

Evaluatie aanjagen herbestemming rijksmonumenten in Zuid-Holland

mei 2020

M.G.A. Ligtfoot-Janssen, L. van Es, M.C.M. den Os

©Tympan

Samenvatting

Inleiding

Monumenten dragen bij aan de identiteit van Zuid-Holland en aan de kwaliteit van de leefomgeving. Het is van belang om rijksmonumenten, als belangrijk deel van het erfgoed, voor de toekomst te behouden. Bij een deel van de rijksmonumenten is sprake van een slechte bouwkundige staat van onderhoud en/of van leegstand, met name binnen de sectoren agrarisch, industrieel en religieus erfgoed. Daarom is voor deze rijksmonumenten extra inzet nodig om deze door middel van herbestemming in stand te houden.

Provinciale Staten hebben in november 2017 hebben Gedeputeerde Staten verzocht om met out-of-the-box voorstellen te komen voor het inzetten van een traject voor versnelling van herbestemming en het verbeteren van de marktwerking voor herbestemming van rijksmonumenten (Provinciale Staten van Zuid-Holland 2017). Door voor elk van de sectoren agrarisch, industrieel en religieus erfgoed een aanjager herbestemming aan te stellen is aan dit verzoek concreet invulling gegeven. Deze aanstelling betreft een experiment en was in eerste instantie voor de duur van een jaar. Vervolgens is de aanstelling met een jaar verlengd. Naast de aanjagers zet de provincie nog een breed scala aan andere instrumenten in om herbestemming te bevorderen, waaronder de Erfgoedmonitor, de Erfgoedlijnen en de herbestemmingsparagraaf in de subsidieregeling Restauratie Rijksmonumenten 2013.

De huidige opdracht van de aanjagers loopt tot en met 31 juli 2020. Ter onderbouwing van besluitvorming over het continueren van het aanjagen van herbestemming en de wijze waarop, heeft de provincie Tympan gevraagd een tweeledig onderzoek uit te voeren, bestaande uit:

- een evaluatie van de huidige aanjaagfunctie die wordt ingezet om herbestemming van rijksmonumenten te stimuleren;
- een inventarisatie van werkwijzen elders om herbestemming te bevorderen.

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van deskresearch, (telefonische) interviews met de aanjagers, monumenteigenaren, stakeholders (waaronder gemeenten) en experts die in andere provincies of bij landelijke organisaties betrokken zijn bij herbestemming. Aan de betrokken provinciale ambtenaren hebben we een korte vragenlijst voorgelegd.

Hieronder beschrijven we de belangrijkste resultaten en de conclusies. We sluiten af met een aantal aanbevelingen.

De huidige werkwijze om herbestemming in Zuid-Holland te stimuleren

Karakteristiek van de erfgoedsectoren

De provincie heeft een groot aantal rijksmonumenten; binnen de drie sectoren agrarisch, industrieel en religieus erfgoed zijn er in totaal 1.560 monumentale complexen. Monumenten in de agrarische sector bestaan uit losse objecten met individuele eigenaren, de industriële sector wordt gekenmerkt door grotere complexen met veel partijen en de religieuze sector bestaat over het algemeen uit clusters van kerkgebouwen die beheerd worden door kerkelijke besturen.

In elk van deze sectoren is sprake van leegstand, waarvan de oorzaken per sector verschillend zijn. Bij agrarisch erfgoed gaat het onder meer om het ontbreken van bedrijfsopvolging en schaalvergroting in de sector. Veel industriële gebouwen zijn verouderd en voldoen niet meer aan de eisen van de tijd. Bij religieus erfgoed is de leegstand het gevolg van ontkerkelijking. Elke sector heeft

daarnaast zijn eigen kenmerken wat betreft betrokken partijen en belangen die er spelen. Deze situatie impliceert voor elke sector een eigen dynamiek om tot herbesteden te komen.

Factoren die herbesteding vertragen/belemmeren

Verschillende factoren kunnen herbesteding vertragen of belemmeren. Vaak is het niet een enkele factor die een obstakel vormt voor herbesteding, maar is er sprake van een combinatie van factoren. Eén van de vertragende/belemmerende factoren betreft de monumenteigenaar die om diverse redenen niet (meteen) openstaat voor herbesteding. Hierbij gaat het onder meer om onvoldoende besef van of inzicht in de kansen en mogelijkheden van herbesteding of onvoldoende kennis van regelgeving en subsidiemogelijkheden. Een ander belangrijk knelpunt betreft de financiële haalbaarheid. Herbesteding brengt hoge kosten met zich mee, onder meer vanwege restauratiekosten. Tegenover deze investeringskosten staan vaak onzekerheden aan de opbrengstenkant. Dit maakt het moeilijk om te komen tot een plan dat een rendabele exploitatie oplevert. Ook beleid en regelgeving kan voor vertraging zorgen, zoals noodzakelijke aanpassingen in bestemmingsplannen die vaak veel tijd vergen.

De conclusie is dat, ondanks het feit dat de karakteristiek en de oorzaken van leegstand voor elk van de erfgoedsectoren verschillend zijn, de op te lossen vraagstukken om herbesteding te realiseren, sterk vergelijkbaar zijn. Wel is voor elk monument maatwerk nodig, omdat de herbestedingsvraagstukken en de partijen en belangen die een rol spelen per monument verschillen.

De huidige werkwijze

De opdracht van de aanjagers is dat zij actief interveniëren, zodat de kansen voor herbesteding worden vergroot. Het gaat hierbij om een inspanningsverplichting, niet om een resultaatverplichting.

De aanjagers doen de volgende interventies:

- leggen van contacten met eigenaren;
- door middel van gesprekken met de monumenteigenaar en de gemeente in beeld brengen van de situatie waarom herbesteding niet tot stand komt, waarom er geen restauratie in beeld is en/of waarom processen niet in beweging komen;
- op zoek gaan naar herbestedingsmogelijkheden en belemmeringen wegnemen, onder meer door de verbinding met de gemeente (ambtenaren en bestuurders) te leggen en het gesprek aan te gaan over obstakels in regelgeving en mogelijkheden om het proces weer in beweging te krijgen;
- het bieden van praktische ondersteuning, zoals meedenken over technische aspecten van een project voor herbesteding en restauratie, adviseren over financierings- en subsidiemogelijkheden en maken van een reële businesscase voor de herbesteding.

Positieve elementen in de huidige werkwijze zijn de externe en neutrale positie van de aanjagers en hun ervaring en expertise. Aandachtspunten zijn onder meer publiciteit (zoals het delen van kennis over good practices van herbesteding) en de verbinding met andere beleidssectoren, zowel binnen gemeenten als bij de provincie.

De conclusie die kan worden getrokken is dat de aanjagers doen wat ze moeten doen, namelijk processen in beweging zetten en vervolgens aanjagen. Aanjagers fungeren in de herbestedingsprocessen als adviseur, 'oliemannetje', verbinder en gids. Zij bieden maatwerk in aansluiting op de ondersteuningsbehoefte van monumenteigenaren en vormen een belangrijke schakel in de herbestedingstrajecten waarbij ze betrokken zijn. Wel kan vanuit het oogpunt van efficiency de vraag worden gesteld of de huidige indeling van een aanjager voor elk van de drie erfgoedsectoren van voldoende toegevoegde waarde is. Een andere kanttekening is dat de huidige driedeling

betekent dat andere sectoren worden uitgesloten van ondersteuning, terwijl ook daar mogelijk urgente herbestemmingsvraagstukken spelen die met de huidige werkwijze onvoldoende in beeld komen en die geen gebruik kunnen maken van de diensten van het aanjaagteam.

De opbrengst van de huidige werkwijze

De opbrengst van de inzet van de aanjagers is vooral te definiëren in termen van het bevorderen van de procesvoortgang. Voorbeelden van dergelijke resultaten zijn onder meer:

- eigenaren, overheden en marktpartijen bij elkaar gebracht;
- gesprekken gevoerd met gemeenten, adviseurs, ontwikkelaars, financiers en bouwers over restauratie-, renovatie-, verkoop- of verhuurmogelijkheden met als doel herbestemming en vaak ook functiewijziging;
- geadviseerd over subsidies, herbestemmingsmogelijkheden en restauratie;
- plannen opgesteld en ingediend, waaronder bouw-, ontwikkel-, restauratie- en herbestemmingsplannen.

De aanjagers zijn tot op heden (juli 2018 - mei 2020) betrokken bij 51 herbestemmingstrajecten, waarvan er zeven tot herbestemming hebben geleid. Veel van de andere casussen zijn in meer of mindere mate verder geholpen in hun herbestemmingsproces. De verwachting is daarom dat de komende tijd nog meer herbestemmingstrajecten gerealiseerd zullen worden. Belangrijke kanttekening is dat herbestemming een proces van lange adem en een complexe aangelegenheid is, terwijl de aanjagers pas korte tijd actief zijn. Ook zien de aanjagers een stijgende lijn in het aantal ondersteuningsvragen. De provincie verwacht de komende jaren een toename van (dreigende) leegstand en een aanzienlijk deel van de monumenteigenaren zal behoefte hebben aan ondersteuning bij herbestemming.

Omdat de aanjagers een inspanningsverplichting hebben, is de conclusie dat de opbrengsten in lijn zijn met de opdracht van de aanjagers: de kansen op succesvolle herbestemming zijn binnen elk van de drie erfgoedsectoren vergroot. Daarmee is de provincie op ambtelijk niveau in belangrijke mate tevreden met de opbrengsten. Ook andere betrokkenen geven aan tevreden te zijn over de inzet van de aanjagers. Zo geven monumenteigenaren aan dat dankzij de aanjagers ook gemeenten serieus naar herbestemming gaan kijken, dat zij zich gehoord voelen in de obstakels die zij ervaren met herbestemming en dat zij ondersteuning ervaren die aansluit op hun behoefte. Betrokken partijen geven aan blij te zijn dat, mede via de inzet van de aanjagers, wordt geïnvesteerd in het behoud van monumentaal erfgoed.

Enkele neveneffecten van de inzet van aanjagers zijn dat de provincie zichtbaarder is geworden, monumenten meer in beeld zijn gekomen en gemeentelijk monumentenbeleid is versterkt. Verder is er een grotere bekendheid van landelijke financieringsmogelijkheden en provinciale subsidieregelingen ontstaan.

De werkwijze elders om herbestemming te stimuleren

Ook in andere provincies wordt herbestemming gestimuleerd. Enkele kenmerken van de werkwijze in andere provincies zijn:

- aanjagen vanuit een projectbureau, waarin expliciet aandacht kan worden besteed aan samenhang van activiteiten, verbinding met andere sectoren, zichtbaarheid, kennisborging en continuïteit;
- een gestandaardiseerde inzet van experts op basis van concrete herbestemmingsvraagstukken;
- een integrale, gebiedsgerichte benadering met aandacht voor de wisselwerking tussen monumenten en hun omgeving;

- borging van opgebouwde kennis via documentatie en kennisdeling.

De aanpak elders komt deels overeen met de aanpak in Zuid-Holland. Er zijn ook enkele verschillen. Die bevatten mogelijk bruikbare elementen voor aanpassingen in de huidige werkwijze in Zuid-Holland.

Aanbevelingen

Op grond van de resultaten en conclusies doen we de volgende aanbevelingen.

Continuering van een aanjaagfunctie

Voor de continuering van een aanjaagfunctie zijn de volgende argumenten aan te dragen:

- de complexiteit van herbestemmingsproces en het feit dat monumenteigenaren niet thuis zijn in de wereld waarin ze zich moeten begeven;
- de tevredenheid over de geboden ondersteuning in aansluiting op de behoefte van monumenteigenaren; betrokkenen pleiten daarom ook voor voortzetting van een aanjaagfunctie;
- de wenselijkheid van een structurele aanpak vanwege de lange doorlooptijd van herbestemmingstrajecten, een verwachte toename van (dreigende) leegstand van rijksmonumenten en de verwachting dat ook de komende jaren een aanzienlijk aantal eigenaren ondersteuning kan gebruiken bij herbestemming;
- het belang van continuering van ondersteuning bij de huidige lopende trajecten zodat deze herbestemmingen worden doorgezet.

Bij de continuering van de aanjaagfunctie is het belangrijk om een aantal elementen van de huidige werkwijze te behouden, zoals inzet van specialistische kennis door neutrale experts, de persoonlijke benadering en maatwerk. Tegelijkertijd vragen de eerder genoemde aandachtspunten om een zekere aanpassing van de huidige werkwijze.

Inzet van een projectbureau in combinatie met (een 'flexibele schil' van) experts

Een optie om een aanjaagfunctie efficiënt, structureel en integraal te organiseren en uit te voeren is de inzet van een projectbureau dat, in combinatie met (een 'flexibele schil' van) experts, de aanjaagactiviteiten coördineert. Dit projectbureau kan een aantal functies vervullen (zoals beoordelen aan welke ondersteuning behoefte is en inschakelen van benodigde expertise). Tegelijkertijd kan dit projectbureau zorgen voor een professionaliseringsslag ten aanzien van de genoemde aandachtspunten in de huidige werkwijze (bijvoorbeeld versterking van het borgen en delen van kennis en zorgen voor de verbinding met andere beleidssectoren). De in te zetten experts beschikken samen over een breed scala aan deskundigheden en worden ingezet voor concrete herbestemmingsvraagstukken waarvoor specifieke kennis vereist is. Gezien het structurele karakter en de beoogde functie van het projectbureau, heeft het de voorkeur om dit bureau intern te organiseren bij de provincie en onder te brengen bij Bureau Cultuur en Vrije Tijd van de provincie.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Vraagstelling	2
1.3	Onderzoeksmethoden	2
2	Erfgoed- en herbestemmingsbeleid in Zuid-Holland	4
3	De huidige werkwijze om herbestemming in Zuid-Holland te stimuleren	7
3.1	Karakteristiek erfgoedsectoren	7
3.2	Vertragende/belemmerende factoren bij herbestemming	8
3.3	De huidige werkwijze	11
3.4	De opbrengst van de huidige werkwijze	16
4	De werkwijze elders om herbestemming te stimuleren	21
5	Conclusies en aanbevelingen	24
5.1	Conclusies	24
5.2	Aanbevelingen	24
Geraadpleegde documentatie		
Bijlage 1	Belang van erfgoed en herbestemming	
Bijlage 2	Interventies en resultaten aanjagers per monument	
Bijlage 3	Voorbeelden in andere provincies	
Bijlage 4	Overige voorbeelden	

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Monumenten dragen bij aan de identiteit van Zuid-Holland en aan de kwaliteit van de leefomgeving. Rijksmonumenten (een belangrijk deel van erfgoed) moeten nog eeuwen mee. Het voortbestaan hangt af van goed onderhoud en een eigenaar die het object op waarde schat en gebruikt. De overlevingskansen van erfgoed worden aanzienlijk vergroot als het een nuttige functie heeft in de maatschappij. Tegelijkertijd draagt (benut) erfgoed bij aan een levendig en beleefbaar landschap. De provincie stimuleert dan ook de herbestemming van het rijksmonumentale erfgoed in Zuid-Holland.

