duur van het spel is ingekort naar 1,5 – 3 uur.
- De waarde van het religieus erfgoed heeft een gewichtigere rol gekregen in het spel.
- Er zijn sheets ontworpen die door de deelnemers ingevuld moeten worden gedurende het spel. Op deze manier wordt inzicht verkregen in de waarden die van tevoren belangrijk worden geacht en in hoeverre men hierover van gedachten verandert naar het einde toe.
- De rollen van de gemeente zijn als volgt verdeeld: contactpersoon gemeente, wethouder Cultureel Erfgoed en wethouder Ruimtelijke Ordening.
- Er is een PowerPointpresentatie gemaakt die het proces van het spel weergeeft. Dit geeft meer duidelijkheid voor de deelnemers en maakt het mogelijk om de introductie en nabespreking van afbeeldingen te voorzien.

De definitieve uitwerking van het spel is toegelicht in hoofdstuk 7 en uitgebreid toegelicht in de handleiding 'HerbestemmingsGAME voor Religieus Erfgoed (De Beun, 2015a).

### SPELERS

Beide testen zijn gespeeld met vier deelnemers. De volgende rollen waren daarmee vertegenwoordigd: kerkbestuur, gemeente, ontwikkelaar en vertegenwoordiger van omwonenden.



FIGUUR 26 TESTRONDE STUDENTEN TU DELFT (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)



FIGUUR 27 TESTRONDE MEDEWERKERS RESTAURATIEFONDS (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

## HET SPEL

Aangezien de beide testrondes met vier deelnemers zijn gespeeld is het makkelijker om het spelverloop naast elkaar te leggen en te analyseren. Hieronder worden beide tests met elkaar vergeleken. In de tabel staan links de opmerkingen en resultaten van de ronde met studenten en rechts die van de ronde met het Restauratiefonds.

### Introductie

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
Deelnemers zijn afwachtend en terughoudend voor het begin van het spel.	Deelnemers zijn enthousiast en grappen wat met elkaar.
Er zijn in deze fase geen onduidelijkheden naar voren gekomen.	Er was één vraag over de overige rolbeschrijvingen. Drie rollen hebben de beschrijvingen gekregen de rollen die ook bij die groep horen, zodat alle interne discussies ook helder zijn. De speler kan nu zelf zijn/haar standpunt bepalen.

### Ronde 1: Waarde

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
Aan het begin van deze ronde komt de vraag van de spelers of er één waarde in het diagram gekozen moet worden of dat het er meerdere mogen zijn.	Ook hier komt de vraag naar voren of er één waarde in het diagram gekozen moet worden of dat het er meerdere mogen zijn.
De studenten merken op dat het lastig is in de rol te blijven bij het invullen van de sheet.	De speler in de rol van omwonende geeft aan het erg lastig te vinden om te bepalen wat er van haar wordt verwacht. Zij geeft aan niet gewend te zijn op deze manier te kijken naar vastgoed.
De posities die de spelers hebben aangegeven ten opzichte van het waarde-diagram zijn verspreid. Iedere speler behartigt dus andere belangen. De conclusie van de stakeholder analyse wordt hiermee bevestigd.	Ook hier liggen de keuzes van de spelers uit elkaar, maar wel in de lijn der verwachting naar aanleiding van de stakeholderanalyse.

**Ronde 2: Inleiding**

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
De omwonende neemt het initiatief in de onderhandeling en legt de wens op tafel om één kerk in het centrum te behouden. Meteen wordt gespeculeerd over mogelijke scenario's voor de overige kerken.	De gemeente neemt hier het initiatief en beschrijft dat de Martinuskerk voor de gemeente grote waarde heeft als Rijksmonument en dat de gemeente deze kerk het liefst behouden ziet.
Alle spelers zijn het eens dat de Martinuskerk behouden moet blijven. De ontwikkelaar geeft aan dat dit de enige kerk is die in goede staat verkeerd, maar ook lastig her te bestemmen door de kerktoren.	De ontwikkelaar probeert mee te denken met het kerkbestuur, maar deze is zeer terughoudend en wilt het liefst eerst het financiële plaatje rond krijgen voor definitieve toezeggingen worden gedaan.
Er wordt overlegd over mogelijke functies voor de andere kerken. Verschillende factoren worden hierbij genoemd: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monumentale status</li> <li>- Aantal kerkgangers</li> <li>- Flexibel indeelbaar</li> <li>- Capaciteit van de kerk</li> <li>- Onderhoudskosten</li> </ul>	De onderhandelingen verlopen van de hak op de tak. De omwonende houdt zich afzijdig van de discussies. De overige spelers gaan enigszins ongestructureerd te werk. Er worden wel wat factoren benoemd: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monumentale status</li> <li>- Aantal kerkgangers</li> <li>- Flexibel indeelbaar</li> </ul>
Aan het einde van deze ronde wordt is al een overeenkomst bereikt voor de rangschikking van de kerken.	Aan het einde van deze ronde is nog geen overeenkomst in zicht. Het kerkbestuur wilt voorlopig nog geen toezegging doen.

**Ronde 3: Inventarisatie**

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
Iedere speler heeft de Martinuskerk op 3 (behouden) gezet. Het kerkbestuur en de omwonenden hebben de Jozefkerk op 1 en de O.L.V. op 2. De ontwikkelaar en de gemeente hebben deze precies andersom.	Zowel het kerkbestuur als de omwonende en de gemeente heeft dezelfde rangschikking met op 1 de Jozefkerk, 2 de O.L.V. en op 3 de Martinuskerk. De ontwikkelaar heeft de O.L.V. en de Jozefkerk respectievelijk op 1 en 2.
Zowel de gemeente als de ontwikkelaar geven aan de flexibiliteit van de O.L.V. belangrijk te vinden. Voor de omwonenden is het belangrijk dat de Jozefkerk herbestemd wordt, omdat deze kerk de potentie heeft de omliggende wijken te verbinden.	Zowel de gemeente als het kerkbestuur geeft aan dat de Jozefkerk veel achterstallig onderhoud heeft. De ontwikkelaar ziet vooral kansen voor de O.L.V. en geeft daar dus prioriteit aan. De omwonende heeft geen redenering voor de rangschikking gegeven.

**Ronde 4: Selectiefase**

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
Om de onderhandelingen een nieuwe impuls te geven is door de spelleider een interventie gepleegd: er is brand ontstaan in de Martinuskerk en heeft voor 1 miljoen euro aan rookschade opgeleverd.	De onderhandelingen lijken nog geen richting te hebben, dus er is door de spelleider besloten geen interventie te plegen.
Door de interventie zien de spelers in dat het behoud van de Martinuskerk geen optie is totdat deze is opgeknapt. De spelers gaan vervolgens in beraad over tijdelijke oplossingen.	Het kerkbestuur vraagt de ontwikkelaar om harde cijfers op tafel te leggen, maar de ontwikkelaar heeft hier nog geen antwoord op. De gemeente geeft aan een oplossing te kunnen bieden voor het tekort aan parkeerplaatsen.
De ontwikkelaar geeft aan niets te willen doen met de Jozefkerk. Deze kerk is te groot, te donker en er zijn te beperkte mogelijkheden. De gemeente ziet in dat het een groot risico is om deze kerk leeg te laten staan. De gemeente zegt een bestemmingsplan wijziging toe, maar dit is niet genoeg voor de ontwikkelaar.	De ontwikkelaar heeft geen ideeën bij de Jozefkerk. Het kerkbestuur geeft aan het liefst een dubbele deal te sluiten door zowel een 'makkelijke' kerk als een 'moeilijke' kerk gebundeld te verkopen en te herbestemmen. De gemeente wilt graag luisteren naar plannen van de ontwikkelaar voor de Jozefkerk.
Het kerkbestuur gaat uiteindelijk mee met de ontwikkelaar en geeft de O.L.V. de voorkeur boven de Jozefkerk om eerst een herbestemming voor te zoeken.	De ontwikkelaar doet uiteindelijk een bod op zowel de Martinuskerk als de O.L.V. In totaal zou dit de mogelijkheid aan het kerkbestuur moeten geven om de Jozefkerk op te knappen. Wegens tijdsdruk moet echter een rangschikking besloten worden. Het kerkbestuur kiest er toch voor om de Martinuskerk te behouden en de O.L.V. als eerste te verkopen.



**Ronde 5: Kiezen scenario's**

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
De gemeente vraagt alle spelers om hun voorkeur uit te spreken. Daaruit blijken veel overeenkomsten te zijn. Zowel scenario III (Bibliotheek) als scenario IV (appartementen) zijn passen voor de Jozefkerk. De ontwikkelaar gaat akkoord met de overige partijen die voor scenario III kozen.	De kerk stelt zich hard op door te stellen dat "er pas een deal is als er voor alle drie de kerken een deal is". De bedragen waar de spelers in de vorige ronde over onderhandelden zijn met het presenteren van de scenario's van de baan. Er is toen echter niets besloten, dus moet men het met deze scenario's doen.
Aangezien de ontwikkelaar zojuist een concessie heeft gedaan geeft hij aan nu gecompenseerd te willen worden in zijn voordeel. Voor de O.L.V. zou hij scenario IV (memorarium) willen realiseren. Daar kunnen alle spelers zich in vinden.	Het kerkbestuur zou een kerk willen realiseren in de Jozefkerk als de O.L.V. gesloopt mag worden. De gemeente gaat hier niet mee akkoord. Vervolgens doet het kerkbestuur een voorstel dat de Martinuskerk behouden blijft, dat de O.L.V. een maatschappelijke bestemming krijgt en dat de Jozefkerk wordt gesloopt. De gemeente wilt echter onderhandelen over mogelijkheden voor appartementen in de Jozefkerk. De ontwikkelaar ziet naast risico's ook mogelijkheden voor samenwerking met een corporatie.
De overeenkomst is uiteindelijk als volgt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- O.L.V. – Memorarium</li> <li>- Jozefkerk – Bibliotheek</li> <li>- Martinuskerk – Kerk</li> </ul>	Het kerkbestuur rekent en komt uit op een verlies bij de scenario's IV ten opzichte van de scenario's V. De gemeente geeft toezegging een passend ontwerp te bedenken voor het interieur en daglichttoetreding voor de Jozefkerk. Zo komt men op de volgende uitkomst: <ul style="list-style-type: none"> <li>- O.L.V. – Memorarium</li> <li>- Jozefkerk – Appartementen</li> <li>- Martinuskerk – Kerk</li> </ul>

**Ronde 6: Evaluatie Waarde**

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
De gemeente geeft aan goed naar de mening van de omwonenden te hebben geluisterd. De ontwikkelaar heeft "goodwill" getoond door ook de maatschappelijke waarde te behartigen.	De gemeente had als doel de kerken openbaar toegankelijk te houden, maar heeft uiteindelijk wel het doel bereikt alle kerken in stand te houden. De ontwikkelaar heeft zich gedragen als een ontwikkelaar "anno nu" en heeft ook de maatschappelijke waarde meegenomen in de beslissingen.
De ontwikkelaar is misschien iets meer richting de maatschappelijke waarde geschoven gedurende het spel. Maar verder is iedereen redelijk bij zijn standpunt gebleven. De gemeente geeft aan dat het een kwestie is van het vinden van een balans en dat "je uiteindelijk altijd een beetje in moet leveren".	Het kerkbestuur heeft bijna maximale inkomsten kunnen genereren, wat ook het doel bleek te zijn voor deze speler. Het kerkbestuur gaf aan de cultuurhistorische waarde niet in acht te kunnen nemen, simpelweg omdat hij zich dat niet kan permitteren.
Het inleven in de emoties van de rollen was lastig, aangezien er geen emoties meespelen bij de studenten. Achteraf hadden de spelers misschien hardere standpunten neergezet. In de werkelijke situatie zullen de actoren juist meer los moeten durven laten.	Ook hier bleek dat het inleven in de emoties van de rollen soms lastig was. De gemeente, de ontwikkelaar en het kerkbestuur hebben gehandeld naar de persoonlijke doelen. De omwonende heeft zich gedurende het spel afzijdig gehouden en heeft geen behoefte gevoeld zich te mengen in de onderhandelingen.



FIGUUR 28 AFBEELDINGEN TESTRONDES (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)



**Nabespreking**

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
Een speler geeft aan het bijzonder te vinden om deze rollen om één tafel te hebben, dat zou in de praktijk immers nooit gebeuren.	De omwonende trekt het waarheidsgetrouwe van het spel in twijfel. Het spel is té transparant. Ook zouden de stellingen scherper neergezet moeten worden om het spel voor omwonenden interessant te maken.
De spelers vonden het lastig echt in te leven in de belangen van de rollen die ze vertolkten. Het spel zou wellicht spannender gemaakt kunnen worden door de meer actie toe te passen in de vorm van voorwerpen.	Een speler geeft toe enigszins buiten de casus te zijn getreden. Er moest van het oorspronkelijke doel afgeweken worden om tot een overeenkomst te komen. Zij heeft ingezien dat er een andere houding nodig is om religieus erfgoed te kunnen behouden.
De omwonende geeft aan dat het lastig was voor meerdere rollen te spreken. Daardoor was ze geneigd sneller concessies te doen. Spelen met meerdere spelers zal leiden tot een fellere strijd.	De spelers geven aan dat misschien beter op één casus gefocust kan worden, omdat het lastig is tussen de objecten te schakelen.

**CONCLUSIE**

Het verschil in aanpak tussen de studenten en de werknemers van het Restauratiefonds is opvallend. De studenten gaan vrij gestructureerd aan de slag, maar ook op een heel transparante manier. Daarnaast werden keuzes makkelijk aangepast om het proces te kunnen vergemakkelijken. Het kerkbestuur besloot om met de ontwikkelaar mee te gaan en de O.L.V. op 1 te zetten, in plaats van de Jozefkerk, omdat de ontwikkelaar de Jozefkerk niet op zou pakken. De werknemers van het Restauratiefonds gingen meer op in de rol en namen hardere standpunten in. Daardoor verliep het proces ook stroever. Hierbij moet worden opgemerkt dat de omwonende compleet buiten het spel stond en zich niet heeft gemengd in discussies. De behoefte was er niet om in te grijpen, omdat de scenario's niet scherp genoeg waren ingevuld volgens de speler.

De transparante werkwijze van de studenten heeft geleid tot het delen van elkaars top 3 meteen na het invullen van de sheets. Daardoor was snel duidelijk waar de knelpunten zaten en kon gericht onderhandeld worden. Bij de werknemers van het Restauratiefonds werd gedurende het spel van de hak op de tak gesprongen, maar zijn de spelers uiteindelijk wel tot een overeenstemming gekomen.

Het verschil in waarde-beleving heeft zich gedurende de onderhandelingen wel laten zien. De conflicten waren bij de werknemers van het Restauratiefonds heftiger dan bij de studenten, maar in beide gevallen zijn de spelers onderling tot een overeenstemming gekomen. Achteraf gezien waren alle deelnemers tevreden over de uitkomst. De spelers hebben ingezien dat zonder het doen van concessies niet mogelijk is tot een overeenstemming te komen. Door de belangrijke waarden in het achterhoofd te houden en bij het een te geven en bij het ander te nemen komt er een balans in de afspraken waar iedere deelnemer zich bij neer kon leggen.

## 6.6 EVALUATIE TESTRONDE STUDENTEN EN RESTAURATIEFONDS

Waar het ontwerpproces en de uiteindelijke testrondes van het spel in het vorige hoofdstuk zo objectief mogelijk zijn beschreven zal in dit hoofdstuk een evaluatie beschreven worden. Hier moet worden benadrukt dat dit deel van het onderzoek een ontwerponderzoek is en geen empirisch onderzoek. De resultaten uit de spellen meten dus de overeenkomsten die de spelers hebben gesloten, maar vanuit wetenschappelijk perspectief is niet aan te geven of het spel daadwerkelijk de samenwerking heeft gestimuleerd of de bewustwording heeft vergroot. Om hier toch grip op te krijgen zijn gedurende de spellen en naderhand mondelinge evaluaties gedaan om te kijken in hoeverre het spel een bijdrage heeft geleverd. Aangezien het spel (nog) niet is getest met mensen die zich daadwerkelijk in het probleemveld bevinden is het lastig om het inlevingsvermogen op peil te krijgen.

De evaluaties zullen besproken aan de hand van vijf categorieën. Deze categorieën zijn uit de literatuurstudie en case studies naar voren gekomen als meest relevante begrippen die verbonden zijn met samenwerking.

- Cohesie is een belangrijke factor die meespeelt bij samenwerking. De cohesie heeft betrekking op de mate waarop een groep zich verbonden voelt met elkaar of dat er sterk wordt ingezet op het vervullen van de eigen belangen. Het doel is juist om het competitieve element uit het spel te halen, zodat er samen gekeken kan worden naar een passende oplossing waar iedereen zich in kan vinden. Is men ook bereid om op een transparante manier te werk gaan?
- Besluitvorming is een belangrijk element om te herkennen welke deelnemer de leiding neemt, maar vooral ook om te zorgen dat men uiteindelijk een overeenkomst bereikt. Welke beslissingen zijn er gemaakt en welke afwegingen zijn hierbij in acht genomen?
- Communicatie is een van de belangrijkste pijlers van de beoordeling van het spel. Verbale communicatie leidt tot het maken van inhoudelijke afspraken en daar kunnen de interpretaties van verschillende deelnemers over verschillen. Non-verbale communicatie heeft betrekking op de houding die de deelnemers aannemen. Lichaamstaal speelt hierbij een rol, maar zeker ook de toon waarop men praat.
- Conflicten zijn onmisbaar in spelsimulaties waarbij verschillende deelnemers verschillende doelen behartigen. Het is vooral de manier waarop men met deze conflicten omgaat die belangrijk is om te beoordelen. Het vermijden van conflicten is ongewenst, maar het zoeken naar compromissen zal een positieve invloed hebben op de samenwerking en dus het resultaat.
- Het Rollenspel. Hier zal de evaluatie met betrekking tot het ontwerp van het spel zelf worden behandeld

De test die met studenten van de TU Delft heeft plaatsgevonden is de eerste test van het rollenspel geweest. In eerste instantie waren de spelers afwachtend en vielen er wat stiltes, verderop in het proces kwamen de discussies meer op gang en begon het spel meer te leven. Hieronder zal inhoudelijk worden ingegaan op de effectiviteit van het spel.



**FIGUUR 29 TEST STUDENTEN TU DELFT (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)**

De tweede test van het rollenspel vond plaats met medewerkers van het Restauratiefonds. Doordat de spelers verschillende achtergronden hebben lijkt deze groep op het eerste gezicht een realistischere weergave te zijn van deelnemers waar men in de werkelijkheid mee in aanraking zou kunnen komen. De deelnemers oogden vanaf het eerste ogenblik ontspannen en enthousiast om aan de slag te gaan. Gedurende het spel is dit enthousiasme gebleven bij het merendeel van de spelers en werd er over het algemeen een goed inlevingsvermogen getoond.



**FIGUUR 30 TEST MEDEWERKERS RESTAURATIEFONDS (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)**

Net als de beschrijving van de spelverloop zal ook de evaluatie van beide testrondes naast elkaar worden beschreven, zodat beide makkelijker te vergelijken zijn.

### Cohesie

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
Vanaf het begin was duidelijk dat de spelers <b>moeite hadden om inlevingsvermogen te tonen</b> in de rollen. Hierdoor kregen de invullingen van de rollen een <b>matte uitstraling</b> en werden niet veel scherpe standpunten ingenomen.	De deelnemers stelden zich <b>professioneel</b> op en namen meteen <b>scherpe standpunten</b> in. De rol van omwonende is verwaarloosbaar gedurende het spel, aangezien deze speler vanuit de rol gezien niet de behoefte voelde zich te mengen in de discussies.
De spelers waren snel bereid om <b>open kaart</b> te spelen. In de realiteit komt dit nauwelijks voor. Daardoor werd vrij snel in het proces een overeenkomst bereikt.	Doordat de spelers <b>niet transparant</b> te werk gingen duurde het langer tot een overeenkomst was bereikt. Daarnaast speelde de <b>tijdsdruk</b> mee. Tegen het einde werden makkelijker beslissingen genomen om maar tot een overeenstemming te komen binnen het gestelde tijdslimiet.

### Besluitvorming

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
De <b>gemeente nam de leidinggevende rol</b> op zich en liet alle spelers aan het woord komen. Voor beslissingen werden gemaakt werd overlegd tussen alle deelnemers en is uiteindelijk aan verschillende kanten een concessie gedaan.	In het spel is <b>geen duidelijke leidinggevende</b> naar voren gekomen. De gemeente, de ontwikkelaar en het kerkbestuur namen ieder actief deel aan de discussies. Doordat <b>scherpere standpunten</b> in werden genomen, moest langer worden overlegd om tot een overeenkomst te komen.
Het feit dat het kerkbestuur de Jozefkerk wilde verkopen, maar dat de ontwikkelaar hier geen heil in zag, heeft <b>het kerkbestuur van gedachte doen veranderen</b> . Dit is gedrag dat wenselijk is in de praktijk. Door met elkaar mee te denken en reëel te kunnen zijn in de mogelijkheden kan men samen tot een succesvol resultaat komen.	Het kerkbestuur heeft uiteindelijk zijn <b>vetorecht</b> toegepast, ongeacht het feit dat de ontwikkelaar aan gaf de Jozefkerk niet te willen herbestemmen. Uiteindelijk is bij het kiezen van de scenario's alsnog een overeenstemming bereikt, omdat de ontwikkelaar kansen zag om samen met een corporatie te werken.
De studenten zijn opgeleid om vanuit het perspectief van een ontwikkelaar te kijken. Daardoor was het <b>lastig voor de deelnemers om dicht bij de rol te blijven</b> . Het besef dat er samengewerkt moest worden was er wel bij de studenten.	De deelnemers hadden liever zelf de onderhandelingen uitgespeeld en niet hoeven kiezen tussen de gepresenteerde scenario's. Het bleek ook voor deze deelnemers <b>lastig om binnen de rolbeschrijving te blijven</b> .
Gedurende het spel bleek dat het selecteren van kerkgebouwen <b>niet los kan worden gezien van de mogelijkheden</b> die de kerkgebouwen te bieden hebben. De deelnemers gingen zelf mogelijke scenario's bedenken om zodoende tot een wel overwogen besluit te komen.	Gedurende de selectiefase werden ook al mogelijke scenario's bedacht en gaf het kerkbestuur aan concrete cijfers op tafel te willen hebben. Het selecteren van kerkgebouwen kan dus niet los worden gezien van de <b>mogelijkheden en de potentiële opbrengsten</b> .

### Communicatie

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
De communicatie tussen de deelnemers verliep <b>soepel</b> . In eerste instantie waren de spelers terughoudend, maar uiteindelijk nam de omwonende het initiatief. Daar is vervolgens door de andere spelers op ingehaakt.	Meteen aan het begin van het spel gaf het kerkbestuur aan dat deze apart wilde overleggen met een andere partij. Dit spel is echter vooral op <b>transparantie</b> gericht.
Er moet in acht worden genomen dat de <b>studenten gewend zijn op een bepaald manier naar een probleem te kijken</b> en op een bepaalde manier te communiceren. Mede daardoor verliep het spel inhoudelijk gezien soepel. In die zin is het wel lastig in te schatten in hoeverre deze testronde representatief is voor het spelen met mensen vanuit het religieus erfgoedveld.	De <b>rol van omwonende is verwaarloosbaar</b> gebleken in deze testronde. De speler gaf aan het niet gewend te zijn om op deze manier naar vastgoed te kijken en had daar moeite mee. Verder voelde deze speler ook geen behoefte om zich te mengen in de discussie omdat de scenario's niet in strijd waren met haar persoonlijke belangen. De scenario's leverden te weinig discussies op.

**Conflicten**

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
Tijdens de onderhandelingen kwamen enkele <b>tegenstrijdige belangen</b> naar boven. Het kerkbestuur wilde af van de Jozefkerk, maar heeft uiteindelijk de O.L.V. prioriteit gegeven, omdat de ontwikkelaar anders niet mee wilde werken.	Aangezien door de deelnemers scherpe standpunten in werden genomen leidde dit ook tot <b>grotere conflicten</b> . Met name over het slopen van de kerkgebouwen heerste onenigheid. De gemeente zag kansen om ook de Jozefkerk te behouden en heeft daar voor gestreden. Uiteindelijk zijn het kerkbestuur en de ontwikkelaar hier ook akkoord mee gegaan.
De discussies en onderhandelingen zijn gedurende het spel <b>vrij oppervlakkig</b> gebleven, waardoor weinig diepgang ontstond in de conflicten en bijbehorende concessies.	De discussies en onderhandelingen worden <b>stevig ingezet</b> door de deelnemers. Uiteindelijk drukt het kerkbestuur bijvoorbeeld de eigen doelstelling door ongeacht de mening van de ontwikkelaar.
Een speler heeft aangegeven het <b>lastig te vinden om aan het begin van een ronde een standpunt</b> aan te geven, omdat deze verandert in de loop van het spel. Dit is echter precies de bedoeling om inzichtelijk te krijgen.	Ondanks de verschillen in belangen en doelstellingen komen de deelnemers tot een overeenkomst. Door verschillende partijen worden <b>concessies gedaan en er is met elkaar gekeken naar een oplossing</b> voor het probleem.

**Het spel**

<i>Studenten TU Delft</i>	<i>Medewerkers Restauratiefonds</i>
Het invullen van de sheets tussen de rondes door leidt tot <b>lange stiltes</b> en haalt de vaart uit het spel. Het zou beter zijn de spelers te laten discussiëren over de vragen zodat de interactie tussen de deelnemers toeneemt.	Het <b>invullen van de sheets bleek voor de omwonende in dit spel te lastig</b> . Het gebrek aan ervaring om op een bepaalde manier naar vastgoed te kijken maakte het lastig om de opdrachten te vervullen. Voor toepassing van het spel in de realiteit moet hier rekening mee worden gehouden.
De spelers hebben aangegeven het <b>doel van het spel onduidelijk</b> te vinden. Dat de werkelijke situatie is nagebootst en dat "hier en daar concessies moesten worden gedaan" is wel duidelijk. In de nabespreking moet meer aandacht worden gegeven aan de doelstelling en het eindresultaat.	Tijdens het spel mag <b>meer geëvalueerd</b> worden. Op dit moment is voor de deelnemers nog niet duidelijk wat er van ze wordt verwacht. Door meer te evalueren worden ook een bepaald gedrag duidelijk voor de deelnemers zelf. Het inzicht dat hieruit wordt verkregen kan vervolgens worden ingezet in een nieuwe ronde.
Een van de spelers merkt op dat <b>deze partijen in de realiteit nooit bij elkaar om de tafel</b> zouden gaan zitten. Dit is een belangrijke opmerking. In de praktijk blijken de rollen een belangrijke invloed te hebben op het proces. Het is dus belangrijk om deze partijen te betrekken bij het proces.	Het <b>scherper neer zetten van de scenario's</b> , of het presenteren van minder scenario's per object, zou het spel meer spanning kunnen geven. Daardoor zullen alle spelers een reden hebben om te strijden voor een bepaald resultaat, en vooral voor wat niet wenselijk is.



## 6.7 TESTRONDE WERKGROEP 'GEBRUIK, EXPLOITATIE EN FINANCIËN'

Voor de testrondes is het Voorlopig Ontwerp aangepast of aangevuld op enkele punten:

- De titel van het rollenspel is gewijzigd naar 'HerbestemmingGAME voor Religieus Erfgoed'. De voormalige titel zou impliceren dat het spel is bestemd voor de Protestantse kerkgemeenschap. De Katholieke gemeenschap is echter in gelijke mate de doelgroep.
- Het aantal scenario's is teruggebracht van vijf scenario's per kerk naar vier scenario's per kerk. Op deze manier wordt getracht een scherper contrast neer te zetten en voor iedere rol een conflicterend scenario te creëren.
- De hoeveelheid documenten die gedurende het spel ingevuld moeten worden door de deelnemers is teruggebracht. Aangezien deze testronde met een ruime bezetting gespeeld is, zijn de sheets aangepast op het groepsoverleg dat plaats vindt.

### SPELERS

Het spel is gespeeld met een nagenoeg maximale bezetting van negen spelers. De volgende rollen werden hierbij vertegenwoordigd:

1. Voorzitter Kerkbestuur
2. Kerkganger Conservatief
3. Kerkganger Progressief
4. Contactpersoon gemeente
5. Wethouder Cultureel Erfgoed
6. Wethouder Ruimtelijke Ordening
7. Omwonende Arnhem-Centrum
8. Omwonende Arnhem-Noord
9. Ontwikkelaar



FIGUUR 31 TEST WERKGROEP 'GEBRUIK, EXPLOITATIE EN FINANCIËN' (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)



## HET SPEL

Deze testronde van het rollenspel is gespeeld met negen deelnemers. Dit maakt dat het verloop van het spel moeilijk te vergelijken is met de vorige testrondes. Daarnaast is een deel van het verloop lastig te beschrijven en analyseren aangezien er veel interne discussies plaats hebben gevonden.

### Introductie

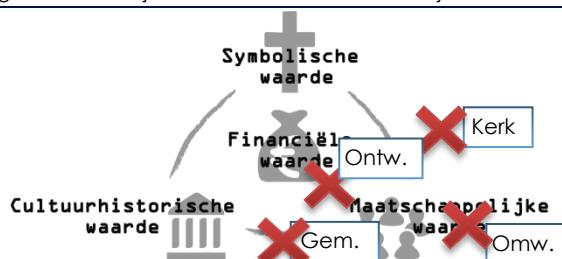
Gedurende deze fase komen er geen onduidelijkheden naar voren.

### Ronde 1: Waarde

De deelnemers hebben voorafgaand aan deze rol geen vragen voor de spelleider.

Per rollengroep vindt het overleg plaats. Het is duidelijk dat iedere rollengroep de opdracht serieus neemt en verschillende kanten belicht. In deze fase blijkt het al moeilijk om tot een overeenstemming te komen, gezien de verschillende belangen die ook optreden binnen de rollengroepen.

Wanneer men het eens is geworden over de waarde(n) die belangrijk zijn voor die betreffende rollengroep ontstaat vervolgens een discussie over de betekenis van de waarden. Ook hierover verschillen de meningen. Uiteindelijk is deze ronde binnen het tijdslimiet voltooid.



De posities die de spelers hebben aangegeven ten opzichte van het waarde-diagram zijn verspreid. Iedere speler behartigt dus andere belangen. De conclusie van de stakeholder analyse wordt hiermee opnieuw bevestigd.

### Ronde 2: Inleiding

Het kerkbestuur geeft aan het liefst eerst intern overleg te plegen om onderling tot een overeenstemming te komen.

Veel partijen zijn het eens dat de Martinuskerk behouden moet blijven als kerkgebouw. De ontwikkelaar probeert aan verschillende kanten om partijen op andere gedachten te brengen.

Slopen wordt door de ontwikkelaar als optie aangemerkt. De gemeente, omwonenden en het kerkbestuur gaan hier echter niet mee akkoord.

Er wordt overlegd over een mogelijke rangschikking van de kerken. Verschillende factoren worden hierbij genoemd:

- Staat van onderhoud
- Parkeergelegenheid
- Monumentale status

Aan het einde van deze is nog geen overeenkomst bereikt voor welke kerk dan ook.



FIGUUR 32 AFBEELDINGEN TESTRONDE (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

**Ronde 3: Inventarisatie**

Iedere rollengroep gaat intern overleg plegen over een mogelijke rangschikking. De ontwikkelaar zit in deze ronde apart en bepaald voor zichzelf de meest ideale rangschikking.

De gemeente en het kerkbestuur hebben het langste de tijd nodig om tot een interne overeenkomst te komen.

**Ronde 4: Selectiefase**

De ontwikkelaar start deze ronde met het samenvatten van de vorige ronde. De Martinuskerk heeft de meeste stemmen om als kerkgebouw behouden te blijven. Iedereen is het hiermee eens. Ook is er in de vorige ronde een toezegging gedaan door de gemeente met betrekking tot de Jozefkerk. Het gesprek verandert echter van onderwerp voor een definitieve toezegging gedaan kan worden.