In 2017 is de Erfgoedmonitor gepubliceerd. Hierin zijn gegevens opgenomen over de bouwkundige staat van onderhoud en van leegstand van rijksmonumenten. Vooral in de erfgoedsectoren agrarisch, industrieel en religieus erfgoed bleek dat er bij veel rijksmonumenten in Zuid-Holland sprake was van een matige of slechte staat van onderhoud en van leegstand. Provinciale Staten hebben Gedeputeerde Staten verzocht om 'out-of-the-box-voorstellen' te doen voor het inzetten van een traject voor versnelling van herbestemming en het verbeteren van de marktwerking voor herbestemming (Provinciale Staten van Zuid-Holland 2017).

In maart 2018 hebben Gedeputeerde Staten voorgesteld een aanjager herbestemming in te zetten om *'ontwikkelingen aan te jagen, marktpartijen te benaderen, vraag en aanbod bij elkaar te brengen, kansen voor herbestemming te verzilveren en probleemgevallen los te trekken'* (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2018a). In de zomer van 2018 is aan deze aanjaagfunctie in de vorm van een experiment concreet invulling gegeven. Omdat de erfgoedsectoren van elkaar verschillen en herbestemmen van monumenten daarom maatwerk vergt, is er voor drie verschillende erfgoedsectoren een aanjager aangesteld: voor agrarisch, industrieel en religieus erfgoed. Het betreft rijksmonumenten met een breed maatschappelijk en ruimtelijk belang (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2018b).

De aanjagers zijn op contractbasis aangesteld, in eerste instantie voor de duur van één jaar (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2018c). Elke aanjager wordt ondersteund door een provinciale ambtenaar.

Na een aantal maanden is duidelijk geworden dat de aanpak van de aanjagers aanslaat en wordt gewaardeerd. Verder blijkt dat processen rondom de herbestemming van monumenten een lange adem nodig hebben. Voor een deel heeft dit te maken met de uiteenlopende agenda's en plannen van de betrokken partijen bij herbestemming, maar ook is tijd nodig voor het opbouwen van vertrouwensrelaties. Gedeputeerde Staten hebben daarom in maart 2019 besloten om de overeenkomsten met de aanjagers met één jaar te verlengen en de tijdsinzet uit te breiden van 1 tot 1,5 dag naar 2 tot 2,5 dagen per week (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2019a). Het doel van de inzet van de aanjagers is onveranderd. Wel is de opdracht per aanjager op een aantal punten geconcretiseerd (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2019b).

De huidige opdracht van de aanjagers loopt tot en met 31 juli 2020. Vóór de zomer van 2020 neemt de provincie een besluit over het continueren van het aanjagen van herbestemming en de wijze waarop. Ter onderbouwing van die besluitvorming heeft de provincie Tympan gevraagd een tweeledig onderzoek uit te voeren, bestaande uit:

- een evaluatie van de huidige aanjaagfunctie die wordt ingezet om de herbestemming van rijksmonumenten te stimuleren;

- een inventarisatie van werkwijzen elders om herbestemming te bevorderen.

1.2 Vraagstelling

In aansluiting op het voorgaande hebben wij een onderzoek uitgevoerd, gericht op het beantwoorden van de volgende vragen.

- 1 Welke factoren vertragen of belemmeren herbestemming van erfgoed in Zuid-Holland?
- 2 Welke werkwijze wordt, via de aanjagers, ingezet om deze factoren aan te pakken?
- 3 Wat is de opbrengst van de huidige werkwijze?
- 4 Wat zijn de positieve elementen in de huidige werkwijze?
- 5 Welke verbeteringen zijn mogelijk in de huidige werkwijze?
- 6 Op welke manier wordt herbestemming elders gestimuleerd?
- 7 Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de werkwijze elders?
- 8 Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op basis van de bevindingen?

1.3 Onderzoeksmethoden

Wij hebben kwalitatieve informatie en cijfers verzameld door middel van deskresearch, (telefonische) interviews en een korte vragenlijst.

Deskresearch

De deskresearch bestond in eerste instantie uit het doornemen en bestuderen van relevante ambtelijke en bestuurlijke stukken. Om een beeld te krijgen van de manier waarop herbestemming elders in Nederland wordt gestimuleerd, hebben we een deskresearch uitgevoerd naar de werkwijze van andere provincies en landelijke organisaties die zich bezighouden met herbestemming. Daarnaast hebben we een kort literatuuronderzoek uitgevoerd naar internationale ervaringen met herbestemming.

Interviews

De aanjagers zijn door de provincie geïnformeerd over het onderzoek en vervolgens door ons geïnterviewd. Op basis van input van de aanjagers en overleg met de provincie hebben we een selectie van monumenten, eigenaren van rijksmonumenten en stakeholders (waaronder gemeenten en projectbureaus) gemaakt die we in het onderzoek wilden betrekken. We hebben deze eigenaren en stakeholders (voor zover mogelijk) geïnterviewd. Daarnaast hebben we interviews gehouden met een selectie van experts die zich bezighouden met herbestemming. Dit betreft onder meer ambtenaren van andere provincies en ervaringsdeskundigen van landelijke organisaties. Alle interviews hebben plaatsgevonden aan de hand van een checklist. De checklist verschilde per respondentengroep. De checklists zijn gebruikt als een hulpmiddel om bepaalde onderwerpen op een logische manier aan de orde te stellen. De selectie van respondenten en de checklists zijn voorgelegd aan en besproken met de provincie.

In totaal hebben 27¹ interviews plaatsgevonden. Zij zijn als volgt verdeeld.

- **Face-to-face interviews met de drie aanjagers herbestemming**
Deze interviews hebben een eerste inzicht gegeven van de inzet van de aanjagers en de opbrengst daarvan.
- **Telefonische interviews met zestien monumenteigenaren en stakeholders**

¹ In twee interviews is met twee personen gesproken, waardoor het totaal aantal respondenten hoger is dan het aantal interviews.

Deze interviews geven een nader beeld van de huidige werkwijze en de resultaten. Verder geven de interviews inzicht in de behoefte aan ondersteuning bij herbestemming en de manier waarop daaraan volgens hen het beste invulling kan worden gegeven.

- **Telefonische interviews met tien experts op het gebied van de aanpak van herbestemming**
Deze interviews geven inzicht in verschillende manieren van aanpak, de belangrijke sterke en zwakke kanten daarvan en de voorwaarden waaronder (onderdelen van) een bepaalde aanpak eventueel in Zuid-Holland kan worden toegepast.

Vanwege de Algemene Verordening Gegevensbescherming is in dit rapport geen overzicht van respondenten opgenomen.

Korte vragenlijst

Aan de betrokken provinciale ambtenaren hebben we een korte vragenlijst voorgelegd met een aantal achtergrondvragen over de wijze waarop herbestemming in Zuid-Holland wordt gestimuleerd en de opbrengsten van het werken met aanjagers vanuit het oogpunt van de provincie.

2 Erfgoed- en herbestemmingsbeleid in Zuid-Holland

In dit hoofdstuk gaan we in op het beleidskader van de provincie Zuid-Holland op het gebied van erfgoed in het algemeen en herbestemming in het bijzonder. In bijlage 1 is een meer algemene beschouwing te vinden over het belang van erfgoed en herbestemming. Daarbij wordt ook ingegaan op de rol van provincies.

Beleidsuitgangspunten

Vanaf 2013 is de provincie Zuid-Holland in haar cultuurbeleid sterker gaan inzetten op (onroerend) erfgoed. In 'Erfenis, Erfgoed en Erfgoed. Beleidsvisie cultureel erfgoed 2013-2016' heeft de provincie drie uitgangspunten benoemd (Provincie Zuid-Holland 2012).

- **Beschermen**

Dit gebeurt zowel vanuit wettelijke taken, zoals de Wet op archeologische monumentenzorg, als vanuit autonoom beleid. Het gaat bijvoorbeeld om het opnemen van erfgoed en landschap als integraal onderdeel van zeventien Gebiedsprofielen Ruimtelijke Kwaliteit, als te respecteren en te benutten factor bij ruimtelijke ontwikkeling. Vanuit het uitgangspunt 'beschermen' is in 2013 de subsidieregeling Restauratie Rijksmonumenten in werking getreden. Deze subsidieregeling is het gevolg van de decentralisatie van het restauratiebudget dat beschikbaar was in het kader van het Besluit rijkssubsidiëring instandhouding monumenten naar provincies.

- **Beleven**

Onder meer door het ontwikkelen van de zogenaamde erfgoedlijnen wordt de beleefbaarheid van erfgoed vergroot. Erfgoedlijnen zijn cultuurhistorisch-ruimtelijke structuren, die kenmerkend zijn voor de identiteit van Zuid-Holland. Een erfgoedlijn bestaat uit twee aspecten: een geografische lijn en een gezamenlijk verhaal.² Onderdeel van de erfgoedlijnen zijn restauratie en herbestemming. Restauratie en herbestemming worden opgepakt in relatie tot gebiedsontwikkeling, waarmee wordt bijgedragen aan de beleefbaarheid van de erfgoedlijnen.

- **Benutten**

Door herbestemming kunnen monumenten een nieuwe, eigentijdse functie krijgen, die financieel voldoende opbrengt om geen (of zo min mogelijk) beroep te hoeven doen op publieke middelen.

Het beleid uit de periode 2013-2016 is vanaf 2017 voortgezet en geïntensiveerd. Dat betekent bijvoorbeeld dat het beleid ten aanzien van de erfgoedlijnen is gecontinueerd en dat bij de erfgoedlijnen is ingezet op het maken van een kwaliteitsslag aan de hand van het advies van de Provinciale Adviseur Ruimtelijke Kwaliteit. Ook geeft de provincie in de beleidsvisie 2017-2020 aan rijksmonumenten in stand te willen houden door restauratie te stimuleren en leegstand te voorkomen door middel van herbestemming (Provincie Zuid-Holland 2016).

² De volgende erfgoedlijnen worden onderscheiden: de Atlantikwall, Goeree-Overflakkee, de Landgoederenzone, de Romeinse Limes Zuid-Holland, de Oude Hollandse Waterlinie, de Trekvaarten en de Waterdriehoek.

Instrumentarium

De provincie zet een aantal instrumenten in om herbestemming te stimuleren.

Uitbreiding van de subsidieregeling Restauratie Rijksmonumenten 2013

In 2016 is de subsidieregeling Restauratie Rijksmonumenten 2013 uitgebreid met een herbestemmingsparagraaf. In het kader van deze paragraaf zijn voor rijksmonumenten subsidies beschikbaar voor het verbeteren van de duurzaamheid en vergroting van toegankelijkheid voor personen met een fysieke of zintuiglijke beperking. Voor rijksmonumenten die vanuit de herbestemmingsparagraaf subsidie ontvangen geldt als eis dat ze gedurende minimaal 30 dagen per jaar voor het publiek worden opengesteld. Tot 2020 moest er ook een subsidie voor restauratie zijn aangevraagd om voor subsidie voor herbestemming in aanmerking te komen. Vanaf 2020 geldt deze eis niet meer. Dat deze herbestemmingsparagraaf onderdeel is geworden van deze specifieke subsidieregeling is logisch, omdat veelal eerst restauratie nodig is om een monument te kunnen herbestemmen.

Aanjagers

De aanjagers herbestemming zijn in de zomer van 2018 aangesteld (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2018b). De opdracht van de aanjagers is om actief te interveniëren bij (langdurige) leegstandsprocessen van rijksmonumenten. Er is speciale aandacht voor leegstaande rijksmonumenten die in slechte staat verkeren en waarbij een mate van urgentie aan de orde is.

Concreet bestaat de ondersteuning van de aanjagers uit de volgende onderdelen:

- in kaart brengen van kansen en risico's bij herbestemmen;
- samenbrengen van vraag en aanbod;
- geven van financieel advies;
- delen van kennis over subsidieregelingen en fondsen van overheden;
- leggen van contacten met andere overheden zoals het Rijk, de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en gemeenten ([zuid-holland.nl](https://www.zuid-holland.nl)).

Elke aanjager wordt parttime ondersteund door een provinciale ambtenaar. Daarnaast wordt parttime een coördinator ingezet die de verschillende werkzaamheden van het aanjaagteam coördineert.

De kosten voor de inzet van het aanjaagteam bedragen in opdrachtjaar 2018/2019 € 208.000, in opdrachtjaar 2019/2020 maximaal € 273.600. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag hoe het uitvoeringsproces tot op heden is verlopen en wat de opbrengst is.

Overig instrumentarium

Daarnaast wordt het volgende instrumentarium ingezet om herbestemming te stimuleren:

- periodiek uitvoeren van een Erfgoedmonitor. Deze Erfgoedmonitor biedt inzicht in de restauratie- en herbestemmingsopgaven;
- invoeren van stimuleren van herbestemming met subsidies voor restauratie en herbestemming binnen de erfgoedlijnen.
- financiering van adviezen op maat in de voorfase van herbestemming, zoals haalbaarheidsonderzoeken, historische analyses en conceptontwikkeling;
- netwerkbijeenkomsten om vraag en aanbod bij elkaar te brengen;
- kennisdeling via de website [herbestemming-zh.nl](https://www.herbestemming-zh.nl), onderdeel van Erfgoedhuis Zuid-Holland;
- bevorderen inhoudelijke ondersteuning van gemeenten via het Provinciaal Steunpunt Monumenten en Archeologie (PSMA), ondergebracht bij het Erfgoedhuis Zuid-Holland (Provincie Zuid-Holland 2016);

- versnellingsbijkomsten, gecoördineerd door Erfgoedhuis Zuid-Holland;
- [Compliment voor een monument](#). Dit compliment wordt sinds januari 2020 maandelijks door de provincie uitgereikt als blijk van erkenning voor gerestaureerde en herbestemde monumenten in Zuid-Holland.
- Handreiking Herbestemming, met daarin onder meer een stappenplan voor herbestemming, een transitietool die inzicht geeft in de transitiepotentie van een object en een overzicht van financieringsmogelijkheden. Ook zijn praktijkvoorbeelden opgenomen (Grootswagers ea 2013).
- [Provinciale Monumentenwacht](#), ondergebracht bij Erfgoedhuis Zuid-Holland, die zich richt op het beheer en onderhoud van monumenten en andere historische gebouwen, door eigenaren en beheerders onafhankelijk advies en periodieke inspecties te verlenen.³
- Samenwerking met het Actieprogramma ‘Slim Ruimtegebruik’: herbestemming van leegstaande monumentale gebouwen is onderdeel van het provinciaal Actieprogramma ‘Slim Ruimtegebruik’. Inzet daarbij is dat de bestaande ruimte vraag zo veel mogelijk wordt opgevangen in bestaand stedelijk gebied en dat leegstand van gebouwen zoveel mogelijk wordt tegengegaan. Een klein deel hiervan betreft monumentaal erfgoed (Provincie Zuid-Holland 2016). Daarnaast is samen met het Actieprogramma Slim Ruimtegebruik de wedstrijd ‘Kansen in herbestemming’ georganiseerd en is deelgenomen aan het ontwerptraject van de minor Real Estate van de Haagse Hogeschool.
- Opname van herbestemming in de Omgevingsvisie, als onderdeel van de opgave ‘Beschermen, versterken en beleefbaar maken van de kwaliteit van het landschap, cultuurhistorische waarden en natuurlijke karakteristieken van de leefomgeving’. Deze opgave betreft de zorg voor een goede ruimtelijke kwaliteit: een evenwicht en samenspel van toekomstwaarde, gebruikswaarde en belevingswaarde. Hiertoe behoort ook het beschermen van de Zuid-Hollandse cultuur- en natuurlandschappen en het cultureel erfgoed (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2019c).

Conclusie

De provincie Zuid-Holland wil door middel van restauratie en herbestemming rijksmonumenten behouden. Zij zet een breed scala aan instrumenten in om herbestemming te stimuleren. De inzet van de aanjagers is in het bredere herbestemmingsbeleid ingebed.

³ De Monumentenwacht genereert eigen inkomsten, maar ontvangt daarnaast subsidie voor beheerkosten.

3 De huidige werkwijze om herbestemming in Zuid-Holland te stimuleren

3.1 Karakteristiek erfgoedsectoren

Inleiding

We beschrijven in deze paragraaf kort de drie genoemde erfgoedsectoren en geven per sector oorzaken van leegstand. Daarmee bieden we een beeld van de context waarbinnen de inzet van de aanjagers plaatsvindt.

Agrarisch erfgoed

De objecten uit de agrarische sector zijn veelal familiebedrijven. Hierdoor spelen er vaak veel emoties met betrekking tot herbestemming, maar ook ten aanzien van de rol die boeren in de maatschappij hebben. Ze geloven dat zij de voedselvoorziening van Nederland en een deel van de wereld verzorgen en voor die rol geen of nauwelijks dankbaarheid terugontvangen. Hulp zoeken zit dan veelal ook nog eens niet in hun genen, waardoor de sector moeilijk te bereiken is. Ze moeten het zelf doen, doen het zelf, en willen het zelf kunnen.

Andere oorzaken binnen de sector van omvangrijke en almaar toenemende leegstand zijn:

- het vaak ontbreken van bedrijfsopvolging; daardoor is er onzekerheid is over de toekomst van het bedrijf en blijven investeringen uit;
- de schaalvergroting in de sector, waardoor er geen of minder toekomst is voor de monumentale gebouwen;
- de door hun monumentale status minder geschikte bedrijfsgebouwen, die ook nog eens niet gemakkelijk geschikt te maken zijn;
- de bereikbaarheid van de gebouwen in het buitengebied die daardoor vaak niet gemakkelijk her te bestemmen zijn.

Deze situatie komt meer voor bij kleinere gemeenten met minder inwoners en veelal landelijk gelegen gemeenten dan bij grote gemeenten. In kleinere gemeenten hebben monumenten ook vaak nog een andere positie dan bij grote gemeenten.

Industrieel erfgoed

Kenmerkend voor industrieel erfgoed is dat deze gebouwen ten tijde van de bouw- en exploitatieperiode modern en innovatief waren, maar door het verloop van de tijd slechts nog verwijzen naar een industrieel tijdperk dat er niet meer is. Het merendeel van deze gebouwen ligt aan water of zijn watergerelateerd, zoals watertorens, scheepswerven, pompstations, pakhuizen en fabrieken. Wellicht schuilt hierin een gedeelte van de charme die deze gebouwen momenteel uitstralen.

Nu zijn veel gebouwen technisch, functioneel en economisch verouderd en voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd. Vaak zijn zij functioneel niet meer toereikend (verouderde constructie, enkel glas in stalen ramen/ kozijnen, koudebruggen, vloeren, gevels en daken die niet zijn geïsoleerd et cetera), hebben behoorlijke milieutechnische uitdagingen (asbest, bodemverontreiniging, geluidhinder) en zijn of slecht bereikbaar met auto en openbaar vervoer of door de tijd ingehaald en omringd door woonwijken.

Een ander knelpunt is dat deze gebouwen veelal in een (weinig aantrekkelijke) industriële omgeving liggen met meerdere problemen: leegstand, braakliggende terreinen, vandalisme, veiligheid

en verontreiniging. Het zakelijk rendement is weinig hoopgevend. Typerend zijn de complexe en langdurige gebiedsgerichte processen met veel spelers en een grote politiek-bestuurlijke component. Het gaat over sociaal-maatschappelijke, ruimtelijk-fysieke, financieel-economische, logistiek-milieutechnische en cultuurhistorische belangen. Kortom een grote variëteit aan ingewikkelde gebiedsgerichte materie. Gevolg is desinteresse bij, c.q. van de markt (ook vanwege de grote omvang van gebouwen), achterstallig onderhoud en verval van gebouw of complex.

Religieus erfgoed

De te herbestemmen rijksmonumenten uit het religieuze veld zijn in de praktijk kerkgebouwen, pastorieën en kloosters. De kerken weten zich al langere tijd geconfronteerd met een teruglopend aantal kerkgangers en vergrijzing. De oudere kerkgangers zijn daarbij ook degenen die het vaakst vrijwilliger zijn en de hoogste financiële bijdragen schenken. Qua menskracht en financiën gaat de situatie snel achteruit. Daarbij is de situatie bij rooms-katholieke kerken meestal problematischer dan bij protestantse kerken.

Kerkgebouwen (en pastorieën en kloosters) kennen geen eigenaar in persoon maar worden bestuurd door een kerkbestuur. Op deze manier is er minder persoonlijk en meer collectief commitment, wat onverlet laat dat er veel emotionele betrokkenheid is. Kerkbestuurders zijn niet altijd deskundig als het gaat om het beheer van hun vastgoed. In de kerkbesturen is er niet zelden sprake van beperkte bestuurskracht. Bij de rooms-katholieke kerken speelt daarbij ook nog de gelaagdheid : lokale kerk-parochie-bisdom. Deze lagen zitten lang niet altijd meteen op één lijn. Besluiten over het vastgoed worden zo niet zelden vooruitgeschoven, negatieve exploitaties ten spijt.

Hulp is bijna altijd welkom. De aanjager wordt gezien als deskundig en neutraal. En dat helpt. Zelf komt men immers vaak niet boven de materie uit. Dat helpt de kerkbestuurders, maar ook de parochianen en gemeenteleden weten de aanjager te vinden. Dat laatste vaak in de rol van vertrouwenspersoon.

Conclusie

Zuid-Holland heeft een groot aantal agrarische, industriële en religieuze rijksmonumenten. Elke erfgoedsector heeft zijn eigen, typerende kenmerken. Monumenten in de agrarische sector bestaan uit losse objecten met individuele eigenaren, de industriële sector wordt gekenmerkt door grotere complexen met veel partijen en de religieuze sector bestaat over het algemeen uit clusters van kerkgebouwen die beheerd worden door kerkelijke besturen. Oorzaken van leegstand verschillen per erfgoedsector. Deze situatie impliceert voor elke sector een eigen dynamiek om tot herbestemmen te komen.

3.2 Verdragende/belemmerende factoren bij herbestemming

Inleiding

Herbestemming kent onzekerheden en obstakels voor (toekomstige) eigenaren. Wat is qua nieuwe functie en exploitatie toegestaan en wat niet? Welke procedures moeten worden gevolgd voor herbestemming, restauratie en exploitatie? Welke (verborgen) gebreken heeft het monument en wat zijn de mogelijkheden dan wel belemmeringen voor (benodigde) aanpassingen om het rendabel te kunnen exploiteren. Hieronder worden de belangrijkste verdragende/belemmerende factoren beschreven. Vaak is het niet een enkele factor die obstakel vormt voor herbestemming, maar is er sprake van een combinatie van factoren.

De eigenaar

De monumenteigenaar zelf heeft in het herbestemmingsproces een belangrijke plaats. Eigenaren staan niet altijd (meteen) open voor herbestemming. Daarvoor zijn diverse redenen.

- Eigenaren zijn er nog niet aan toe, onder meer vanwege emotionele betrokkenheid.
- Eigenaren laten persoonlijke belangen prevaleren boven het belang van het monument. Dit betreft bijvoorbeeld de hoop of verwachting door sloop meer aan een monument te verdienen dan door (verkoop voor) herbestemming (daardoor laten zij een monument leeg staan en/of in verval raken).
- Eigenaren hebben gebrek aan mogelijkheden om het herbestemde monument in familiebezit te laten (bijvoorbeeld geen opvolger binnen de familie voor het boerenbedrijf).
- Eigenaren hebben onvoldoende besef van of inzicht in de kansen en mogelijkheden van herbestemming.
- Eigenaren hebben onvoldoende kennis, bijvoorbeeld van monumenten, wet- en regelgeving en van subsidiemogelijkheden.
- Eigenaren hebben onvoldoende overzicht, vanwege de omvang van het herbestemmingstraject.

Bepalingen in beleid en regelgeving

Bestemmingsplannen

Herbestemming gaat bij alle erfgoedtypen vaak gepaard met een nieuwe functie van het monument die niet past in het vigerende bestemmingsplan. In geval van wijziging van een bestemmingsplan moet rekening worden gehouden met een langdurig, bureaucratisch proces. Naast een formele houding van gemeenten, spelen bezwaren van omwonenden en politieke afwegingen op gemeentelijk niveau een vertragende rol in dat proces. Nog lastiger is het als een herbestemming ingaat tegen provinciaal en/of gemeentelijk beleid.

Monumentale status

De monumentale status wordt door een aantal eigenaren als beperkend ervaren. In het algemeen geldt dat voor iedere wijziging aan een beschermd monument een omgevingsvergunning nodig is die geregeld is binnen de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo). Het doorlopen van deze aanvraagprocedure kan veel tijd in beslag nemen. Voor complexe aanvragen moet de gemeente advies inwinnen bij de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. De aanvraagprocedure kan maximaal 6 maanden in beslag nemen.

Kerkelijke voorwaarden en bedingen

Voorwaarden die parochiebesturen aan de herbestemming stellen, verschillen per bisdom. Een andere belemmerende factor is het kettingbeding dat is opgenomen in de koopovereenkomst van rooms-katholieke kerken. In dit kettingbeding staan de verkoopvoorwaarden die altijd blijven gelden. Daarnaast speelt bij rooms-katholieke kerken nog het kerkelijk recht een rol: parochies die iets met hun kerk willen doen hebben een bisschoppelijke machtiging nodig voor alle kosten boven € 5.000 per jaar.

Milieuaspecten

Bij industriële complexen speelt vaak milieuproblematiek een rol, bijvoorbeeld omdat het terrein vervuild is, er asbest verwerkt is in de gebouwen of omdat er een zware milieucategorie geldt voor het terrein. Dit speelt bijvoorbeeld bij de herbestemming van het Grote Kantoor van DSM dat op een terrein ligt met milieucategorie '4'. In agrarisch gebied kunnen zogenaamde geurcirkels een belemmering vormen voor herbestemming tot woningen. In de huidige regelgeving zijn nieuwe woningen binnen geurcirkels niet toegestaan. Een mogelijke oplossing is dat in die gevallen in het bestemmingsplan en in de koopovereenkomst wordt opgenomen dat er een geurcirkel

is, dat er gewoond kan worden en dat de bewoners geen bezwaren kunnen maken tegen de aanwezigheid van een bedrijf met een geurcirkels.

Duurzaamheid

Indien een monument wordt herbestemd, kan zich een kans voordoen om duurzaamheidsmaatregelen te treffen of ligt er een wens van de (toekomstige) eigenaar voor duurzaamheid. De vraag is dan welke duurzaamheidsmaatregelen passend en toegestaan zijn. Gemeenten beschikken niet altijd over voldoende kennis om de wet- en regelgeving te interpreteren. Een factor die daarin een rol speelt is dat het thema duurzaamheid vaak bij een andere afdeling is belegd dan erfgoed. Bij de grote monumenten speelt ook een rol dat ze lastig zijn te verduurzamen; grote kerkgebouwen bijvoorbeeld zijn vaak slecht geïsoleerd en hebben hoge stookkosten. Aandacht voor duurzaamheid vergroot de kans op herbestemming. Als (grote) monumenten te ver uit de pas lopen met de (verwarmings)kosten van reguliere panden, wordt de markt van mensen die hierin willen verblijven kleiner.