Voor de O.L.V. word opgegooid dat er woningen in kunnen komen. Hier wordt positief op gereageerd, maar opnieuw volgt geen definitief besluit. De kerk geeft wel aan liever een maatschappelijke functie te zien. Hier moet echter wel een exploitant voor gevonden worden, geeft de ontwikkelaar aan.

De gemeente geeft aan zich flexibel op te stellen, maar wil toch de openbaarheid van de gebouwen in acht nemen. De gemeente eist dat er een weloverwogen besluit genomen wordt.

Deze ronde loopt behoorlijk uit in tijd. Er is weinig samenhang in de overleggen. Men gaat van de hak op de tak. Uiteindelijk is men het wel eens dat de Martinuskerk behouden blijft.

**Ronde 5: Kiezen scenario's**

De spelers beginnen deze ronde uit zichzelf met een intern overleg. De ontwikkelaar neemt plaats bij het kerkbestuur.

Na enkele minuten geeft de spelleider aan dat er nu in groepsverband overleg gepleegd moet worden. De partijen wijzen naar elkaar om met een plan te komen dat besproken kan worden.

De kerk geeft aan dat verhuur van de O.L.V. geen oplossing is, omdat de onderhoudskosten dan voor eigen rekening blijven. Als de gemeente dit scenario liever ziet, dan zal deze daar ook financieel aan bij moeten dragen. Dit is echter geen oplossing. Het discotheek-scenario vangt veel weerstand vanuit de omwonenden. Deze dreigen vervolgstappen te nemen.

De overeenkomst is uiteindelijk als volgt:

- O.L.V. – geen overeenstemming
- Jozefkerk – Woonwarenhuis
- Martinuskerk – Kerk

**Ronde 6: Evaluatie Waarde**

De gemeente geeft aan vooral de cultuurhistorische en maatschappelijke waarde belangrijk te vinden. Er is zelfs een streep gezet door de economische waarde. De andere spelers wijzen hun er echter op dat een duidelijke randvoorwaarde die ze neerzetten was dat het project geen geld mag kosten. Dit heeft tot scheve gezichten geleid.

De kerk geeft aan dat het interne overleg al tot problemen leidde. Vervolgens geeft de gemeente aan dat het kerkbestuur zelf met een oplossing moet komen. Het (onervaren) kerkbestuur weet vervolgens niet waar en hoe ze moeten beginnen.

Het spelen met maximale bezetting leidde tot veel conflicten en discussies, zowel intern als tussen de rollengroepen. Het spel kwam hierdoor beter tot zijn recht.

**Nabespreking**

"Ik denk dat het spel heel goed is om dingen te laten zien, hoe de praktijk in elkaar zit. Het realistisch gehalte van het spel is groot genoeg om dingen duidelijk te maken naar partijen toe." Harald Schout

"De evaluatie zoals we het deden, als dat meer tussendoor wordt gedaan. Als er bijvoorbeeld 4 uur de tijd is, dan heb ik ook het gevoel dat het heel nuttig is om zo'n proces te ervaren." Barend Jan Schrieken

"Ik denk dat je dit in de praktijk kunt gebruiken. Juist door het zo simpel te maken kunnen veel partijen hebben van 'dit is hoe we het altijd doen en ook waarom we er nooit komen. Confronterend." Harald Schout

## 6.8 EVALUATIE TESTRONDE WERKGROEP

Net als de evaluatie beschreven in hoofdstuk 6.6 zal de evaluatie plaats vinden op basis van vijf criteria.

### Cohesie

Vanaf het begin was de sfeer tussen de deelnemers **goed en respectvol**. De deelnemers leefden zich goed in en kwamen op voor hun belangen. Geen deelnemers is buitenspel gezet.

Gedurende het spel werd de wil getoond om er samen uit te komen. Na het spel werd duidelijk dat spelers zich **geërgerd** hebben aan de houding van andere spelers. In de realiteit blijkt dit ook voor te komen. Tijdens het spel heeft niemand dit echter laten blijken.

### Besluitvorming

De ontwikkelaar startte het gesprek met de vraag wie dit overleg heeft aangevraagd. Dit zou namelijk leiden tot een partij die het voortouw zou moeten nemen gedurende het overleg. De overige spelers reageerden wat vertwijfeld, maar uiteindelijk ging het kerbestuur akkoord dat die partij met het probleem zit en dus het **initiatief** heeft genomen.

De besluitvorming was tijdens het spel ver te zoeken. Wanneer een speler een bal opgooid of een toezegging deed kwam daar een speler overheen die een ander onderwerp aansneed. In die zin **speelden de spelers hun 'eigen' spel**.

### Communicatie

De communicatie tussen de deelnemers verliep goed. Iedereen kreeg de kans om zijn zegje te doen. Doordat er niet één duidelijke leider was, zijn de discussies wat **rommelig en onsamenhangend** verlopen.

De professionals die deelnamen aan het testen van het rollenspel hebben vanuit hun professionele ervaring met het **uitspreken en beargumenteren van opmerkingen**. De diepgang die het rollenspel daardoor kreeg was heel interessant en met name de evaluaties leiden tot goede opmerkingen en observaties door de deelnemers.



FIGUUR 33 AFBEELDINGEN TESTRONDE WERKGROEP (EIGEN ILLUSTRATIES, 2015)

### Conflicten

#### Studenten TU Delft

Vanaf de eerste minuut kwamen de **tegenstrijdige belangen** naar voren. Zowel binnen een rollengroep als tussen de verschillende partijen heersten verschillende opvattingen en belangen. Dit leidde dan ook tot weinig overeenstemmingen.

De discussies en onderhandelingen hebben gedurende het spel genoeg **diepgang** gekregen. De spelers daagden elkaar uit om concrete uitspraken te doen.

Deelnemers wezen elkaar in de evaluatie op **ontwijkend gedrag** en het gebrek aan het nemen van verantwoordelijkheid.

### Het spel

#### Studenten TU Delft

Het **verkorten van de invulsheets heeft geleid tot het gewenste resultaat**. Gedurende de momenten dat deze sheets ingevuld moesten worden hebben de deelnemers intern overleg gepleegd. De sheets hadden voldoende diepgang en waren niet onnodig uitgebreid.

De deelnemers reageerden **positief op het ontwerp van het spel**. Het spel had genoeg diepgang, was simpel genoeg om te kunnen spelen, maar toonde wel degelijk de complexiteit aan van de werkelijke situatie.

De vraag werd gesteld of **partijen in werkelijkheid om de tafel zouden komen zitten**. De vervolgstap is wel dat een groep mensen wordt gezocht die het zien zitten om het spel te spelen en in de realiteit ook betrokken zijn bij een dergelijk object.

## 6.9 CONCLUSIE EVALUATIE ROLLENSPEL

De evaluaties van de drie testrondes die plaats hebben gevonden hebben aangetoond dat het samenbrengen van de vier partijen (gemeente, kerkbestuur, omwonenden en ontwikkelaar) een interessant concept is wat in de praktijk nog niet voorkomt.

### MEER DIEPGANG BIJ MEER DEELNEMERS

Gedurende de eerste testrondes van het spel blijken de conflicten makkelijker op te lossen dan in de derde testronde en in de werkelijkheid. Lastig is dat de testrondes van het spel niet hebben geleid tot concrete cijfers waarin de effectiviteit van het spel wordt gemeten. Daarnaast spelen voor de deelnemers tot nu toe niet de belangen mee die in de praktijk wel spelen, waardoor het spel een stuk minder diepgang krijgt. Doordat de casus op de werkelijkheid gebaseerd is, maar niet in directe relatie staat met eventuele andere kerkbesturen die deel zullen nemen aan het spel in de toekomst kan deze gevoeligheid worden teruggedrongen, zodat er ruimte ontstaat voor verandering in het gedrag. Wel is meteen opgevallen dat het testen met maximale bezetting een positieve invloed heeft gehad op de diepgang van het spel en daarmee dichterbij de realiteit gekomen is.

### SELECTIEFASE EN SCENARIOKEUZE NIET LOS VAN ELKAAR

Ook blijkt dat in het proces de selectiefase van kerkgebouwen en het kiezen van scenario's niet los van elkaar kunnen worden gezien. De spelers gaan zelf scenario's invullen of zelfs al over bedragen onderhandelen. Het is immers niet mogelijk om knopen door te hakken over de kerkgebouwen zonder dat concrete toezeggingen zijn gedaan met betrekking tot de mogelijkheden. Hieruit blijkt dat de spelers behoefte hebben aan het verminderen van de onzekerheid en de risico's.

### VERGROTEN EFFECTIVITEIT

Om de effectiviteit van het rollenspel te vergroten zou kunnen worden overwogen om het spel meerdere keren te spelen waarin de deelnemers per spel wisselen van rol. Dan wordt duidelijk voor de spelers dat ze vanuit een andere rol voor andere belangen en doelen moeten strijden.

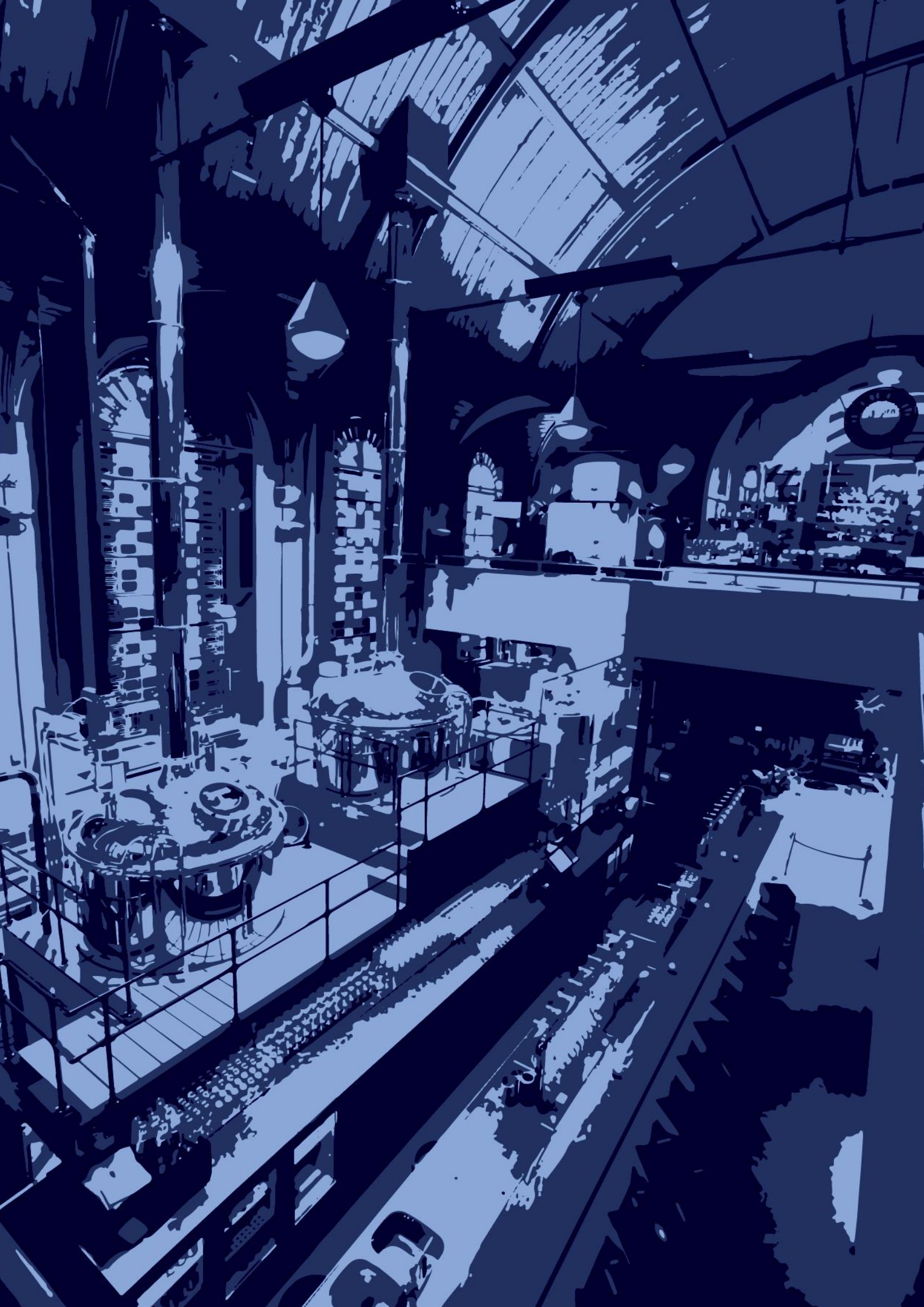
### VERVOLG: SPELEN MET ÉCHTE SPELERS

Het rollenspel is in drievoud getest met zowel studenten, als professionals. De vervolgstap zou zijn om het spel te testen met deelnemers die in de realiteit betrokken zijn bij een object. Wanneer deze mensen met alle emoties van dien mee gaan doen aan het spel zal duidelijk worden of het spel in de werkelijkheid ook een positief effect heeft op de samenwerking tussen de betrokken partijen en op de bewustwording van elkaars belang in het geheel.

### INTERESSE VOOR SPEL VANUIT PRAKTIJK

Naast de evaluaties met de deelnemers die tijdens de testronde hebben plaatsgevonden lijkt ook de interesse van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed te zijn gewekt. Met een artikel in de nieuwsbrief van de Agenda Toekomst Religieus Erfgoed (De Beun, 2015e) wordt publiciteit gegeven aan het rollenspel. Naar aanleiding van deze publicatie is ook interesse getoond door Lilian Grootswagers. Zij behartigt de belangen van religieus erfgoed in Brussel. Ook de medewerkers van het Restauratiefonds hebben enthousiast gereageerd op het concept. Verder heeft de mogelijkheid zich aangediend om het spel voor een derde keer te spelen met deelnemers van de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën'. Uit de enthousiaste en geïnteresseerde reacties uit het religieus erfgoedveld blijkt wel dat de behoefte aan een vernieuwend middel groot is.





# DEEL III

HET ROLLENSPEL





PAUL'S BOUTIQUE BMX

## 7. HERBESTEMMINGSGAME

Dit hoofdstuk geeft een beknopte beschrijving van de HerbestemmingsGAME voor Religieus Erfgoed. Het document 'HerbestemmingsGAME voor Religieus Erfgoed: Handleiding Rollenspel' (De Beun, 2015a). geeft een uitgebreide beschrijving van het spel en hoe deze gespeeld dient te worden.

### 7.1 DOELSTELLINGEN

Het doel van het rollenspel is om de betrokken partijen samen te brengen, zodat het onderhandelings- en besluitvormingsproces een stimulans krijgt en knelpunten doorbroken worden zodat de waarde van het religieus erfgoed gewaarborgd blijft en leegstand wordt voorkomen. Daarnaast komen de deelnemers van het spel in aanraking met het herbestemmingsproces en de bijbehorende knelpunten. Met name voor onervaren partijen geeft het rollenspel een unieke kans om het proces op een veilige manier te doorlopen en zo ervaring op te doen zonder veel risico te lopen.

Het doel binnen het rollenspel is het oplossen van een (op werkelijkheid gebaseerde) casus, waarbij een portfolio van een kerkgemeenschap teruggebracht dient te worden van drie kerken naar één kerk die als kerk in dienst zal blijven. Dit betekent dat twee kerken afgestoten moet worden. Vervolgens moet daar ook een nieuwe functie voor gevonden worden door te kiezen uit een aantal vast gelegde scenario's.

### 7.2 CASUS

De casus betreft een Rooms-Katholieke kerkgemeenschap in Arnhem die recentelijk een fusie heeft ondergaan van verschillende parochies. Wegens teruglopende bezoekersaantallen tijdens de eredienst op zondag is de kerkgemeenschap genoodzaakt het portfolio van drie kerkgebouwen terug te brengen naar één kerkgebouw. De parochie moet dus twee kerkgebouwen afstoten en daar een nieuwe functie voor vinden. Om een weloverwogen keuze te maken zijn vier partijen betrokken de onderhandelingen: het kerkbestuur, de gemeente, een ontwikkelaar en vertegenwoordigers van de omwonenden. Deze partijen blijken in de praktijk het meest betrokken te zijn bij het herbestemmingsproces.

#### KERKGEBOUWEN

Zoals beschreven bestaat de casus uit drie kerkgebouwen in Arnhem:

##### *ONZE LIEVE VROUWE ONBEVLEKT ONTVANGENKERK*

Bouwjaar:	1911
Monumentale status:	Gemeentelijk monument
Ligging:	Centrum
Capaciteit:	250 zitplaatsen
Bijgebouwen:	Pastorie en een kosterij met patronaat

##### *H. MARTINUSKERK*

Bouwjaar:	1874
Monumentale status:	Rijksmonument (zowel interieur als exterieur)
Ligging:	Centrum
Capaciteit:	400 zitplaatsen
Bijgebouwen:	Pastorie en patronaatsgebouw

##### *SINT JOZEFKERK*

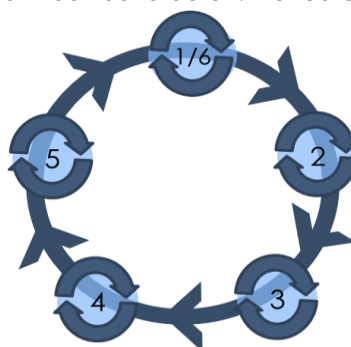
Bouwjaar:	1929
Monumentale status:	Gemeentelijk monument en beschermd stadsgezicht
Ligging:	Buiten centrum
Capaciteit:	900 zitplaatsen
Bijgebouwen:	Parochie, klooster, scholen en parochiehuis

### 7.3 WERKING VAN HET SPEL

Met het theoretisch kader dat is uitgezet in het ontwerpproces in het achterhoofd is een invulling gegeven aan het rollenspel dat de samenwerking binnen herbestemmingsprocessen van religieus erfgoed moet bevorderen. De leeracyclus van Kolb staat aan de basis van het spel.

Het rollenspel is opgebouwd uit zes rondes:

- Ronde 1: Waarde
- Ronde 2: Inleiding
- Ronde 3: Inventarisatie
- Ronde 4: Selectiefase
- Ronde 5: Kiezen scenario's
- Ronde 6: Evaluatie waarde



FIGUUR 34 CYCLUS RONDEN (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)

Tijdens iedere ronde zal opnieuw een cyclus doorlopen worden. In eerste instantie krijgt iedere rollengroep een interne opdracht, maar vervolgens zal in groepsverband gediscussieerd worden. In ronde vijf zullen de deelnemers tot een definitief besluit moeten komen. Ronde zes is vervolgens een evaluatie van de eerste ronde en zo is de cyclus rond (zie figuur 34). De cyclus van Kolb komt in de invulling van dit spel terug. In eerste instantie worden de deelnemers vrij gelaten in het oplossen van de casus. Vervolgens wordt iedere ronde geëvalueerd hoe het proces verliep en waar men zoal tegenaan liep. Door deze ervaring op te hebben gedaan en er bewust over nagedacht te hebben, zal men nieuwe voornemens of acties formuleren en deze toepassen in de volgende ronde.

Voor een uitgebreide toelichting, zie het document 'HerbestemmingsGAME voor Religieus Erfgoed: Handleiding Rollenspel' (De Beun, 2015a).

### 7.4 ROLLEN

Het spel kan gespeeld worden met een variabel aantal deelnemers; minimaal vier en maximaal tien deelnemers. Hieronder is een lijst beschreven van de mogelijk rollen. *Schuingedrukt* staan de rollen die kunnen vervallen indien het spel met minder deelnemers gespeeld zal worden. In dat geval zal echter ook de mogelijkheid vervallen tot het voeren van interne discussies, wat de diepgang van het spel benadeeld.

- Voorzitter Kerkbestuur
- *Kerkganger Conservatief*
- *Kerkganger Progressief*
- Contactpersoon gemeente
- *Wethouder Cultureel Erfgoed*
- *Wethouder Ruimtelijke Ordening*
- Vertegenwoordiger omwonende
- *Omwonende Arnhem-Centrum*
- *Omwonende Arnhem-Noord*
- Ontwikkelaar

Naast deze spelers is er ook een essentiële rol weggelegd voor de spelleider. Deze is een objectieve toeschouwer van het spel en zal inhoudelijk niets toevoegen aan de gesprekken. Het is een belangrijke taak van de spelleider om in te grijpen wanneer de onderhandelingen vast dreigen te lopen of te juist te vlot verlopen. Dan mag de spelleider door middel van een interventie ingrijpen om het proces een nieuwe impuls te geven (zie handleiding).

## 7.5 SPELREGELS

Om het spel tot een goed einde te brengen zijn enkele spelregels opgesteld die handvaten bieden aan de spelleider. De spelregels fungeren vooral als randvoorwaarden die beschrijven wat er van de deelnemers wordt verlangd:

- Aantal spelers: 4-10 spelers
- Tijdsduur: 1,5-3 uur
  
- Aan iedere ronde is een strikte tijdslimiet verbonden. Deze mag niet worden overschreden. Het is taak voor de spelleider om de deelnemers hiervan op de hoogte te houden.
- Iedere speler wordt geacht vanuit de meegeleverde rolbeschrijving invulling te geven aan de rol en het spel.
- Iedere speler heeft het recht om deel te nemen aan het proces en mag niet door andere deelnemers worden buitengesloten.
- Wanneer het spel met minimale bezetting gespeeld wordt zullen alle onderdelen die per rollengroep voltooid moeten worden individueel plaatsvinden. Zodra het spel met maximale bezetting gespeeld wordt is er binnen deze onderdelen ruimte voor interne discussies.

## 7.6 BEOORDELING

Het spelverloop van het rollenspel wordt beoordeeld op basis van vier verschillende criteria. De vier criteria luiden als volgt:

- Cohesie
- Besluitvorming
- Communicatie
- Conflicten

De beoordeling en evaluatie die plaats zal vinden zal echter niet leiden tot een winnaar, of tot een bepaalde score. Het doel van het spel is juist om het competitie element uit het spel te halen, zodat de deelnemers samen tot een oplossing proberen te komen. In hoeverre de deelnemers hiermee conflicten overwinnen of stranden door onoverkomelijke verschillen is juist van belang voor de evaluatie. Zijn de deelnemers tevreden met het resultaat en wie had achteraf andere beslissingen gemaakt? Wie heeft de meeste concessies moeten doen? Zijn de deelnemers überhaupt tot een overeenkomst gekomen of zijn de onderhandelingen gestrand? Door de rondes te evalueren met de gehele groep wordt men bewust van eigen acties en handelingen, maar ook van de verschillende (tegenstrijdige) belangen die een rol spelen. Daar zal men van leren en vervolgens wellicht een andere aanpak kiezen waar nodig. Dat is het proces waar dit spel op in speelt en wat het doel is van het spel.

Hier moet overigens worden benadrukt dat de resultaten van het spel inzicht geven in het verloop van de samenwerking gedurende de spelsimulatie. Het spel is opgesteld en ontworpen aan de hand van de resultaten uit de literatuurstudie en de case studies. Het is hiermee echter geen erkende wetenschappelijke methode. De spelrondes worden beoordeeld aan de hand van observaties en evaluaties. De criteria waarop beoordeeld wordt bevatten bewust geen score omdat de uitkomst van het spel niet het doel op zich is; het proces is het doel. Óf men uiteindelijk tot een overeenkomst is gekomen is wel van belang voor de beoordeling.





DEEL IV

CONCLUSIE





## 8. CONCLUSIE

Op basis van het onderzoek en de beschreven evaluaties van het rollenspel kunnen de twee hoofdvragen worden beantwoord. De onderzoeksvragen zijn opgesteld om dieper in te kunnen gaan op de achterliggende thema's met betrekking tot de hoofdvragen. In dit hoofdstuk wordt iedere onderzoeksvraag beantwoordt, waaruit een conclusie zal volgen met betrekking tot de hoofdvragen.

### 8.1 HOOFDVRAAG 1 – WAARDE

De eerste hoofdvraag die gesteld is aan het begin van dit rapport heeft betrekking op de positie van waarde binnen het herbestemmingsproces. Erachter komen welke waarde een rol speelt en hoe deze is geïntegreerd in het herbestemmingsproces geeft een beter zicht op het achterliggende probleem en in hoeverre de verschillen in de beleving van waarde van religieus erfgoed het besluitvormingsproces van een herbestemming vertragen. De eerste hoofdvraag is hieronder nogmaals weergegeven.

1. Welke rol speelt 'waarde' in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed?

Per onderzoeksvraag is een aspect van de hoofdvraag behandeld. In combinatie zullen deze onderzoeksvragen leiden tot een conclusie met betrekking tot de hoofdvraag.

#### **A) HOE ZIT HET HERBESTEMMINGSPROCES VAN RELIGIEUS ERFGOED IN ELKAAR?**

Uit de literatuurstudie is gebleken dat sinds het Jaar van het Religieus Erfgoed in 2008 verschillende publicaties zijn verschenen welke erop gericht zijn het herbestemmingsproces van religieus erfgoed te beschrijven. De uitvoering hiervan laat echter te wensen over, omdat de gemeentes niet verplicht zijn bepaalde stappen te ondernemen. Hoewel er ook geen eenduidigheid heerst in de beschreven processen zijn er wel bepaalde factoren te benoemen die in alle stappenplannen terugkomen.

Allereerst blijkt dat zowel de gemeente als de kerkeigenaar worden aangesproken in de documenten. Beide partijen hebben een cruciaal aandeel binnen het herbestemmingsproces van religieus erfgoed, omdat het initiatief bij de eigenaar ligt maar de het bepalen van de mogelijkheden voor het gebouw bij de gemeente. Daarom moet in een vroeg stadium een visie voor religieus erfgoed worden geformuleerd, al dan niet in samenwerking tussen de gemeente en de kerkgemeenschap. Er moet duidelijkheid worden gecreëerd over de waarden van het kerkgebouw en over de wensen en eisen van de kerkgemeenschap. Van de gemeente wordt een actieve houding verlangd door eigenaren van religieus erfgoed te ondersteunen en faciliteren. Onzekerheid en onduidelijkheid over de uitgangspunten van de belangrijke actoren kunnen in een vroeg stadium veel vertraging opleveren.

Binnen de visie moet niet alleen per kerk gekeken worden, maar moet juist ook per regio een strategie worden vastgelegd. Naast de gewenste actieve houding van de gemeente wordt ook verlangd dat deze zich inzet voor het ontwikkelen van instrumenten die bij kunnen dragen aan het behoud van religieus erfgoed.

#### **B) WELKE WAARDEN SPELEN EEN ROL IN HET HERBESTEMMINGSPROCES?**

Uit de interviews die hebben plaats gevonden is gebleken dat het bepalen van de waarden van een kerkgebouw cruciaal is om te kunnen onderbouwen of een gebouw behouden moet worden en waarom. Uit het onderzoek is gebleken dat bij religieus erfgoed vier kernwaarden een rol spelen: economische waarde, cultuurhistorische waarde, maatschappelijke waarde en symbolische waarde. Het erkennen van deze

waarden is de eerste stap, het herkennen van de waarden en het begrijpen van de waarden is de tweede stap. Hieronder is een overzicht gegeven van de elementen die invloed hebben op de genoemde kernwaarden, zoals is gebleken uit de interviews en case studies.

#### Economische waarde

Achterstallig onderhoud	Stijging WOZ-waarde omgeving
Boekwaarde	Waarde stijging succesvol project
(Potentiële) exploitatiewaarde	Grondwaarde
Investeringsbehoefte	

#### Cultuurhistorische waarde

Monumentale status	Beschrijving aanwijzing monument
Interieur	Ensemblewaarde
Landmarkfunctie	Historie
Stedenbouwkundige ligging	

#### Maatschappelijke waarde

Openbaarheid	Emotionele waarde
Landmarkfunctie	Verbinden van wijken
Stedenbouwkundige ligging	Identiteit wijk
Positie kerk in de samenleving/maatschappelijke functie	

#### Symbolische waarde

Exterieur van kerkgebouw	Kerktoeren
Interieur van kerkgebouw	Traditie
Aanwezigheid/behoud van kerkgebouw	Denominatie
Religie	

Door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed zijn waarderingscriteria opgesteld voor het waarderen van erfgoed (zie bijlage 5). De invulling die door de Rijksdienst aan waardering wordt gegeven heeft met name betrekking op de fysieke eigenschappen van het kerkgebouw. Uiteraard zijn de fysieke omstandigheden van het gebouw van belang, maar dat de sociale aspecten van waarde, de emoties en de herinneringen, veelal uitgesloten worden in de waardering van religieus erfgoed is onterecht. Juist het maatschappelijke draagvlak is een belangrijke reden om een kerkgebouw te kunnen behouden en daarmee het verhaal en de historie waar het gebouw voor staat in stand te houden. De waarderingscriteria van het RCE zijn daarom momenteel ontoereikend.

Het bepalen van deze 'zachte' waarden is echter lastig aangezien er (nog) geen bandbreedte bekend is. Daarnaast hebben de kernwaarden veel overlap en heeft de ene waarde directe invloed op de andere. In het geval van monumenten wordt de cultuurhistorische waarde grotendeels bepaald door de beschrijving die in de monumentenaanwijzing is opgenomen. De economische waarde is afhankelijk van zowel de bouwtechnische staat als de mogelijkheden die de bestemming te bieden heeft. De overige waarden, maatschappelijke en symbolische waarde, zijn enigszins vloeiend en staan daarom gedurende het proces ook open voor discussie. De symbolische is de waarde die religieus erfgoed onderscheid van ander erfgoed. Symboliek kan zowel tastbare vorm hebben als een niet tastbare vorm en kan zowel belangrijk zijn voor de parochianen als voor de omwonenden. De maatschappelijke waarde heeft betrekking op de positie van het gebouw in de samenleving. Dit kan zowel letterlijk als figuurlijk worden opgevat. Een kerkgebouw heeft een belangrijke invloed op de omgeving door de stedenbouwkundige ligging, maar daarnaast kan een kerkgebouw ook een maatschappelijke bestemming hebben of krijgen en op die manier waarde toevoegen aan de samenleving. Deze waarde wordt momenteel vaak vanzelf duidelijk gedurende het herbestemmingsproces, maar zou eerder in het proces moeten worden gedetecteerd.

### C) WELKE FACTOREN SPELEN EEN ROL IN HET HERBESTEMMINGSPROCES?

Uiteraard spelen talloze factoren een rol in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed. Ieder gebouw is uniek in het ontwerp, maar bovenal in de lokale omstandigheden. Uit de case studies zijn verschillende faal- en succesfactoren gebleken die verdeeld kunnen worden over twee categorieën: object gerelateerd en proces gerelateerd.

#### Object gerelateerd – vast

<i>Faalfactoren</i>	<i>Succesfactoren</i>
Té veel ruimte / oppervlak	Omwonenden hechten veel waarde aan gebouw
Beperkte daglichttoetreding	Mogelijkheden voor subsidieverlening

#### Proces gerelateerd – veranderlijk

<i>Faalfactoren</i>	<i>Succesfactoren</i>
Beperkte medewerking Gemeente	"Out-of-the-box" invulling
Onduidelijke rolverdeling binnen partijen (met name met betrekking tot (financiële) verantwoordelijkheid)	Goede partner vinden (ervaring + financiële middelen)
Gebrek aan communicatie	Duidelijk PvE opstellen van tevoren
Omwonenden te laat betrekken bij proces	Toevoegen commerciële functie
Monumentale status	Brede omschrijving in bestemmingsplan
Gebrek aan samenwerking	Goede samenwerking vanaf het begin
Geen visie ontwikkeld (plan b)	Werken met een bouwteam (één partij met verantwoordelijkheid voor planning+coördinatie)
	Betrekken lokale partijen

Deze tweedeling leidt tot een belangrijk inzicht. Er zijn meer proces gerelateerde factoren benoemd dan object gerelateerde. Deze procesfactoren zijn echter makkelijker te beïnvloeden dan objectfactoren, waardoor een faalfactor makkelijker kan worden omgezet in een succesfactor. Kerkgebouwen hebben vaak inefficiënte ruimtes en weinig daglichttoetreding. De mogelijkheden om het gebouw in de huidige staat geschikt te maken voor een nieuwe functie zijn daarmee zeer beperkt.