Bouwkundige en locatiegebonden aspecten

Agrarisch erfgoed bestaat vaak uit kleine en losse objecten. Hierdoor is het gemakkelijker te herbestemmen dan grote industriële en religieuze monumenten. Daar staat tegenover dat agrarische objecten vaker in een buitengebied gesitueerd zijn. Dit maakt het vinden van een nieuwe bestemming weer lastiger, bijvoorbeeld omdat provinciaal en gemeentelijk beleid beperkingen stelt aan woningbouw in buitengebieden. Boerderijen in of aan de rand van een stad zijn meestal gemakkelijker te herbestemmen.

De grote, complexe industriële monumenten zijn vaak in of aan de rand van kernen gesitueerd. Ook daarvoor is het moeilijk is een functie te vinden met voldoende rendement. Soms wordt gedacht aan een horecabestemming, maar is er geen of onvoldoende parkeergelegenheid.

Financiële haalbaarheid

Herbestemming en een nieuwe functie van een monument hebben uiteraard financiële consequenties voor de eigenaar. In algemene zin kan voor alle erfgoedsectoren worden gezegd dat aan de kostenkant extra moet worden geïnvesteerd en er aan de opbrengstenkant vaak beperkingen zijn. Aan de kostenkant speelt onder meer de aanschafprijs een rol, die soms als te hoog wordt ervaren. Daarnaast gaat herbestemming van een monument regelmatig gepaard met hoge restauratiekosten en komen in een later stadium dikwijls nog onvoorziene gebreken (bijvoorbeeld aan de fundering van het monument) aan het licht. Het is lastig is om een goede taxatie van de waarde van een monument te maken.

Aan de inkomstenkant geldt dat financieringsmogelijkheden voor bijvoorbeeld restauratie beperkt zijn en dat er als gevolg van regelgeving en beleid en bouwkundige en locatiegebonden factoren belemmeringen kunnen zijn voor de beoogde invulling van de nieuwe functie van het monument (zie hiervoor). Deze factoren beperken de markt voor herbestemming en maken het lastig om tot een goede businesscase te komen.

Emotionele betrokkenheid

Bij een monument gaat het dikwijls niet alleen om het 'stenen gebouw', maar ook om de emotionele waarde die een monument vertegenwoordigt. Agrarisch erfgoed is vaak al een lange tijd familiebezit, wat het moeilijk maakt er afstand van te doen. Emotionele betrokkenheid speelt ook bij kerken een sterke rol. Een kerkgebouw is een plek waar mensen belangrijke levensgebeurtenissen hebben meegemaakt, zoals een huwelijk of een uitvaart. Een ander aspect dat bij religieus erfgoed meespeelt, is de plek die het gebouw inneemt in de beleving van het geloof. Rooms-

katholieken zien het kerkgebouw als het huis van en gewijd aan God. Protestanten gaan hier in principe pragmatischer mee om.

Kerkbesturen weten vaak veel eerder dat een kerkgebouw gesloten moet worden dan de gelovigen. Dit vraagt om grote zorgvuldigheid in de berichtgeving. Het opstellen van een kerkvisie kan het herbestemmingsproces bevorderen.⁴

Conclusie

Herbestemmingsprocessen zijn complexe processen waarin veel factoren een (vertragende) rol spelen. Hoewel de karakteristiek en de oorzaken van leegstand voor elk van de erfgoedsectoren verschillend zijn (zie paragraaf 3.1), zijn de op te lossen vraagstukken om herbestemming te realiseren, zoals financiële haalbaarheid en obstakels in beleid en regelgeving waarvoor een flexibele oplossing nodig is, sterk vergelijkbaar. Wel kan per monument verschillen welke herbestemmingsvraagstukken een meer of minder grote rol spelen. Een andere complicerende factor is dat vaak veel partijen met verschillende belangen bij een herbestemming betrokken zijn. Dit vraagt om maatwerk. Verder kunnen bij herbestemming vraagstukken spelen die op een andere beleids-terrein dan erfgoed betrekking hebben. Het is daarom belangrijk dat inhoudelijke verbindingen tussen verschillende beleidsterreinen en –afdelingen wordt gelegd, zowel binnen gemeenten als bij de provincie.

3.3 De huidige werkwijze

Inleiding

In deze paragraaf gaan we in op de huidige werkwijze van de aanjagers herbestemming. Eerst beschrijven we het kader waarbinnen zij hun activiteiten uitvoeren. Vervolgens komt hun feitelijke werkwijze aan de orde en elementen daarin die een positieve rol spelen. Tot slot gaan we in op enkele aandachtspunten.

Kader

De inzet van de aanjagers heeft de volgende doelstelling meegekregen. *‘Het beoogd resultaat is dat door uw tussenkomst de kans aanzienlijk wordt vergroot dat een groot aantal van deze herbestemmingsopgaven wordt gerealiseerd, zodat weer toekomstperspectief ontstaat en deze monumenten kunnen worden behouden, benut en beleefd voor en door de samenleving’* (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2018c). In het tweede jaar is de doelstelling per erfgoedsector aangescherpt, in aansluiting op de karakteristiek van de erfgoedsector.

- Agrarisch: doel is het vinden van een duurzame nieuwe functie voor agrarische rijksmonumenten van agrariërs en/of andere eigenaren die niet zelf in staat zijn een weg te vinden in de herbestemmingswereld en zo de gebouwen voor het nageslacht te bewaren. Op die manier dragen de gebouwen ook bij aan een vitaal en aantrekkelijk platteland. Van de aanjager wordt verwacht de herbestemming van minimaal zes agrarische rijksmonumenten te bespoedigen (prioritaire lijst) en het onderhouden van contacten met vijftien à twintig objecten om kansen voor herbestemming in te schatten en te bevorderen (groslijst).
- Industrieel: doel is eigenaren van industriële rijksmonumenten te helpen met het creëren van een toekomstperspectief om een bestemming te realiseren die in een goede relatie staat tot

⁴ Dit is een visie op de toekomst van kerkgebouwen in een burgergemeente met aandacht voor leegstand, instandhouding en herbestemming. Het opstellen ervan vraagt van alle betrokken partijen (kerkgenootschappen, omwonenden, ontwikkelaars, deskundigen en overheden) dat zij samen oplossingen vinden en kiezen welke kerken hun functie behouden of een andere krijgen. Deze visie kan landen in omgevingsvisies die gemeenten verplicht voor hun grondgebied moeten opstellen. Voor de opstelling van een kerkvisie is vanuit het Rijk subsidie beschikbaar (OCenW; Erfgoed telt).

de vaak complexe omgeving van dit soort erfgoed. Van de aanjager wordt verwacht de herbestemming te bespoedigen van minimaal vier industriële rijksmonumenten (prioritaire lijst) en onderhouden van contacten met vijftien à twintig objecten om kansen voor herbestemming in te schatten en te bevorderen (groslijst).

- Religieus: doel is een toekomstperspectief te bieden aan eigenaren van religieus erfgoed voor een bestemming van hun religieus erfgoed dat kampt met (dreigende) leegstand, die in overeenstemming is met de gevoeligheden die leven en in goede samenspraak met belanghebbenden als het bisdom, gemeente en omwonenden. Van de aanjager wordt verwacht de herbestemming te bespoedigen van minimaal vijf religieuze rijksmonumenten (prioritaire lijst) en contact te onderhouden met vijftien à twintig objecten om kansen voor herbestemming in te schatten en te bevorderen (groslijst).

Het kader van het aanjaagteam bestaat voorts uit een aantal elementen, namelijk:

- werken met een prioritaire lijst van monumenten;
- werken met een aanjager per erfgoedsector;
- samenwerken in één team, in afstemming met de provincie;
- beschikbare tijd.

Onderstaand wordt per element beschreven hoe dit kader in de praktijk functioneert.

Werken met een prioritaire lijst van monumenten

De aanjagers hebben de opdracht gekregen om aan de slag te gaan met een lijst van prioritaire monumenten. Dit zijn monumenten die bouwkundig in een matige of slechte staat verkeren waarbij een mate van urgentie aan de orde is. Deze lijst was (mede) gebaseerd op de Erfgoedmonitor. In de praktijk bleek dat de informatie uit de Erfgoedmonitor niet altijd juist en actueel was. Inmiddels is daar wel verbetering in aangebracht. Ook bleek in het eerste jaar dat de vragen om ondersteuning langzaam op gang kwamen. Dit is (mede) het gevolg van de keuze om in het eerste jaar slechts een beperkte externe campagne op te zetten, zodat aanjagers konden focussen op de objecten uit hun lijst.

Op basis van deze ervaringen zijn de lijsten opgeschoond en is aandacht besteed aan externe communicatie (waaronder flyers, presentaties op bijeenkomsten en een mail aan alle gemeenten in Zuid-Holland en aan erfgoedorganisaties) om de zichtbaarheid van de aanjagers te vergroten. Dit droeg bij aan de naamsbekendheid van de aanjagers, wat leidde tot hulpvragen voor monumenten buiten deze prioritaire lijst. Mede op basis hiervan is een groslijst tot stand gekomen van projecten per sector die hulp zouden kunnen gebruiken. Een paar projecten sprongen eruit. Deze leken met hulp op korte termijn tot herbestemming te kunnen komen. Dit leidde tot een aangepaste prioritaire lijst. Om concreet richting te geven bij de tweede opdracht (augustus 2019) is de afspraak gemaakt dat de aanjagers de meeste energie zouden zetten op deze prioritaire lijst.

Andere wegen waarlangs vragen voor ondersteuning bij de aanjagers zijn binnengekomen zijn:

- een brief die begin 2020 is gestuurd aan alle eigenaren van rijksmonumenten over de erfgoedmonitor en waarin is gewezen op de mogelijkheid van subsidie voor restauratie en/of herbestemming. Hoewel in deze brief eigenaren niet werden geattendeerd op het aanjaagteam, heeft dit toch tot enkele nieuwe hulpvragen geleid;
- kansen voor herbestemming, aangedragen door de eigenaren zelf of binnengekomen via het provinciaal netwerk, het Erfgoedhuis Zuid-Holland of www.monumenteninbeweging.nl;
- kansen gesignaleerd in het 'veld' door de aanjagers zelf.

Werken met een aanjager per erfgoedsector

De keuze voor de aanstelling voor een aanjager per erfgoedsector is gebaseerd op de aanname dat de knelpunten in elk van de sectoren verschillend zijn waardoor specifieke expertise nodig is. In de praktijk is er echter sprake van een grote vergelijkbaarheid van vraagstukken.

Samenwerken in één team, in afstemming met de provincie

De aanjagers hebben veelvuldig onderling contact. Ook is er regelmatig contact met de provincie. De volgende afstemming vindt plaats:

- een keer per maand in gezamenlijk overleg met alle drie de aanjagers, al dan niet met hun provinciale ondersteuners en de coördinator van het aanjaagteam;
- meerdere keren per maand overleg tussen aanjager en ondersteuner;
- op ad hoc basis tussen aanjagers onderling en met overige provinciale medewerkers;
- incidenteel overleg met de betreffende bestuurder.

Continuïteit in een vast ambtelijk aanspreekpunt is belangrijk.

Via de verschillende overleggen is het dus mogelijk om met elkaar te klankborden over moeilijke casussen, netwerkcontacten uit te wisselen en op de hoogte te blijven van elkaars projecten. Voor de provincie is een belangrijke opbrengst dat zicht is gekregen op de knelpunten die zorgen voor stagnatie van herbestemmingsprocessen.

Hoewel er binnen het team kennisuitwisseling plaatsvindt, wordt de kennis van drie afzonderlijke aanjagers niet systematisch en structureel gedocumenteerd en gedeeld. Wanneer een aanjager met zijn werkzaamheden stopt, is ook zijn kennis niet meer of nog maar beperkt beschikbaar.

Beschikbare tijd

In de periode 2018/2019 bedroeg de beschikbare tijd per aanjager 1 à 1,5 dag per week (maximaal 480 uur op jaarbasis). Daar was een budget van € 136.800 op jaarbasis mee gemoeid. In de praktijk is in de periode 2018/2019 € 208.000 besteed. Dit is circa € 71.000 meer dan begroot. Deze 'meerkosten' zijn in goed overleg met de gedeputeerde gemaakt. In het tweede opdrachtjaar zijn de begrote kosten en de begrote tijd verdubbeld, namelijk 2 à 2,5 per dag per week of wel circa tachtig uur per maand (maximaal 960 uur per aanjager op jaarbasis). De mening van de aanjagers over de beschikbare tijd varieert van 'tachtig uur in de maand is prima' tot 'er is eigenlijk veel te weinig tijd, je zou er een dagtaak aan kunnen hebben'.

Inzet van de aanjagers

Hierna wordt een impressie gegeven van de inzet van de aanjagers om de in 3.2 aangegeven vertragende/belemmerende factoren aan te pakken.

Leggen van contacten met eigenaren

De opdracht aan de aanjagers is actief te interveniëren in herbestemmingsprocessen. Dit houdt in dat zij niet afwachten totdat eigenaren met een verzoek komen, maar proactief op eigenaren afstappen en hun diensten aanbieden. Daarbij wordt geïventariseerd wat nodig is om partijen mee te krijgen, bijvoorbeeld eigenaren een advies op maat aanbieden waarmee ze verder kunnen. In de praktijk initieert soms de aanjager het contact, soms de eigenaar. Vooral de aanjagers in de agrarische en industriële sector gaan proactief te werk, omdat in deze sectoren de verwaarlozing van monumenten vaak goed zichtbaar is. Het is dus direct duidelijk bij welke monumenten iets zou moeten gebeuren. Bij kerkgebouwen is de ondersteuningsbehoefte niet direct zichtbaar, omdat ze dikwijls nog in een goede staat van onderhoud verkeren. Daar is de inzet van de aanjager dus minder vaak op eigen initiatief dan bij de andere erfgoedsectoren.

Doordat het werk van de aanjagers steeds bekender wordt in het veld, weten de eigenaren de aanjagers steeds beter te vinden.

Situatie in beeld brengen

De aanjagers verdiepen zich in de problemen die spelen bij de herbestemming van een monument. Het gaat hierbij om vragen als waarom herbestemming niet tot stand komt, waarom er geen restauratie in beeld is en/of waarom processen niet in beweging komen. Dat doen de aanjagers door het gesprek aan te gaan met de eigenaar, maar ook met de gemeente. Zij nemen de tijd om het betreffende object en de locatie te leren kennen, het vertrouwen te winnen en te weten welke belangen er spelen.

Op zoek gaan naar herbestemmingsmogelijkheden en belemmeringen wegnemen

Nadat de aanjagers de situatie in beeld hebben kijken zij met de eigenaar en stakeholders naar herbestemmingsmogelijkheden, ongeacht eventuele belemmeringen in het gemeentelijk bestemmingsplan. Eigenaren komen in dit proces ook zelf vaak op nieuwe ideeën waar ze eerder niet aan hadden gedacht of te snel overheen gestapt zijn.

De aanjagers leggen de verbinding met de gemeente (ambtenaren en bestuurders) en gaan het gesprek aan over obstakels in regelgeving en mogelijkheden om het proces weer in beweging te krijgen. In die contacten brengt de aanjager het specifieke monument in het bijzonder, maar ook monumenten in het algemeen, onder de aandacht van zowel bestuurders en ambtenaren als van eigenaren.

In het leggen van een verbinding met de gemeente speelt ook het gezamenlijke belang een rol. Een monumenteigenaar is doorgaans iemand die van het monument houdt en het graag voor toekomstige generaties wil behouden. Andere partijen (zoals gemeenten en projectontwikkelaars) zien niet altijd wat de meerwaarde van herbestemming voor hen is. Het is belangrijk op zoek te gaan naar het gezamenlijke belang en draagvlak te creëren, bijvoorbeeld door:

- Gemeenten bewust te maken van de meerwaarde die herbestemming creëert. Door restauratie en herbestemming van monumenten, stijgt de WOZ-waarde en verbetert het vestigingsklimaat. Beleggers zijn vanwege het historisch karakter bereid om meer te betalen voor erfgoed, omdat ze daar in de toekomst bij verkoop meer winst uit kunnen halen.
- Gemeenten bewust te maken van het (cultuurhistorisch) ensemble waar het monument deel van uitmaakt. Door te kijken naar 'het grotere geheel' kan herbestemming op een hoger financieel en organisatorisch niveau worden getild. Dat is ook bevorderlijk voor de uitstraling naar buiten toe.

Praktische ondersteuning

Andere ondersteuning die de aanjagers in deze fase bieden, betreft onder meer:

- vanuit zijn netwerk op zoek gaan naar partijen die bij de herbestemming betrokken kunnen worden, zoals gebruikers voor een nieuwe bestemming en ontwikkelaars;
- meedenken met technische aspecten van een project voor herbestemming en restauratie;
- adviseren over financierings- en subsidiemogelijkheden;
- aanvragen en laten uitvoeren van adviezen op maat;
- maken van een reële businesscase voor de herbestemming, bijvoorbeeld:
 - het maken van doorberekeningen/telmodellen om een realistische waarde van de nieuwe functie te bepalen (bijvoorbeeld wonen);
 - kijken naar oplossingen om de haalbaarheid van een businesscase te vergroten, bijvoorbeeld een monument in erfpacht krijgen, om zo hoge kosten in verband met aankoop van het monument te vermijden.

- contacten leggen met partijen die nodig zijn om de herbestemming te realiseren: architecten, calculators, makelaars, beleggers, aannemers, et cetera.

Nevenactiviteiten

Naast het bieden van ondersteuning bij de herbestemming van individuele objecten, hebben de aanjagers bijdragen geleverd aan netwerkevenementen en promotionele activiteiten uitgevoerd, bijvoorbeeld presentaties op expertmeetings en op de Erfgoeddag 2018 georganiseerd door Erfgoedhuis Zuid-Holland.

Positieve elementen in de huidige werkwijze

De volgende elementen in de huidige werkwijze hebben volgens respondenten een positieve uitwerking.

Externe en neutrale positie van de aanjagers

Eenzijds wordt de positie van de aanjagers gekenmerkt als 'extern' en 'neutraal', zo geven eigenaren, stakeholders en aanjagers aan. Hiermee wordt bedoeld dat de aanjager geen direct belang bij herbestemming heeft en de nieuwe functie die een rijksmonument krijgt. Hij kan daardoor goed de verbinding tussen verschillende betrokken partijen leggen (bijvoorbeeld tussen monumenteigenaar en gemeente) en actief meedenken over oplossingen voor belemmeringen. Monumenteigenaren ervaren daardoor ook echt inhoudelijke ondersteuning, die meer is dan het verwijzen naar subsidies en regelgeving.

Anderzijds is het feit dat de aanjagers in opdracht werken van de provincie een belangrijke bevorderende factor. Eigenaren en marktpartijen geven aan dat de aanjager door deze opdracht met een zekere autoriteit aan tafel zit, bijvoorbeeld in het gesprek met gemeenten. Eigenaren ervaren hierdoor dat gemeenten serieus naar herbestemmingsprojecten kijken.

Expertise van de aanjagers

De aanjagers hebben veel relevante werkervaring, waardoor ze veel kennis hebben van monumenten, maar ook in staat zijn om het herbestemmingsproces 'breed' te benaderen. Daarnaast hebben zij ervaring met overheden, waardoor ze de vertaalslag kunnen maken van knelpunten en vragen van eigenaren naar de provincie en andere overheden en andersom de vertaalslag van overheden en regelgeving naar eigenaren. Monumenteigenaren geven aan daarvan veel profijt te ondervinden.

Daarnaast beschikken de aanjagers dankzij hun werkervaring over een netwerk en kunnen de aanjagers, als 'spin in het web' dit netwerk inzetten om monumenteigenaren specifieke expertise te bieden. Tot slot hebben de aanjagers de competentie om tussen verschillende situaties te kunnen schakelen (tussen privaat-publiek, tussen operationeel, strategisch en tactisch niveau en tussen ambtelijk-bestuurlijk). Niet alleen is iedere situatie uniek, ook is er sprake van betrokkenheid van verschillende partijen met verschillende belangen.

Aandachtspunten in de huidige werkwijze

Uit de interviews komen de volgende mogelijkheden voor aanpassingen in de werkwijze naar voren.

Publiciteit

De publiciteit rondom herbestemming kan worden versterkt, zo geven eigenaren, stakeholders en aanjagers aan. Publiciteit is van belang om eigenaren en marktpartijen te inspireren tot en te overtuigen van het belang van herbestemming. De volgende mogelijkheden zijn genoemd.

- Sterker uitdragen wat de provincie doet op het gebied van herbestemming.

- Het (structureler) delen van best practices om anderen te inspireren en te overtuigen herbestemmingsprojecten aan te gaan.
- Het maken van een film over (de geslaagde herbestemming van) een monument, als prikkelende manier om de positieve kanten van monumenten te laten zien en de interesse van het publiek te wekken.

Ook de publiciteit over het werk van de aanjagers kan worden verbeterd. Het is belangrijk dat er transparantie is over rol en functie van de aanjagers. Enkele stakeholders spreken hun twijfels uit over de zichtbaarheid van de aanjagers. Een PR-plan met aandacht voor structurele communicatie over herbestemming en het aanjagen daarvan kan aan de zichtbaarheid een bijdrage leveren.

Verbinding tussen beleidssectoren

Vaak gaat herbestemming niet alleen over het monument, maar ook over het gebied/landschap waarin een monument ligt. Veelal zijn er bij gemeenten goede contacten met ambtenaren erfgoed, maar ervaren betrokkenen soms onvoldoende afstemming binnen gemeenten tussen erfgoed en bijvoorbeeld duurzaamheid en ruimtelijke ordening. Aanjagers zouden volgens eigenaren nog sterker kunnen sturen op deze verbinding. Ook bij de provincie zelf kan herbestemming binnen de afdeling Ruimte beter verankerd worden.

Conclusie

De aanjagers hebben een inspanningsverplichting en geen resultaatverplichting: namelijk 'actief interveniëren om de kansen voor succesvolle herbestemming te vergroten'. De inzet van de aanjagers is conform hun opdracht: zij zetten herbestemmingsprocessen in beweging en jagen deze vervolgens aan. Zij fungeren als adviseur, 'olieroosje', verbinder en gids. Zij bieden maatwerk in aansluiting op de ondersteuningsbehoefte van eigenaren en vormen een belangrijke schakel in de herbestemmingstrajecten waarbij ze betrokken zijn. Bij agrarisch en industrieel erfgoed is er een grotere mate van een proactieve inzet van de aanjagers dan bij religieus erfgoed. Dit heeft mede te maken met de zichtbare, slechte staat van de monumenten binnen de agrarische en industriële erfgoedsector. Dit maakt de ondersteuningsbehoefte manifest.

Vanuit het oogpunt van efficiency kan de vraag worden gesteld of de huidige indeling van een aanjager voor elk van de drie erfgoedsectoren van voldoende toegevoegde waarde is. Daarbij betekent deze driedeling ook de keuze om binnen deze erfgoedsectoren te werken en andere sectoren uit te sluiten. Mogelijk spelen er bij andere erfgoedsectoren ook urgente herbestemmingsvraagstukken, die met de huidige werkwijze onvoldoende in beeld komen en die geen gebruik kunnen maken van de diensten van het aanjaagteam.

Positieve elementen in de huidige werkwijze zijn de externe en neutrale positie van de aanjagers en hun ervaring en expertise. Er is ruimte voor verbetering voor wat betreft publiciteit, zowel ten aanzien van de activiteiten van de provincie op het gebied van herbestemming als op het gebied van de rol van de aanjagers. Dit geldt ook voor verbinding met andere beleidssectoren binnen gemeenten en bij de provincie.

3.4 De opbrengst van de huidige werkwijze

Inleiding

De opbrengst van de huidige werkwijze is op verschillende manieren uit te drukken. In lijn met de opdracht van de aanjagers gaat het hierbij in eerste instantie vooral om procesresultaten, ofwel tussenresultaten van de stappen die zij zetten. Vervolgens gaan we in op het aantal herbestemmingstrajecten waarbij de aanjagers betrokken zijn (geweest) en het aantal trajecten dat tot op

heden tot herbestemming heeft geleid. Tevredenheid van betrokkenen over de inzet van de aanjagers is eveneens een belangrijke opbrengst. Ook daar wordt in deze paragraaf bij stilgestaan. Tot slot zijn er opbrengsten die op voorhand niet werden beoogd, maar wel zijn gerealiseerd: de zogenaamde neveneffecten.

Procesresultaten

De interventies van de aanjagers hebben onder meer de volgende procesresultaten opgeleverd:

- contacten met eigenaren en gemeenten gelegd;
- eigenaren, overheden en marktpartijen bij elkaar gebracht;
- gesprekken gevoerd met gemeenten, adviseurs, ontwikkelaars, financiers en bouwers over restauratie-, renovatie-, verkoop- of verhuurmogelijkheden met als doel herbestemming en vaak ook functiewijziging;
- overleg gevoerd met verschillende disciplines binnen het provinciehuis;
- geadviseerd over subsidies, herbestemmingsmogelijkheden en restauratie;
- subsidieaanvragen door de eigenaren ingediend en (grotendeels) verleend voor restauratie, maatregelen met betrekking tot duurzaamheid en toegankelijkheid;
- adviezen op maat aangevraagd en uitgevoerd door experts (twaalf uitgevoerde adviezen op maat in totaal);
- variantenstudies uitgevoerd en doorgerekend;
- kandidaten aangedragen voor koop, huur en exploitatie;
- plannen opgesteld en ingediend, waaronder bouw-, ontwikkel-, restauratie- en herbestemmingsplannen;
- (versterking van) netwerken en kennisdeling onder meer door presentaties op netwerkevenementen en expertmeetings;
- kerkenvisie door de gemeente opgesteld.

Herbestemmingstrajecten en gerealiseerde herbestemmingen

De aanjagers zijn tot op heden (juli 2018 - mei 2020) betrokken bij 51 herbestemmingstrajecten waarvan er zeven tot herbestemming zijn gekomen (tabel 3.1).

Tabel 3.1 Aantal rijksmonumenten⁵ en herbestemmingstrajecten per erfgoedsector, april 2020

erfgoedsector	aantal rijksmonumenten	lopende trajecten	afgeronde trajecten i.v.m. herbestemming
agrarisch	715	19	1
industrieel	496	10	5
religieus	349	15	1
totaal	1.560	44	7

bron: Erfgoedmonitor/aanjagers. Peildatum Erfgoedmonitor is 20 april 2020. De aantallen zijn de laatste jaren in grote lijnen gelijk gebleven.

⁵ Het werkelijke aantal rijksmonumentnummers van deze erfgoedsectoren is hoger. Voor de getoonde aantallen is in de Erfgoedmonitor een filtering toegepast op complexniveau. Hierbij zijn losse en veelal kleinere onderdelen van een complex (bijvoorbeeld afzonderlijke schuren, hooibergen, karnmolens, orgels, preekstoelen, kerktorens, industriële bijgebouwen of silo's) met wel een eigen rijksmonumentnummer, eruit gefilterd. Deze losse onderdelen maken onderdeel uit van een complex, met al dan niet een herbestemmingsbehoefte. De aanjager zet zijn inspanningen mede in op het niveau van het gehele complex, hij focust niet op de afzonderlijke onderdelen.

Een volledig overzicht van de interventies en resultaten per erfgoedsector is opgenomen in bijlage 2. Uit dit overzicht blijkt dat het in de lijn der verwachting ligt dat de komende tijd nog een aantal herbestemmingstrajecten de eindstreep zullen halen.

De aanjagers hebben aangegeven dat in de afgelopen twee jaar het aantal ondersteuningsvragen een stijgende lijn liet zien. Zij hebben alle hulpvragen in behandeling genomen. Wat betreft de verwachting van de toekomstige omvang van de ondersteuningsbehoefte heeft de provincie aangegeven dat naar alle waarschijnlijkheid (dreigende) leegstand in deze sectoren de komende jaren zal doorzetten onder meer door de schaalvergroting in de landbouw, de ontkerkelijking en de bouw van moderne industriële complexen (zie ook paragraaf 3.1). In combinatie met het grote aantal rijksmonumentale complexen (1.560) en de dreiging van recessie als gevolg van de coronacrisis ligt het in de rede dat een aanzienlijk aantal eigenaren de komende jaren ondersteuning kan gebruiken bij herbestemmen.