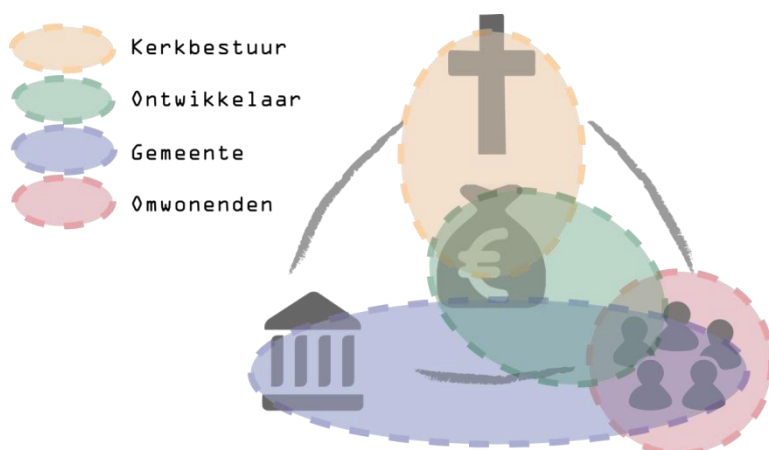
De faal- en succesfactoren duiden er op dat de actoren het probleem teveel vanuit hun eigen perspectief benaderen. Verschillende factoren die meespelen zijn "beperkte medewerking gemeente", "gebrek aan communicatie", "onduidelijke rolverdeling binnen partijen", "partij te laat in proces betrekken" en "gebrek aan samenwerking". Hieruit kan geconcludeerd worden dat er in een vroeg stadium behoefte is aan samenwerking en duidelijke afspraken. Het zou wenselijk zijn om de partijen met elkaar in gesprek te brengen en elkaar erachter laten komen waarom partijen een bepaald standpunt innemen. Wanneer dat duidelijk is wordt vanzelf duidelijk waar de ruimte zit om te onderhandelen en samen tot een oplossing te komen. Momenteel gebeurt dat echter vaak genoeg niet. Er valt dus nog veel winst te behalen op het stimuleren van samenwerking en communicatie in een vroeg stadium.

### D) WELKE ACTOR BEHARTIGT WELKE SOORT WAARDE?

Uit de actorenanalyse en de case studies zijn enkele partijen naar voren gekomen als de meest belangrijke en invloedrijke actoren: het kerkbestuur, de gemeente, de ontwikkelaar en omwonenden. Hoewel deze combinatie van actoren niet direct voor de hand ligt blijkt ieder een duidelijk invloed te hebben op het proces. Ook hebben deze actoren een duidelijke voorkeur voor de soorten waarde die belangrijk zijn om hun persoonlijke doel te behalen. Deze voorkeuren en doelen verschillen echter sterk.



In figuur 35 is een overzicht gegeven van de waarden die de verschillende actoren behartigen. Zo hebben de kerkbesturen de ambitie om zoveel mogelijk inkomsten te genereren uit het afstoten of gedeeltelijk herbestemmen van het kerkgebouw. Deze ambitie overstijgt de wens om de symboliek te behouden. Veel kerkbesturen gaan zelfs zo ver dat de kerk liever gesloopt wordt dan dat een niet-maatschappelijke bestemming aan de kerk wordt gegeven. Binnen de kerkelijke gemeenschap vinden echter ook discussies plaats. De financiële problematiek waarin de kerk verkeert, is op het niveau van de kerkgangers niet altijd ingedaald. De kerkgangers kunnen zich dan ook nog hevig verzetten tegen het afstoten van 'hun' kerkgebouw en kunnen zelfs een stichting vormen om te strijden voor behoud. De waarden die de kerkgemeenschap behartigd varieert dus voornamelijk tussen de economische en symbolische waarde.



**FIGUUR 35 ACTOREN EN HUN WAARDERING VAN RELIGIEUS ERFGOED (EIGEN ILLUSTRATIE, 2015)**

De burgerlijke gemeente heeft minstens evenveel belang bij het opvullen van het kerkgebouw als de kerkgemeenschap. Niet alleen is het een van de taken van de gemeente en de provincie om het erfgoed in stand te houden, ook is het belangrijk om de leegstand binnen de gemeente te beperken. Daarnaast heeft de gemeente een hoop zeggenschap middels het bestemmingsplan vergunningen. Naast het behartigen van de cultuurhistorische waarde handelt de gemeente in naam van de samenleving.

De ontwikkelaar is een marktpartij en heeft een meer zakelijke instelling in het geheel. Aangezien de ontwikkelaar een winstoogmerk heeft is de economische waarde de meest belangrijke waarde. De tijden zijn sinds de crisis echter veranderd en zo ook de wijze waarop marktpartijen als ontwikkelaars te werk gaan. De ontwikkelaar moet uiteindelijk een plan realiseren wat levensvatbaar wordt door vraag vanuit de maatschappij. In die zin speelt de maatschappelijke waarde ook een grote rol.

Omwonenden lijken een relatief onschuldige actor te zijn die niet veel in te brengen hebben. Het tegendeel is echter waar. Omwonenden zien in het algemeen liever geen grote veranderingen in hun nabije woonomgeving en hebben de mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de plannen. Ook kunnen omwonenden een stichting inschakelen, of zelf een stichting vormen, en als belangengroep een grote rol opeisen en de politieke aandacht op zich vestigen.

### **E) IN HOEVERRE VORMT HET VERSCHIL IN WAARDE BELEVING EEN KNELPUNT IN HET HERBESTEMMINGSPROCES?**

Uit de interviews en case studies is een lijst met faal- en succesfactoren naar voren gekomen die invloed hebben gehad in de onderzochte herbestemmingsprojecten. In deze lijst van factoren lijkt waarde op het eerste gezicht een minder grote rol te spelen in het succes van een project/proces. Hoewel het verschil in waarde beleving tussen de betrokken actoren niet als een probleem in het herbestemmingsproces kan worden beschreven kan het wel als oorzaak worden genoemd van bepaalde problemen.

Verschillende genoemde factoren duiden indirect op het feit dat de actoren vanuit hun eigen perspectief het probleem benaderen. Om een paar factoren te benoemen:

*“Beperkte medewerking gemeente”*

*“Onduidelijke rolverdeling binnen partijen”*

*“Gebrek aan communicatie”*

*“Omwonenden te laat bij proces betrokken”*

*“Gebrek aan samenwerking”*

Doordat de actoren ieder een eigen standpunt met betrekking tot het herbestemmen van religieus erfgoed formuleren zullen de actoren ieder met een andere insteek het herbestemmingsproces ingaan. Ook is gebleken dat de kernwaarden van religieus erfgoed niet allemaal in harde cijfers uit te drukken. Waardoor de waarden onderhevig zijn aan onduidelijkheid en een persoonlijke interpretatie van de actoren. De sterke verschillen in persoonlijke doelen en ambities maken het lastig om een eenduidig waardeoordeel te geven aan een kerkgebouw. Daarnaast zijn de actoren niet op de hoogte van elkaars ideeën over de waarde van een kerkgebouw wat maakt dat men langs elkaar heen beweegt. Wat het lastig maakt tot een overeenstemming te komen.

## CONCLUSIE HOOFDVRAAG 1

Met het beantwoorden van de laatste deelvraag is de basis neergelegd voor het beantwoorden van de eerste hoofdvraag.

### 2. Welke rol speelt 'waarde' in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed?

Binnen de scriptie zijn vier kernwaarden bepaald die uit het onderzoek gebleken zijn het religieus erfgoed goed en volledig te beschrijven. Uit de interviews kan verder worden geconcludeerd dat deze vier waarden door eenieder verschillend worden geïnterpreteerd.

#### KERNWAARDEN

De economische waarde van religieus erfgoed wordt door veel partijen beschouwd als een 'randvoorwaarde'. Er moet simpelweg rekening gehouden worden met het financiële plaatje. Zeker wanneer marktpartijen betrokken zijn bij het proces die een winst oogmerk hebben. De economische waarde hangt veelal af van de mogelijkheden die het bestemmingsplan biedt voor de betreffende locatie. Zo heeft de gemeente de mogelijkheid om geld te creëren door het bestemmingsplan te wijzigen en daarmee de haalbaarheid van een project te vergroten. Ook heeft de staat van onderhoud een belangrijk aandeel in het bepalen van de economische waarde. De problematiek voor kerkeigenaren zit voornamelijk in de stijgende onderhoudskosten. Bij het herbestemmen van religieus erfgoed is altijd een onrendabele top aanwezig en moet door een partij opgehoest worden.

De cultuurhistorische waarden blijken vaak zwaarder te wegen. De monumentale status van een kerkgebouw geeft een beschermde status aan het gebouw, maar levert in de praktijk meer beperkingen op dan mogelijkheden. Het risico dat plannen voor herbestemming gedwarsboemd wordt door de monumentale status leidt ertoe dat veel marktpartijen zich niet durven te binden aan een dergelijk project. De cultuurhistorische waarde is vastgelegd in de monumentaanwijzing of wordt bepaald door middel van de waarderingscriteria van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Deze criteria omvatten de fysieke kwaliteiten van het gebouw goed, maar laten belangrijke factoren buiten beschouwing: de maatschappelijke en symbolische waarde.



De maatschappelijke waarde van een kerkgebouw kan op verschillende manieren worden uitgelegd. De maatschappelijke waarde kan zitten in de functie die het gebouw verleent, maar ook in de aanwezigheid van het gebouw zelf. Kerkgebouwen zijn middels hun aanwezigheid bepalend voor de identiteit van een wijk of stad en kunnen zowel bij de kerkgangers als omwonenden een grote emotionele waarde ontlokken. Het inschatten van deze maatschappelijke waarde is een belangrijke stap om te achterhalen wat het gebouw momenteel betekent voor de (directe) omgeving en wat het gebouw in de toekomst zou kunnen betekenen voor de omgeving.

De verschillende interpretaties van waarde komen ook terug bij de symbolische waarde. Voor de één zijn de tradities omtrent kerkgebouwen de grootste symbolische waarde en voor de ander is het puur de verschijning van een kerkgebouw in het straatbeeld. Waar veel ervaringsdeskundigen het over eens zijn, is dat het behoud van een kerkgebouw op zich al een grote symbolische waarde met zich mee brengt. Daarnaast zijn het de fysieke symbolische elementen die het gebouw bijzonder maken en daarmee een interessant object om een nieuwe bestemming voor te vinden.

#### *RELATIE EN INVLOED KERNWAARDEN*

Uit de conclusies hierboven kan worden afgeleid dat de waarden onderling gerelateerd zijn en niet afzonderlijk van elkaar kunnen worden beschouwd. Ook is er geen waarde die uitgesloten mag worden. Toch gebeurt dit in de praktijk regelmatig. Doordat de symbolische en maatschappelijke waarde niet op waarde worden geschat, wordt het herbestemmingsproces gestart met een incompleet beeld van het object. In de loop van het proces wordt vanzelf duidelijk of de maatschappelijke waarde groot is. Omwonenden, of andere belanghebbenden, zullen een stem binnen het proces opeisen. Doordat dit in de eerste fase van het proces nog niet duidelijk is, zal dit later in het proces leiden tot vertraging.

Deze maatschappelijke waarde is vooral relevant voor de burgerlijke gemeente. Bij het herbestemmen van kerkgebouwen die een belangrijke plek innemen binnen de directe omgeving liggen veel kansen voor maatschappelijke functies. Hiermee werkt de gemeente aan de eigen primaire doelstelling: het handelen in het belang van de inwoners. Uit de praktijk is gebleken dat maar weinig gemeentes de noodzaak inzien van het ontwikkelen van een kerkvisie en daarmee geen standpunt in nemen. Een belangrijk onderdeel van de kerkvisie is het waarderen van het religieus erfgoed binnen de gemeente. Indien de gemeente zich daar niet verantwoordelijk voor voelt komt de waardering op de schouders van verschillende partijen en wordt daarmee blootgesteld aan verschillende interpretaties. Deze verschillen in de waarde-beleving tussen actoren geven de faalfactoren genoemd onder deelvraag 1C kans om te ontstaan. Als de onderhandelingen tussen partijen hierdoor niet stuklopen, dan wordt er wel vertraging opgelopen doordat de onduidelijkheid later alsnog recht moet worden gezet. Alles staat of valt hierbij met communicatie en samenwerking.

Vanuit de kerkeigenaren gezien, die vaak onervaren zijn wat betreft het herbestemmen van religieus erfgoed, is behoefte aan een partij die het voortouw kan nemen. De gemeente heeft tenslotte ook belang bij het vinden van een passende bestemming voor het kerkgebouw, dus kan deze het zich niet permitteren om geen standpunt in te nemen of actieve hulp te verlenen aan de kerkeigenaar.

## 8.2 HOOFDVRAAG 2 – STIMULATIE SAMENWERKING

De eerste hoofdvraag heeft kennis opgeleverd over de knelpunten die kunnen voorkomen in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed en in hoeverre waarde daar een rol in speelt. De tweede hoofdvraag is gericht op het ontwikkelen van een gerichte oplossing. De ontwikkeling van het spel en de testrondes hebben veel informatie opgeleverd waar de tweede hoofdvraag mee kan worden beantwoord.

2. Hoe kan de samenwerking tussen verschillende actoren worden gestimuleerd in een vroeg stadium van het herbestemmingsproces?

Per onderzoeksvraag is een aspect van de hoofdvraag behandeld. In combinatie zullen deze onderzoeksvragen leiden tot een conclusie met betrekking tot de hoofdvraag.

### **A) WELKE ACTOREN ZIJN BETROKKEN BIJ HERBESTEMMINGSPROJECTEN VAN RELIGIEUS ERFGOED EN WAT ZIJN HUN BELANGEN EN AMBITIES?**

Zoals ook bij het antwoord op onderzoeksvraag 1D is beschreven kunnen de relevante actoren verdeeld worden over vier categorieën: eigenaren, beleidsmakers, adviseurs en uitvoerenden en externe actoren. Waarbinnen de volgende actoren het meest invloedrijk zijn: de kerkgemeenschap, de gemeente, de ontwikkelaar en omwonenden.

Voor het kerkbestuur is het herbestemmen van een kerkgebouw niet de core business en is het bepalen van de nieuwe bestemming een gevoelige aangelegenheid. De visie die vanuit zowel de Rooms-Katholieke kerk als de Protestantse kerk is beschreven beschrijft dat het wenselijk is om een maatschappelijke functie te behouden, wat veel andere mogelijkheden afschrijft. Het belangrijkste doel voor het kerkbestuur is het genereren van zoveel mogelijk inkomsten door de verkoop of gedeeltelijke verhuur van de kerk. Bij de kerkgangers speelt emotie vaak wel een rol. Sommigen zijn jarenlang betrokken geweest bij een bepaald kerkgebouw en zien deze niet graag afgestoten worden.

De gemeente is de beleidsmaker en heeft verschillende achterliggende doelen bij het herbestemmen van religieus erfgoed. Allereerst is leegstand van vastgoed niet wenselijk, maar de gemeente heeft ook de taak om de cultuurhistorische waarde in stand te houden. De gemeente heeft twee belangrijke instrumenten in handen om de richting van het herbestemmingsproces te bepalen: het bestemmingsplan en het verlenen van vergunningen. De ambities van de gemeente met betrekking tot religieus erfgoed zijn in veel gevallen nog onduidelijk aangezien het niet verplicht is voor gemeenten om een kerkvisie op te stellen.

Voor marktpartijen als een ontwikkelaar en investeerder is het belangrijkste doel om een bepaald rendement te halen uit het project. Daarnaast is het voorzien in werkverschaffing een belangrijk doel op de langere termijn. Daarom zetten steeds meer ontwikkelaars zich in voor het maatschappelijk belang. Het afleveren van een kwalitatief hoogwaardig product kan hier ook aan bijdragen.

Omwonenden zijn uit de case studies en interviews naar voren gekomen als een partij met een zware stem. Omwonenden hebben het recht om bezwaar tegen plannen in te dienen bij de gemeente. Ook kunnen omwonenden de krachten bundelen en een belangengroep vormen om een juridische stem te krijgen. Voor omwonenden is vaak het belangrijkste doel om te zorgen dat er niet veel veranderd aan de huidige situatie. Daarnaast zetten omwonenden in steden zich vaak in voor het voorkomen van commerciële bestemmingen.

## **B) WELKE METHODEN ZIJN GESCHIKT VOOR DE BESCHREVEN DOELSTELLING?**

Voor het bepalen van geschikte methoden om de samenwerking van partijen te stimuleren in een vroeg stadium is na het formuleren van de probleemstelling een passende doelstelling voor het spel bepaald.

*“Het onderhandelings- en besluitvormingsproces een stimulans geven en knelpunten doorbreken zodat de waarde van het religieus erfgoed gewaarborgd blijft en leegstand wordt voorkomen.”*

De gewenste uitkomst van het spel is dat een verandering in de mentaliteit plaats vindt van de betrokken partijen. Door het creëren van bewustwording van de waarden die iedereen behartigd gedurende het proces zal daarmee de samenwerking worden gestimuleerd. Uit de literatuurstudie is de spelmethodiek naar voren gekomen als geschikt. De invulling van deze methode is heel breed en kan geheel worden aangepast naar de behoeften. Enerzijds kunnen de partijen afzonderlijk worden aangesproken door een persoonlijk traject te doorlopen in bijvoorbeeld een digitale omgeving. Anderzijds kunnen de partijen bij elkaar gebracht worden en samen het proces doorlopen. In het laatste geval kan gedacht worden aan een traditionelere vorm van een spel, zoals een bordspel, kaartspel of rollenspel.

## **C) WELKE ELEMENTEN HEEFT EEN INSTRUMENT NODIG OM DE SAMENWERKING TE KUNNEN STIMULEREN?**

Naar aanleiding van interviews met professionals is een Programma van Eisen opgesteld. Het instrument moet aan deze eisen voldoen om te kunnen voldoen aan de doelstelling. Het Programma van Eisen is hieronder weergegeven:

1. Het simulatiespel moet betrekking hebben op zowel het selecteren van kerkgebouwen binnen een bepaald portfolio, als het bepalen van een nieuwe bestemming.
2. Het simulatiespel moet gebaseerd zijn op een realistische situatie, zodat het makkelijker is voor de deelnemers om zich in te leven in de omstandigheden en om factoren te herkennen die in de praktijk ook een rol spelen.
3. Het simulatiespel moet geen betrekking hebben op de situatie waar de deelnemers zich zelf in bevinden.
4. In het simulatiespel moet de fasering van het herbestemmingsproces worden opgenomen zoals het in de praktijk ook wordt toegepast.
5. In het simulatiespel moeten verschillende partijen een rol krijgen die in de praktijk blijken vaak betrokken te zijn of zich betrokken te voelen bij het proces.
6. Het simulatiespel moet ruimte geven aan de deelnemers om onderling te discussiëren en te overleggen.
7. Het simulatiespel moet de deelnemers in laten zien dát er verschillende waarden meespelen en dat iedere deelnemer de nadruk op een ander soort waarde kan leggen.
8. Het simulatiespel moet de deelnemers in laten zien dat samenwerking noodzakelijk is om tot een succes te komen.
9. Het spel moet binnen een dagdeel te spelen zijn.
10. Het simulatiespel moet geen competitie factor in zich hebben.
11. Het simulatiespel moet voor iedereen makkelijk te spelen zijn.
12. Het simulatiespel moet de mogelijkheid bieden om ook interne discussies weer te geven binnen belangrijkste actorgroepen.

### **D) HOE ZOU EEN DERGELIJK INSTRUMENT ERUIT KUNNEN ZIEN?**

Aan de hand van de literatuurstudie, probleem- en doelstelling en het geformuleerde Programma van Eisen is een ontwerp gemaakt in de vorm van een rollenspel. Het definitieve ontwerp resulteerde uit het concept ontwerp en voorlopig ontwerp. Waarna het spel in drievoud is getest met studenten van de TU Delft, medewerkers van het Restauratiefonds en deelnemers van de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën'.

Centraal in het spel staat een casus in Arnhem die op de werkelijkheid gebaseerd is. De opdracht is om het portfolio van de Arnhemse parochie terug te brengen van drie naar één kerkgebouw. Het spel wordt gespeeld met minimaal vier en maximaal tien deelnemers. Iedere deelnemer krijgt een rol toegewezen. Er zijn vier groepen rollen mogelijk: gemeente, kerkbestuur, ontwikkelaar of omwonenden. Afhankelijk van het aantal deelnemers is er ruimte voor interne discussies. Dit komt de diepgang van het spel overigens ten goede.

Het spel bestaat uit zes verschillende rondes. In de eerste ronde wordt aandacht besteed aan de waarden van religieus erfgoed die centraal staan per rol. De deelnemers krijgen de tijd om te bepalen welke waarden belangrijk zijn om te behartigen en welke minder of niet belangrijk. Hier zal aan het einde van het spel op teruggekoppeld worden. De rondes ertussen beschrijven het herbestemmingsproces van religieus erfgoed van selectie tot herbestemming. De deelnemers gaan met elkaar vanuit de rolbeschrijving onderhandelen welk kerkgebouw behouden zal blijven en welke gebouwen worden afgestoten. Vervolgens moet voor de kerkgebouwen ook een nieuw scenario worden gekozen.

Ieder rol heeft vanuit de rolbeschrijving middelen meegekregen die ingezet kunnen worden gedurende het spel. Zo heeft de gemeente bijvoorbeeld het bestemmingsplan als middel. Alle middelen zijn gebaseerd op de werkelijkheid. De partijen hebben elkaar nodig om tot een overeenstemming te komen.

Tijdens het spel zullen de verschillende belangen naar boven komen waar de deelnemers onderling uit dienen te komen. Hier zullen ongetwijfeld concessies gedaan moeten worden wat het samenwerkingsproces ten goede komt. Ook worden de spelers gestimuleerd om op een transparante manier te werk te gaan.

### **E) WELKE AANPASSINGEN DIENEN AAN HET INSTRUMENT GEDAAN TE WORDEN NA HET TOETSEN?**

Naar aanleiding van de evaluaties met deelnemers van het rollenspel kunnen aanpassingen gedaan worden om de effectiviteit van het spel te verbeteren.

Gedurende het spel zouden de spelers van rol kunnen wisselen. Daardoor krijgen de deelnemers meer mee van de dilemma's waar andere spelers tegenaan lopen. Ook krijgen de deelnemers een beter en breder beeld van de belangen die mee kunnen spelen in het waarden van religieus erfgoed.

Ook zou het spel visueel aantrekkelijker kunnen worden gemaakt zodat de deelnemers zich beter in kunnen leven in het spel.

Om het spel optimaal voor te bereiden op toepassing in de praktijk zal het spel getest moeten worden met spelers die in de werkelijkheid betrokken zijn bij een object. Alleen dan kunnen de pure emoties en belangen naar boven komen tijdens het spel en kan de effectiviteit van deze methode bepaald worden. Dan kunnen nog andere factoren naar boven komen waar rekening mee gehouden moet worden of aanpassing voor moeten worden gedaan.

## CONCLUSIE HOOFDVRAAG 2

Met het beantwoorden van de laatste deelvraag is de basis neergelegd voor het beantwoorden van de tweede hoofdvraag.

3. Hoe kan de samenwerking tussen verschillende actoren worden gestimuleerd in een vroeg stadium van het herbestemmingsproces?

Het rollenspel dat is ontworpen naar aanleiding van deze tweede hoofdvraag is in drievoud getest. Het is lastig om te reflecteren op de effectiviteit van het spel aangezien er geen test heeft plaats gevonden met deelnemers die in werkelijkheid wel emotioneel betrokken zijn bij een project. Voor zowel de studenten van de TU Delft als de medewerkers bleek het lastig om zich in te leven in de problematiek en ambities van de rol. De professionals uit de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën' bleken hier beter mee om te kunnen gaan.

Om het evalueren van een testronde makkelijker te maken zijn vier criteria geformuleerd die beeld staan voor samenwerking: cohesie, besluitvorming, communicatie en conflicten. Deze criteria zullen gebruikt worden als leidraad om de conclusie concreter te kunnen beschrijven.

Uit de tests van het rollenspel is gebleken dat de **cohesie** tussen de spelers goed was. In alle rondes is goed samengewerkt door de deelnemers en zijn conflicten niet uit de weg gegaan. De mate waarin het conflict een probleem ging vormen verschilde per testgroep. Bij weinig deelnemers werd makkelijker een concessie gedaan dan bij het spelen met maximaal aantal deelnemers. Daarom wordt geadviseerd om altijd te zorgen dat er genoeg spelers zijn zodat ook interne discussies plaats kunnen vinden. Dat heeft een positief effect op de diepgang van het spel.

De **besluitvorming** liet in meerdere gevallen te wensen over. Van tevoren was niet duidelijk welke partij eigenlijk het initiatief had genomen tot de bijeenkomst en vaak werd dan ook geen duidelijke leiding genomen. In de derde testronde kwam sterk naar voren dat het kerkbestuur eigenlijk geen idee had waar ze moest beginnen en de gemeente wilde zelf geen verantwoordelijkheid nemen. Daardoor werd er maar weinig voortgang geboekt. Dit is echter typerend voor hoe het er in de praktijk aan toe gaat. In de evaluatie kwam naar voren dat de spelers dit wel degelijk herkenden en elkaar op hun gedrag wezen. Hiermee is het doel van het rollenspel wel degelijk geslaagd!

De **communicatie** gedurende het spel is altijd afhankelijk van de inzet van de deelnemers. Indien er een introvert persoon meespeelt die weinig behoefte heeft om zich actief te mengen in de discussie dan heeft dat invloed op het hele proces. Dit werd vooral duidelijk in de tests met het minimaal aantal deelnemers. Wanneer de rollengroepen ruimer bezet waren wordt ook intern overleg gepleegd. Dan komen alle rollen beter tot hun recht.

In deze laatste spelronde zijn minder scenario's gepresenteerd, die ook nog eens een scherper contrast tot elkaar vertoonden. Dit is één van de redenen dat het verloop van het spel meer **conflicten** naar boven bracht. Daarnaast bleek de interne discussie wel degelijk aanwezig en had deze een grote impact op het proces. De kernwaarden die in het onderzoek zijn bepaald en in het spel naar voren komen blijken ook uit de testrondes representatief te zijn voor religieus erfgoed, maar ook hier wordt de betekenis verschillend ingeschat.

Uit de **evaluaties** van de testrondes is gebleken dat het doorlopen van het gehele herbestemmingsproces in een versimpelde weergave de spelers bewust maakt van de elementen die een rol spelen. De deelnemers kunnen in een veilige en gesimuleerde omgeving in aanraking komen met de processen. Met name de professionals reageerden positief op de invulling van het spel en ervoeren het als realiteitsgetrouw.

## 9. AANBEVELINGEN

De aanbevelingen die naar aanleiding van dit onderzoek gedaan kunnen worden zijn op onderwerp geordend. De aanbevelingen met betrekking tot het herbestemmingsbeleid van religieus erfgoed zijn gericht op overheidsinstanties die de beleidsmaatregelen aan kunnen en moeten passen naar de huidige behoeftes. De aanbevelingen voor het rollenspel zijn relevant voor het geschikt maken van het rollenspel voor toepassing in de praktijk. De aanbevelingen voor het vervolgonderzoek zijn relevant voor toekomstige afstudeerders die op zoek zijn naar een interessant ontwerp. De aanbevelingen die zijn geformuleerd zijn afgeleid van bevindingen die tijdens het onderzoek zijn gedaan.

### HERBESTEMMINGSBELEID RELIGIEUS ERFGOED

#### *ACTIEVE HOUDING GEMEENTE*

Zoals in meerdere rapporten al is aangegeven is vanuit de gemeente actie vereist om actief mee te denken over mogelijke oplossingen voor leegstaand/leegkomend religieus erfgoed. Hoewel de gemeente officieel niet verantwoordelijk is voor het onderhouden van het pand, is de gemeente wel degelijk verantwoordelijk voor het handelen in dienst van de maatschappij. Leegstaand en verloedert religieus erfgoed past hier niet bij. Zolang het blijft bij een keuze of de gemeente wel of niet beslist zich in te zetten voor religieus erfgoed zal in veel gevallen de makkelijke keuze gemaakt worden, denk aan de Jozefkerk in Arnhem. Voor het behoud van een groot stuk cultuurhistorie van Nederland zal dit echter negatieve gevolgen hebben.

#### *STRENGERE CONTROLE SUBSIDIEVERLENING*

Vanuit de overheid zou een strengere controle moeten komen op het verstrekken van subsidies. Momenteel worden subsidies verstrekt voor het laten doen van haalbaarheidsonderzoeken, maar de effecten van deze onderzoeken zijn nog niet bewezen. Bedrijven zijn ook niet verplicht om verantwoording af te leggen naar de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Daarnaast komt het voor dat door miscommunicatie een verkeerd of irrelevant onderzoek wordt gedaan. In die gevallen is een haalbaarheidsonderzoek volstrekt zinloos. Het vastleggen van een standaard voor haalbaarheidsonderzoeken zou uitkomst kunnen bieden om de uiteenlopende resultaten tegen te gaan.

#### *BESLISSINGEN NEMEN MET MEER GEVOEL IN PLAATS VAN MEER REGELS*

Een belangrijk onderdeel van het herbestemmen van religieus erfgoed ten opzichte van algemeen vastgoed is de factor emotie. Bij religieus erfgoed komt een hoop gevoel, historie en symboliek kijken waar de maatschappij een zwak voor heeft. Met het slopen van religieus erfgoed verdwijnen stukjes cultuurhistorie uit het typische Nederlandse straatbeeld. Waar gevoel een rol speelt in het strijden voor behoud van religieus erfgoed, zou ook meer gevoel moeten meespelen aan de juridische kant van het herbestemmen van erfgoed. Door alle regels vast gelegd in het gemeentelijkbeleid en het overheidsbeleid dreigt men de werkelijke waarde van het erfgoed uit het oog te verliezen.

#### *HERFORMULEREN WAARDERINGSKRITERIA*

Uit de case studies is naar voren gekomen dat de waarde van het religieus erfgoed vaak wordt bepaald door middel van de waarderingscriteria van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Deze criteria zijn echter verouderd en incompleet. De huidige criteria zijn voornamelijk gericht op de cultuurhistorische waarde van het gebouw. Wanneer besloten moet worden of een gebouw het behouden waard is spelen veel meer factoren een rol. Met name de maatschappelijke waarde wordt ondergewaardeerd.



## ROLLENSPEL

### ONTWERPEN VERVOLGSTAPPEN

Het ontwikkelen van het rollenspel is de eerste stap in het herbestemmingsproces van religieus erfgoed. In deze fase wordt een globaal overzicht gegeven van de vervolgstappen die later concreter gemaakt moeten worden. Het rollenspel is relevant in de verkenningfase om inzicht te geven in de belangen die meespelen bij verschillende partijen. Hoe de fases erna begeleid kunnen worden is deels reeds beschreven in een uitgebreid herbestemmingsinstrumentarium. Indien een methode ontwikkeld kan worden die aansluit op dit rollenspel zou een standaard traject kunnen worden geformuleerd waar kerkeigenaren in worden meegenomen zodra zij voor het dilemma komen te staan welke kerk ze af moeten stoten.

### SPELEN MET MAXIMAAL AANTAL DEELNEMERS

Uit de testrondes is gebleken dat het spel het meest effectief zou zijn en de meeste spanning zou vertonen indien het gespeeld wordt in de maximale bezetting. Op dat moment komen ook de interne discussies aan bod, waardoor meer diepgang gecreëerd kan worden.

### ROLLENSPEL OOK VISUEEL AANTREKKELIJK MAKEN

Er is ruimte om het spel visueel aantrekkelijker te maken en eventueel te digitaliseren om een groter publiek aan te kunnen spreken. Hier is gedurende dit afstudeertraject bewust niet voor gekozen omdat de betrokken partijen de directe confrontatie met elkaar aan moeten gaan om samenwerking te stimuleren maar ook bewustzijn te creëren en begrip voor elkaars acties te ontwikkelen.

## VERVOLGONDERZOEK

### SLUITENDE BUSINESS CASE

Tijdens het analysefase van het onderzoek was het moeilijk om te focussen op één probleem. Er blijken veel verschillende factoren te zijn die het herbestemmen van religieus erfgoed te bemoeilijken, niet alleen de lastig te bepalen waarde. Het creëren van een sluitende business case is een van deze factoren. Er is altijd een stuk onrendabele top bij kerkgebouwen welke in ieder geval één partij moet incasseren (N. Roeterdink & Houben, 2015). Dat maakt het voor veel partijen onaantrekkelijk om in te stappen en gedeelde verantwoordelijkheid voor te dragen.

### GERICHTE CASE STUDIES

De case studies voor dit onderzoek zijn gericht op het verkennen van het herbestemmingsveld van religieus erfgoed. Indien gerichtere case studies worden gedaan door op een bepaalde factor in te zoomen, kunnen concretere uitspraken en conclusies worden gedaan.

### BANDBREEDTE WAARDEN

Naar aanleiding van de case studies en de interviews over waarde is het mogelijk om voorlopige uitspraken te doen over de bandbreedtes van deze waarden. Een vervolgonderzoek dat specifiek gericht is op dit onderwerp zou deze kennis als basis kunnen gebruiken en daar op voort kunnen bouwen.

## 10. REFLECTIE

Om tot een reflectie te komen van dit onderzoek is een SWOT-analyse uitgevoerd over zowel het proces als de persoonlijke beleving. De resultaten staan hieronder beschreven.

### STRENGTHS

- De praktijkgerichte aanpak van dit onderzoek, waarin veel interviews en case studies hebben plaats gevonden, is een belangrijk sterktepunt. Daarnaast is deelgenomen aan de werkgroep 'Gebruik, Exploitatie en Financiën' waardoor ervaringen uit het erfgoedveld direct in het onderzoek konden worden opgenomen.
- De samenwerking met het Restauratiefonds heeft een groot netwerk van professionals aangereikt. De interviews die volgden waren niet alleen relevant voor het onderzoek, maar ook voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Afstuderen bij een bedrijf of organisatie is alleen daarom al aan te raden!
- De vele gesprekken met zowel professionals als leken op het gebied van herbestemming brengt veel input en verschillende invalshoeken met zich mee. Uiteindelijk is binnen al die informatie een eigen weg gevonden. Het is belangrijk om zelf het overzicht te bewaren van het onderwerp en zodoende weloverwogen keuzes te maken. Iedereen heeft er wel iets over te zeggen, maar uiteindelijk ben jij de expert op dit onderwerp, dus volg je eigen weg.
- Gedurende het proces zijn veel publicaties bestudeerd om een beeld te krijgen van wat er al bekend is. Deze brede basis aan kennis heeft geleid tot een goede onderbouwing van de gemaakte keuzes in het onderzoek.

### WEAKNESSES

- Binnen het herbestemmen van religieus erfgoed zijn veel meer dan één problemen te herkennen. Het sterktepunt dat hierboven beschreven staat als de hoeveelheid gesprekken die plaats hebben gevonden is daarmee ook een punt van zwakte. Al deze input heeft geleid tot een continu veranderende doelstelling, wat voor onrust zorgde en vertraging.
- Het hoofdonderwerp 'waarde van religieus erfgoed' is lastig gebleken om concreet op te nemen in het onderzoek. De zachte kanten van waarde zijn moeilijk in cijfers uit te drukken, wat geleid heeft tot een voorzichtige en minder concrete conclusie dan van tevoren gehoopt.
- De case studies zijn bewust gekozen naar de variërende omstandigheden, omdat deze studie verkennend van aard is. Dit leidt echter ook tot een oppervlakkigere studie aangezien de cases onderling niet te vergelijken zijn.

### OPPORTUNITIES

- Gedurende het onderzoek zijn verschillende onderwerpen naar boven gekomen waar vervolg onderzoek naar gedaan kan worden. Deze zijn beschreven in hoofdstuk 9.
- Gezien het feit dat de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed interesse heeft getoond in het rollenspel zijn er mogelijkheden om het spel verder te ontwikkelen en in de praktijk in te zetten.

### THREATS

- Door bij de case studies sleutelfiguren te interviewen is het mogelijk door hun enthousiasme emotioneel betrokken te raken bij een casus. De situatie omtrent de Jozefkerk heeft mij persoonlijk geraakt. Het is lastig om in die situatie een case objectief te beschrijven.
- De output van het rollenspel valt of staat met de input van de deelnemers. Het is lastig om dat los te laten als spelleider en in te zien dat negatieve resultaten ook resultaten zijn.





## LITERATUUR LIJST

### Interviews

- Andriessen, J. W. (2015, 21 april) *Interview Waarden*. Redres.
- Broekhuizen, J. (2015, 31 maart) *Interview Waarden*. Protestantse Kerk Nederland.
- Harmes, T. (2015, 9 februari) *Interview Dominicanenkerk Maastricht*. Directeur Boekhandel Dominicanen.
- Hermans, J. (2015, 14 april) *Interview Jozefkerk Arnhem*. Kerkbestuur Eusebius Parochie.
- Minis, S., & Hamers, V. (2015, 9 februari) *Interview Dominicanenkerk Maastricht*. Gemeente Maastricht: Cultuur en Erfgoed.
- Mohr, T. (2015, 8 april) *Interview Oranjekerk Amsterdam*. Koster Oranjekerk.
- Roeterdink, I. (2015, 21 januari) *Interview Actoren Religieus Erfgoedveld*. Nationaal Restauratiefonds.
- Roeterdink, N., & Houben, P. (2015, 4 maart) *Interview Herbestemmingsproces*. Bisdom Haarlem, afdeling Bouwzaken.
- Roggeveen, E. (2015, 21 april) *Interview Bonifatiuskerk Dordrecht*. Gemeente Dordrecht.
- Rooding, W. (2015, 21 april) *Interview Jozefkerk Arnhem*. Gemeente Arnhem.
- Schout, H. (2015, 10 februari) *Interview Haalbaarheidsonderzoeken*. Architectenbureau De Zeeuwse Jongens.
- Schrieken, B. J. (2015, 31 maart) *Interview Waarden*. Nationaal Restauratiefonds.
- Van Vulpen, D. (2015, 7 april) *Interview Waarden*. Finance Ideas.
- Versteegh, C. (2015, 7 april) *Interview Jozefkerk Arnhem*. Voorzitter Skatehal Arnhem.
- Werkgroep 'Gebruik Exploitatie Financiën'. (2015, 4 november) *Vergadering*.
- Wietses, E. (2015, 21 april) *Interview Bonifatiuskerk Dordrecht*. Voorzitter Stichting Vuur en Vlam.

### Boeken

- De Caluwé, L., Geurts, J., Buis, D., & Stoppelenburg, A. (1996). *Gaming: Organisatieverandering met spelsimulaties*.
- De Caluwé, L., & Stoppelenburg, A. (2011). *Leren in spelsimulaties Handboek Human Resource Development*: Springer Media.
- Douglas, J. (2006). *Building adaptation* (2 ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duke, R. D. (1974). *Gaming, the future's language*. New York: Sage Publications.
- Elgood, C. (2011). *How do you create effective business simulation games? Elgood's 10 Step Design Process*: Elgood Effective Learning.
- Ermers, J. (2013). *De kracht van businesssimulatie als veranderinstrument Serious Gaming. Leren door te ervaren* (1 ed.): Trophonios Publishing.
- Gardner, J. R., Rachlin, R., & Sweeny, A. (1986). *Handbook of strategic planning*. New York: J. Wiley.
- Groat, L., & Wang, D. (2002). *Architectural Research Methods*: Wiley.
- Harmen, H. (2008). *De Oude Kaart van Nederland: Leegstand en Herbestemming*. Den Haag: Rijksadviseur voor het Cultureel Erfgoed.
- Hek, K. G., Kamstra, J., & Geraedts, R. P. (2004). *Herbestemmingswijzer*. Delft: Publikatieburo.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kerkredactie. (2013). "PKN moet komende jaren een derde kerkgebouwen afstoten". *Reformatorisch Dagblad*. Retrieved from [http://www.refdag.nl/kerkplein/kerknieuws/pkn\\_moet\\_komende\\_jaren\\_een\\_de\\_rde\\_kerkgebouwen\\_afstoten\\_1\\_703657](http://www.refdag.nl/kerkplein/kerknieuws/pkn_moet_komende_jaren_een_de_rde_kerkgebouwen_afstoten_1_703657)
- Kolb, D., Rubin, I. M., & Osland, J. S. (1991). *Organization behaviour, an experimental approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Linssen, M., Klamer, A., Duineveld, M., Van Assche, K., Ruijgrok, E., & Bazelmans, J. (2009). *Het cultuurhistorisch argument: Essaybundel*. Utrecht: Projectbureau Belvedere.
- Mes, W. A. A., & Jenniskens, A. H. (2006). *Dominicanen - geschiedenis van kerk en klooster in Maastricht*. Maastricht: Stichting Historische Reeks Maastricht.
- Nelissen, N. (2008). *Geloof in de toekomst!* Groningen: Stichting 2008 jaar van het Religieus Erfgoed.
- Throsby, D. (2007). *The Value of Heritage*. Macquarie University.
- Van Beers, B. J. (2007). *Cultuurhistorische Waardemeter Transformatie van Kantoorgebouwen* (1 ed.). Rotterdam: Uitgeverij 010.
- Van de Donk, W. B. H. J., Jonkers, A. P., Kronjee, G. J., & Plum, R. J. J. M. (2006). *Geloven in het publieke domein*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Van der Voordt, T. (2007). *Transformatie van Kantoorgebouwen*. Rotterdam: Uitgeverij 010.
- Van Dommelen, S., & Pen, C. J. (2013). *Cultureel Erfgoed op Waarde Geschat*. Den Haag: Platform P.
- VBMK. (2008). *Waaier aan mogelijkheden*: VBMK.
- VBMK & VNG. (2008). *Handreiking religieus erfgoed voor burgerlijke en kerkelijke gemeenten*. Leiden: Vereniging van Beheerders van Monumentale Kerkgebouwen in Nederland (VBMK) & Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).
- Verhoeven, P., De Beyer, M., Schriemer, I., & Van der Lans, S. (2011). *Handreiking roerend religieus erfgoed* (Drukwerkconsultancy Ed.).
- Wang, D., & Groat, L. (2002). *Architectural Research Methods*. Canada: John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks Sage.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren, als meer van hetzelfde niet meer werkt*. Groningen: Stenferd Kroese.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications.

### Afstudeerrapporten

- De Beun, E. A. (2015a). *HerbestemmingsGAME voor Religieus Erfgoed: Handleiding Rollenspel*. Technische Universiteit, Delft.
- Hendriks, L. (2008). *Een beslissingsondersteunend model voor het proces voorafgaand aan hergebruik of herbestemming van kerkgebouwen*. Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.
- Schrieken, B. J. (2000). *Geloof in Transformatie*. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Schunselaar, T. (2009). *Transformatie van beschermde monumenten*. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Sengers, E. (2003). *Al zijn wij katholiek, wij zijn Nederlanders*. Katholieke Theologische Universiteit, Utrecht.
- Smith, A. (2010). *The Value of Built Heritage*. CEM Occasional Paper Series.
- Throsby, D. (2007). *The Value of Heritage*. Macquarie University.
- Tillema, L. (2009). *Geloof in de kansen*. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Van der Staak, M. W. (2013). *Een procesanalyse van de herbestemming van katholieke kerken*. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Verkuijlen, M. H. L. (2008). *Wanneer je de klok wilt luiden moet je weten waar de klepel hangt*. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Vlist, N. v. d. (2004). *Geloofwaardige Transformatie*. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Wijmans, W. (2015). *Kijk op Kerken: Een onderzoek naar Kerkenvisies*. Universiteit Utrecht, Utrecht.

### Webpagina's

- Bibelot. (2014). Over Bibelot. Retrieved 21-04-2015
- Coffeelovers. (2014). Over Coffeelovers. Retrieved 13-02-2015, from <http://www.coffeelovers.nl/over-coffeelovers/>
- De Beun, E. A. (2015e). Succesvolle herbestemming vraagt om samenwerking: the game. Retrieved 29 april 2015, from [http://nieuwsbrief.rijksoverheid.nl/847/Actions/Newsletter.aspx?messageid=4980&customerid=325623&password=enc\\_4B7751586166706841323258\\_enc](http://nieuwsbrief.rijksoverheid.nl/847/Actions/Newsletter.aspx?messageid=4980&customerid=325623&password=enc_4B7751586166706841323258_enc)
- Harmes, T. (2014). Dominicanen Maastricht. Retrieved 13-02-2015, from <https://www.crowdaboutnow.nl/dominicanen>
- Icomos. (2007). The Venice Charter. Retrieved 06-07-2007, from [www.international.icomos.org/e\\_venice.htm](http://www.international.icomos.org/e_venice.htm)
- Oranjekerk Amsterdam. (2014). De geschiedenis van het kerkgebouw. Retrieved 31-03-2015, from <http://www.oranjekerkamsterdam.nl/Oranjekerk/nl-NL/gebouw/geschiedenis.aspx>
- Protestantse Kerk Nederland. (2007). Kansen voor Kerkgebouwen: Protestantse Kerk Nederland.
- Protestantse Kerk Nederland. (2014). Van Reformatie tot Protestantse Kerk. Retrieved 27-03-2015, from <http://www.protestantsekerk.nl/overons/protestantse-kerk/geschiedenis/Paginas/Default.aspx>
- Restauratiefonds. (2014). Over het restauratiefonds. Retrieved 27-10-2014, from <http://www.restauratiefonds.nl/restauratiefonds/Paginas/default.aspx>
- Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. (2014a). Erfgoedwet vanaf 2016. Retrieved 04-01-2015, from <http://www.cultureelerfgoed.nl/dossiers/wetten/erfgoedwet-vanaf-2016>

- Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. (2014c). Modernisering Monumentenzorg. Retrieved 11-02-2015, from <http://cultureelerfgoed.nl/dossiers/erfgoed-en-ruimte/modernisering-monumentenzorg>
- Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. (2014e). Monumentenwet 1988. Retrieved 04-01-2015, from <http://www.cultureelerfgoed.nl/dossiers/wetten/monumentenwet-1988>
- Rijksoverheid. (2014). Wat is cultureel erfgoed? Retrieved 04-01-2015, from <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/monumenten-en-erfgoed-archeologie/vraag-en-antwoord/wat-is-cultureel-erfgoed.html>
- Stichting Behoud en Herbestemming Religieus Erfgoed. (2010). Clemenskerk Hilversum Gered. Retrieved 06-05-2015, from <http://www.bhre.nl/press/view/10/Clemenskerk%20Hilversum%20gered>

### Publicaties

- Avrami, E., Mason, R., & De la Torre, M. (2000). Values and Heritage Conservation. Los Angeles: The Getty Conservation Institute.
- Beekhof, L. (2013). Een nieuwe bestemming voor historische panden van de gemeente Dordrecht - Dordtologie.
- Bernts, T., & Kregting, J. (2010). De kerk telt (Vol. 594). Nijmegen: Kaski.
- Bisdom van Haarlem. (2008a). Aanbevelingen herbestemming kerken en kerklocaties. Haarlem.
- Bisdom van Haarlem. (2008c). Onderzoek herbestemming kerken en kerklocaties. Haarlem.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2009). Religie aan het begin van de 21ste eeuw. Den Haag: CBS.
- De Caluwé, L., & Stoppelenburg, A. (2002). Gaming: een krachtig leermiddel.
- De la Torre, M. (2002). Assessing the Values of Cultural Heritage. Los Angeles: The Getty Conservation Institute.
- Geraedts, R. P., & D.J.M. van der Voordt. (2000). Woonkantoren; Meefinstrument voor de Transformatiepotentie van Kantoren naar Woningen. *intern artikel Afdeling Real Estate & Housing, faculteit Bouwkunde*.
- Grootswagers, L., & Westerbeek, H. (2010). Religieus Erfgoed Wijzer Gelderland: Erfgoed.nu.
- Harmsen, H. (2008). De Oude Kaart van Nederland: Leegstand en Herbestemming. Den Haag: Rijksadviseur voor het Cultureel Erfgoed.
- Jelsma. (2008). Een plaats die ons heilig is? Godshuizen in Noord-Brabant en hun betekenis in deze tijd.
- Kellendonk, L., & Schout, H. (2014). *Kerkbestemming*. Delft.
- Mayer, I. (2009). (serious) Gaming in de publieke sector: meer dan een trukendoos? *Thema Bestuurskunde*(3).
- Projectgroep Visie architectuur en ruimtelijk ontwerp. (2008). *Een cultuur van Ontwerpen: visie architectuur en ruimtelijk ontwerp*. Den Haag: Koninklijke De Swart.
- Protestantse Kerk Nederland. (2007). Kansen voor Kerkgebouwen: Protestantse Kerk Nederland.
- Radboud Universiteit. (2013). Ontkerkelijking: nou en? Oorzaken en gevolgen van secularisatie in Nederland. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. (2011). Een toekomst voor kerken: Handreiking voor het herbestemmen van vrijgekomen kerkgebouwen.
- Roeterdink, N., & Houben, P. (2015, 4 maart) *Interview Herbestemmingsproces*. Bisdom Haarlem, afdeling Bouwzaken.
- Ruijgrok, E. C. M. (2006). The three economic values of cultural heritage: a case study in the Netherlands. *Journal of Cultural Heritage*, 7(2006), 206-213.
- Schout, H. (2015, 10 februari) *Interview Haalbaarheidsonderzoeken*. Architectenbureau De Zeeuwse Jongens.
- Schultz van Haagen, M. H., & Zijlstra, H. (2012). *Werken aan ontwerpkracht: Actieagenda Architectuur en Ruimtelijk Ontwerp 2013-2016*. Den Haag.
- Smith, A. (2010). The Value of Built Heritage. *CEM Occasional Paper Series*.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (1997). Secularisatie en alternatieve zingeving in Nederland.
- Stichting 2008 Jaar van het Religieus Erfgoed. (2008). Geloof in de Toekomst! Strategisch plan voor het religieus erfgoed.
- Van de Ven, W. (2010). *De Steen De toekomst van de Brabantse kloostergebouwen, studiedag 21 januari 2010*.



- Van der Horst, A., Blom, S., & De Kleuver, J. (2014). Bestuurlijke afspraken restauratie rijksmonumenten en ruimtelijk beleid voor erfgoed. Amsterdam: DSP-groep.
- Van der Lingen, A., & Uytenbogaardt, J. H. (2008). Een protestantse visie op het kerkgebouw: Protestantse Kerk Nederland.
- VBMK & VNG. (2008). *Handreiking religieus erfgoed voor burgerlijke en kerkelijke gemeenten*. Leiden: Vereniging van Beheerders van Monumentale Kerkgebouwen in Nederland (VBMK) & Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).
- Vecco, M. (2009). A definition of cultural heritage: from the tangible to the intangible. *Journal of Cultural Heritage*, 11(2010), 321-324.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1.
- Weick, K. E. (1976). The social psychology of organizing. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Winter, H. B., Woostenburg, N. O. M., & Visser, F. W. (2011). Toezicht en handhaving monumentenwetgeving. Groningen.

### Krantenartikelen

- Bendavid, N. (2015, 2 januari). Europe's Empty Churches Go on Sale. *Wall Street Journal*. Gemeente Arnhem. (2008). Aan de bewoners van De Geitenkamp.
- Heemschut Gelderland. (2013). Van parochiekerk tot urnenhof. Herbestemming van kerken en kapellen in Sittard. *Heemschut*, 90.
- Kerkredactie. (2008). Beleid nodig voor leegstand kerken. *Reformatorisch Dagblad*. Retrieved from [http://www.refdag.nl/kerkplein/kerknieuws/beleid\\_nodig\\_voor\\_leegstand\\_kerk\\_en\\_1\\_270203](http://www.refdag.nl/kerkplein/kerknieuws/beleid_nodig_voor_leegstand_kerk_en_1_270203)
- Kerkredactie. (2013). "PKN moet komende jaren een derde kerkgebouwen afstoten". *Reformatorisch Dagblad*. Retrieved from [http://www.refdag.nl/kerkplein/kerknieuws/pkn\\_moet\\_komende\\_jaren\\_een\\_de\\_rde\\_kerkgebouwen\\_afstoten\\_1\\_703657](http://www.refdag.nl/kerkplein/kerknieuws/pkn_moet_komende_jaren_een_de_rde_kerkgebouwen_afstoten_1_703657)
- Metro nieuws. (2014, 29-04-2014). Helft kerken bedreigd met leegstand - Kerkeigenaren moeten creatiever worden. *Metro*. Retrieved from <http://www.metronieuws.nl/nieuws/helft-kerken-bedreigd-met-leegstand-kerkeigenaren-moeten-creatiever-worden/SrZndCiiERF7bLObkBAk/>
- Rooms-Katholieke Kerk. (2008, 26 september). Het kerkgebouw als getuige van de christelijke traditie. *Rkkerk.nl*. Retrieved from [http://www.clemenskerkhilversum.nl/index\\_bestanden/Page3001.htm](http://www.clemenskerkhilversum.nl/index_bestanden/Page3001.htm)
- Task Force. (2012, 24-05-2012). Nederland schiet door in het slopen van kerkgebouwen. Retrieved from <http://www.toekomstkerkgebouwen.nl/NL/content/2-0-20/nieuws.htm>







# BIJLAGEN



# BIJLAGE 1 – MANAGEMENT SUMMARY

## 1. INTRODUCTION

Because of a decrease in number of active churchgoers since the early sixties more and more church governments are facing trouble in staying financially healthy. The maintenance costs for the churches are increasing and the income is decreasing. The church governments face a challenge in finding new ways to generate income. Also, parishes merge, leaving behind more empty churches. This trend of increasing vacancy of religious heritage will continue in the coming years.

### PROBLEM STATEMENT

The main problem where this report is focussed on is derived from the problem analysis. The problem is described in the following statement:

The difference in the perception of value between the involved actors hinders a smooth course of the decisionmaking process regarding the adaption of religious heritage.

### GOAL

The goal that has been formulated according the problem statement aims at finding a solution for the problem described earlier:

Stimulating the negotiation process between the involved actors and breakthrough the difference in the perception of value so that vacancy will be prevented and the value of religious heritage will be preserved.

### RESEARCH QUESTIONS

In order to reach the goal and find a solution for the problem two research questions are formulated:

1. What role does 'value' play in the adaption process of religious heritage?

&

2. How can the collaboration between several actors be stimulated early in the adaption process?

### ENDPRODUCT

The research has led to an endproduct in the form of a roleplay. Also several recommendations have been formulated for future research subjects. The roleplay is designed to bring the parties that are involved in the adaption process closer to one another and the increase mutual understanding for each other's interests.



## 2. RESEARCH DESIGN

The research design is shown in figure 36 that visualizes the research design. The main concept of the research design is the iterative character which ensures the completion of the entire cycle in a total of three times. These three steps each have their own theme en within these steps another cycle will be completed.

The first phase is called the 'learning' phase. During this phase the information is gathered through the literature study and the performance of case studies. Also several interviews have taken place with experts in the field. Through these interviews it was possible to get a clearer picture of the problem and possible directions of solutions. The second phase was the design phase. During this phase the last input is generated through which the roleplay was designed. In the third phase the roleplay has been tested threefold. Once with students of the TU Delft, once with employees of the Restorationfund and once with participants of the studygroup 'Use, Exploitation and Finances'. Because of the evaluation rounds a lot of feedback was given by the participants. In the endphase all this in- and output comes together, completing the cycle of learning – designing – testing – learning.

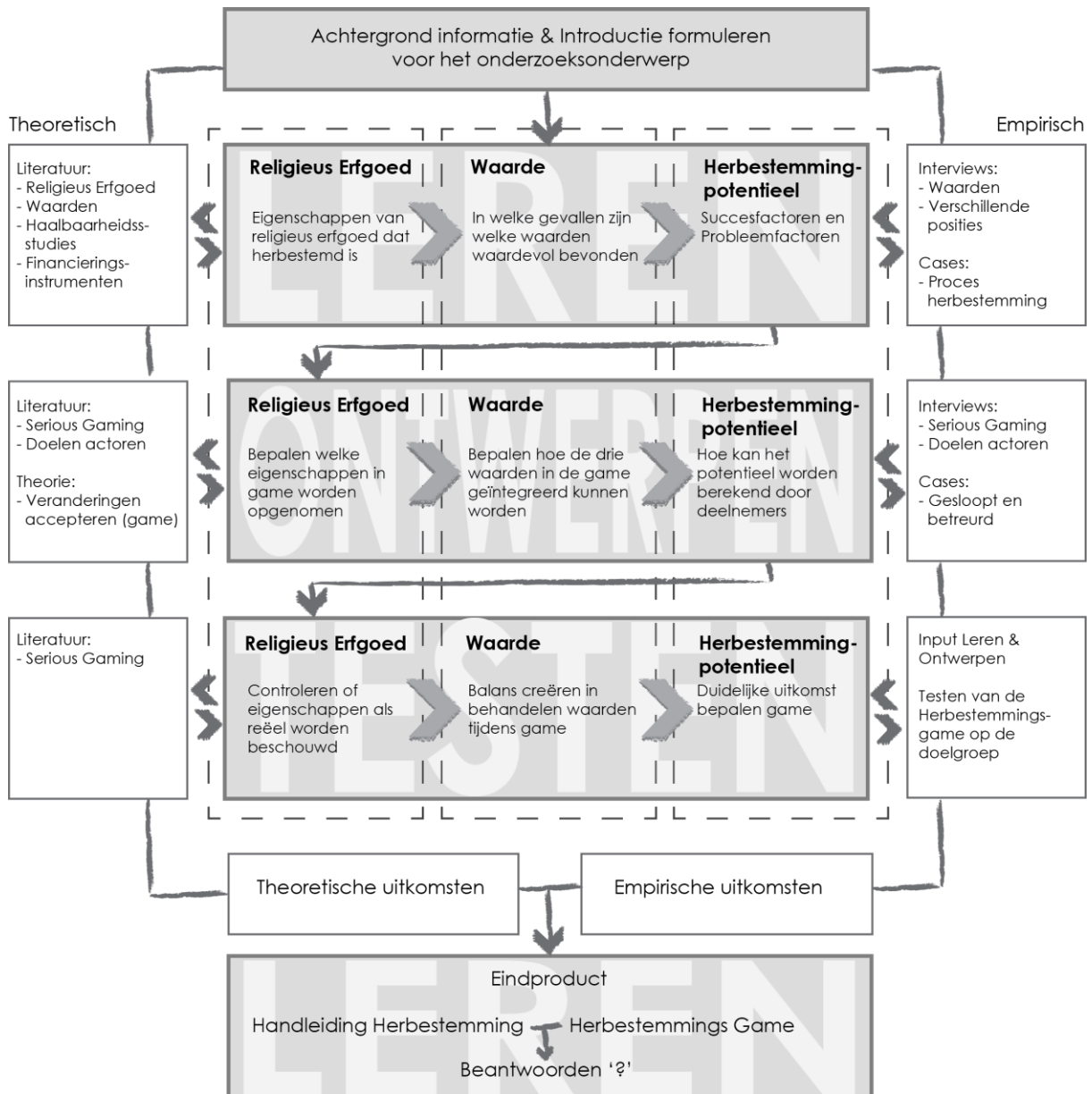


FIGURE 36 RESEARCH DESIGN (BY AUTHOR, 2015)

### 3. CONTEXT

To provide a context to the graduationreport the scientific and social relevance are described. To complete the context a stakeholder analysis has been completed too.

#### SCIENTIFIC RELEVANCE

Since the Year of Religious Heritage in 2008 a lot of documents have been published on the adaption process of religious heritage. A subject that has not been included in these publications yet is the difference in the perception of value that currently occurs between important actors. This research has lead to the design of a collaborationmodel in the form of a roleplay. This roleplay can be used to stimulate the collaborationprocess in an active way. By using the roleplay in an early stage of the process the uncertainties and doubts will be named and discussed so that these will not come between the actors in a later stage.

#### SOCIAL RELEVANCE

Changing the attitude towards the adaption of religious heritage will have a positive influence on the possibilities for these buildings. By stimulating the collaboration and promoting the “us-culture” the possibilities of adaption will increase. The church can continu to be a place of interaction and convergence. The building can keep serving the community in that way, even though it is with a different function as the church owner would have favorable seen.

#### STAKEHOLDER ANALYSIS

The stakeholder analysis has shown that per stakeholder group one party comes accross as having the most opposite interests, but also a greater influence in the outcome of the project.

- Within the **church government** internal discussions take place. The church goers can and might set themselves against the rejection of ‘their’ church.
- The **municipality** has an even amount of interest by keeping the religious buildings occupied. But also has a great influence on the project, because of the zoningplan and granting permits.
- The **developer** is a marketparty and approaches the projects with a businesslike attitude. In order to deliver a project successfully the developer must acknowledge the needs and desires of society. Social value is an important factor.
- **Residents** may seem a relatively harmless actor, but in reality this group of people turn out to have a great vote in the process. Acknowledging their position and involve the residents in the process might be a good solution.

The gained knowledge can be displayed within the Power / Interest matrix (Gardner, Rachlin, & Sweeny, 1986). This matrix is a tool to visualize the interests per stakeholder, but also inventarize the amount of power the particular stakeholder has in the process. Figure 37 shows that neither stakeholder may be left out of the quotation.

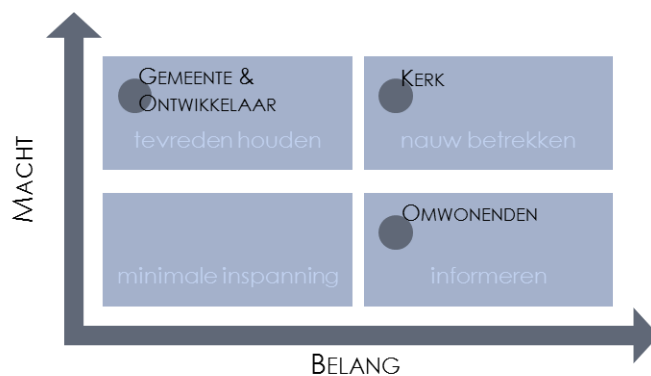


FIGURE 37 POWER/INTEREST MATRIX BY GARDNER (BY AUTHOR, 2015)

## 4. LITERATURE STUDY

The literature study is aimed at the key words that are present in the main research questions: religious heritage, value, adaption process, adaption instruments, and serious gaming and business simulations.

### RELIGIOUS HERITAGE

To increase the understanding of and about religious heritage the term 'religious heritage' itself has been researched, but also the meaning of religious heritage for the Catholic and the Protestant church. The results showed the Catholic church has formulated strict regulations to the future function of the church. The Protestant church has a less strong emotional connection to the building itself than the Catholic church. Adaption of the building can provide a solution to the current problemacy concerning the vacancy of religious heritage. By giving a new function to the building it could have a new future again and be preserved in a suitable way.