Tevredenheid van betrokkenen

Een belangrijke opbrengst van de inzet van de aanjagers is de grote mate van tevredenheid over de inzet van de aanjagers bij betrokkenen. Betrokken partijen geven aan blij te zijn dat, mede via de inzet van de aanjagers, wordt geïnvesteerd in het behoud van monumentaal erfgoed.

Eigenaren en stakeholders (waaronder gemeenten) zijn vooral tevreden over de volgende aspecten van de inzet.

- Het feit dat er überhaupt aanjagers zijn. Dit zorgt ervoor dat ook gemeenten serieus naar herbestemming gaan kijken.
- De vertaalslag die de aanjagers kunnen maken tussen monumenteigenaren en overheden geeft eigenaren het gevoel dat hun problemen bij herbestemming worden gehoord.
- Het leggen van de verbinding tussen eigenaren, overheden en andere (markt) partijen en het creëren van draagvlak bij betrokken partijen.
- Het bewustwordingsproces inzake het belang van monumenten dat aanjagers bij eigenaren in beweging zetten.
- De persoonlijke benadering van de aanjagers en de vertrouwensrelaties die zij opbouwen met eigenaren en gemeenten.
- Kennis van zaken waaraan het monumenteigenaren ontbreekt, zoals van subsidies, te betrekken partijen, technisch en financieel behoud van een monument et cetera.
- Versnelling van besluitvorming bij onder meer gemeenten.
- Het feit dat de ingezette ondersteuning kosteloos is en maatwerk biedt gericht op de behoefte van de monumenteigenaren.

Gezien de mate van tevredenheid over de geboden ondersteuning pleiten veel betrokkenen voor continuering van een aanjaagfunctie.

De provincie is op ambtelijk niveau tevreden, omdat de opbrengst van de inzet van de aanjagers grotendeels aan hun verwachtingen voldoet. De aanjagers leveren ondersteuning die erop is gericht op de herbestemmingskansen van rijksmonumenten te vergroten. Deze inzet is conform de opdracht van de aanjagers.

De aanjagers zelf zijn onder meer tevreden over:

- hun positie, waardoor ze makkelijk contact kunnen maken met en de verbinding kunnen leggen tussen verschillende partijen;
- de ontstane netwerken en de vertrouwensrelaties die met eigenaren en betrokken partijen zijn opgebouwd. Dit zorgt voor een olievlekwerking;

- de waardering voor hun inzet, niet alleen bij eigenaren die zich daadwerkelijk geholpen voelen, maar ook bij andere betrokkenen, waaronder gemeenten. Ook gemeenten weten de aanjagers nu rechtstreeks te vinden met vragen om ondersteuning;
- een aanjager per erfgoed met kennis van die specifieke sector. Tegelijkertijd biedt de samenwerking in het team meerwaarde door uitwisseling en klankborden.

Neveneffecten

Behalve bovengenoemde resultaten ten aanzien van (stappen in) herbestemming van monumenten, heeft de aanjaagfunctie de volgende positieve neveneffecten opgeleverd.

- De provincie is eerder en meer in beeld bij monumenteigenaren. De lijnen vanuit het veld naar de provincie zijn verkort. Er is waardering voor de rol van de provincie.
- Vooral ook kleine gemeenten, met weinig capaciteit, maken voor hun beleid en activiteiten goed gebruik van de aanwezigheid van de aanjagers.
- Er ontstaat meer bekendheid van de provinciale regelingen (subsidieregeling Restauratie Rijksmonumenten 2013 en adviezen op maat) en landelijke financieringsmogelijkheden. Eigenaren blijken vaak niet op de hoogte van de verschillende regelingen. Het feit dat de aanjagers de regelingen als het ware ‘meebrengt’ maakt het makkelijker om eigenaren over de ‘streep van herbestemming’ te trekken. Daarnaast dragen subsidies bij aan het rond krijgen van de exploitatie, doordat de kosten voor restauratie en herbestemming kunnen worden afgevlakt met subsidies. Kanttekening bij subsidies is dat de aanvraagprocedure door indieners als complex wordt ervaren.
- Door de inspanningen van de aanjagers ontstaat meer positieve aandacht voor de monumentale waarde en de landschappelijke waarde van een monument. De aanjaagfunctie draagt bij aan het vergroten van de prioriteit voor en versterking van het monumentenbeleid binnen gemeenten. De verwachting is dat op den duur dat een herbestemming, waarbij een nieuwe eigenaar zelf kan zorgen voor instandhouding van het monument, tot minder subsidieaanvragen voor instandhouding leidt.

Conclusie

De opbrengst van de inzet van de aanjagers is dus vooral te definiëren in termen van het bevorderen van de procesvoortgang. Dat zij herbestemmingsprocessen hebben bevorderd, blijkt ook uit de beschrijving van de resultaten van de interventies die de aanjagers hebben gedaan (zie bijlage 2). In totaal zijn de aanjagers bij 51 trajecten betrokken (geweest). Er zijn er zeven herbestemmingen gerealiseerd, terwijl veel van de andere casussen in meer of mindere mate verder zijn geholpen in hun herbestemmingsproces. Belangrijke kanttekening bij de opbrengst is dat herbestemming een proces van lange adem en een complexe aangelegenheid is, terwijl de aanjagers pas korte tijd actief zijn. De opdracht van de aanjagers ligt ook bij de moeilijke casussen.⁶ Makkelijke casussen kunnen eigenaren zelf realiseren.

De aanjagers hebben een inspanningsverplichting en geen resultaatverplichting. Daarmee zijn de opbrengsten conform de opdracht die de aanjagers van de provincie hebben gekregen: namelijk actief interveniëren om de kansen voor succesvolle herbestemming te vergroten. De provincie is op ambtelijk niveau daarom in belangrijke mate tevreden met de opbrengsten van de inzet van de aanjagers. Ook eigenaren, andere partijen en de aanjagers zelf zijn tevreden over hoe de aanjagers hun rol hebben opgepakt en ondersteuning die zij, in aansluiting op de behoefte van eigena-

⁶ Dit laat onverlet dat er in beperkte mate ook ingezet is op ‘laaghangend fruit’. Dit betreft projecten die al zover in voorbereiding waren dat met ze met een klein duwtje over de streep gehaald konden worden. Voorbeelden zijn het Brugwachtershuisje in Voorburg, voormalig Bankgebouw in Dordrecht, Pakhuis Rust in Delft en het Pompstationgebouw in Schiedam.

ren, hebben geboden. Veel betrokkenen pleiten dan ook voor continuering van een aanjaagfunctie.

De verwachting is dat de komende jaren de leegstand van rijksmonumenten verder zal doorzetten en dat daarbij ook behoefte zal zijn aan ondersteuning. De lange looptijd van processen en de verwachting dat ook in de toekomst een aanzienlijk aantal eigenaren ondersteuning kan gebruiken bij herbestemming vraagt om een structurele aanpak.

4 De werkwijze elders om herbestemming te stimuleren

Inleiding

Aan de hand van deskresearch en telefonische interviews is in kaart gebracht welke werkwijzen in andere provincies worden ingezet om herbestemming te stimuleren. Het betreft een beschrijving op hoofdlijnen waarbij is gekeken naar elementen van de werkwijze die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de aanpak in Zuid-Holland. Daarbij is ook gekeken naar mogelijke aanknopingspunten in Zuid-Holland. In de inventarisatie van de voorbeelden zijn enkele aspecten buiten beschouwing gebleven, zoals de kosten en resultaten van de aanpak. Dit geldt ook voor de mate waarin monumenteigenaren en andere belanghebbenden tevreden zijn over de aanpak. De voorbeelden zijn daarom vooral bedoeld om de provincie te inspireren na te gaan welke elementen uit de werkwijzen elders passend kunnen zijn voor de praktijk van herbestemming in Zuid-Holland

In bijlage 3 is een meer uitgebreide beschrijving opgenomen van de situatie in zeven andere provincies (Drenthe, Friesland, Gelderland, Noord-Brabant, Noord-Holland, Utrecht en Zeeland). In bijlage 4 zijn nog enkele landelijke en buitenlandse voorbeelden opgenomen.

Projectbureau

In een aantal andere provincies is gekozen voor aanjagen vanuit een projectbureau. Er wordt niet gewerkt met specifieke aanjagers per sector. Vanuit het bureau worden niet alleen de activiteiten gecoördineerd (waaronder bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten) maar het fungeert bijvoorbeeld ook als meldpunt en (online) platform om kennis te delen. Voorbeelden van projectbureaus zien we in Drenthe en Friesland (Kenniscentrum Herbestemming Noord), in Noord-Brabant (Erfgoed-LAB) en in Gelderland (programmamateam SteenGoed Benutten). Voordelen zijn:

- meer mogelijkheden voor samenhang in activiteiten;
- meer mogelijkheden voor zichtbaarheid (website, nieuwsbrief en dergelijke);
- een duidelijk meldpunt en/of aanspreekpunt (één-loket);
- meer mogelijkheden voor kennisborging en continuïteit.

Gestandaardiseerde aanpak

In enkele andere provincies is de inzet van een netwerk van experts meer gestandaardiseerd dan in Zuid-Holland het geval is. Een voorbeeld is het Erfgoed Expert Team in de provincie Utrecht. In die provincie wordt per casus bepaald welke deskundigheid vanuit dit team nodig is om het herbestemmingstraject verder te helpen. In Utrecht wordt gewerkt met een raamcontract/nulurencontract met vaste vergoedingen voor bepaalde diensten. Een soortgelijke aanpak wordt gehanteerd in de [versnellingskamers](#) van het ErfgoedLAB van de provincie Noord-Brabant. Het voordeel van dergelijke trajecten met experts is, dat er een duidelijk begin- en eindpunt van de ondersteuning is. Een ander voordeel is dat er structureel de juiste deskundigheid beschikbaar is.

Op het gebied van woningbouw hanteert de provincie Zuid-Holland een vergelijkbare versnellingsaanpak. Om gemeenten en andere organisaties te helpen bij het versnellen van woningbouw en binnenstedelijke ontwikkelingsprojecten zet de provincie de zogenaamde [Vliegende Brigade](#) in. De brigade biedt deze hulp door middel van het snel en gericht menskracht leveren voor concrete knelpunten. Deze menskracht bestaat voornamelijk uit externe experts die maatwerk leveren, zoals een ervaren gebiedsontwikkelaar, planeconoom of procesmanager met vastgoedkennis. De experts worden ingehuurd door de gemeente of organisatie die de aanvraag voor ondersteuning doet. 50% van de kosten voor inhuur is voor rekening van de aanvrager.

Een integrale, gebiedsgerichte benadering

Een monument staat niet op zichzelf, maar maakt deel uit van een groter geheel, bijvoorbeeld een natuur- of een stedelijk gebied. Het kan daarmee een bijdrage leveren aan de identiteit en kwaliteit van de leefomgeving. Tegelijkertijd kunnen ontwikkelingen in een gebied een bedreiging zijn voor een monument. Een voorbeeld is een dijkversteving van de Hollandsche IJssel die volgens een respondent monumenten heeft beschadigd. Bij een volgende dijkversteving zou dit probleem zich weer voor kunnen doen. Daarom is een verbinding tussen beleidssectoren van groot belang.

Een integrale, gebiedsgerichte werkwijze kan voor deze verbinding zorgen. In deze werkwijze wordt vanuit maatschappelijke opgaven naar een gebied gekeken en naar de functie die leegstaand vastgoed in het realiseren van die opgaven kan vervullen. Vanuit het gebied zou dan gekeken moeten worden: wat laten we staan en wat vestigen we waarin? Daarbij wordt breder gekeken dan alleen naar leegstaande monumenten. Een integrale, gebiedsgerichte werkwijze wordt onder meer al gehanteerd in het Gelderse programma SteenGoed Benutten. Dat programma richt zich op vastgoed op beeldbepalende locaties in het algemeen, waaronder erfgoed. In Friesland en Drenthe wordt de methode '[herverkavelen](#)' ingezet, om in kaart te brengen wat er in een gebied speelt. Een gebiedsgerichte benadering zorgt er ook voor dat de verbinding tussen verschillende beleidssectoren meer vanzelfsprekend wordt gemaakt.

Ook in Zuid-Holland zijn er kruisbestuivingen tussen verstedelijkingsopgaven en erfgoed. Zo maakte herbestemming een belangrijk onderdeel uit van het actieprogramma 'Slim ruimtegebruik' (Provincie Zuid-Holland 2016). Dit actieprogramma is uitgevoerd in de periode 2015-2019.⁷ Ook maakt erfgoed deel uit van het Programma Ruimte uit 2019 en de provinciale Omgevingsvisie (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2019c).

In Zuid-Holland is in het kader van de Omgevingsvisie de keuze gemaakt om herbestemming van rijksmonumenten onderdeel te laten zijn van de opgave 'Beschermen, versterken en beleefbaar maken van de kwaliteit van het landschap, cultuurhistorische waarden en natuurlijke karakteristieken van de leefomgeving'. Deze opgave betreft de zorg voor een goede ruimtelijke kwaliteit: een evenwicht en samenspel van toekomstwaarde, gebruikswaarde en belevingswaarde. Hiertoe behoort ook het beschermen van de Zuid-Hollandse cultuur- en natuurlandschappen en het cultureel erfgoed (Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland 2019c). In de werkwijze van de erfgoedlijnen zit deze verbinding tussen toekomstwaarde, gebruikswaarde en belevingswaarde al expliciet besloten. Stimuleren van herbestemming is één van de acht operationele doelen van de erfgoedlijnen, waarmee wordt bijgedragen aan het benutten van erfgoed. De voorgenomen achtste erfgoedlijn IJzeren Eeuw biedt daardoor kansen voor de herbestemming van industrieel erfgoed.

Bottom-up benadering

In een aantal andere provincies is er veel aandacht voor een 'bottom-up' werkwijze, waarbij initiatiefnemers zelf zich met een ondersteuningsvraag melden. Dit is bijvoorbeeld het geval in de provincie Noord-Holland. Een belangrijk voordeel hiervan is, dat eigenaren al de noodzaak van herbestemming zien en dat wordt gestuurd op trajecten '*waar energie in zit*'. Een ander voordeel is dat 'verborgen pareltjes' herbestemd worden die niet op het netvlies van de provincie staan. Een nadeel is dat de provincie minder kan sturen op monumenten die ze zelf op het oog heeft. Het organiseren van een [challenge](#), zoals in Gelderland is georganiseerd, kan helpen om de onder-

⁷ Ontwikkelde Toolbox is nog beschikbaar op de provinciale website.

steuningsvraag boven tafel te krijgen. Daaruit kan dan op basis van vooraf gestelde criteria een selectie worden gemaakt.