### VALUE

As a part of the research four key values have been formulated that describe religious heritage in a complete way: financial, culturehistorical, social and symbolical value. To confirm this assumption several experts were interviewed. From these interviews it can be concluded that these key values indeed describe the religious heritage well. However, certain remarks need to be made. For instance, one value can not be seen separately from another value and each value influences the other. Also, there is no more or less important value. In the following table the results from the literature study are shown concerning the meaning of the key values:

<p><b>Financial value:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Book value</li> <li>- (Potential) exploitation value</li> <li>- Physical state</li> <li>- Need for investment</li> </ul>	<p><b>Social value:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Public</li> <li>- Landmarkfunction</li> <li>- Urban location</li> <li>- Position church in society</li> </ul>
<p><b>Culturehistorical value:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monumental status</li> <li>- Interior</li> <li>- Landmarkfunction</li> <li>- Urban location</li> </ul>	<p><b>Symbolic value:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exterior/Interior of the church</li> <li>- Presence/Preservation of the church building</li> <li>- Religion</li> <li>- Church tower</li> </ul>

### ADAPTION PROCESS

Each and every publication that has been written about the adaption process of religious heritage shows one clear message: the owner of the church as well as the municipality must act on it straight away. Even though several different step-by-step plans are published, certain essential parts are similar throughout all documents. One of these essential parts is the need of developing a vision document on religious heritage, by the church government as well as the municipality. The wishes and demands of the church government must become clear for everyone and the municipality must become actively involved in the process and facilitate the church owners with advise. Uncertainties and doubts about the principles of the relevant actors could lead to a lot of delay in an early stage. Besides that, the municipality is in the position to become actively involved, develop a policy and design tools that can help in solving the problem.

### *ADAPTION INSTRUMENTS*

The analysis of different methods and models shows that already a lot of information is available to make the valuation of heritage easier, or to assist on finding a new function for the building. Several years ago there was a definite need for more knowledge concerning the adaption process of buildings. At this moment enough of knowledge is available on this subject. Not every model is aimed to apply for religious heritage, but in general the criteria used within these models can be easily adjusted.

The methods that have been treated in this report are mostly object orientated. Step-by-step plans are aimed at describing how the religious buildings could be adapted and other models are aimed at helping to find a suitable function for the church so that a partner can be sought. None of these instruments are aimed at helping the process along. The parties involved do not get any form of direction in which one should go. There is a lack of knowledge on this part.

### *SERIOUS GAMING & BUSINESS SIMULATION*

The orthographical method is becoming a trend in the business world, and with a good reason. The orthographical method provides the participants with the opportunity to learn and communicate in a simulated environment. The emphasis is not on solving the problem, but on the process. By using this method the behavior of the participants can be analyzed and the group can be steered into a certain direction. That is exactly why this method has been proven successful in the business world, where one continuously strives for change and improvement. The employees of a company must grow with the company. The dynamics in a team of colleagues is put central during such a game. The participants only have each other. When designing such a game one should be well aware of the fact that the design should be based on an extensive analysis. When the game misses that input it runs the chance of becoming shallow and irrelevant. Applying the game in that case would not lead to the desired results in changing the mentality of the participants.

## 5. CASE STUDIES

To generate input for the research a total amount of five case studies were executed. The knowledge that has been gained is interesting in two ways. On the one hand the case studies led to more indepth knowledge on the key values and on the other hand the cases studies resulted in the formulation of fail- and successfactors. The following cases were part of the research:

- Dominicanenkerk – Maastricht
- Jozefkerk – Arnhem
- Clemenskerk – Hilversum
- Oranjekerk – Amsterdam
- Bonifatiuskerk – Dordrecht

The cases were specifically chosen because of the variation in the degree of adaption (partially vs. complete) and in the degree of durability of the adaption (definite vs. temporal).

### VALUE

During the execution of the case studies it became clear that the term 'value' can be researched in several ways. The term 'value' can be interpreted as the value an object has at the start of an adaption project, but also as the value that will be added because of the adaption process. Furthermore, the diversity in ways the value can be explained is remarkable. The conclusion will elaborate on the value more.

### FAIL- EN SUCCESSFACTORS

From the case studies several success- and failfactors came through. The factors are related to the object itself as well as the related to the process. The object related factors are fixed and not easy to change. The process related factors can be influenced by changing the way the process is handled in the future. A positive remark that can be made is that the majority of the factors are process related and therefore object to change.

#### Object related – fixed

<i>Failfactors</i>	<i>Successfactors</i>
To much space / square metres	Residents are emotionally attached to the building
Limited amount of daylight	Possibility of granting subsidy

#### Process related – fluid

<i>Failfactors</i>	<i>Successfactors</i>
Limited cooperation by municipality	"Out-of-the-box" function
Unclear division of roles and tasks within a party (especially when it comes to financial responsibility)	Find a good partner (experienced + financially wealthy)
Lack of communication	Formulate clear requirements in advance
Involve residents to late in the process	Add commercial function
Monumental status	Broad description in zoning plan
Lack of collaboration	Good collaboration from the beginning
No vision formulated	Work in a team with one party responsible for the planning and coordination
Preservation of building is success already	Involve local parties
	Residents that form a foundation



## 6. THE DESIGN PROCESS

The literature study has shown that serious gaming could be a good way to provide a solution to the problem statement. The step-by-step plan of Christine Elgood (2011) has given direction to the design process. The step-by-step plan consists out of the following ten steps:

1. Analyze the problem
2. Formulate the desired outcome
3. Formulate clear goals
4. Outline the outcome and goal with the design of the game
5. Define the target group
6. Define the practical boundaries of the game
7. Choose the right format
8. Create a prototype of the game
9. Test the prototype
10. Adjust where necessary and evaluate

From formulating the Programme of Requirements the concept design of the roleplay was created. The concept design led to the preliminary design, and the preliminary design led tot the final design of the roleplay. The final design has been tested three times.

### *TEST 1: STUDENTS TU DELFT*

This test took place with four players. The students were hesitant and acknowledged to have difficulty with imagine themselves in the roles and in the case. This was notified during the course of the game. The game missed the conflicts that do arise in the reality. Also it could be noticed that the students were influenced by their education and thought from the point of view of a developer.

### *TEST 2: EMPLOYEES RESTORATIONFUND*

This test again took place with four players. The participants were enthusiastic and gave more depth to the game due to their experience and profession. The conflicts that developed were realistic. A disadvantage of this testround was that the contribution of the role of resident was completey negligible. The participant stated that it was difficult to live up to the expectations of the game with regard to the mode of thought required to play the game. Also the participant didn't find the scenario's to be pictured firmly enough. According to the participant there was no need to interfere in the discussions.

### *TEST 3: STUDYGROUP 'USE, EXPLOITATION AND FINANCES'*

The remarks from the previous testrounds were processed and the game was improved accordingly. The changes could immediately be implemented in this third testround. This test took place with nine players and therefore it became possible to conduct internal consultatios within certain role groups. The professionals did a great job projecting themselves into their role. As was expected, conflicts didn't only arise between role groups but also between roles in a group. This is typical for the situation in reality. The evaluation of this testround led to heavy discussions and participants confronted each other with their behavior. Besides the critical attitude towards one another the professionals indicated that the roleplay is simple enough to be played with 'real' parties but has content enough to show the struggles that exist in reality too.

## 7. ADAPTION GAME

The roleplay 'AdaptionGAME for Religious Heritage' is the endproduct of this report. The roleplay is the endresult of the design process that has been through.

### GOAL

The goal of using the roleplay is to bring the involved parties closer to one another so the negotiation- and decisionmakingprocess gets stimulated and bottleneck will be broken through, resulting in the preservation of the value of religious heritage and prevent vacancy. Besides this the, most of the time inexperienced, participants come across the process of adaption. For the inexperienced participants the roleplay offers the opportunity to learn about the process in a safe environment without the risk.

### GOAL ROLEPLAY

The goal of the participants in the roleplay is to solve a case (based on reality), where the portfolio of a parish is to be brought back from three churches to one church that will remain in service. This means that an action plan needs to be formulated for two churches. This also includes agreeing on a new function for the building.

### CASE

The case involves a Catholic community in Arnhem that recently has been part of a merge of several parishes. Because of decreasing number of church goers on the service on Sunday the church government is forced to reduce the portfolio of the churches from three buildings to one. To make a well-considered decision four parties are involved in the process: the church government, the municipality, a developer and residents. All roles, except for the developer, can be split into a maximum of three roles when more than four participants are expected.

### THE ROLEPLAY

The roleplay consists out of six rounds:

1. Value – Participants discuss and determine the key value that fits best with the role they are playing in
2. Introduction – Without given any guidelines prior to the game the participants are to start the negotiations on ranking the churches
3. Inventarisation – By consulting within the rolegroups the participants are given the opportunity to come to an agreement with their colleagues
4. Selection phase – The participants are to resume the negotiations with the entire group en come to an agreement
5. Chosing scenario's – Per church four scenario's are presented and the participants are to negotiate with the entire group
6. Evaluation value – The values that have been determined in the first round will now be presented towards each other and evaluated accordingly

In the debriefing a short presentation will be given about the churches in Arnhem and how the selectionprocess turned out in reality.

The roleplay is suitable for four to ten participants. It is advised to play the roleplay with a minimum of seven participants. In that case it is possible to create rolegroups and the internal consultations can take place making the roleplay more effective. The participants will be handed out a role description beforehand. Furthermore, each role has a tool to one's disposal that is similar to reality.

## 8. CONCLUSION

At the beginning of this report two main research questions were formulated that will be answered here.

### 1. What role does 'value' play in the adaption process of religious heritage?

Throughout the report four key values are at the centre of the attention. Each value will be discussed shortly:

- Financial value – is regarded as a precondition instead of a condition. The financial value basically is a value that needs to be taken into account. The value depends on the possibilities the zoning plan has to offer and the technical conditions of the building. This means that the municipality has the power to 'create' money by changing the zoning plan. The lack of financial means makes a lot of the plans and projects not feasible.
- Culturehistorical value – is determined by the monumental state of the building, but can also be determined by using the valuation criteria formulated by the Cultural Heritage Agency. These criteria however, have been proven to be incomplete and are leaving emotional values, such as social and symbolical values, out of the equation.
- Social value – can be determined by the function a certain building has as well as the value the building has for the surroundings and the presence in the street scene. Residents often feel partial owner of the building and demand to have a vote in the adaption process. These interested parties have rights and therefore should be involved in the process from an early stage.
- Symbolical value – is seen as both the physical characteristics of a church as the traditions that are typical for divine worshipping. Preserving these characteristic buildings can be seen as a victory on its own when it comes to the symbolical value. After all, it is the symbolical value that makes religious heritage so valuable.

#### *RELATIONS AND INFLUENCE KEY VALUES*

The key values have a mutual relation and can not be seen separately from one another. Also there is no value that may be excluded from the rest. In reality this does happen very often. Because the social and symbolical value are not valued properly, the adaption process is initiated with an incomplete picture of the value of the object.

The social value is relevant especially for the municipality. Adapting religious buildings that have an important place in society can offer a lot of opportunities for social functions. In reality it turns out that not so many municipalities see the necessity for developing a vision on religious heritage and thereby refuse to take position. The valuation of religious heritage therefore becomes the responsibility of several (inexperienced) parties and becomes victim of different interpretations of value. It are these differences in the perception of value that give failfactors a chance of existence. In these cases everything comes down to communication and collaboration.

*RESEARCH QUESTION 2*

The second research question that is at the centre of attention in this report is:

2. How can the collaboration between several actors be stimulated early in the adaption process?

To stimulate the collaboration between the involved parties in an early stage of the process a roleplay has been designed that responds to raising awareness of each others interests. The testrounds of the roleplay have been evaluated according four criteria:

- Cohesion – The cohesion has been pleasant and constant in all testrounds. Whether conflicts turned out to become a problem or not differed per testgroup. When the roleplay was played with a minimal amount of participant the cohesion was better and concessions were done easier than with performing the roleplay with a maximum amount of participants. That is why it is advised to play the roleplay with a maximum amount of participants, to give the internal discussions a place and thereby increasing the effectivity of the roleplay.
- Decisionmaking – The decisionmaking was left to be desired. Upfront it was not clear which party showed the initiative for this meeting and no particular leader stood up, leading to a chaotic and desultory process. The third testround had a particular strong example where the church government had no idea where to begin, but the municipality didn't want to take responsibility. Because of this fact there was hardly any ground broken. This is a typical event that happens everytime in reality. In the evaluation round the participants recognized the event and acknowledged it.
- Communication – the communication during the roleplay is always dependent of the effort the participants would like to put in. When an introvert person participates in the roleplay, that role is more likely to lose out. This occurred more in the testrounds where only a minimum amount of participants were present. When there are more participant per rolegroups it has turned out to be less of a problem.
- Conflicts – In the last testround less scenario's were presented, which were described in a sharper contrast to one another as well. This is one of the reasons that the course of the game lead to more conflicts. Besides that, the internal discussions turned out to be very present which had a big impact on the process. The key values that were presented during the game were confirmed to describe religious heritage well. Also, the meaning of the values are interpreted differently per participant, which makes it a relevant step to discuss each other's choices.

The evaluations of the testrounds have proven that being guided through the adaption process in a simplified environment makes the participants aware of all the elements that play a role in reality. The participants can get used to the process in a safe and simulated environment. Especially the professionals responded positively on the design of the roleplay and the course of the game was found to be very realistic and effective.

## 9. RECOMMENDATIONS

The recommendations that are formulated as a result of this research are directed to respectively authorities, parties that are going to participate in the role play, and future graduates. These formulated recommendations are derived from findings which are gathered during the research.

### *ADAPTION POLICY RELIGIOUS HERITAGE*

- More action from the municipality is required for an active way of thinking along about possible solutions for (soon to be) empty religious heritage.
- A more severe inspection from the government should be present during the distribution of grants. By this means the waste of subsidy money can be prevented and it will direct the grant distribution towards a more effective result.
- Through all the rules that are documented in both the municipality and the government policy people tend to lose sight of the real value of heritage. There should be more room for feelings and emotions during the decision making processes.
- The evaluation criteria of the State Service of Cultural Heritage are outdated and incomplete. Especially the social and symbolic value are under-appreciated.

### *ROLE PLAY*

- The role play should take off during the very first phase of the process. The role play has the aim of increasing the awareness of each other's interests. However, follow-up steps should be designed in order to create a more concrete result.
- It is recommended to let as many participants as possible play the role game at the same time, in order to give more space to the internal discussion. This will benefit the depth of the role play.
- There is still room for making the game more visual attractive and possibly digitalize it to address a greater audience.

### *FUTURE RESEARCH*

- During the phase of analysis of this study several problems appeared in the field of reallocation of religious heritage. Mainly a knowledge gap is present when creating a solid business case. Also the unprofitable top is a subject on which more research is desirable.
- The case studies in this research are deliberately chosen to provide a varied combination. By choosing more cases with a certain direction, more concrete findings can be obtained.
- This research forms the basis for the formulation of the range of core values. A study which is specifically directed towards this topic could provide more depth to the various ranges.



## 10. REFLECTION

To provide a reflection of this study a SWOT-analysis is performed on both the process and the personal experience. The results are discussed below.

### STRENGTHS

- The study is performed in a practice-oriented way. Besides the case studies and many interviews that were taken, also the participation in the workgroup "Use, Exploitation, and Finances" made that experiences throughout the field of heritage could be directly incorporated into the study.
- The cooperation with the Restoration Fund provided a big network of professionals.
- The many interviews with both professionals and laymen in the field of reallocation brings much input and different approaches along. Eventually, an own way has been found within all this knowledge.
- During the process many publications were studied to create an image of what is already known. This broad knowledge basis resulted in a good foundation for the choices being made in the study.

### WEAKNESSES

- The above mentioned strength of the large amount of interviews that have taken place is in itself also a weakness. All this input led to a continuously changing objective, which resulted in disturbance and delay.
- The main subject 'value of religious heritage' turned out to be hard to use in the study in a concrete way. The soft sides of value are hard to express in numbers, which led to a cautious and less concrete conclusion than was hoped for.
- The case studies are deliberately chosen for their varying circumstances, because this is an exploratory study. However, this also leads to a more superficial research due to cases which are not to be mutually compared.

### OPPORTUNITIES

- During the study many different subjects came up on which future research can be possible. These are extensively described in the recommendations.
- Due to the fact that the State Service of Cultural Heritage showed interest in the role play, possibilities are present for future development of the game and to use it in actual practice.

### THREATS

- By interviewing key figures in the case studies, their enthusiasm made it possible to get emotionally involved in the case. The situation concerning the Jozefkerk touched me personally. It is hard to describe a case objectively under these circumstances.
- The output of the role play stands or falls with the input of the participants. As quizmaster it is hard to let go of this and accept that negative results are results on them selves as well.

## BIJLAGE 2 – INVENTARISATIE PROJECTEN

- St. Josephkerk, Alkmaar
- Pius X-kerk, Alkmaar
- Elleboogkerk, Amersfoort
- Parkkerk, Amsterdam
- Ignatiuskerk, Amsterdam
- **Oranjekerk, Amsterdam**
- Oude Kerk, Amsterdam
- Noorderkerk, Apeldoorn
- **Jozefkerk, Arnhem**
- Onze Lieve Vrouwe Kerk, Arnhem
- De Maagd Kerk, Bergen op Zoom
- Grote Kerk (Gertrudiskerk), Bergen op Zoom
- Kapel van de Broeders, Boekel
- Willibrordkerk, Borger
- St. Annakerk, Breda
- Sint Jacobskerk, Den Bosch
- Oude St. Jacobskerk, Den Bosch
- Julianakerk, Den Haag
- Pius X, Den Haag
- Emmauskerk, Den Haag
- Jozef en Mariakerk, Doornakkers
- Martinuskerk, Doornenburg
- **Bonifatiuskerk, Dordrecht**
- Waalse Kerk, Dordrecht
- Steentjeskerk, Eindhoven
- Sint Janskerk, Gouda
- Remonstrantse Kerk, Groningen
- Daniëlskerk, Hees
- Gereformeerde Kerk, Hemelum
- **Clemenskerk, Hilversum**
- Jozefkerk, Hilversum
- Doopsgezinde kerk, Jirnsum
- R.K. Bonifatiuskerk, Leeuwarden
- Westerkerk, Leeuwarden
- **Dominicanenkerk, Maastricht**
- Kruisherkerk, Maastricht
- Daniëlskerk, Nijmegen
- Mariakerk, Oosterhout
- Lambertuskerk, Raamsdonk
- St. Jan, Roosendaal
- Ariminiuskerk, Rotterdam
- Laurenskerk, Rotterdam
- Pelgrimsvaderskerk, Rotterdam
- Koepelkerk, Smulde
- Heilige Kruiskerk, Tilburg
- Hasseltse Kerk, Tilburg
- Theresiakerk, Tilburg
- Van Paduakerk, Tilburg
- Catharijnesingel, Utrecht
- Sint Jacobuskerk, Utrecht
- Martinuskerk, Utrecht
- St. Willibrordkerk, Utrecht
- Kerk no. 11, Valthermond
- Grote Kerk, Veere
- Grote Kerk, Vlaardingen
- Oude Doopsgezinde Kerk, Wergea
- Kooger Kerk, Zuidscharwoud
- Broerekerk, Zwolle

In **dikgedrukt** de kerkgebouwen die in het onderzoek zijn opgenomen.

## BIJLAGE 3 – ACTORENANALYSE

### BINNEN ERFGOEDVELD

#### BELEIDSMAKERS

Verschillende overheidsinstanties spelen een rol binnen het erfgoedveld. Zo is het **Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap** (OCW) de overkoepelende partij die vanuit de overheid sturing geeft. Daarnaast spelen het **Ministerie van Financiën** een rol in het verdelen van budgetten, en het verstrekken van leningen en subsidies. De Belastingdienst is naast deze partijen weergegeven. De fiscale voordelen die monumenteigenaren kunnen ontvangen worden door de Belastingdienst verwerkt.

De rijksoverheid heeft in het algemeen geen groot aandeel binnen de uitvoering van het erfgoedbeleid. Hoewel met de Visie Architectuur en Ruimtelijk Ontwerp (VARO) meer aandacht wordt gevestigd op dit thema. In 2008 is met de visie 'Een Cultuur van Ontwerpen 2009-2012' (Projectgroep Visie architectuur en ruimtelijk ontwerp, 2008) een start gemaakt om het architectuur- en ruimtelijk ontwerpbeleid op de kaart te zetten. Een van de kernpunten uit deze visie heeft ook betrekking op het bevorderen van herbestemming en herontwikkeling van waardevolle gebouwen die hun functie dreigen te verliezen. Deze visie is doorgezet in de Actieagenda 'Werken aan Ontwerpkracht 2013-2016' (Schultz van Haagen & Zijlstra, 2012). Aangezien de rijksoverheid verantwoordelijk is voor de wet- en regelgeving, zoals de Monumentenwet, heeft het groot belang bij goed uitgevoerde herbestemmingen. Door actief de kennis over herbestemming toegankelijk te maken voor gemeenten en andere betrokkenen, en actief te participeren in het Nationaal Programma Herbestemming, wordt daar extra aandacht aan besteed.

De **Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed** (RCE) draagt de taak uit van de Rijksoverheid voor het als Rijksmonument beschermde religieus erfgoed. Tevens is de RCE het werkapparaat van de OCW, en brengt adviezen uit aan gemeentes. Voor het **Nationaal Restauratiefonds** (NRF) staat de monumenteneigenaar centraal, voor het RCE is dat het monumentale gebouw zelf. De RCE geeft ook uitvoering aan de Modernisering Monumentenzorg (MoMo) uit 2012. Dit programma stimuleert herbestemming, tracht regelgeving voor monumenteigenaren te vereenvoudigen en maakt cultuurhistorie onderdeel van de ruimtelijke ordening (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2014c).

De **provincies** hebben financiële middelen gekregen vanuit OCW om in te zetten voor cultureel erfgoed. In 2012 heeft een budgetverschuiving plaats gevonden naar aanleiding van het Evaluatieonderzoek 'Bestuurlijke afspraken restauratie rijksmonumenten en ruimtelijk beleid voor erfgoed' (Van der Horst, Blom, & De Kleuver, 2014). De belangrijkste conclusie uit dit rapport is dat de provincie wettelijke bevoegdheden heeft in het domein van ruimtelijke ordening en het omgevingsbeleid. Daarom is het belangrijk om meer taken op provinciaal niveau neer te leggen. Dit heeft geleid tot bestuurlijke afspraken waarin de provincies de restauratiemiddelen onderling verdelen en zelf de verantwoordelijkheid dragen voor het beleid van in stand houden en onderhouden van cultureel erfgoed.

Om de provincie te ondersteunen in dit takenpakket zijn verschillende organisaties opgericht. In Nederland zijn 12 **steunpunten**, één per provincie, die de provincie en gemeentes ondersteunen in het uitvoeren van hun taken. De financiële middelen komen vanuit de Rijksdienst bij de provincie. Deze legt er vervolgens geld bij en ondersteunt de steunpunten in het doen van hun werkzaamheden. Het Oversticht is een voorbeeld van een dergelijke (particuliere) organisatie. Het Oversticht heeft een steunpunt functie en is een belangenorganisatie.

De **gemeente** is verantwoordelijk voor het verlenen van vergunningen. Kleinere ingrepen worden al vaker vergunningsvrij uitgevoerd, maar grotere ingrepen gaan gepaard met een vergunning. De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed adviseert over deze aanvragen, maar de Gemeente heeft de vrijheid om deze naast zich neer te leggen. Als het gaat om Rijksmonumenten hebben de gemeenten niet zozeer een financiële rol. Verder is het bestemmingsplan een belangrijk middel voor de gemeenten om invloed uit te oefenen op de mogelijke bestemmingen. Naast Rijksmonumenten zijn er ook provinciale monumenten en gemeentelijke monumenten. Daarvoor gelden weer andere spelregels en zijn andere financiële middelen beschikbaar. Voor gemeentelijke monumenten worden binnen de gemeenten zelf regelingen en financiële middelen bedacht. Gemeenten worden in hun taken gesteund door het steunpunt.

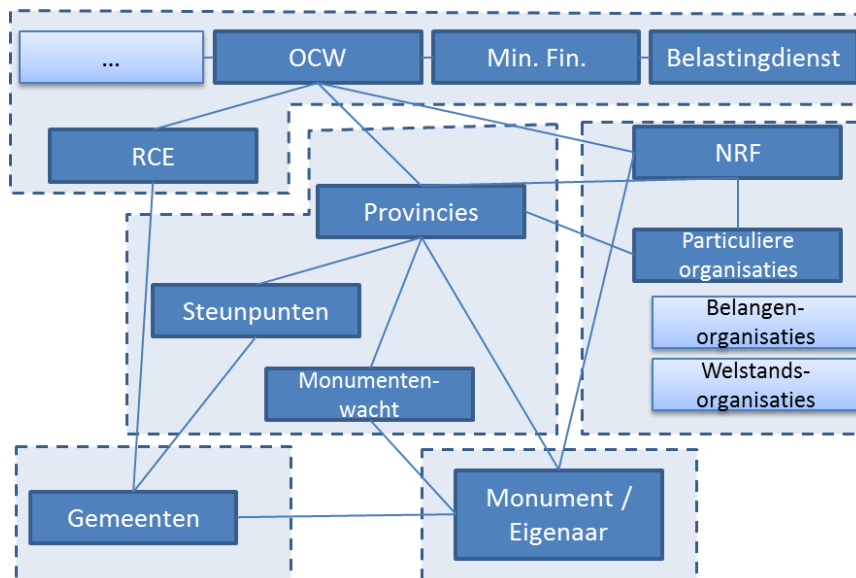
#### ADVISEURS EN UITVOERENDEN

**Welstandsorganisaties** kunnen gemeenten en provincies adviseren over de ruimtelijke kwaliteit van specifieke plannen. De overkoepelende organisatie hiervan is de Federatie Ruimtelijke Kwaliteit. Bijna alle gemeenten hebben een welstandsbeleid geformuleerd. Dit houdt in dat voor bepaalde gebieden is vastgelegd wat het uiterlijk van bouwwerken mag zijn, om de omgevingskwaliteit zo hoog mogelijk te houden.

Dan zijn er ook nog 12 **Monumentenwachten**, voor iedere provincie één. Deze organisaties worden ondersteund vanuit de Provincie. Monumenteigenaren kunnen een abonnement afsluiten bij de Monumentenwacht en kunnen dan rekenen op een bouwkundige inspectie van het monument. Het doel van deze inspectie is puur het in stand houden van, geen herbesteding of restauratie. De Monumentenwacht kan kleine spoedreparaties verzorgen en adviseert over een onderhoudsplan.

Het **Nationaal Restauratiefonds** (NRF) is een particuliere stichting, en verstrekt leningen met fiscale voordelen voor de monument-eigenaren. De NRF werkt met een revolving fund. De leningen die verstrekt zijn door het OCW hebben het startkapitaal neergelegd voor dit revolving fund. Hiermee konden de laagrentende leningen aan monumenteigenaren verstrekt worden. De inkomsten van aflossingen en rente worden opnieuw ingezet als lening.

Dan zijn er ook nog **particuliere organisaties en burgerinitiatieven** die belangenorganisaties vormen. Voorbeelden van deze groepen zijn Bond Heemschut, het Cuypergenootschap en Task Force Toekomst Kerkgebouwen. Hoewel deze organisaties beleidsmatig geen invloed hebben kunnen zij door middel van lobbyacties, het opzoeken van de media en het aanvragen van monumentenaanwijzingen wel veel aandacht trekken van lokale en nationale overheden (Heemschut Gelderland, 2013).



## BIJLAGE 4 – INTERVIEWS WAARDE

### BAREND JAN SCHRIEKEN – RESTAURATIEFONDS (2015)

Allereerst is met Barend Jan Schrieken van het Nationaal Restauratiefonds gesproken. Schrieken geeft aan dat deze waarden een mooi overzicht geven van religieus erfgoed, maar benadrukt ook dat deze waarden niet los van elkaar mogen worden gezien en dat de een invloed heeft op de ander. Als een gemeente bijvoorbeeld toezegt dat er gewoond mag worden in een kerkgebouw, zal dit leiden tot een hogere economische waarde. Dan wordt er “gratis waarde gecreëerd”. Dat zal altijd een strijd blijven, ook met cultureel erfgoed. Daarom is het goed om vroeg in het proces aan te geven waar ruimte zit met betrekking tot de waarde zodat makkelijker naar een oplossing toegewerkt kan worden. Verschillende betrokken actoren hebben verschillende petten op en zullen voor meer dan één van de waarden strijden. “Een toekomstig initiatiefnemer stapt in een project als er duidelijkheid is over de bandbreedte van deze verschillende belangen. Alleen de bandbreedte verandert gedurende het traject.” Na een aantal jaar kan bijvoorbeeld emotioneel afscheid zijn genomen van een kerkgebouw, wat maakt dat er meer ruimte is voor mogelijkheden.

#### BETEKENIS WAARDEN

De economische waarde van een kerkgebouw wordt bepaald door wat een kerk oplevert als er een nieuwe functie in komt. De cultuurhistorische waarde verschilt. De ene keer gaat het om een mooi interieur, of een specifiek onderdeel, de andere keer om een landmarkfunctie, meer stedenbouwkundig. De symbolische waarde zit hem volgens Schrieken in het feit of men wilt strijden voor het behoud van de kerk los van de nieuwe bestemming die het gebouw zal krijgen, of dat het gebouw bij wijze van gesloopt kan worden en er een boom voor in de plaats kan worden geplant om de herinnering aan de plek weer te geven. Wat deze waarden betreft zijn er echter veel verschillende invullingen mogelijk. Schrieken geeft ook aan dat dit een knelpunt is: “De bandbreedte is in het begin niet duidelijk en wordt door zoveel verschillende belangen beïnvloed, dat dat moeilijk voorspelbaar is. Omdat het een moeilijk voorspelbaar traject is zitten er veel risico's aan vast, die risico's worden ingecalculeren daardoor wordt een project minder haalbaar”.

#### KNELPUNTEN

Hiernaast zijn ook bouwkundige knelpunten te benoemen. Een kerk is er niet op gebouwd om in te werken of leven. Daarom zal een herbestemming altijd zijn sporen achterlaten aangezien aanpassingen nodig zijn voor daglichttoetreding. Dit benadrukt ook de moeilijkheid van het herbestemmen van religieus erfgoed in vergelijking met andere soorten vastgoed.

Om het knelpunt met betrekking tot het vastleggen van de bandbreedtes gedeeltelijk op te lossen zou een mediator kunnen worden ingehuurd. Het moeilijke is dat het gaat om processen die de tijd nodig hebben om aan ideeën te wennen. De gemeente zou bijvoorbeeld wel alvast andere doeleinden aan de plek geven, zodat veel onzekerheid voor de ontwikkelaar wordt weggenomen. “Dat geeft al heel veel flexibiliteit”. Daarna moet nog een vergunning moet worden verleend voor de bouwkundige uitwerking van het plan, maar voor de mogelijkheden wordt veel meer ruimte gegeven.



### AFGELOPEN TIEN JAAR

In vergelijking met de situatie tien jaar geleden is nu algemeen bekend dat er veel kerken leeg komen te staan. Daardoor verminderd de waardering op symbolisch en cultuurhistorisch vlak. Men hecht minder aan het behoud en is eerder bereid om concessies te doen. "Met name om de reden dat niet alles te behouden is." Wat de economische waarde betreft is veranderd dat het scenario sloop en nieuwbouw niet per definitie betekent dat enorm "gecasht" gaat worden. De vastgoedwereld is veranderd en behoud is aantrekkelijk. Daarnaast is er veel meer concurrentie van andere vastgoedprojecten in nieuwbouw maar vooral ook andere herbestemmingsprojecten van bijvoorbeeld kantoorgebouwen.

### JAAP BROEKHUIZEN – PROTESTANTE KERK NEDERLAND (2015)

Na het voorleggen van het waarde-diagram is voor Broekhuizen snel duidelijk dat de cultuurhistorische waarde centraal moet staan: "De cultuurhistorische waardestelling maakt erfgoed tot erfgoed". De maatschappelijke waarde van religieus erfgoed zit hem vooral in de landmark functie, dat vooral in dorpen naar voren komt. Verder heeft al het erfgoed een symbolische waarde door de verwijzing naar vroeger: "Waar een molen verwijst naar de molenaar, verwijst religieus erfgoed naar het oorspronkelijk gebruik; godsdienst, eredienst en levensovertuiging". Als naar de stedelijke context wordt gekeken kan men niet om kerkgebouwen heen. "Economische waarde is de meest afgeleide functie. Zonder geld kan geen gebouw in stand worden gehouden, maar financiën is de minst inhoudelijke waarde van erfgoed. Het kan niet zonder, dus het is een hele belangrijke randvoorwaarde, maar dat vind ik iets anders dan een waarde".

### BETEKENIS WAARDEN

Wanneer wordt gevraagd om een inhoudelijke beschrijving van de waarden beschrijft Broekhuizen de Laurentzkerk in Rotterdam, die symbool staat voor de wederopbouw. De kerk is een mix van oude bouwvormen en nieuwe inrichtingen, maar heeft ook sterk naar de religieuze beleving en dat is voor ieder kerkgebouw het geval. Een randvoorwaarde die Broekhuizen stelt aan herbestemming is het feit dat interieur en exterieur nauw met elkaar verbonden zijn. "Haal je een kerk leeg om het her te bestemmen als woningen dan wordt niet meer bewaard dan de schil. Dan wordt een kerk een stuk minder boeiend, waardevol en interessant".

De redengevende omschrijving van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed geeft volgens de wet weer waarom iets een monumentale beschermde status krijgt. Deze beschrijvingen zijn alleen niet allemaal even uitvoerig en nauwkeurig. Deze redengevende omschrijving vormt toch wel de kernwaarde van de cultuurhistorische waarde van het gebouw. Naar de aard van het gebouw heeft een kerkgebouw vaak een centrale plek in het dorp of de stad. Daarmee is de stedenbouwkundige ligging of de landmark-functie een belangrijke maatschappelijke waarde.

### KNELPUNTEN

Wat betreft de knelpunten die zich voordoen tijdens het herbestemmingsproces kan een waslijst worden opgenoemd volgens Broekhuizen. Enkele knelpunten die Broekhuizen benoemd is dat het kerkbestuur per definitie ondeskundig is wat betreft het herbestemmen van een kerk. Het blijkt lastig een onafhankelijke partij te vinden die deskundig advies kan geven. Daarnaast spelen ingewikkelde gemeentelijke en stedenbouwkundige randvoorwaarden een belangrijke rol om te bepalen wat er mogelijk is met de overtollige kerken. Binnen het selectieproces van een portfolio in een regio worden de processen gefrustreerd door de belangengroepen die de sloop aanvechten met als uitgangspunt het visuele eigendom van de kerk. Deze groepen zijn niet geïnteresseerd in het financiële plaatje van de kerkeigenaren: "De rol van de juridische eigenaar wordt ondergesneeuwd". Daarnaast speelt de financiële situatie van de eigenaar geen rol in de procedure van een monumententoeewijzing. Ook is het herbestemmingsproces op zich ingewikkeld door de emoties die een rol spelen en de

trage besluitvormingsprocessen. Dan hanteert het PKN de volgende stelling: "herbestemming is altijd duurder dan het voortzetten van het oorspronkelijk gebruik". Broekhuizen vult daarbij aan: "een herbestemming is in zijn aard nooit helemaal financieel rond te krijgen zonder dat iemand zorgt dat de onrendabele top bekostigd wordt".

#### *AFGELOPEN TIEN JAAR*

In de afgelopen tien jaar is het door de crisis lastiger geworden om een herbestemmingsproject rond te krijgen, aangezien er minder gegadigden op de markt zijn die iets met de kerk zouden willen doen. Daarnaast is de Brim-subsidie tegen de trend in gedaald van 65% naar 50%, wat betekent dat een kerkbestuur 15% extra op moet hoesten. Na de herbestemmingsprojecten die de afgelopen jaren plaats hebben gevonden blijkt dat met name in krimpgebieden de mogelijkheden minder worden. Niet overal kan een tandartsenpraktijk of een theater in een kerkgebouw geplaatst worden. Ook spelen er verschillende vormen van verzadigingen en mogelijkheden mee die sterk aan een plek gebonden zijn.

#### **DAAN VAN VULPEN – FINANCE IDEAS (2015)**

Met Van Vulpen is uitvoeriger ingegaan op de economische waarde van religieus erfgoed. Van Vulpen geeft aan dat de vier genoemde waarden een goede omschrijving vormen voor religieus erfgoed. Wel wordt een opmerking gemaakt over de verdeling van de waarden in het diagram. De economische waarde is vaak niet de belangrijkste factor als het gaat om het behoud van religieus erfgoed, maar meer een randvoorwaarde. Van Vulpen geeft aan het zelf lastig te hebben gevonden om een duidelijke business case te krijgen, aangezien religieus erfgoed onderling sterk verschilt. Het maakt veel uit of het gaat om een buurtkerk of een kerk die de centrale plek inneemt in een grote stad. Locatie is in de vastgoedwereld toch een bepalende factor. Ook blijkt dat er een erg groot verschil zit in rendementen en de factoren die daarvan op invloed zijn is de aanwezigheid van subsidies en overige bijdragen. Geen enkele business case is rond te krijgen zonder de aanwezigheid van subsidies. "De economische waarde van het gebouw zelf is dus niet goed genoeg, maar er zijn andere waarden die bepalend zijn om het toch te behouden".

#### *BETEKENIS ECONOMISCHE WAARDE*

De economische waarde is sterk functie-afhankelijk. De functie die in het gebouw plaats zou kunnen krijgen volgens het bestemmingsplan bepaalt voor een groot deel wat het gebouw op kan leveren. Het probleem met religieus erfgoed is dat vaak het inefficiënte ruimtes betreft. Dat maakt ook dat het herbestemmen naar een nieuwe functie duurder is dan een nieuwbouwproject te realiseren. Daarnaast is het bepalen van een prijs per m<sup>2</sup> voor een kerkgebouw niet te doen, puur wat de extreme eigenschappen van de ruimtes betreft.

#### *KNELPUNTEN*

Tijdens het herbestemmingsproces zijn volgens Van Vulpen wel verschillende knelpunten te benoemen. Bij financiers is het gebouw zelf een onzekere factor, niet alleen de business case. Bij een kerkgebouw is het onzeker hoeveel men er in moet investeren en hoeveel structurele risico's eraan vastzitten. Wat de exacte kosten zijn van het aanpassen van het gebouw en daarmee aan alle eisen van de Monumentenwet te voldoen zijn ook onzeker. Er zit veel meer risico aan de ontwikkeling. Daarnaast kan het vinden van een passende functie ook een knelpunt zijn. In hoeverre dit daadwerkelijk een knelpunt wordt ligt ook aan de wijze waarop de gemeente bereid is om mee te werken.

## JAN WILLEM ANDRIESSEN – REDRES (2015)

Voor Andriessen is duidelijk dat de economische waarde de meest relevante waarde is voor religieus erfgoed. De economische waarde zou de "verbindende factor" zijn tussen de overige drie waarden. De maatschappelijke waarde heeft betrekking op de positie van de kerk in de samenleving. De symbolische waarde zou te maken hebben met de opbouw van de stad. Dorpen en steden zijn ontstaan met de kerk als middelpunt. Kerktorens hebben daarin ook een belangrijke rol als ijkpunt van een plek. De cultuurhistorische waarde verwijst naar de maatschappij van vroeger. Er moet wel worden gewaakt dat er van cultuurhistorie niet wordt overgegaan naar "cultuurhysterie". Het is niet mogelijk om in iedere leegstaande kerk een museum of een buurtcentrum te plaatsen: "per plek kijken naar wat de markt wilt, los wat je ervan vindt". De beste herbestemming is één waarmee een vraag vanuit de markt wordt voorzien.

### BETEKENIS WAARDEN

De economische waarde van religieus erfgoed wordt bepaald door verschillende factoren: bestemming, staat van onderhoud en locatie. De cultuurhistorische waarde wordt voornamelijk beïnvloed door de monumentale waarde. Dit kan belemmerend werken, door een negatieve invloed op de wendbaarheid, maar kan ook kansen opleveren met betrekking tot de beschikbaarheid van subsidies: "Hoe hoger de monumentale waarde, hoe kleiner de alternatieve wendbaarheid". De maatschappelijke en symbolische waarde hebben een veel minder beperkende rol. Ook na herbestemming kan het verhaal van het gebouw worden uitgedragen. Het feit dat een gebouw sem-openbaar zou worden hoeft ook geen negatieve factor te zijn, want het pand blijft wel behouden. Er is wel een verandering in mentaliteit nodig. De oude garde is veel in de weer met behouden, maar de jonge generatie kijkt al verder naar hergebruik: "Je moet niet herbestemmen voor de leegstand, maar kijken wat je ermee kan".

### KNELPUNTEN

Er zijn verschillende knelpunten te benoemen die zich regelmatig voordoen. Allereerst gaat het vaak om grote gebouwen en loopt een herbestemmingsproject al gauw in de papieren. Daarnaast worstelen gemeenten met bestemmingsplannen en of de bestemming verruimd mag worden: "de bestemming beperkt vaak enorm, dan is er nog niet eens de discussie of iets mag worden aan-/verbouwd". Met name in de zoektocht naar daglichttoetreding zullen concessies moeten worden gedaan en ook daar wordt vastgehouden aan de traditionele beleving. Tussen de monumentenambtenaren onderling verschilt het standpunt dat wordt vastgehouden. De een houdt zich alleen maar bezig met behoud, terwijl de ander ook wilt behouden maar ook mee denkt naar mogelijkheden. Het verschil in waarde-beleving is ook zeker een knelpunt: "In de monumentenhoek wordt heel erg gekeken naar de cultuurhistorische waarde, maar ook de maatschappelijke waarde moet meetellen: wat betekent die kerk nou eigenlijk voor de stad?". Men moet niet bang zijn om het gevoel los te laten, tijden veranderen!

### AFGELOPEN TIEN JAAR

In vergelijking met de omstandigheden tien jaar geleden is de problematiek voor de eigenaren inmiddels veel duidelijker. Zowel de PKN als het Bisdom zijn duidelijke keuzes aan het maken, waaruit blijkt dat er een stuk realiteitszin is en verjonging plaats vindt. Men gaat uit van een andere perceptie en volgens Andriessen is dat een positieve ontwikkeling.

## BIJLAGE 5 – WAARDERINGSKRITERIA RCE

### I CULTUURHISTORISCHE WAARDEN

1. Belang van het object/complex als bijzondere uitdrukking van (een) culturele, sociaaleconomische en/of bestuurlijke/beleidsmatige en/of geestelijke ontwikkeling(en);
2. Belang van het object/complex als bijzondere uitdrukking van (een) geografische, landschappelijke en/of historisch-ruimtelijke ontwikkeling;
3. Belang van het object/complex als bijzondere uitdrukking van (een) technische en/of typologische ontwikkeling(en);
4. Belang van het object/complex wegens innovatieve waarde of pionierskarakter;
5. Belang van het object/complex wegens bijzondere herinneringswaarde.

### II ARCHITECTUUR- EN KUNSTHISTORISCHE WAARDEN

1. Bijzonder belang van het object/complex voor de geschiedenis van de architectuur en/of bouwtechniek;
2. Bijzonder belang van het object/complex voor het oeuvre van een bouwmeester, architect ingenieur of kunstenaar;
3. Belang van het object/complex wegens de hoogwaardige esthetische kwaliteiten van het ontwerp;
4. Belang van het object/complex wegens het bijzondere materiaalgebruik, de ornamentiek en/of monumentale kunst;
5. Belang van het object/complex wegens de bijzondere samenhang tussen exterieur en interieur(onderdelen).

### III SITUATIONELE EN ENSEMBLEWAARDEN

1. Betekenis van het object als essentieel (cultuurhistorisch, functioneel en/of architectuurhistorisch en visueel) onderdeel van een complex;
2. A. Bijzondere, beeldbepalende betekenis van het object voor het aanzien van zijn omgeving;  
B. Bijzondere betekenis van het complex voor het aanzien van zijn omgeving, wijk, stad of streek;
3. A. Bijzondere betekenis van het complex wegens de hoogwaardige kwaliteit van de bebouwing in relatie tot de onderlinge historisch-ruimtelijke context en in relatie tot de daarbij behorende groen- voorzieningen, wegen, wateren, bodemgesteldheid en/of archeologie;  
B. Bijzondere betekenis van het object wegens de wijze van verkaveling/ inrichting/ voorzieningen.

### IV GAAFHEID EN HERKENBAARHEID

1. Belang van het object/complex wegens de architectonische gaafheid en/of herkenbaarheid van ex- en/of interieur;
2. Belang van het object/complex wegens de materiële, technische en/of constructieve gaafheid;
3. Belang van het object/complex als nog goed herkenbare uitdrukking van de oorspronkelijke of een belangrijke historische functie;
4. Belang van het complex wegens de waardevolle accumulatie van belangwekkende historische bouw- en/of gebruiksfasen;
5. Belang van het complex wegens de gaafheid en herkenbaarheid van het gehele ensemble van de samenstellende onderdelen (hoofd- en bijgebouwen, hekwerken, tuinaanleg e.d.);
6. Belang van het object/complex in relatie tot de structurele en/of visuele gaafheid van de stedelijke, dorps- of landschappelijke omgeving.

### V ZELDZAAMHEID

1. Belang van het object/complex wegens absolute zeldzaamheid in architectuurhistorisch, bouw- technisch, typologisch of functioneel opzicht;
2. Uitzonderlijk belang van het object/complex wegens relatieve zeldzaamheid in relatie tot één of meer van de onder I t/m III genoemde kwaliteiten.

## BIJLAGE 6 – HERBESTEMMINGSINSTRUMENTARIUM

### TRANSFORMATIEPOTENTIEMETER – R. GERAEDTS & T. V/D VOORDT (2007)

#### VETO CRITERIA

- Stap 1: quick scan, vetobeoordeling van een kantoorgebouw voor transformatie tot woningen

ASPECT	VETOCRITERIUM	GEGEVENS	Oor- deel
<b>MARKT</b>			
1 Vraag naar woningen	1 Er is geen woningvraag van lokale doelgroepen	Makelaar/gemeente	
<b>LOCATIE</b>			
2 Stedelijke ligging	2 Bestemmingsplan laat geen wijziging toe	Best.plan/beleid gem.	
	3 Ernstig gevaar voor volksgezondheid (milieu, lawaai, stank)	Makelaar of ter plaatse	
<b>GEBOUW</b>			
3 Afmetingen casco	4 Vrije plafondhoogte < 2.60	Makelaar of ter plaatse	
<b>ORGANISATIE</b>			
4 Initiatiefnemer	5 Afwezigheid enthousiaste initiatiefnemer	Lokaal onderzoek	
5 Interne vetocriteria ontwikkelaar	6 Niet kunnen voldoen aan eisen t.a.v. regio/locatie/bereikbaarheid	Initiatiefnemer	
Het niet kunnen voldoen aan specifieke eisen	7 Niet kunnen voldoen aan eisen t.a.v. gebouw/grootte/uitstraling	Initiatiefnemer	
6 Eigenaar/belegger	8 Geen bereidheid tot verkoop van kantoorgebouw	Overleg met eigenaar	

## GRADUELE CRITERIA | LOCATIE

■ Stap 2a: quick scan, graduele beoordeling van een kantoorgebouw voor transformatie tot woningen: locatie

LOCATIE			
ASPECT	GRADUEEL CRITERIUM	GEGEVENS	Oor- deel
<b>FUNCTIONEEL</b>			
1 Stedelijke ligging	1 Kantoor op afgelegen industrie-terrein of kantorenpark	Plattegrond gemeente	
	2 Geen/zeer slechte bezonnings-mogelijkheden	Ter plaatse	
	3 Slecht uitzicht t.g.v. andere bebouwing bij > 75% vl.opp.	Ter plaatse	
2 Afstand/kwaliteit voorzieningen Opmerking: De kwaliteit van voor-zieningen kan beschreven worden in termen van goede staat, brede variëteit en aantal verschillende voorzieningen.	4 Winkel voor dagelijkse boodschappen > 1 km.	Buurtonderzoek ter plaatse	
	5 Buurt-ontmoetingsplaatsen (plein, park) > 500 m.	Idem	
	6 Horeca (van snackbar tot café/restaurant) > 500 m.	Idem	
	7 Bank/postkantoor > 2 km.	Idem	
	8 Medische basisvoorziening (huisarts/wijkcentrum) > 5 km.	Idem	
	9 Sportacc. (van fitnessclub tot zwembad/sportpark) > 2 km.	Idem	
	10 Onderwijsacc. (van peuteropvang tot universiteit) > 2 km.	Idem	
3 Bereikbaarheid met openbaar vervoer	11 Afstand tot station > 2 km.	Plattegrond	
	12 Afstand bus/metro/tram > 1 km.	Plattegr. of OV dienst	
4 Bereikbaarheid met auto en parkeren Obstakels: versmallingen, drempels, bruggen Doorstroming: 1-richting verkeer, park.verb., files	13 Veel obstakels/belemmeringen; slechte doorstroming	Ter plaatse	
	14 Afstand tot parkeerplaatsen > 250 m.	Ter plaatse of nieuw ontwerp	
	15 < 1 parkeerplaats per 100 m <sup>2</sup> te realiseren VvO	Ter plaatse of nieuw ontwerp	
<b>CULTUREEL</b>			
5 Representativiteit Opmerking: Oordeel ligging afhankelijk van doelgroep b.v. jongeren niet in monofunctionele wijk b.v. 55+ niet aan stadsrand	16 Ligging buiten of tegen stadsrand (b.v. langs snelweg)	Plattegrond of makelaar	
	17 Geen andere gebouwen aanwezig in directe omgeving	Plattegrond of makelaar	
	18 Levenloze omgeving	Ter plaatse	
	19 Afwezigheid van buurtgroen	Ter plaatse	
	20 Slechte reputatie sociaal milieu, imago, vandalisme	Ter plaatse en lokale pers	
	21 Gevaar, stank- of geluidsoverlast (fabrieken, trein, auto's)	Ter plaatse	
<b>JURIDISCH</b>			
6 Stedelijke ligging	22 De geluidbelasting op de gevel > 50 dB (grens kantoren 60dB)	Gemeente	
7 Grondeigendom	23 Erfpacht	Makelaar	



## GRADUELE CRITERIA | GEBOUW

■ Step 2b: quick scan, graduele beoordeling van een kantoorgebouw voor transformatie tot woningen: gebouw

GEBOUW			
ASPECT	GRADUEEL CRITERIUM	GEGEVENS	Oor- deel
<b>FUNCTIONEEL</b>			
1 Bouw- of renovatiejaar	1 Kantoor is recent gebouwd (< 3 jaar)	Bouwjaar	
	2 Recent tot kantoor gerenoveerd (< 3 jaar)	Renovatiejaar	
2 Leegstand	3 Kantoor staat gedeeltelijk leeg	NEPROM o.i.d.	
	4 Kantoor staat < 3 jaar leeg	Idem	
3 Nieuwe wooneenheden	5 Capaciteit ≤ 20 1p-eenheden realiseerbaar à 50 m <sup>2</sup>	≥ 1000 m <sup>2</sup> VVO	
	6 Geen plattegronden inpasbaar voor lokale doelgroepen	Schetsontwerp	
4 Uitbreidbaarheid	7 Geen horizont. uitbreidbaarheid mogelijk (aanliggende bebouwing)	Ter plaatse	
	8 Geen optoppen mogelijk (heliend dak; te lichte constructie)	Ter plaatse	
	9 Geen mogelijkheden om kelder onder gebouw te realiseren	Ter plaatse en/of makelaar	
<b>TECHNISCH</b>			
5 Staat van onderhoud	10 Veel achterstallig onderhoud, verpauperd	Ter plaatse, bubenschil	
6 Afmetingen casco Stramien gevel: plaatsingsmogelijkheid wanden	11 Kantoordiepte < 10 meter	Makelaar of ter plaatse	
	12 Stramien draagconstr. < 3,60 m	In gebouw; makelaar	
7 Draagconstructie (wanden)	13 Verdiepingshoogte > 6,00 m	In gebouw; makelaar	
	14 Staat draagconstr. slecht/gevaarlijk	Ter plaatse, in geb.	
8 Gevel Buitenumtes afhankelijk van doelgroep Monumentale status: beperkte aanpasbaarheid	15 Geen aansluitmogelijkheden of stramien > 5,40 m	Ter plaatse; makelaar	
	16 Gevel(openingen) niet aanpasbaar	Ter plaatse	
9 Installaties	17 Ramen in gevels kunnen niet hergebruikt/geopend worden	Ter plaatse of nieuw ontwerp	
	18 Geen of onvoldoende leiding-schachten realiseerbaar	Ter plaatse of nieuw ontwerp	
<b>CULTUREEL</b>			
10 Representativiteit Relatie met locatie punt Representativiteit	19 Helemaal niet herkenbaar t.o.v. omliggende gebouwen	Ter plaatse	
	20 Helemaal geen eigen woon-identiteit te realiseren	Ter plaatse of nieuw ontwerp	
11 Ontsluiting (entree/liften/trappen)	21 Onduidelijke, onveilige, onoverzichtelijke gebouwentree	Ter plaatse of nieuw ontwerp	
<b>JURIDISCH</b>			
12 Milieu Licht, lucht, geluid, schadelijke materialen	22 Aanwezigheid van grote hoeveelheid gevaarlijke stoffen	Ter plaatse of gemeente	
	23 Geluidsisolatie vloeren < 4 dB	Ter plaats./nieuw ontw.	
	24 Zeer slechte warmte-isolatie gevels en/of dak	Ter plaatse of gemeente	
	25 Daglichttoetreding < 10% vloeropp. nieuwe eenheden	Ter plaatse	
	13 Bouwbesluiten; bereikbaarheid; vluchtwegen	26 Geen liften aanwezig/realiseerbaar in gebouw (> 4 verd.)	Ter plaatse; makelaar
27 Geen (nood)trappenhuis(zen)		Ter plaats./nieuw ontw.	
28 Afstand van nieuwe eenheden tot trap en/of lift ≥ 50 m		Ter plaatse of nieuw ontwerp	

## BIJLAGE 7 – CASE STUDIES

### DOMINICANENKERK | MAASTRICHT

Om informatie te vergaren voor deze case study zijn verschillende literatuurbronnen gebruikt, maar zijn ook verschillende interviews gedaan. Zo is gesproken met Harmes, directeur van de boekhandel Dominicanen, en met Minis en Hamers van de gemeente Maastricht.

#### INTRODUCTIE

Tussen 1265 en 1270 is begonnen met de bouw van de Dominicanenkerk te Maastricht. In het jaar 1294 is deze kerk gewijd aan Sint-Paulus. Sinds het jaar 1804 is de kerk echter niet meer in gebruik voor erediensten en sindsdien heeft de kerk verschillende functies gehad. Enkele bijzondere eigenschappen verwijzen nog naar het verre verleden. Zo zijn er verschillende graven gevonden onder en naast de kerk en is langs de wand van het tweede travee een fresco geschilderd. Deze muurschildering stamt uit 1337 en is erkent als oudste fresco in Nederland (Mes & Jenniskens, 2006). Sinds een paar jaar is juist deze kerk het schoolvoorbeeld van herbestemming van religieus erfgoed en wordt de transformatie naar boekenwinkel wereldwijd geprezen. Om deze reden is het project gekozen als case study. Is het project daadwerkelijk zo succesvol als wordt beweerd door de media en wat zijn knelpunten en succesfactoren die mee hebben gespeeld tijdens de realisatie van dit project.

#### BETROKKEN ACTOREN

Omdat de Dominicanenkerk al sinds 1804 niet meer in gebruik is voor de eredienst was er geen sprake van een kerkbestuur die zeggenschap had over de toekomstige bestemming. De actoren die wel van dichtbij bij het project betrokken zijn de gemeente Maastricht, eigenaar van de kerk, de Boekhandel, opdrachtgever. Architectenbureau Satijnplus was verantwoordelijk voor de restauratie, maar nam ook de planning en communicatie voor hun rekening. Door te werken met een bouwteam waren alle partijen betrokken bij de overleggen en konden beslissingen daardoor snel worden gemaakt. Het architectenbureau MerkX+Girod was verantwoordelijk voor het interieurontwerp en BAM Utiliteitsbouw voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Uiteraard waren de en de omwonenden externe actoren gedurende het proces. Vanuit het Rijk was naast de gemeente Maastricht ook de Welstands- en Monumentencommissie nauw betrokken bij het proces. De Boekhandel is een samenwerkingsverband aangegaan met Coffeelovers. Coffeelovers is een van oorsprong Maastrichts bedrijf dat de koffieruimte voor haar rekening neemt in de Boekhandel Dominicanen.

#### PROCESVERLOOP

Na de Franse revolutie komt de Dominicanenkerk in de handen van de stad Maastricht. Sinds 1804 heeft deze kerk al geen kerkelijke functie meer. Dit heeft onder andere als gevolg dat er geen kerkbestuur betrokken is geweest bij de herbestemming. De afgelopen decennia heeft de kerk verschillende functies gehad. In de jaren vijftig van de vorige eeuw heeft het Kindercarnaval plaats gevonden in de Dominicanen, waardoor veel Maastrichtenaren emotionele herinneringen aan de locatie hebben overgehouden. Verder heeft de kerk een opslagfunctie gehad en enige jaren dienst gedaan als fietsenstalling.

In het jaar 2000 namen de projectontwikkelaars 3W en Multi Vastgoed de herontwikkeling van winkelcentrum Entre Deux op zich. Verschillende geïnteresseerde winkeliers melden zich om de locatie te komen bekijken, zo ook boekhandel Selexyz. De boekhandel was al tijden op zoek naar een geschikte locatie in de stad Maastricht. Entre Deux ligt hartje centrum tussen het Vrijthof en de Markt in en de hoofdtoegangen bevinden zich in de Spilstraat en aan het Dominicanenkerkplein. De herbestemming van de Dominicanenkerk was hiermee een belangrijk onderdeel van de stedelijke

herontwikkeling, maar bleek al jaren lastig om een bestemming voor te vinden. Boekhandel Selexyz zag echter potentie in het karakter van de kerk en besloten onderzoek te doen naar de mogelijkheden.

In 2005 werden de eerste tekeningen opgeleverd wat de start van de werkzaamheden betekende. Door te werken met een bouwteam hadden alle betrokken partijen één aanspreekpunt. Satijnplus nam de planning en coördinatie voor haar rekening en schakelde direct met alle partijen. Deze publiekprivate samenwerking heeft nauwelijks vertraging opgelopen. Het traject dat normaal gesproken ongeveer 10 jaar duurt is in het geval van de Dominicanenkerk in 5 jaar doorlopen. Vanaf het begin stonden de neuzen dezelfde kant op en was iedere betrokkene zich bewust van de eigen verantwoordelijkheden en de belangen. Enkele discussies zijn ontstaan bijvoorbeeld over het plaatsen van isolatie. Dit was noodzakelijk bij de glas-in-lood-ramen. In plaats van het plaatsen van de isolatie aan de binnenkant, wat zichtbare gevolgen zou hebben voor de beleving van de ramen aan de binnenkant, is de Monumentenzorg akkoord gegaan met het plaatsen van de isolatie aan de buitenkant. De reden dat zij hiermee akkoord zijn gegaan is het feit dat de Dominicanenkerk aan alle kanten behalve aan de voorkant is ingebouwd. Het zicht van buiten is dus niet relevant.

De gemeente Maastricht is de afgelopen jaren bezig geweest om inzichtelijk te krijgen hoeveel leegstand er precies is in de stad. Vanuit die bevindingen zijn actieplannen opgesteld en is bepaald bij welke gebouwen de prioriteit ligt om een invulling voor te vinden. De verantwoordelijkheid voor de gemeente lag bij het opleveren van het kerkgebouw in een bepaalde staat. De Monumentenzorg had al jaren het plan om de Dominicanenkerk te restaureren, alleen de toenmalige functies zorgden dat het plan werd uitgesteld. De functie boekwinkel bood de ruimte om de restauratiewerkzaamheden alsnog te starten. De gemeente Maastricht zorgde op deze manier dat het gebouw in goede staat werd afgeleverd, en dat het gebouw een passende invulling kreeg.

De architecten werkten ook nauw samen gedurende het gehele proces. Waar Satijnplus verantwoordelijk was voor de totale planning en communicatie was MerkX + Girod verantwoordelijk voor het interieur. Het feit dat deze architecten ervaring hebben met monumenten maakt dat de processen duidelijker waren en beter gevolgd konden worden dan voor onervaren architecten.

Na een aantal jaren succesvol in gebruik te zijn geweest werd de situatie in 2014 spannend toen Polare failliet ging. Dit zou voor de gemeente zowel als voor de boekhandel desastreuze gevolgen hebben gehad, ware het niet dat de boekhandel besloot het heft in eigen handen te nemen. Door een facebook-pagina te openen genaamd "Boekhandel Dominicanen" werd naamsbekendheid gekregen. Binnen een dag had deze pagina 4000 'likes' binnen gesleept. Onderhandelingen met de curator volgden, en een crowd-funding actie is opgezet. Het doel van de Boekhandel was het binnenhalen van €100.000. Uiteindelijk is door bijdragen van Maastrichtenaren, maar buitenlandse fans van de boekhandel, €180.000 opgehaald. Hieruit wordt duidelijk hoe sterk het ontwerp en de beleving van de Boekhandel Dominicanen leeft onder de bevolking. De Boekhandel heeft daarna een nieuw huurcontract afgesloten bij de gemeente Maastricht, waarin een marktconforme huur is opgenomen. Deze huur is dan ook gestegen na het succes van de onderneming. Uiteindelijk is dit het succes waar iedere gemeente op hoopt.

## WAARDEN

Aan de hand van de bepaalde alomvattende waarden met betrekking tot religieus erfgoed wordt een beschrijving gegeven van de waarden die tijdens het proces en naderhand een rol hebben gespeeld.

### FINANCIËLE WAARDE

Voor de gemeente Maastricht is de financiële waarde van het kerkgebouw belangrijk. Als eigenaar zijnde van het gebouw heeft de gemeente **onderhoudsverplichtingen** voor het monument. Een langdurig stabiel gebruik heeft de gemeente de ruimte gegeven om te investeren in die restauratiewerkzaamheden en onderhoudsverplichtingen. Op die manier is de waarde niet alleen behouden, maar juist toegenomen. Door het succes van het project is ook de verhuurwaarde gestegen. Bij het vernieuwen van het huurcontract is ook een hogere **marktconforme huurprijs** vastgelegd.

### MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

De maatschappelijke waarde van het gebouw zit hem voornamelijk in twee dingen. In het verleden heeft de kerk locatie gegeven aan het Kindercarnaval. Daardoor heeft een groot deel van de Maastrichtenaars **emotionele herinneringen** overgehouden aan het gebouw en zien zij het gebouw graag behouden. Dit bleek onder andere uit het feit dat de boekhandel onder dreiging van een faillissement overladen werd met donaties via een crowd funding actie. Het feit dat iedereen het gebouw gratis kan bekijken is voor de Maastrichtenaars zeer waardevol.

Hiernaast is het bedrijf **Coffeelovers** ook gevestigd in de Dominicanenkerk. Coffeelovers maakt gebruik van koffiebonen afkomstig van Maison Blanche Dael, al sinds 1878 een begrip in Maastricht (Coffeelovers, 2014). De samenwerking tussen de boekhandel en Coffeelovers is een schot in de roos. De Maastrichtenaars dragen Coffeelovers een warm hart toe wat het succes van de Dominicanenkerk als plek waar koffie wordt genuttigd alleen maar ten goede komt.

### CULTUURHISTORISCHE WAARDE

De cultuurhistorische waarde van de Dominicanenkerk is voornamelijk belangrijk voor de gemeente. Het lijkt echter alsof er achteraf een nieuwe waarde is ontstaan. De kerk is een **toeristisch aantrekkingspunt** geworden voor de stad. De combinatie tussen historie en moderne architectuur is aantrekkelijk en daarom is de kerk onderdeel geworden van menig rondleiding georganiseerd vanuit de VVV. Feit dat het project wereldwijd als wordt aangeschreven als 'mooiste boekenwinkel ter wereld' levert een hoop publiciteit op. Daarnaast is de Boekhandel Dominicanen in menig reisgids opgenomen.