Systematische en structurele kennisdeling

Kennisdeling voorkomt dat in gelijksoortige situaties steeds opnieuw het wiel wordt uitgevonden. In Zuid-Holland is kennis aanwezig bij de drie afzonderlijke aanjagers, maar deze kennis wordt niet systematisch en structureel gedocumenteerd en gedeeld. Wanneer een aanjager met zijn werkzaamheden stopt, is ook zijn kennis niet meer beschikbaar. Dit is dus kwetsbaar. In andere provincies is deze kwetsbaarheid wat minder groot door als volgt kennis te delen.

- Een pagina van SteenGoed Benutten op de provinciale website wonenruimte.gelderland.nl. Op deze website zijn veel succesvolle voorbeelden van herbestemming te vinden, onder meer geïllustreerd aan de hand van filmpjes.
- Het online platform Kenniscentrum Herbestemming Noord, waar niet alleen succesvolle projecten worden gepresenteerd, maar waar ook informatie te vinden is over diverse subsidieregelingen, waarvan initiatiefnemers gebruik kunnen maken.

In Zuid-Holland wordt speelt Erfgoedhuis Zuid-Holland een belangrijke rol in kennisdeling, onder meer door de website <http://www.herbestemming-zh.nl/>.

Conclusie

Ook in andere provincies wordt ingezet op het stimuleren van herbestemming. Deze aanpak komt deels overeen met de aanpak die in Zuid-Holland wordt gehanteerd. Er zijn ook enkele verschillen, waaronder de inzet van een projectbureau en een meer integrale gebiedsgerichte benadering.

5 Conclusies en aanbevelingen

In aansluiting op het verzoek van Provinciale Staten aan Gedeputeerde Staten om met out-of-the-box voorstellen te komen voor het inzetten van een traject voor versnelling van herbestemming en het verbeteren van de marktwerking voor herbestemming van rijksmonumenten, heeft de provincie voor elk van de sectoren agrarisch, industrieel en religieus erfgoed een aanjager aangesteld. Deze aanstelling was in de vorm van een experiment en in eerste instantie voor de duur van een jaar. Vervolgens is de inzet van de aanjagers met een jaar verlengd. Nu ook bijna het tweede jaar is verstreken, is het tijd om op basis van de evaluatie de balans op te maken en te bepalen op welke punten een herijking van de huidige aanpak wenselijk is. Hieronder beschrijven we eerst de belangrijkste conclusies van de evaluatie, vervolgens doen we op basis van de conclusies een aantal aanbevelingen aan de provincie Zuid-Holland.

5.1 Conclusies

- De provincie zet een breed scala aan instrumenten in om herbestemming van rijksmonumenten te stimuleren. De inzet van de aanjagers is daarmee ingebed in het bredere herbestemmingsbeleid van de provincie Zuid-Holland.
- De drie verschillende erfgoedsectoren waarvoor de aanjagers worden ingezet hebben een verschillend karakter. Ook zien we onderling verschillende oorzaken voor leegstand. Desondanks zijn de op te lossen vraagstukken om herbestemming te realiseren, zoals financiële haalbaarheid en obstakels in beleid en regelgeving waarvoor een flexibele oplossing nodig is, sterk vergelijkbaar.
- De aanjagers hebben een inspanningsverplichting en geen resultaatverplichting. Daarmee zijn de opbrengsten conform de opdracht die de aanjagers van de provincie hebben gekregen: namelijk actief interveniëren om de kansen voor succesvolle herbestemming te vergroten. Zij fungeren in de herbestemmingsprocessen als adviseur, 'oliamannetje', verbinder en gids. Zij bieden maatwerk in aansluiting op de ondersteuningsbehoefte van eigenaren en vormen een belangrijke schakel in de herbestemmingstrajecten waarbij ze betrokken zijn.
- De tevredenheid met de inzet van de aanjagers is groot: monumenteigenaren geven aan dat dankzij de aanjagers ook gemeenten serieus naar herbestemming gaan kijken, dat zij zich gehoord voelen in de obstakels die zij ervaren met herbestemming en dat zij ondersteuning ervaren die aansluit op hun behoefte. Ook de provincie zelf is op ambtelijk niveau in belangrijke mate tevreden. De resultaten van de inzet van de aanjagers is zoals verwacht en is in lijn met hun opdracht: de kansen op succesvolle herbestemming zijn binnen elk van de drie erfgoedsectoren vergroot. Betrokken partijen geven aan blij te zijn dat mede via de inzet van de aanjagers, wordt geïnvesteerd in het behoud van monumentaal erfgoed.
- Ook in andere provincies wordt ingezet op het stimuleren van herbestemming. Deze aanpak komt deels overeen met de aanpak in Zuid-Holland. Er zijn ook enkele verschillen. Die bevatten mogelijk bruikbare elementen voor aanpassingen in de huidige werkwijze in Zuid-Holland.

5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf hebben we onze aanbevelen opgenomen. Deze hebben betrekking op aandachtspunten in de huidige werkwijze op basis van ervaringen binnen Zuid-Holland. Ook besteden we daarbij aandacht aan aspecten van werkwijzen elders die van toegevoegde waarde kunnen zijn.

Continuering van een aanjaagfunctie

Herbestemming is van belang voor het behoud van monumenten. Herbestemming is echter een complex proces vanwege de regelgeving, de verwevenheid met andere beleidssectoren, de betrokkenheid van vele partijen (gemeenten, architecten et cetera) en de kosten die met herbestemming gepaard gaan. Monumenteigenaren moeten zich begeven in een wereld waarin ze niet thuis zijn. Daarom verdient het aanbeveling om ook de komende jaren een aanjaagfunctie in te zetten, die bijdraagt aan het behoud van monumenten. Andere redenen om de aanjaagfunctie te continueren zijn:

- de tevredenheid over de geboden ondersteuning in aansluiting op de behoefte van monumenteigenaren; als gevolg van deze tevredenheid pleiten betrokkenen ook voor voortzetting van een aanjaagfunctie;
- de wenselijkheid van een structurele aanpak vanwege de lange doorlooptijd van herbestemmingstrajecten, een verwachte toename van (dreigende) leegstand van rijksmonumenten en de verwachting dat ook de komende jaren een aanzienlijk aantal eigenaren ondersteuning kan gebruiken bij herbestemming;
- het belang van continuering van ondersteuning bij de huidige 44 trajecten zodat deze herbestemmingen wordt doorgezet.

Behoud van provinciale betrokkenheid bij het aanjagen van herbestemming is van belang, omdat de provincie wordt gezien als een logische schakel tussen lagere en hogere overheden en omdat de provincie de verbinding kan leggen tussen monumenten en andere beleidssectoren, bijvoorbeeld ruimtelijke ordening.

De huidige werkwijze kent een aantal aspecten die van belang zijn om te behouden voor de toekomst:

- inzet van specialistische kennis door neutrale experts;
- persoonlijke benadering en maatwerk;
- inzet van ondersteuning die voor de monumenteigenaar kosteloos is;
- belang van sturen op het bevorderen van processen (focus op de kwaliteit en niet op de kwantiteit van herbestemming).

Tegelijkertijd blijken uit de evaluatie een aantal aandachtspunten die (mogelijk) om een aanpassing van de huidige werkwijze vragen:

- inzet van publiciteit, enerzijds om succes uit te dragen die andere monumenteigenaren tot herbestemming te kunnen inspireren, anderzijds om nog sterker de zichtbaarheid van de ondersteuningsmogelijkheden;
- versterking van de verbinding van erfgoed met andere beleidssectoren binnen gemeenten en bij de provincie;
- keuze voor het aanjagen van rijksmonumenten in drie erfgoedsectoren, waarbij andere type monumenten met een ondersteuningsbehoefte nu buiten beschouwing blijven.

Inzet van een projectbureau in combinatie met (een 'flexibele schil' van) experts

Gezien de geschetste voorbeelden, zijn er verschillende mogelijkheden om invulling te geven aan een aanjaagfunctie. Een optie is om te aanjaagactiviteiten te coördineren en uit te voeren vanuit een projectbureau in combinatie met (een 'flexibele schil' van) experts. Wij menen dat een aanjaagfunctie efficiënt, structureel en integraal vanuit een dergelijke vorm georganiseerd en uitgevoerd kan worden. Dit projectbureau kan de volgende functies vervullen, waarbij tevens een professionaliseringsslag kan worden gemaakt ten aanzien van de geschetste aandachtspunten:

- beoordelen welke ondersteuning nodig is om de eigenaar/initiatiefnemer verder te helpen bij herstemming;
- inschakelen van benodigde expertise;
- maken van een helder communicatie-/PR-plan over de ondersteuningsmogelijkheden bij herbestemming;
- versterking van het borgen en delen van kennis;
- zorgen voor de verbinding met andere beleidssectoren;
- uitwerking van beleidsmatige kwesties zoals wijze van prioritering van ondersteuningsvragen, uitbreiding van de erfgoedsectoren en de afweging om ook ondersteuning te bieden bij de herbestemming van gemeentelijke monumenten;
- zorgen voor procesbewaking en monitoring van resultaten.

De in te zetten experts beschikken samen over een breed scala aan deskundigheden en worden ingezet voor concrete herbestemmingsvraagstukken waarvoor specifieke kennis vereist is. De huidige aanjagers kunnen deel uitmaken van deze flexibele schil. Daarmee wordt ook hun specifieke kennis van de erfgoedsectoren, hun ervaring en netwerk geborgd. Ook hoogleraren van universiteiten, bijvoorbeeld een hoogleraar duurzaamheid van de TU Delft, kunnen deel uitmaken van dit team van experts. Gezien het structurele karakter en de beoogde functie van het projectbureau, heeft het de voorkeur om dit bureau intern te organiseren bij de provincie en onder te brengen bij Bureau Cultuur en Vrije Tijd van de provincie. Indien een externe invulling wordt overwogen kan mogelijk Erfgoedhuis Zuid-Holland hierin een rol spelen.

Geraadpleegde documentatie

Dommelen S. van en Pen C.J. Cultureel erfgoed op waarde geschat. Economische waardering, verevening en erfgoedbeleid. Den Haag: Platform 31, 2013.

Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland. Brief d.d. 15 maart 2018, PZH-2018-642097328. Den Haag: Provincie Zuid-Holland 2018a.

Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland. Brief d.d. 10 juli 2018, PZH-2018-656064392.2018b. Den Haag: Provincie Zuid-Holland 2018b.

Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland. Opdrachtbrieven 2018; PZH-2018-656073843. Den Haag: Provincie Zuid-Holland 2018c.

Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland. Brief voortgang aanjagers herbestemming, PZH-2019-685141666. Den Haag: Provincie Zuid-Holland 2019a.

Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland. Opdrachtbrieven 2019; PZH-2019-710916772, PZH-2019-710916772 en PZH-2019-710904717. Den Haag: Provincie Zuid-Holland 2019b.

Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland. Omgevingsvisie. Omgevingsbeleid Zuid-Holland. Gewijzigd ontwerp d.d. 22 januari 2019. Den Haag: Provincie Zuid-Holland 2019c.

Grootswagers L., Linksens B. en Helleman O. De toekomst van onze gebouwde historie Een handreiking voor herbestemmen. Kaatsheuvel/Delft: Erfgoed.nu/Erfgoedhuis Zuid-Holland 2013.

Interprovinciaal Overleg. Ruimte voor erfgoed. De provincie als schakel tussen erfgoed, ruimte en economie. Den Haag: IPO 2017.

Ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en Verkeer en Waterstaat. Nota Belvédère. Beleidsnota over de relatie cultuurhistorie en ruimtelijke inrichting. Den Haag, 1999.

Provinciale Staten van Zuid-Holland. Motie 761 d.d. 8 november 2017. Den Haag: Provincie Zuid-Holland 2017.

Provincie Zuid-Holland. Erfenis, erfgoed en erfgoed. Beleidsvisie cultureel erfgoed 2013 - 2016. Den Haag: Provincie Zuid-Holland, 2012.

Provincie Zuid-Holland. Beleidsvisie Cultureel Erfgoed en Basisvoorzieningen Cultuur 2017-2020. Den Haag: Provincie Zuid-Holland, 2016.

Bijlage 1 Belang van erfgoed en herbestemming

Erfgoed

Wanneer we in dit rapport spreken over erfgoed, bedoelen we grondgebonden ofwel onroerend erfgoed. Bij omroerend erfgoed gaat het om landschappen, bruggen, kerkgebouwen, monumentale boerderijen en bouwkundig erfgoed.⁸ Met de landelijke Nota [Belvédère](#) uit 1999 is meer aandacht gekomen voor de relatie tussen cultuurhistorie en ruimtelijke inrichting (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen ea 2019). De volgende argumenten werden hiervoor onder meer genoemd.

- Het cultuurhistorisch erfgoed speelt een grote rol bij de ontwikkeling van plaats- of streekidentiteit. Cultuurhistorische bewustwording versterkt bovendien de betrokkenheid van mensen bij hun omgeving.
- In een tijd van mondialisering en vervaging van grenzen groeit de behoefte aan historisch verankerde identiteit. De standaardisering die ook in de ruimtelijke inrichting zichtbaar is, vraagt om het behoud van unieke elementen in het landschap en de bebouwde omgeving.
- Bij het maken van ruimtelijke plannen kan het cultuurhistorisch erfgoed een goede inspiratiebron zijn.

De nota had niet de status van een wet, maar diende vooral als bron van inspiratie voor provinciaal en lokaal beleid, voor concrete ontwerpgegevens en ruimtelijke plannen. In de nieuwe [Omgevingswet](#)⁹, krijgt erfgoed een steviger positie. In deze wet wordt geregeld hoe met erfgoed in de omgeving wordt omgegaan. Naast het cultuurhistorisch belang van erfgoed, wordt ook de economische waarde van erfgoed steeds meer voor het voetlicht gebracht. De volgende aspecten kunnen hierin worden onderscheiden (Dommelen en Pen 2013):

- erfgoed draagt bij aan de waardeontwikkeling van vastgoed, zoals de woningwaarde;
- erfgoed maakt het voor huishoudens en (creatieve) bedrijven aantrekkelijk om zich in een gebied te vestigen;
- erfgoed is een belangrijk marketinginstrument voor toerisme;
- erfgoed draagt bij aan het revitaliseren van krimpgebieden.