### SYMBOLISCHE WAARDE

De symbolische waarde in de religieuze zin van het woord is nauwelijks aanwezig om verschillende redenen. Zo heeft de kerk in geen 200 jaar ruimte geboden aan een eredienst en het betreft een kloosterkerk. Daarom heeft de kerk dus geen toren of klok. Andere kerken in Maastricht hebben de religieuze functie overgenomen. Het **interieur** kan dus als meest waardevol worden beschouwd.

### BIJZONDERHEDEN

In de verkenningsfase is succesvol een aanvraag ingediend voor een zogenoemde 'kanjersubsidie' vanuit het Rijk. Met deze grote subsidie van vier ton, bedoeld voor grote kerken waarbij aan een normale subsidie geen zoden aan de dijk zou zetten, kwam het totaal aan subsidie op 1.296.000€. De totale renovatie heeft 3.4 miljoen euro gekost. Het resterende bedrag is geactiveerd als boekwaarde. De gemeente Maastricht heeft een vast onderdeel van de huuropbrengst als jaarlijkse afschrijving ingezet.

Na het faillissement van Polare zijn direct stappen ondernomen door de boekhandel zelf om een doorstart te kunnen maken. Doordat de Boekhandel Dominicanen inmiddels zeer bekend was geraakt bij de Maastrichtenaars, maar ook bij een breder publiek, hebben zij hier slim gebruik van gemaakt door het publiek te vragen om

financiële steun. Door middel van crowd-funding is in 2014 uiteindelijk bijna het dubbele bedrag binnengehaald dan wat in eerste instantie nodig was (Harmes, 2014).

## CONCLUSIE

Naar aanleiding van deze case study worden in deze conclusie verschillende opmerkingen samengevat die een duidelijke stempel hebben gedrukt op de uitkomst van het project zoals deze vandaag de dag gezien wordt. Naast een aantal duidelijke succesfactoren zijn er ook zekere faalfactoren te noemen. Deze faalfactoren hebben echter meer betrekking op het ontwerp zelf, dan op het proces. Wat wel duidelijk wordt uit deze conclusie is de impact van de verschillende waarden op het proces, maar ook op de uitkomst van het project.

### SUCCEFACTOREN

Doordat er sprake was van een **goed werkende publiek private samenwerking**, kon de duur van het proces worden terug gedrongen van 10 jaar naar een termijn van 5 jaar. Hierdoor kwam de opening van de Boekhandel in lijn met de herontwikkeling van Entre Deux.

Satijnplus Architecten was verantwoordelijk voor de **planning en coördinatie**. Zij schakelden rechtstreeks met alle partijen wat de communicatie en projectorganisatie ten goede kwam. Een cruciaal aspect in deze is dat wordt bewaakt dat alle partijen op één lijn blijven zitten. Alle betrokken partijen hebben baat bij een succesvolle herbestemming van de Dominicanenkerk. Achteraf gezien heeft het feit dat deze partijen bij hebben gedragen aan het project zijn vruchten afgeworpen. Het project is wereldberoemd en iedereen die erbij betrokken is geweest wilt dat ook delen met de buitenwereld.

Het feit dat er sinds 200 jaar meer **geen kerkbestuur betrokken** is geweest bij deze kerk verminderd de symbolische waarde van het kerkgebouw enorm. Hierdoor hoefde er tijdens de ontwerpfase geen rekening te worden gehouden met de gevoelens van kerkgangers of parochianen. Enkel de emoties en gevoelens van Maastrichtenaren maakten dat de kerk in ieder geval behouden moest blijven. Dat is een behoorlijk andere insteek.

De **samenwerking met Coffeelovers** als horeca-gelegenheid binnen de Boekhandel was met name belangrijk voor de Maastrichtenaren. Coffeelovers is al jarenlang een begrip in Maastricht en deze samenwerking was vanuit het oogpunt van de betrokkenen dan ook een win-win situatie.

### FAALFACTOREN

Bij het **dreigende faillissement van de boekhandel** leek de situatie even benauwd te worden voor de gemeente. Juist als er miljoenen zijn geïnvesteerd in het restaureren en verbouwen van het kerkgebouw zou de functie komen te vervallen. Indien het kerkgebouw niet zo'n achterban had opgebouwd en de maatschappelijke waarde dus niet aanwezig zou zijn, dan had de gemeente opnieuw moeten beginnen.

Het vinden van een nieuwe bestemming zal mede lastig gemaakt worden door het **gebrek aan etalageruimte**. Het kerkgebouw is aan alle kanten ingebouwd en er is geen mogelijkheid om de voorgevel open te breken. Daarom is ervoor gekozen om met het entree een statement te maken. Voor een andere functie zou het wellicht een probleem kunnen vormen.

Bouwtechnisch betreft laat de **klimaatinstallatie** in de Dominicanenkerk nog wat te wensen over. In de winter is er geen probleem om het gebouw te verwarmen, maar in de zomer is het momenteel niet mogelijk om het gebouw te koelen. Er zijn onderzoeken in gang gezet om dit probleem te verhelpen.

## JOZEFKERK | ARNHEM

Om informatie te vergaren voor deze case study zijn verschillende literatuurbronnen gebruikt, maar zijn ook verschillende interviews gedaan. Zo is gesproken met Versteegh, voorzitter van de Skatehal Arnhem, met Hermans, kerkbestuur Eusebius Parochie, en met Polman en Rooding van de gemeente Arnhem.

### INTRODUCTIE

De Jozefkerk is gebouwd in 1928 als onderdeel van de ontwikkeling van de wijk Geitenkamp tussen 1920 en 1935. In deze wijk werden ongeveer 1600 arbeiderswoningen gebouwd. De wijk werd tegen een heuvel gebouwd wat resulteert in een levendige glooiing van de bebouwing. Sindsdien zijn geen wijzigingen toegebracht aan de structuur of het beeld van de wijk. In 2007 is de wijk Geitenkamp aangewezen door het Rijk als beschermd stadsgezicht in de gemeente Arnhem. De Jozefkerk staat aan de rand van de wijk Geitenkamp en maakt deel uit van een groot Rooms-Katholiek parochiecomplex. Andere onderdelen van dit complex zijn de pastorie, het klooster, twee scholen en een parochiehuis (Gemeente Arnhem, 2008).

In 2004 heeft voor de laatste keer een eredienst plaats gevonden in de kerk. Sinds 3,5 jaar is de kerk in bruikleen door de organisatie Skatehal Arnhem. De scholen worden gehuurd door de Omroep Gelderland. De Eusebiusparochie, eigenaar van de kerk, kan de onderhoudskosten van de kerk echter niet betalen en de conditie van het kerkgebouw verslechterd zienderogen. De Skatehal Arnhem kan nauwelijks rondkomen aangezien er geen steun vanuit de gemeente Arnhem plaats vindt. Alhoewel de nieuwe (tijdelijke) bestemming van deze kerk ook wereldwijd bekendheid genieten is de toekomst van de Skatehal Arnhem onzeker. Het onderzoeken van de factoren die een rol spelen binnen de problematiek van deze kerk vormt een unieke en interessante, en dus ook relevante, aanvulling voor dit onderzoek. Daarom is de Sint Josephkerk als case study opgenomen in dit onderzoek.

### BETROKKEN ACTOREN

De Eusebius-parochie, die eigenaar is van deze kerk, is een van de belangrijkste actoren die een rol spelen. Daarnaast is de gemeente Arnhem een belangrijke partij, aangezien deze partij de kaarten in handen heeft met betrekking tot het aanpassen van het bestemmingsplan en het verlenen van vergunningen. Dan zijn er de partijen die momenteel ruimte huren in het complex. Omroep Gelderland huurt momenteel ruimte onder de Josephkerk, in een van de scholen die onderdeel zijn van het complex. Skatehal Arnhem is tijdelijk ingetrokken in de Jozefkerk. Skatehal Arnhem heeft de kerk onder bruikleen tot hun beschikking en heeft daarom juridisch gezien geen poot om op te staan met betrekking tot de overeenkomst. Toch is deze partij van belang aangezien de komst van de skatehal voor veel positieve reclame heeft gezorgd voor de stad Arnhem. Momenteel is de parochie met een consortium in onderhandeling over een toekomstige bestemming van het kerkgebouw. Met welke partijen de parochie in gesprek is en over welke bestemming het gaat is echter vertrouwelijke informatie.

### PROCESVERLOOP

Ongeveer 15 jaar geleden zijn alle parochies in Arnhem gefuseerd. Ongeveer 5 jaar later heeft nogmaals een fusie plaats gevonden met de gemeenten Velp en Rozendaal. Daar is de huidige St. Eusebius parochie uit voortgekomen. Als gevolg van het fusieproces moest ook afscheid worden genomen van verschillende kerkgebouwen. In 2004 was dit fusieproces volop gaande wat ertoe leidde dat alleen in Arnhem al vier kerken te koop kwamen te staan. De Onze-Lieve-Vrouwekerk is inmiddels herbestemd tot appartementencomplex. De Sint Jan de Doperkerk is herbestemd tot een uitvaartcentrum en een memorarium. De Willibrorduskerk is verkocht aan de Syrisch-katholieke gemeenschap en is dus in gebruik gebleven voor de katholieke eredienst. De Jozefkerk is echter tot op vandaag letterlijk en figuurlijk een



groot blok aan het been van de St. Eusebius parochie. Met zijn 900 zitplaatsen en de overdadig Gotische uitstraling en massieve karakter is de Jozefkerk nogal aanwezig.

In 2011 brandde de sporthal waarin de Skatevereniging Arnhem gevestigd was af. Er werd actief gezocht naar een nieuwe locatie, waarvoor alle leegstaande gebouwen in Arnhem op de shortlist kwamen te staan. De enige partij die positief reageerde was de St. Eusebius parochie. De skatevereniging kon de Jozefkerk in bruikleen nemen en zich tijdelijk vestigen in deze enorme kerk. Met een subsidie van ongeveer €12.000 vanuit de gemeente kon de skatebaan zijn eerste vorm krijgen. Alle waardevolle objecten zijn uit de kerk verwijderd en andere waardevolle beelden zijn afgetimmerd zodat deze door het gebruik als skatehal niet beschadigd kunnen raken.

Nadat de kerk daadwerkelijk als skatehal in gebruik werd gesteld klopte de Omroep Gelderland aan. Omroep Gelderland huurt de schoolruimte die gedeeltelijk onder de Sint Josephkerk zit. Het geluid van de skateboards drong zo hard door het gebouw heen dat het voor de Omroep Gelderland niet te doen was. In de bruikleenovereenkomst staat de Omroep Gelderland beschreven als huurder en heeft daarmee juridisch gezien veel inspraak, terwijl de Skatehal Arnhem daar niets tegen heeft in te brengen. Daarom werd afgesproken dat de Skatehal Arnhem zeer beperkte openingstijden heeft, waardoor het overlast wordt beperkt. De Gemeente Arnhem heeft zich gedurende dit hele traject afzijdig gehouden en heeft aangegeven geen verantwoordelijkheid te voelen voor het vinden van een nieuwe bestemming voor de Jozefkerk. Desalniettemin zou de gemeente wel open staan om te assisteren bij het zoeken naar een nieuwe bestemming. Op dit moment is de communicatie zowel de parochie als de Skatehal en de gemeente Arnhem minimaal.

Momenteel lopen er twee plannen langs elkaar heen. De parochie is in gesprek met een consortium om het complex te verkopen en te herbestemmen tot, naar alle waarschijnlijkheid, een appartementencomplex. De gemeente Arnhem wordt echter niet betrokken in deze gesprekken. De voorzitter van de Skatehal Arnhem, Collin Versteegh, is op zijn beurt in gesprek met BOEi om te kijken wat de mogelijkheden zouden kunnen zijn om het kerkgebouw te kopen en definitief te herbestemmen als skatehal aangevuld met horecagelegenheden. In principe heeft Versteegh echter juridisch gezien geen poot om op te staan, zolang de parochie niet wilt samen werken.

De toekomst van de Jozefkerk is tot op de dag van vandaag nog onzeker.

## WAARDEN

Aan de hand van de bepaalde alomvattende waarden met betrekking tot religieus erfgoed wordt een beschrijving gegeven van de waarden die tijdens het proces en naderhand een rol hebben gespeeld.

### ECONOMISCHE WAARDE

Sinds de laatste eredienst zich in de Sint Josephkerk heeft voltrokken is er geen noemenswaardig onderhoud meer gepleegd. Dat betekent dat de **bouwkundige staat** van de kerk al zeker 10 jaar achteruitgaat, zo niet langer. Inmiddels is de conditie dermate verslechterd dat het dak lekt en de muren zoutafzetting vertonen door overmatig vocht. De Skatehal Arnhem is verplicht om €1,50 van iedere bezoeker te reserveren voor het onderhoudsfonds van de kerk. In de afgelopen vier jaar heeft de Skatehal dus zelf de onderhoudskosten gefinancierd terwijl zij zelf geen inspraak hebben.

De inspectie die de MonumentenWacht twee jaar geleden heeft uitgevoerd resulteerde in de conclusie dat voor het plegen van **onderhoudswerkzaamheden** aan de kerk alleen al 2,5 miljoen euro zou moeten worden besteed. Voordat er überhaupt gedacht kan worden aan een rendabele herbestemming moet dus eerst fors geïnvesteerd worden.

### MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

Met de komst van de skatehal heeft de kerk zijn **maatschappelijke functie** kunnen behouden. Sport valt namelijk ook onder dezelfde noemer. Daarnaast weet Versteegh te vertellen dat er sinds de komst van de skatehal geen vandalisme heeft plaats gevonden in de buurt van de kerk. Dit betekent onder andere ook dat een aanpassing van het bestemmingsplan niet direct nodig zou zijn, mocht de Skatehal Arnhem zich definitief willen vestigen in de Sint Josephkerk. De vraag of de Skatehal Arnhem dit zou willen is echter niet relevant, momenteel missen zij zowel de financiële middelen als betrokken partijen die open staan voor overleg.

Verder ligt de Sint Josephkerk aan de rand van de wijk Geitenkamp waar deze grenst met de wijk Paasberg. Van oudsher is hier een duidelijke scheiding tussen arm en rijk zichtbaar, waar men vroeger niet eens zou communiceren met elkaar vanwege dit klasseverschil. Vandaag de dag vormt de Skatehal een **brug tussen deze wijken**. Met het organiseren van evenementen zou de kerk Arnhem nog veel meer op de kaart kunnen zetten. Nu al wordt de Skatehal door bijvoorbeeld de Wallstreet Journal aangehaald als voorbeeld van herbestemming van religieus erfgoed.

### CULTUURHISTORISCHE WAARDE

Aangezien de kerk onderdeel is van de vanuit het **Rijk beschermde stadsgezicht** Geitenkamp is al in belangrijke mate de cultuurhistorische waarde verantwoord. Daarnaast is de kerk onderdeel van een heel kloostercomplex, wat dus een extra **ensemble waarde** met zich mee brengt. Ook geniet de Sint Josephkerk een landmark functie voor Noord Arnhem. De hoge toren is van verre te zien en ook de ligging in de wijk dwingt dominantie af.

### SYMBOLISCHE WAARDE

De symbolische waarde van deze kerk is **nihil**. Na verschillende fusies van parochies door het teruglopend aantal kerkgangers en een teruglopend aantal voorgangers zijn al verschillende kerkgebouwen verkocht. De Jozefkerk staat nog op het lijstje van kerkgebouwen om verkocht te worden. Bij de laatste kerkdiensten in de Jozefkerk waren nog maar een handjevol bezoekers aanwezig. Het kerkgebouw heeft dus in de zogenoemde zachte kant van de symboliek nauwelijks waarde meer. De harde kant, de fysieke uitstraling van het gebouw, is er echter nog steeds en zal wegens de monumentale status ook bewaard blijven.

### BIJZONDERHEDEN

De tijdelijke huisvesting van de Skatehal in de Jozefkerk is bijzonder vastgelegd. De Skatehal Arnhem heeft de Jozefkerk sinds enkele jaren in bruikleen. In het contract staat beschreven dat ze geen huur hoeven te betalen maar wel verplicht zijn om een gedeelte van het entreegeld af te dragen aan de onderhoudsreparaties. Juridisch gezien heeft de Skatehal Arnhem dus geen poot om op te staan. Met name de openingstijden zijn zeer beperkt doordat Omroep Gelderland, huurder van ondergelegen ruimtes, heeft geklaagd over geluidsoverlast door de skaters. Financieel gezien houdt de Skatehal er dus niet veel aan over, laat staan dat ze de mogelijkheid hebben om de Jozefkerk te kopen. De Eusebius parochie heeft vanaf het begin van deze overeenkomst aangegeven dat het een tijdelijke oplossing zou zijn en dat zij door zouden zoeken naar een koper die wel een passend bedrag op tafel kan leggen. De gemeente Arnhem houdt zich gedurende het proces afzijdig en heeft aangegeven geen verantwoordelijkheid te voelen naar het oplossen van het probleem.

### CONCLUSIE

Wat blijkt uit de case study is dat de Jozefkerk op zich veel te bieden heeft, zowel wat fysieke ruimte betreft als door de ligging. Er is veel potentie, maar momenteel overheersen de faalfactoren. Voor tot een succesvolle herbestemming gekomen kan worden zullen de faalfactoren voor een groot deel moeten worden opgelost.

## SUCCESFACTOREN

Alhoewel de huidige situatie niet ideaal is heeft de komst van de skatehal niet alleen de Jozefkerk op de kaart gezet, maar ook de gemeente Arnhem. De skatehal is wereldwijd nieuws en wordt geprezen als “out of the box” invulling van een leegstaand kerkgebouw. De succesfactor voor de skatehal is het feit dat de **skatehal in een kerk** is gegaan. Iedereen kan zich identificeren met de plek en het is een gave locatie. De ruimte, de sfeer, alles draagt hier aan bij. In die zin biedt dit project ook kansen voor de toekomst.

## FAALFACTOREN

Een van de belangrijkste faalfactoren die in dit project plaatsvinden is het **gebrek aan samenwerking** tussen de drie partijen: de eigenaar, de huurder en de gemeente. Iedere partij opereert vanuit zijn eigen belangen, of krijgt geen voet aan de grond bij een andere partij. Zo is de huurder, de Skatehal, geïnteresseerd om het gebouw te kopen en de Skatehal definitief in het gebouw te vestigen, alleen krijgt deze organisatie het financiële plaatje niet rond. De eigenaar, de Eusebius parochie, is op zoek naar een partij die het hoogste bedrag neerlegt voor de kerk. De gemeente Arnhem voelt zich niet verantwoordelijk voor het vinden van een passende invulling van de kerk, maar stelt ook geen financiële middelen beschikbaar om dit gemeentelijk monument in stand te houden.

De Jozefkerk is **zo groots** dat het vinden van andere functies en het succesvol realiseren van deze gauw op problemen zou stuiten. Het gaat hierbij niet eens alleen om het oppervlak van de kerk, maar ook om het oppervlak van alle bijgebouwen. Daarnaast heeft de kerk een erg gesloten karakter en is er weinig mogelijkheid om daglichttoetreding te creëren.

Er zijn veel aanvragen om evenementen te organiseren op deze unieke locatie, wat zou kunnen worden gezien als een grote kans voor de Jozefkerk en de stad Arnhem. Momenteel is het echter zo dat de hoeveelheid bezoekers zo hoog zou zijn dat de gemeente uit **veiligheidsoverwegingen** beslist dat het niet door mag gaan. Hier is echter klaarblijkelijk geen ruimte voor onderhandeling.

De Jozefkerk is al in geen decennia fatsoenlijk onderhouden, waardoor het **achterstallig onderhoud** is opgelopen tot een bedrag van 2.5 miljoen euro. De gevels vertonen zoutafzetting en het dak is nodig aan vervanging toe. De Eusebius parochie, eigenaar van het kerkgebouw, heeft aangegeven dat een toekomstige koper dit bedrag op zich zal moeten nemen.

Sinds de Jozefkerk te koop wordt aangeboden hebben verschillende partijen interesse getoond in het gebouw. Veel ontwikkelaars lopen echter aan tegen de **monumentale status**. De supermarkt Jumbo had het plan om naast een supermarkt ook andere faciliteiten te vestigen in het pand. De wethouder heeft toen besloten dat dit niet door kon gaan, omdat de instandhouding van het marktplein Geitenkamp (rijksbeschermd stadsgezicht) de voorrang kreeg. De Jozefkerk ligt dus zowel politiek als bestuurlijk gevoelig.

Het begrip **tijd** zou ook als een faalfactor gezien moeten worden. Het is tenslotte de timing van de verkoop na de crisis die het lastig maakt om de financiën rond te krijgen. De gemeente is terug aan het treden en moet ook bezuinigen zowel op mankracht als het maken van keuzes met betrekking tot het budget. Hierdoor zijn ook de kansen voor de Jozefkerk afgenomen. De locatie van de kerk staat hier in direct verband mee. Als de kerk op een locatie in het centrum had gelegen had de gemeente meer belang gehad bij het vullen van de kerk met een passende functie.

## CLEMENSKERK | HILVERSUM

Om informatie te vergaren voor deze case study zijn verschillende literatuurbronnen gebruikt, maar zijn ook verschillende interviews gedaan. Zo is gesproken met Telgenhof, ex-projectmanager BOEI, Jelsma van de Stichting Vrienden van de Clemenskerk en Simon van de gemeente Hilversum.

### INTRODUCTIE

De Clemenskerk is ontworpen door de Rotterdamse architect J.W.A. van Gils en is gebouwd in 1914. De kerk heeft een bijzondere trapvormige opbouw van dakdelen en een kenmerkende grote open centrale ruimte. In het oorspronkelijke ontwerp stond ook een kerktoren beschreven, maar uit bezuinigingsoverwegingen is besloten om deze niet te realiseren. Na decennia lang in dienst te zijn geweest als Rooms-Katholiek kerkgebouw is de Clemenskerk in 1996 gesloten, waarna een nieuwe bestemming gevonden moest worden voor het gebouw. De eigenaar van de kerk, het Bisdom Haarlem, wilde de kerk echter liever slopen. De Stichting Vrienden van de Clemenskerk heeft gestreden voor het behoud van de kerk en is daar succesvol in geweest. De Clemenskerk heeft de status Rijksmonument toegewezen gekregen waarin zowel het interieur als het exterieur is genoemd. Daarna zijn verschillende mogelijke bestemmingen onderzocht voor de kerk, maar er bleek altijd wel een reden te zijn waarom er geen overeenkomst gesloten kon worden tussen de kerkeigenaar en een ontwikkelaar.

Uiteindelijk is de kerk in 2010 wel in zijn geheel gerenoveerd mogelijk gemaakt door subsidiegelden uit verschillende bronnen. Helaas is voor de Clemenskerk tot op vandaag nog geen nieuwe bestemming gerealiseerd. De factoren die ertoe hebben geleid dat verschillende initiatieven vanuit verschillende ontwikkelaars niet succesvol zijn geweest zijn interessant om te onderzoeken. Daarom is dit project als case study opgenomen in dit onderzoek.

### BETROKKEN ACTOREN

In 2010 is de Clemenskerk gekocht door stichting BOEI. Daarvoor was het Bisdom Haarlem de eigenaar. Voorwaarde van de verkoop was dat BOEI de restauratie uit zou laten voeren. Dit is in samenwerking met Van Milt restaurateurs gebeurd. De Stichting Vrienden van de Clemenskerk is in de jaren '90 opgezet om activiteiten te organiseren, maar is zich later in gaan zetten voor behoud van de kerk. De gemeente Hilversum heeft actief deelgenomen aan het herbestemmingsproces en heeft zich ook ingezet voor behoud van het kerkgebouw. Het Rijk en de Provincie Noord-Holland zijn ook betrokken geweest bij het proces door subsidiegelden aan te leveren voor het restaureren van de Clemenskerk.

### PROCESVERLOOP

Na decennia lang in dienst te zijn geweest als Rooms-Katholiek kerkgebouw wordt het gebouw in 1996 gesloten na een fusie van twee parochies. De in 1992 opgerichte Stichting Vrienden van de Clemenskerk was in eerste instantie gericht op het organiseren van culturele activiteiten, maar besloot zich na de sluiting in te zetten voor behoud en een nieuwe bestemming voor de Clemenskerk.

In 2001 kreeg de Clemenskerk de status Rijksmonument toegewezen waarin zowel het exterieur als het interieur als waardevol worden beschouwd. De gemeente Hilversum en Dudok Wonen hadden toentertijd verschillende plannen met het gebouw, die door beperkende bepalingen en financiële eisen vanuit het Bisdom niet door gingen.

In 2006 startte de gemeente Hilversum het overleg weer met het Bisdom Haarlem. De samenwerking tussen deze partijen en Dudok Wonen leek de goede kant op te gaan toen ook subsidies vanuit het Rijk en de Provincie Noord-Holland werden toegekend. Op dat moment trok Dudok Wonen zich echter terug. In 2009 is met succes een subsidieaanvraag ingediend bij het Rijk. Voor bijna 3 miljoen euro is een WWI-subsidie

(Wonen, Wijken en Integratie) verleend. Daarnaast is een restauratiesubsidie beschikbaar gesteld bedoeld om de werkgelegenheid te stimuleren en is aanvullend een ISV subsidie van de Provincie Noord-Holland en de gemeente Hilversum verleend. Het totaalbedrag van subsidies is daarmee opgelopen tot 4,3 miljoen euro tegen een totale investering voor de restauratie van 5,3 miljoen euro (Stichting Behoud en Herbestemming Religieus Erfgoed, 2010).

De beschikbare subsidies dreigden te verlopen toen na een jaar nog geen partij was gevonden die de restauratie uit wilde voeren. De wethouder van de gemeente Hilversum zag het belang in van het behouden van de Clemenskerk en heeft contact gezocht met BOEi. BOEi had op dat moment nog geen ervaring met religieus erfgoed maar wel de ambitie om daarop in te stappen. Daarom heeft BOEi het project aangenomen. Binnen vier weken is het contract geregeld en is een koopovereenkomst gesloten tussen het Bisdom Haarlem en BOEi. De voorwaarde die hierbij was vastgelegd was dat de Clemenskerk zou worden herbestemd. Ook zouden alle elementen die ingewijd waren zouden worden verwijderd. Uiteindelijk zijn de gebrandschilderde ramen gebleven. Het orgel en het altaar is wel gerestaureerd, maar zijn verhuisd naar een andere locatie. Nog voor de jaarwisseling is begonnen met de restauratie van de Clemenskerk wat de redding betekende voor alle subsidiegelden.

De Clemenskerk had bij aankoop door BOEi een maatschappelijke bestemming. Het Bisdom had een vetorecht om eventuele nieuwe bestemmingen af te wijzen. Hier heeft het Bisdom echter geen gebruik van gemaakt. De Stichting Vrienden van de Clemenskerk heeft daarentegen wel bezwaar gemaakt tegen bepaalde bestemmingen. Opvallend, omdat het eerste doel van deze stichting, het behouden van de Clemenskerk, is voltooid. In 2006 presenteerde de Stichting het conceptplan voor een Cultuurcentrum Clemens. Inmiddels is aan dit plan geschaafd, maar de Stichting zou het liefst toch een open maatschappelijke functie in het kerkgebouw zien die recht doet aan de historie en de schoonheid van het gebouw. Voor deze invulling zijn BOEi en de Stichting in gesprek gegaan, maar er kon geen partij gevonden worden die deze invulling op zich wilde nemen.

Vorig jaar is door de gemeente Hilversum een vergunning verleend voor het herbestemmen naar een vintage-winkel, waar de Stichting Vrienden Van de Clemenskerk niet blij mee is. Door BOEi is vervolgens een aanvullende vergunning gevraagd om het entree te kunnen aanpassen. Daar is door de Stichting bezwaar tegen aangetekend. Momenteel is er nog geen activiteit rond het gebouw en is men in afwachting van de uitspraak over het bezwaar dat is ingediend.

## WAARDEN

Aan de hand van de bepaalde alomvattende waarden met betrekking tot religieus erfgoed wordt een beschrijving gegeven van de waarden die tijdens het proces en naderhand een rol hebben gespeeld.

### MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

De **Stichting Vrienden van de Clemenskerk** is een initiatief vanuit voormalige kerkgangers en omwonenden. Deze Stichting heeft succesvol gestreden voor het behoud van de Clemenskerk. Daarna is gebleken dat de Stichting ook bepaalde wensen had voor de toekomstige bestemming van het kerkgebouw. De Stichting heeft daar echter niets over te zeggen en heeft ook geen concrete oplossingen aan kunnen dragen. Feit is wel dat de Stichting bezwaar maakt tegen de vergunningaanvragen van BOEi, wat veel vertraging op heeft geleverd.

### ECONOMISCHE WAARDE

Bij het restaureren van de Clemenskerk is een enorme **investering** gemoeid van 5,3 miljoen euro om te restaureren. Hoewel de restauratiewerkzaamheden in 2012 zijn voltooid, hebben er nog geen werkzaamheden plaats gevonden voor het mogelijk maken van herbestemming. Hoewel er een vergunning is verleend voor een vintage-winkel is onduidelijk om wel bedrag het gaat.

### CULTUURHISTORISCHE WAARDE

Gedurende het proces is door BOEi geen onderzoek gedaan naar de cultuurhistorische waarde aangezien de **Rijksmonumentstatus** er al was. Daarnaast bleek uit genoeg andere zaken dat de kerk behoudens waardig was, zoals de subsidies die al waren verleend en de Stichting Vrienden van de Clemenskerk die is opgezet voor het behoud van de kerk.

De Clemenskerk neemt een bijzondere plek in binnen de uitbreiding van Hilversum-zuid door bouwmeester Dudok. In het onderzoek naar de **stedenbouwkundige betekenis** van de Clemenskerk staat beschreven dat het bijzonder is dat de tuinwijkplattegrond is gericht op een monumentaal object. Er zijn verschillende zichtlijnen gecreëerd naar de Clemenskerk en de levert een belangrijke bijdrage aan het "reliëf van het stadsbeeld".

### SYMBOLISCHE WAARDE

De symbolische waarde van de Clemenskerk heeft twee duidelijke kanten. Het Bisdom zelf wilde de kerk het liefste slopen en heeft de monumentale status meerdere malen aangevochten. De voormalige **parochianen** hechtten wel veel waarde aan het gebouw. De sluiting van het kerkgebouw heeft dan ook kwaad bloed gezet. Veel parochianen zijn daardoor zelfs nooit meer naar de kerk gegaan. Bij een enkele openstelling op Monumentendag werden de klokken geluid en kwamen verscheidene mensen huilend de kerk binnen. De symboliek is dus zeker nog aanwezig en zit voornamelijk bij de voormalige parochianen diep.

### BIJZONDERHEDEN

De aanwijzing tot Rijksmonument in 2001 heeft geleid tot fel verzet vanuit het Bisdom Haarlem. De aanwijzing is verscheidene keren aangevochten, zonder succes. In 2004 is de status definitief vastgesteld.

Zowel vanuit het Rijk als de Provincie zijn verschillende restauratiesubsidies verleend zonder dat bekend was of er een herbestemming gerealiseerd kon worden voor het kerkgebouw. Enkele jaren eerder is een subsidie aanvraag daardoor nog afgewezen door minister Plasterk.

### CONCLUSIE

De reden dat deze kerk in aanmerking kwam voor de subsidies heeft voornamelijk te maken met de grote cultuurhistorische waarde. Echter zal er altijd sprake zijn van enige willekeur bij het verstrekken van grote subsidies. Waarom de ene wel en de ander niet? Feit blijft dat de Clemenskerk dankzij de inzet van veel partijen compleet gerestaureerd is, maar momenteel nog niet is herbestemd.

### SUCCEFACTOREN

Het feit dat het **kerkgebouw behouden** is kan een succes op zich worden genoemd. Als het aan het Bisdom had gelegen was de Clemenskerk gesloopt. Met name door de inzet van de gemeente Hilversum en de Stichting Vrienden van de Clemenskerk is de monumentale status tot Rijksmonument verleend en zijn verschillende restauratiesubsidies verleend.

Vanaf het moment dat BOEi is gevraagd om de Clemenskerk te kopen en te restaureren is sprake geweest van **nauw overleg met de gemeente** Hilversum. De ambities waren gelijk aangezien beide partijen op zoek waren naar een nieuwe



bestemming die genoeg op zou leveren om de verbouwwerkzaamheden te kunnen bekostigen. Feit dat de gemeente Hilversum betrokken was bij het proces heeft ook een positieve invloed gehad op het verstrekken van de vergunningen.

#### FAALFACTOREN

Waar de oprichting van de **Stichting van de Vrienden van de Clemenskerk** aan de ene kant aantoont hoe groot de maatschappelijke betrokkenheid is bij de Clemenskerk, aan de andere kant levert het ook een nadelig effect op. In het begin van het proces hebben de Stichting en BOEi veel overleg gepleegd over de mogelijkheden. Een groot probleem bleek echter dat de Stichting een functie wilde zien in de Clemenskerk waar geen partij voor gevonden kon worden om het te exploiteren. De Stichting heeft vervolgens bij andere mogelijke bestemmingen bezwaar ingediend. Dit heeft veel vertraging opgeleverd.

De **slechte omstandigheden van de markt** hebben ook in dit project een hoop vertraging opgeleverd. Op een bepaald moment heeft BOEi met vijf partijen om de tafel gezeten, waarvan vier partijen zich door de crisis terug hebben moeten trekken. De vijfde partij heeft BOEi zelf af moeten houden doordat er twijfels waren over het de betrouwbaarheid.

Bij de koopovereenkomst tussen het Bisdom en BOEi is bepaald dat het Bisdom een **vetorecht** had om bepaalde bestemmingen af te wijzen. Dit had een faalfactor kunnen zijn, ware het niet dat het Bisdom zich na de definitieve monumentaankwijzing schikte in de situatie en daarna geen vertraging heeft veroorzaakt.

## ORANJEKERK | AMSTERDAM

Om informatie te vergaren voor deze case study zijn verschillende literatuurbronnen gebruikt, maar zijn ook verschillende interviews gedaan. Zo is gesproken met Mohr, kostver van de Oranjekerk, en Winder, van de gemeente Amsterdam.

### INTRODUCTIE

De geschiedenis van de Oranjekerk gaat terug tot het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw, waar de stad Amsterdam door de industriële revolutie uit moet breiden om te voldoen aan de groeiende vraag. Door de explosieve toename van het aantal inwoners stijgt ook de vraag naar nieuwe kerkgebouwen. De Oranjekerk wordt in de Pijp gebouwd voor een hervormde gemeente. In de loop der jaren hebben verschillende fusies van wijkgemeenten plaatsgevonden en is de Oranjekerkgemeente enorm uitgebreid. Het kerkgebouw bevat 1500 zitplaatsen wat na de trend van ontkerkelijking sinds de jaren '60 niet meer in verhouding staat met het aantal kerkgangers. In de jaren '50 is het gebouw nog gerestaureerd, maar in de jaren '80 en '90 was de staat dermate verslechterd dat gebruik van het gebouw onverantwoord werd. De beheerder van de hervormde kerkgebouwen in Amsterdam, het Amsterdamse college van kerkvoogden, drong er bij de wijkkerkenraad op aan dat deze geen verantwoordelijkheid meer kon nemen voor het gebouw. In 1990 wordt een onderzoek gestart naar de toestand van het gebouw, waarvan de conclusie is dat er een moment zal komen dat verder gebruik niet meer verantwoord is. Vervolgens wordt er een stuurgroep Oranjekerk aangesteld die de opdracht heeft herbestemmingsmogelijkheden te onderzoeken. Na verschillende onzekere momenten wordt uiteindelijk besloten de kerk te renoveren en gedeeltelijk te herbestemmen (Oranjekerk Amsterdam, 2014).

Dit project is interessant om op te nemen in dit onderzoek wegens de opstand van de buurtbewoners die in actie komen tegen de mogelijke sloop van het kerkgebouw. Ook is het interessant omdat de kerk uiteindelijk verschillende functies heeft gekregen, naast het gebruik als kerk.

### BETROKKEN ACTOREN

Toenmalige eigenaar Protestantse Kerk Nederland heeft in de jaren '80 het initiatief genomen in het onderzoeken van mogelijkheden tot renovatie of sloop van de slecht onderhouden Oranjekerk. De buurtbewoners komen in verzet tegen sloop van de kerk en vormen de Werkgroep Oranjekerk. De stadsdeelraad besluit uiteindelijk om een nieuw haalbaarheidsonderzoek naar de mogelijkheden van behoud en renovatie te doen en blijkt op dit moment bereid om een bedrag uit de zogenaamde Heinekengelden te reserveren voor het project. De haalbaarheidsonderzoeken worden uitgevoerd door het Amsterdams Monumentenfonds (later Stadsherstel). De architect Hans Wagner maakt een ontwerp voor het verdelen van het gebouw in een kerkruinte en ruimte voor kantoren. Dit ontwerp is uiteindelijk gerealiseerd en verschillende huurders hebben het afgelopen decennium plaats genomen in de Oranjekerk. Gedurende het proces van de monumentaanaanwijzing en de vergunningen is de gemeente Amsterdam betrokken geweest. De afgelopen jaren heeft Warchild het kantoorgedeelte in gebruik gehad en sinds 2014 is internetmarketingbedrijf Imbull in het kantoorgedeelte getrokken.

### PROCESVERLOOP

Toenmalige eigenaar Protestantse Kerk Nederland heeft in de afgelopen decennia meerdere malen wijkgemeenten verenigd waardoor de Oranjekerkgemeente zich bleef uitbreiden. In de jaren '80 was de staat van de kerk echter zo verslechterd dat men geen verantwoordelijkheid meer kon nemen voor het gebruik. De Protestantse Kerk had op dat moment het idee om de wijkgemeente op te heffen, maar de wijkgemeente is hiertegen in beroep gegaan. De gemeente Amsterdam heeft de wijkgemeente gelijk gegeven. Vervolgens is de stuurgroep Oranjekerk opgericht met de taak om de mogelijkheden van renovatie tot sloop en nieuwbouw te onderzoeken. Uit het haalbaarheidsonderzoek blijkt dat nieuwbouw de beste perspectieven biedt en

daar wordt ook een voorlopig ontwerp naar gemaakt. Dit plan hield onder andere in dat er een kleinere kerk voor terug gebouwd zou worden, samen met een appartementencomplex van zeven bouwlagen. Dit plan is gepresenteerd aan de omwonenden, maar die komen tegen deze plannen in verzet en richten de Werkgroep Oranjekerk op. Op dit moment had de Oranjekerk nog geen monumentaanaanwijzing. Dit zou later tijdens het bouwproces plaats vinden.

In 1995 wordt door de stadsdeelraad aangegeven dat een nieuw haalbaarheidsonderzoek gedaan moest worden om de mogelijkheden van behoud en renovatie te onderzoeken. Het toenmalig Amsterdams Monumentenfonds, tegenwoordig Stadsherstel, is uitvoerder van dit haalbaarheidsonderzoek. Uit dit onderzoek blijkt dat het wel degelijk mogelijk is om de ruimte van de kerk zo te verdelen dat er zowel een kerkrimte en kantooruimten gerealiseerd kunnen worden.

Ook in een ander opzicht is de situatie in 1995 veranderd. De stadsdeelraad is namelijk bereid om een gedeelte van de Heinekengelden te reserveren voor het opknappen van de Oranjekerk. Dit geld heeft de brouwerij bij vertrek uit de buurt geschonken aan het stadsdeel om te investeren in werkgelegenheidsprojecten. Een bedrag van een miljoen gulden wordt gereserveerd.

In 1996 volgt de eerste fase waarin het ontwerp van architect Hans Wagner wordt voorgelegd en besproken. De plannen om de kerkrimte niet horizontaal maar verticaal te splitsen worden door alle betrokken partijen (wijkgemeente, buurt en stadsdeel) positief ontvangen. Eind 1997 is begonnen met de verbouwing en eind 1999 is de kerk weer in gebruik genomen door de wijkgemeente. De kerkrimte is nu gedraaid en is gericht op een groot glas-in-loodraam wat de beleving van de ruimte alleen maar versterkt. De wijkkerkenraad stelde een commissie in die zich op geldwerving zou storten. De wijkgemeente had zelf een bedrag van 200.000 gulden bijgedragen aan de inrichting van het kerkgedeelte. In Stadsherstel werd een partner gevonden om het project mee te realiseren en financieren. In totaal heeft het project ongeveer vijf miljoen gulden gekost. Gedurende het bouwproces kwam ook de monumentaanaanwijzing rond wegens de cultuurhistorische als de stedenbouwkundige waarden. Deze aanwijzing geldt alleen voor het exterieur van het kerkgebouw, wat de nodige aanpassingen in het gebouw ook mogelijk maakte.

Het Stadsherstel heeft uiteindelijk voor 99 jaar de erfpacht afgekocht en heeft voor 70 procent van het oppervlak de kerk in bezit. In dat deel van de kerk zijn kantoren gerealiseerd. De ruimten zijn geschikt voor beginnende bedrijven. Warchild heeft jarenlang kantoren gehuurd in de Oranjekerk en sinds 2014 zit er een internetmarketingbedrijf genaamd Imbull. De huurders hebben aangegeven erg tevreden te zijn over de ruimtes en de uitstraling. De herbestemming heeft ook positieve invloed gehad op de ontwikkeling van de Pijp. In eerste instantie was de wijk afgetakeld en verwaarloosd. Nu is de Pijp een wijk waar starters gaan wonen en zijn er verschillende aanvragen van buurthuizen en bejaarde tehuizen om ruimtes te huren voor evenementen.

Het feit dat het gebouw juridisch gesplitst is en dat Stadsherstel de Oranjekerk voor 70 procent in bezit kreeg heeft er voor gezorgd dat er een vereniging van eigenaren is opgezet, bestaande uit de kerk en Stadsherstel. Dit maakt dat deze partijen samen verantwoordelijk zijn voor het onderhoud. Aangezien Stadsherstel veel ervaring heeft met het onderhouden van monumentale gebouwen heeft deze samenwerking een positieve invloed gehad op het verloop van het proces tijdens het project, maar ook voor in de toekomst.

## WAARDEN

Aan de hand van de bepaalde alomvattende waarden met betrekking tot religieus erfgoed wordt een beschrijving gegeven van de waarden die tijdens het proces en naderhand een rol hebben gespeeld.

### ECONOMISCHE WAARDE

Het gehele renovatie en herbestemmingsproject heeft vijf miljoen gulden gekost. Voor een miljoen gulden is hierbij aanspraak gemaakt op het Heinekenfonds. In totaal is voor 31 procent van de restauratie aanspraak gemaakt op **subsidiegelden**. Stadsherstel heeft 70 procent van de kerk overgenomen. Dat geld heeft de wijkgemeente kunnen gebruiken om te investeren in het kerkgedeelte en de restauratie daarvan. De vraag of vijf miljoen gulden nu ook de financiële waarde is van de Oranjekerk is lastig te beantwoorden. Wat wel met zekerheid kan worden vastgesteld is de stijging van de grondwaarde in Amsterdam wat een positieve invloed heeft op de waarde van de Oranjekerk.

Het feit dat de Pijp nu een aantrekkelijke en gewilde buurt is heeft ook een positieve invloed op de **exploitatiewaarde** van de Oranjekerk. Sinds de officiële heropening in 2000 zijn de kantoorruimtes verhuurd geweest voor een marktconforme huurprijs. Deze commerciële opbrengst maakt het voor Stadsherstel een rendabel project, waarmee de investeringen voor de restauratie terugverdiend kunnen worden.

### MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

De maatschappelijke waarde van de Oranjekerk komt duidelijk terug in het proces. Waar vanuit hogere hand werd besloten om het kerkgebouw te slopen en een appartementencomplex en kleiner kerkgebouw voor terug te zetten, kwamen de **buurtbewoners in opstand**. Volgens de omwonenden hoort het gebouw en met name de kerktoren bij de wijk en moet daarom behouden blijven.

Hiernaast heeft de **kerkelijke gemeente zelf** een grote maatschappelijke waarde doordat deze zeer maatschappelijk betrokken is. Zo worden er bijeenkomsten met uiteenlopende onderwerpen georganiseerd voor de omwonenden, bijvoorbeeld over Alzheimer.

Achteraf gezien is er met de komst van de kantoorruimtes maatschappelijke waarde toegevoegd aan de Oranjekerk. Het renoveren en gedeeltelijk herbestemmen van de kerk heeft ertoe geleid dat jonge bedrijven zich zijn gaan vestigen in de Oranjekerk. Met de komst van Warchild bijvoorbeeld is er **bedrijvigheid** terug gekomen in de afgetakelde wijk de Pijp. Nu wordt de wijk gezien als een levendige wijk waar starters zich graag vestigen.

### CULTUURHISTORISCHE WAARDE

De cultuurhistorische waarde is uitgebreid beschreven in de **aanwijzing tot gemeentelijk monument**. Met name het exterieur van de kerk, de aanwezigheid van de kerktoren en de stedenbouwkundige waarde binnen de wijk de Pijp zijn bepalende factoren. De Oranjekerk is een belangrijk herkenningspunt binnen de wijk en aan het exterieur van het gebouw is dan ook weinig veranderd.

Een belangrijk onderdeel van de historische waarde zit hem in het feit dat de Oranjekerk eind 19<sup>e</sup> eeuw werd gebouwd in een dichtbevolkte wijk, waar **de omwonenden** hebben gezorgd dat er een kerkgebouw kwam. Door stuivers te sparen en in te zamelen is de kerktoren gefinancierd.

### SYMBOLISCHE WAARDE

Hoewel de hervormde gemeente van nature minder symboliek heeft, waardoor de kerk in traditie vrij behouden en rustig is, kan de symbolische waarde wel terug worden gezien in het feit dat de kerk nog bestaat en dat **de klok wordt geluid op zondag**. Het

feit dat er plannen waren om de wijkgemeente op te heffen en het kerkgebouw te slopen, maar dat mede door de inzet van omwonenden en de wijkgemeente de kerk in ere hersteld is. Momenteel wordt de zondagsdienst door 80-100 mensen bezocht.

Wat enigszins tegen de traditie van de kerk in gaat is dat de kerkrimte 180 graden gedraaid is tegen het westen aan. Daardoor kijkt men nu in plaats van langs het glas-in-loodraam recht tegen het glas-in-loodraam aan. Hierdoor is de ruimte veel sacraler geworden dan deze in het verleden was. Ook is liturgisch gedachtengoed verwerkt in het gebouw. **Elementen die verwijzen naar het verleden** zijn verwerkt in het ontwerp.

## BIJZONDERHEDEN

Het bijzondere aan de herbestemming van de Oranjekerk is dat in principe al was besloten om de kerk te slopen en er een nieuw kerkje en appartementencomplex voor terug te bouwen. Feit dat de omwonenden hiertegen in opstand kwamen heeft de kerk uiteindelijk gered. De Oranjekerk neemt nu niet alleen een centrale plek in binnen de Pijp, maar heeft ook bijgedragen aan de positieve ontwikkeling die de Pijp heeft doorgemaakt de afgelopen jaren. De omwonenden zijn blij met het behoud van de kerk, de huurders zijn blij met een bijzondere werkomgeving en de wijkgemeente is blij dat men een bijzonder stukje geschiedenis en symboliek heeft kunnen bewaren.

## CONCLUSIE

Aan de hand van de uitgevoerde case study kunnen concluderende opmerkingen gemaakt worden die ofwel als succesfactor of als faalfactor omschreven kunnen worden. Deze factoren kunnen uiteindelijk als basiscriteria dienen voor het eindproduct. De succesfactoren hebben met name te maken met de mate van betrokkenheid van verschillende partijen en de faalfactoren zijn vooral voortgekomen uit gebrek aan communicatie.

## SUCCESFACTOREN

De **Oranjekerk is behouden gebleven** en dat is een overwinning op zich. Het feit dat de buurt ervaring heeft gehad met de sloop van de Willibrordkerk en daar een slechte bestemming voor terug hebben gekregen in combinatie met een verontrustend beeld van een appartementencomplex van zeven bouwlagen resulteerde in een opstand vanuit de omwonenden. Daarnaast heeft de Oranjekerk een belangrijke plek in de wijk de Pijp.

De wijkgemeente heeft in Stadsherstel een **goede partner** gevonden om het project mee aan te gaan. Stadsherstel heeft de erfpacht voor 99 jaar afgekocht en heeft 70 procent van het kerkgebouw overgenomen. Hiermee levert Stadsherstel niet alleen een positieve bijdrage door ervaring met het onderhouden van monumenten, maar ook financieel gezien door mede-eigenaar te worden en gezamenlijk een Vereniging van Eigenaren op te richten.

De wijkgemeente had voor**afgaand aan het proces een Programma van Eisen opgesteld** waarin alle noodzakelijkheden waren opgesteld. In het uiteindelijke ontwerp zijn al deze eisen uitgevoerd, wat met name een succes betekent voor de wijkgemeente. Daarnaast heeft de toevoeging van kantoorruimtes een extra commerciële functie toegevoegd aan het kerkgebouw. Dit levert voor Stadsherstel goede inkomsten op, wat dit project ook meer haalbaar maakte.

De veranderende omstandigheden in 1995 hebben een grote stempel gedrukt op het verloop van het project. Het stadsdeel heeft uiteindelijk ingestemd met een **financiële bijdrage** van een miljoen gulden vanuit de Heinekengelden.

## FAALFACTOREN

Binnen de werkgroep die verantwoordelijk was voor het vinden van een oplossing voor de Oranjekerk zaten veel verschillende partijen vanuit de 'Samen op weg' gemeente. Niet alleen de hervormde gemeente, maar ook de gereformeerde gemeente nam deel aan deze werkgroep. Iedereen had iets over het project te zeggen, maar van tevoren was niet duidelijk wat het peildraad zou zijn en hoe het financieel geregeld zou worden. Dit zorgde voor **onduidelijkheid binnen de werkgroep**.

Het haalbaarheidsonderzoek werd door Stadsherstel uitgevoerd. In eerste instantie was men echter niet op de hoogte dat het behoud van het kerkgebouw mee moest worden genomen in het onderzoek. Dit heeft toen geleid tot vertraging, aangezien het **haalbaarheidsonderzoek opnieuw uitgevoerd** moest worden.

Na de presentatie van de maquette en plannen om de Oranjekerk te slopen kwamen de buurtbewoners in opstand. In principe kan dit worden gezien als een faalfactor aangezien de **omwonenden niet op de hoogte werden gehouden** van de plannen. De opstand heeft uiteindelijk vertraging van het proces opgeleverd, maar heeft er uiteindelijk wel toe geleid dat de Oranjekerk behouden blijft.



## SINT BONIFATIUSKERK | DORDRECHT

Om informatie te vergaren voor deze case study zijn verschillende literatuurbronnen gebruikt, maar zijn ook verschillende interviews gedaan. Zo is gesproken met Wietses, Stichting Vuur en Vlam, en Roggeveen, gemeente Dordrecht.

### INTRODUCTIE

De Bonifatiuskerk is in de jaren 1823-1826 gebouwd als eerste Rooms-Katholieke kerk van Dordrecht. De Bonifatiuskerk is al sinds 1966 bestempeld als Rijksmonument wegens oudheidkundige en kunsthistorische waarde. De kerk is gebouwd in Waterstaatstijl en is zoals beschreven de eerste Katholieke kerk van Dordrecht. Na ruim 150 jaar dienst te hebben gedaan als kerkgebouw komt het pand leeg te staan en wordt kort daarna een huurder gevonden in het Poppodium Bibelot. In 2013 is Bibelot verhuisd naar het Energiehuis waardoor het pand weer leeg kwam te staan (Bibelot, 2014). Momenteel huurt de stichting Vuur en Vlam het kerkgebouw en naastgelegen pand om de kerk weer als kerk in gebruik te nemen. Met de komst van de stichting Vuur en Vlam heeft het kerkgebouw dus tijdelijk de oorspronkelijke functie terug gekregen. Hier is dus sprake van een interessante loop van omstandigheden die een andere kijk geeft op het herbestemmen van religieus erfgoed. Het gaat hier tenslotte niet om het herbestemmen van religieus erfgoed, maar het terug herbestemmen naar religieus erfgoed. Daarom is de Bonifatiuskerk als case study opgenomen in dit onderzoek.

### BETROKKEN ACTOREN

Bij deze case study zijn slechts enkele actoren betrokken. Van een kerkbestuur is sinds de jaren '70 al geen sprake meer, toen de gemeente Dordrecht de eigenaar werd van de Bonifatiuskerk. In de gemeente Dordrecht is het vastgoed zo georganiseerd dat het Vastgoedbedrijf de panden waar de gemeenten eigenaar van is beheerd, verhuurd en onderhoud (Beekhof, 2013). Momenteel is de stichting Vuur en Vlam huurder van het kerkgebouw. Deze stichting heeft onder andere Bonfire geïnitieerd. Bonfire richt zich op het samenbrengen van christelijke jongeren en organiseert verschillende activiteiten, zo valt ook de vintageshop Lost & Found(ation) onder Bonfire en is er een gebedshuis ingericht. Wegens ruimtegebrek heeft de stichting Vuur en Vlam aangeklopt bij de gemeente, of zij nog een pand over hadden voor Bonfire. De gemeente kwam vervolgens met het pand dat naast de Bonifatiuskerk gelegen is. De gemeente heeft dit pand toentertijd aangekocht om te verhinderen dat directe burens van Poppodium Bibelot overlast zouden krijgen van optredens. Omwonenden hebben aangegeven erg blij te zijn met de nieuwe functie van de Bonifatiuskerk. Volgens hun is de rust juist weer teruggekeerd met het vertrek van Bibelot en ook niet gelovigen staan positief tegenover het initiatief van stichting Vuur en Vlam.

### PROCESVERLOOP

Na anderhalve eeuw in gebruik te zijn geweest als kerk komt de Bonifatiuskerk in 1974 leeg te staan. In 1976 neemt de gemeente Dordrecht de kerk over en vindt een huurder in 1979: Poppodium Bibelot. Voor een periode van ruim dertig jaar heeft de Bonifatiuskerk in teken gestaan van popconcerten en plaats geboden aan ruim 550 bezoekers per evenement. Ten behoeve van de huisvesting van Bibelot is de inrichting van de Bonifatiuskerk in 1979 veranderd. Zo is het orgel gedemonteerd en zijn de ramen verduisterd. Om te voorkomen dat omwonenden juridische stappen zouden nemen tegen geluidsoverlast van Bibelot is het aangrenzende pand toentertijd ook aangekocht door de gemeente Dordrecht.

In 2009 bezocht Erwin Wietses, voorzitter van de Stichting Vuur en Vlam, de Bonifatiuskerk op een Open Monumentendag. Op dat moment was het pand nog in gebruik door het Poppodium. In 2013 verhuisde het Poppodium Bibelot samen met schouwburg Kunstmin en Cultuurcentrum ToBe naar het Energiehuis in Dordrecht en liet de Bonifatiuskerk leeg achter. Toen stond de gemeente open voor een gesprek met Wietses. Na overleggen over de mogelijkheden, huurprijs en vergunningen kreeg de stichting in 2014 toestemming om de Bonifatiuskerk tijdelijk te huren. Stichting Vuur en

Vlam brengt met de functie als ontmoetingsplek voor christelijke jongeren de kerkelijke functie terug in het gebouw. Mede door de maatschappelijke functie die de stichting terug brengt in het gebouw werd dit plan verkozen boven twee andere opties: het herbestemmen naar een pannenkoekenrestaurant en het verbouwen tot parkeergarage. Deze stichting Vuur en Vlam heeft vervolgens een tijdelijk huurcontract met de gemeente Dordrecht afgesloten, aangezien de gemeente wat twijfels had over de haalbaarheid van het plan.

Naderhand is gebleken dat de gemeente Dordrecht de Bonifatiuskerk na afloop van de contractduur (medio 2016) wilt verkopen. Voordat de gemeente Dordrecht de kerk in openbare verkoop zou zetten heeft de gemeente overleg gepleegd met de stichting over de loop van zaken. De stichting is geïnteresseerd om het kerkgebouw te kopen van de gemeente en verdiept zich momenteel in de financiële haalbaarheid van dat plan.

De gemeente heeft aangegeven zich niet bezig te houden met het ontwikkelen van een kerkenvisie of iets dergelijks, aangezien de Bonifatiuskerk de enige kerk is die in bezit is van de gemeente Dordrecht. Momenteel zit er een vrij ruimte bestemming op de kerk, maar de gemeente is bereid om het bestemmingsplan te wijzigen als bepaalde plannen een behoorlijke meerwaarde leveren voor de stad. De bestemming huisvesting wordt door de gemeente als niet realistisch geacht, vanwege het gesloten karakter van het pand en het feit dat de kerk aan meerder kanten is ingeklemd door omliggende bebouwing.

## WAARDEN

### ECONOMISCHE WAARDE

Momenteel betaald de Stichting Vuur en Vlam geen marktconforme huur. Gezien de start van het project is daar ook in de huurprijs rekening mee gehouden. De **huurprijs** zal in de loop der jaren oplopen naar een marktconforme huur aan het einde van de contractduur.

Uit onderzoeken die de Stichting Vuur en Vlam heeft laten doen om concrete informatie te krijgen met betrekking tot een eventuele aankoop van het kerkgebouw is gebleken dat er minimaal een **investering** nodig van 1.3 miljoen euro om het monument in ere te herstellen. Alhoewel het dak recentelijk is hersteld, zijn alle dertien monumentale ramen kapot en zijn er andere mankementen ontdekt zoals een grote scheur in de gevel.

### MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

Met **de huidige bestemming** van de Bonifatiuskerk is er een grote maatschappelijke waarde terug gekeerd, wat ook oorspronkelijk de functie van de kerk was. De Stichting Vuur en Vlam brengt met het project Bonfire jongeren samen om te praten over het christelijk geloof en gezamenlijk deel te nemen aan activiteiten. Hiernaast is ook een gebedshuis terug gebracht in de Bonifatiuskerk. Het gebedshuis is momenteel de enige plek waar men in Dordrecht terecht kan.

De projecten die onder het Bonfire-initiatief vallen, zoals het Lost & Found(ation) zijn er niet op gericht om spullen te verkopen. Het **stimuleren van participatie** is het hoofddoel van deze projecten. Door deze projecten in stand te houden hebben mensen die hulp nodig hebben een plek om naartoe te gaan.

### CULTUURHISTORISCHE WAARDE

De cultuurhistorische waarde van de Bonifatiuskerk zit hem met name in de **lange geschiedenis** van het pand. In de periode van 1823-1826 is de kerk gebouwd als eerste Rooms-Katholieke kerk van Dordrecht. Deze bijzondere Hallenkerk is in Waterstaatsstijl gebouwd, met een houten toren op de voorgevel. Reeds in 1966 kreeg de Bonifatiuskerk de status van Rijksmonument toegewezen. Alhoewel de uitstraling van

het interieur is veranderd na de komst van Poppodium Bibelot, is de uitstraling van de kerkruimte toch bewaard gebleven. Het orgel is in 1979 gedemonteerd voor de komst van het Poppodium.

#### SYMBOLISCHE WAARDE

Hoewel de kerk al decennia lang niet meer in gebruik is geweest als kerk heeft het **exterieur** nog steeds de symbolische uitstraling van toen. Wanneer men door de straat loopt zal men het gebouw herkennen als kerk zijnde. Dit is met name waar de Stichting Vuur en Vlam ook naar op zoek is: een plek die mensen herkennen als kerk. De gedachte van Wietses is: "wanneer men op zoek gaat naar God, gaat men op zoek naar een kerk. Dit is een kerk". De herkenning kan dus in dit geval worden gezien als de symbolische waarde van het kerkgebouw.

#### BIJZONDERHEDEN

Wat dit project zo bijzonder maakt is dat de Bonifatiuskerk veertig jaar na herbestemming tot Poppodium de functie als kerkgebouw weer terug heeft gekregen. Waar in het algemeen wordt gezocht naar andere bestemmingen voor kerken wordt in dit geval het religieus gebruik teruggebracht in de kerk. Daarnaast zijn alle betrokken partijen, de gemeente Dordrecht, de stichting Vuur en Vlam en de omwonenden, zeer tevreden met de huidige bestemming. Ware het niet dat de gemeente de kerk wilt verkopen.

#### CONCLUSIE

Het feit dat de Bonifatiuskerk op dit moment tijdelijk een functie heeft betekent dat het proces van herbestemmen nog in volle gang is. Dat maakt het lastig concrete succes- en faalfactoren te benoemen. Aan de hand van de huidige situatie is het meer relevant om kansen en bedreigingen te benoemen, die betrekking hebben op de mogelijkheden voor de Bonifatiuskerk in de nabije toekomst. Daarom zijn de volgende koppen 'kansfactoren' en 'bedreigingsfactoren' genoemd.

#### KANSFACTOREN

De huidige bestemming voor de Bonifatiuskerk is met de beschrijving '**gemengde bestemming**' erg breed omschreven. Dit betekent dat er voor herbestemming veel uiteenlopende functies mogelijk zijn. De enige functie waar de gemeente terughoudend in is is de huisvestingsfunctie, aangezien het kerkgebouw beperkt daglichttoetreding heeft en ingesloten is door de omliggende bebouwing.

Een kans voor de gemeente Dordrecht zit hem in het feit dat de Stichting Vuur en Vlam de ambitie heeft om het pand **terug te brengen in oorspronkelijke staat**. De kerkelijke functie die de stichting voor ogen heeft past het beste bij een herstelt gebouw. Voor het bestemmingsplan hoeven geen wijzigingen doorgevoerd te worden en het is aannemelijk dat het verlenen van vergunning tot weinig problemen zal leiden aangezien er nauwelijks ingrijpende veranderingen plaats zullen vinden.

#### BEDREIGINGSFACTOREN

Hoewel de gemeente Dordrecht een brede bestemming aan de Bonifatiuskerk heeft meegegeven heeft men wel te maken met een **rijksmonument**. Dat betekent dat het aanpassen van het kerkgebouw enigszins beperkt is. Daarnaast is het pand ingesloten door omliggende bebouwing en heeft het beperkt daglichttoetreding. De gemeente Dordrecht is zich hiervan bewust en heeft daarom twijfels bij een bestemming als huisvesting.

De Bonifatiuskerk heeft een behoorlijk **groot oppervlak** wat veel mogelijkheden biedt, maar ook veel loze ruimte met zich meebrengt. Het kan dus worden gezien als een bedreigende factor dat het lastig is de exploitatie rendabel te maken doordat men de ruimte misschien niet functioneel genoeg kan gebruiken. Commercieel gezien is het pand ook niet heel gunstig, aangezien er voor 1.3 miljoen euro in geïnvesteerd moet worden om de staat weer op peil te brengen.

## BIJLAGE 8 – MOGELIJKHEDEN FORMAT SPELSIMULATIE

	Board	Card game	Dice	Computer model	Physical challenge	Pencil and Paper	Puzzles	Ranking	Role-play	Treasure hunt	Trading	Quiz
Achievable in a short time frame		◆				◆		◆				◆
Can provoke very polarised reaction			◆	◆	◆							
Draws on familiar conventions	◆	◆					◆	◆		◆		◆
Easy to score	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆		◆
Easy to adapt					◆	◆			◆	◆		◆
Good for factual data			◆					◆				◆
Higher design cost				◆								
Location dependent					◆					◆		
Longer development period				◆								
Most suitable for Virtual and On line				◆								◆
Obvious win line	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆		◆		◆
Private information can be made available		◆							◆		◆	
Provides a dominant focal point	◆											
Public display of information	◆						◆	◆				
Relaxes the constraints of work	◆	◆	◆		◆					◆		
Scaleable		◆	◆		◆	◆	◆			◆		◆
Technology dependent				◆								

Source (Elgood, 2011)