Herbestemming

Herbestemming kan worden gedefinieerd als het hergebruiken van een gebouw door er een nieuwe functie aan te geven. Vaak is door leegstand de oorspronkelijke gebruiksfunctie niet meer van toepassing en veroorzaakt (langdurige) leegstand verval en verloedering ([Joost de Vree](#)). Zo komen kerkgebouwen leeg te staan als gevolg van ontkerkelijking, agrarische gebouwen door bedrijfssluiting en schaalvergroting van de agrarische sector en industriële gebouwen, omdat ze niet meer aan de eisen van deze tijd voldoen. Zowel vanuit cultuurhistorisch als economisch oogpunt heeft herbestemming van leegstaand erfgoed meerwaarde. Door de economische crisis, als gevolg waarvan veel nieuwbouwprogramma's stagneerden, werd herbestemming van leegstaand erfgoed gestimuleerd.

⁸ Onroerend erfgoed wordt onderscheiden van roerend erfgoed, zoals boeken, klederdrachten en kunstwerken die bewaard zijn in musea, bibliotheken, religieuze centra en verzamelingen van verenigingen of heemkundige kringen. Roerend en onroerend erfgoed vormen samen het materieel erfgoed. Naast materieel erfgoed kennen we immaterieel erfgoed: dit omvat onder dialecten, liederen, feesten, recepten, tradities, optochten en processies (bron: [Ensie](#)).

⁹ Op 1 april 2020 werd bekend dat de beoogde invoering van de Omgevingswet per 1-1-2021 niet wordt gehaald. Er is nog geen informatie bekend over een nieuwe datum waarop de wet van kracht wordt.

In 2011 hebben circa driehonderd partijen uit onder meer de erfgoedsector, het onderwijs, de bouw- en vastgoedwereld, de overheid, de architectuur en de belangenbehartiging een [manifest](#) opgesteld. Deze [Nationale Agenda Herbestemming](#) was gericht op:

- bevorderen van de praktijk van herbestemming, onder meer door middel van financiële regelingen zoals de landelijke subsidieregeling herbestemming;
- zorgen van kennis en innovatie, bijvoorbeeld door scholing;
- agenderen van herbestemming, onder meer door middel van de organisatie van bijeenkomsten.

In 2015 is de Nationale Agenda afgesloten, omdat de markt het thema heeft opgepakt. Desondanks blijft herbestemming actueel en in ontwikkeling.

Rol van provincies

Provincies spelen een grote rol bij de instandhouding en benutting van erfgoed, zo blijkt uit een onderzoek van IPO. Het IPO onderscheidt onder meer de volgende toegevoegde waarde van provincies op het gebied van erfgoed (IPO 2017).

- **Formele verantwoordelijkheid**

Op grond van de Erfgoedwet adviseren provincies formeel over de aanwijzing van rijksmonumenten buiten de bebouwde kom en in bepaalde gevallen ook over aanvragen voor een omgevingsvergunning voor de restauratie van een rijksmonument. Daarnaast is er een rol voor provincies wat betreft extra aandacht voor kwetsbare erfgoedsectoren, zoals: boerderijen die hun functie kwijtraken, waardevolle groenstructuren in het landschap en leegstaande monumenten in kleine kernen en krimpgebieden.

- **Verstrekken van restauratiesubsidies**

In 2012 is het rijksbudget voor restauratie van rijksmonumenten naar de provincies gedecentraliseerd. Omdat er meer vraag is dan geld moeten er keuzes worden gemaakt. De provincies kunnen daarbij een relatie leggen met de ruimtelijke, economische en maatschappelijke doelstellingen.

- **Bieden van inhoudelijke ondersteuning**

- Maken van praktische handreikingen voor eigenaren en gebruikers van monumenten. Daarmee willen de provincies de kwaliteit van het uitvoerende werk bevorderen en ook een duurzame bestemming en benutting bevorderen.
- Financiering van ondersteuningsinstellingen die een bijdrage leveren aan het behoud van erfgoed, bijvoorbeeld een provinciale Monumentenwacht die de bouwtechnische staat van monumenten inspecteert. Deze ondersteuningsinstellingen bieden ook een helpende hand aan gemeenten. De gemeenten hebben de taak en verantwoordelijkheid om vergunningen te verlenen voor restauratie en wijziging van rijksmonumenten en toe te zien op de uitvoering daarvan. Veel kleinere gemeenten beschikken over beperkte ambtelijke capaciteit en weinig middelen om hun specialistische kennis en expertise op het gebied van erfgoed te ontwikkelen en actueel te houden.

- **De provincie als gebiedsregisseur**

De provincies zijn bij uitstek in de positie om erfgoed in te zetten bij ruimtelijke ontwikkelingen. Als gebiedsregisseur en initiator van ruimtelijke plannen kunnen zij stimuleren en zo nodig afdwingen dat belangrijke erfgoedwaarden worden benut als inspiratiebron en planologisch geborgd worden. Dat is extra van belang als het gaat om complexe en/of gemeentegrensoverschrijdende opgaven

Bijlage 2 Interventies en resultaten aanjagers per monument

agrarisch erfgoed		
object	situatie	interventie aanjager en behaald (deel)resultaat
Marienhof, Smidsweg 18 Westmaas	Gewenste herbestemming lukt niet, mede omdat toen gemeente niet wilde meewerken, restauratie staat stil, boerderij dreigt in te storten.	Interventie: gemeente overtuigd dat probleem (geen detailhandel) oplosbaar is. Resultaat: er is (goed) contact; restauratie is gereed, herbestemming is tot stand gekomen, gemeente staat open voor meer mogelijkheden en wil meedenken. Opening herbestemde boerderij is/wordt gepland.
Vlietwoning, Burgemeester Elsenweg 45 Naaldwijk	Restauratie is tot stilstand gekomen, terugbetaling restauratiegelden, gemeente werkt niet mee bij wijzigen bestemmingsplan, ontbreken van daadkracht en perspectief.	Interventie: geadviseerd tot aanvraag nieuwe restauratiesubsidie, gemeente beter betrokken in proces, voor nieuwe bestuursleden gezorgd, verhoudingen verbeterd. Resultaat: er is (goed) contact. Subsidieaanvraag voor restauratie en herbestemming is ingediend en verkregen, restauratie is weer begonnen, nieuw bestuur functioneert, gemeente werkt nu goed mee. Aan de herbestemming wordt nu gewerkt, plannen worden ontwikkeld en eerste resultaat is een innovatief plan.
Stee de Geere, Geerweg 6 Middelharnis	Naar geschikte herbestemming zoeken, gemeente meekrijgen.	Interventie: bemiddeling tussen gemeente en eigenaar, toelichting hoe het proces werkt. Resultaat: er is (goed) contact met partijen; masterplanstudie "Hofstede De Geere, de voetstapenstee" is gereed, principeverzoek ingediend en deels gehonoreerd.
Middelblok, Middelblok 37 Gouderak (eigendom PZH)	Wat te doen met ingestorte rijksmonumentale schuur, zoeken naar herbestemming, project dreigt ten onder te gaan aan belangen van natuurontwikkeling.	Interventie: gemeentebestuur, PZH, Veenweiden gezamenlijk aan tafel. Resultaat: relatie gemeente-PZH-Veenweiden is hersteld. Belang monument is nu leidend in de herontwikkeling, schuur wordt herbouwd.
Kattendijk, Kattendijk 129 Gouderak (eigendom PZH)	Herbestemming, één van de vele boerderijen.	Interventie: project op de kaart gezet, gemeente betrokken in proces Resultaat: contact tussen partijen is hersteld. Boerderij is ingezet voor herbestemming woonzorg en/of wonen.
De Kwakstee, Tweede weg 1 Melissant	Boerderij is in slechte staat.	Interventie: zoeken naar partij die wil herbestemmen. Resultaat: er is redelijk contact met de eigenaar. 3 zorgpartijen zijn er in beeld, door corona is besluit vertraagd, 2 partijen zijn afgefallen. Tijd dringt!

Lierhand, Noord-Lierweg 4 De Lier	Eigenaar doet niets, waar- door instorting dreigt.	Interventie: verkoopproces aangestuurd en verder geadviseerd, gemeente en RCE betrokken in her- bestemmingsproces Resultaat: er is goed contact met koper en ge- meente. De boerderij is verkocht, ontwerpproces loopt goed, vergunningaanvraag tot restauratie en herbestemming is ingediend.
Vd Heiden, Noordzijde 60 Goudriaan	Onvoldoende middelen voor herbestemming, ontbreken van een goed plan.	Interventie: gewezen op subsidie- en financie- ringsmogelijkheden, bemiddeld in gesprekken met eigenaar en architect. Resultaat: subsidie aangevraagd en verleend, bouwplan aangepast en (bijna) ingediend.
Hoogmade, Van Klaverwe- ijdweg 21, Hoogmade	Bestemming maakt dubbele bewoning niet mogelijk.	Interventie: gemeente overtuigd dat probleem opgelost kan worden. Resultaat: vergunning voor dubbele bewoning.
Paradijs, Provincialeweg West 21 Haastrecht	Herbestemming	Interventie: project op de kaart gezet, gemeente betrokken in proces. Resultaat: er zijn meerdere kandidaten en plan- nen in beeld.
Koetserij Gouda, Bloem- endaalseweg 39 Gouda	Behoud gebruik en haalbare exploitatie.	Interventie: mogelijke nieuwe eigenaar geadvi- seerd over mogelijkheden. Resultaat: contact gelegd met mogelijke aanvul- lende herbestemming, overname is in gang gezet.
Het hoge Huys, B32-40 Ottoland	Opzetten herbestem- mingstraject en mogelijke vertraging door werkwijze gemeente.	Interventie: locatie bezocht en eerste advies ge- geven. Resultaat: proces wordt opgestart en gevolgd door de aanjager.
Hoeve Waterrijk, Breeweg 2, Hellevoetsluis	Onzekerheid met betrekking tot aankoop en herbe- stemming.	Interventie: boerderij bezocht, geadviseerd over aankoop, herbestemming en subsidiemogelijkhe- den. Resultaat: kandidaat koper gaat bod uitbrengen. Wordt vervolgd.
De Witte boerderij, Gorzenweg Heinenoord	Restauratiesubsidie wel/niet aanvragen; herbestemming.	Interventie: eigenaar subsidiemogelijkheden toegelicht; contact met gemeente. Resultaat: subsidie aangevraagd en verkregen, overleg gemeente om verruiming regelgeving m.b.t. herbestemming. Wordt vervolgd.
Ommerdijker Hoeve, Ommedijk 2 Schipluiden	Onderzoeken mogelijkheden met betrekking tot herbe- stemming.	Interventie: overleg met nieuwe eigenaar en ge- meente. Resultaat: geadviseerd met betrekking tot de (on)mogelijkheden met betrekking tot de herbe- stemming.
Bouwlust, Voorweg 2 Ridderkerk	Herbestemming	Interventie: bezoek locatie, gesprek eigenaar en gemeente. Resultaat: Reijerwaard bezocht, zorgorganisatie is geïnteresseerd. Wordt vervolgd.

Hammenboerderij, Rotterdamseweg 155 Delft	Achterstallig onderhoud, nieuwe bestemming	Interventie: contact met eigenaar en gemeente. Resultaat: eigenaar twijfelt over herbesteding + verkopen of verkopen zonder herbesteding. Wordt vervolgd.
Wijnboerderij Vlaardingen (NB: geen rijksmonument)	Boerderij dreigt ten onder te gaan door bouw nieuwe tunnel onder de maas.	Interventie: gesprekken met bewoners en gemeente. Resultaat: advies gegeven over de vervolgstappen en het vervolgproces. Wordt vervolgd.
Geertruidahoeve, Nieuwkerk aan den IJssel	Ernstige onderhoudsachterstand, snelle verzakking, ontbreken herbesteding.	Interventie: contact met gemeente, eigenaar en ontwikkelaar. Resultaat: gesprekken over vervolgstappen lopen, advies op maat is gemaakt en over vervolgstappen wordt onderhandeld. Wordt vervolgd.
Willemoordseweg 5, Schipluiden	Herbesteding	Interventie: gesprek met eigenaar gehad. Resultaat: advies gegeven met betrekking tot herbesteding en restauratie. Wordt vervolgd.

industrieel erfgoed		
object	situatie	interventie aanjager en behaald (deel)resultaat
Het Grote Kantoor DSM, Wateringseweg 1, 2611 XT Delft	Herbesteding, restauratie en transformatie. Kans voor gebiedsontwikkeling: bedrijfsverzamelgebouw, vm. binnenhaven, historische omgeving en museaal taplokaal (gemeentelijk monument). Oorzaak leegstand ligt in lage prioriteit tot herbesteding.	Interventie: gesprekken gevoerd met eigenaar, gemeente, adviseurs, ontwikkelaar, universiteit. Q4-2019: Tentoonstelling 150 jaar DSM en overzicht Gist-Brocades / Van Marken. Resultaat: integrale strategische object inventarisatie door adviesbureau Q2-2019, marktconsultatie Q4/2019 - Q1/2020 en subsidieaanvraag Herbesteding en Restauratie.
Glasfabriek/ Nieuw Mathenesse e.o., Buitenhavenweg 160, Schiedam	Herbesteding leegstaande Glasfabriek O-I en mogelijke transformatie gebied Nieuw Mathenesse, incl. Buitenhaven. Verkocht in Q3-2019 aan ontwikkelaar onder voorwaarde bestemmingsplanwijziging naar wonen en woonwerk gebied.	Interventie: gesprekken gevoerd met Gebiedsontwikkelaar Schiedam (Stadsontwikkeling/ Projecten) en marktpartijen over hybride en multifunctioneel concept circulaire samenleving: oude en nieuwe ambachten, culturele activiteiten, kunst & creativiteit, woonwerk oplossingen. Resultaat: verbinding gemaakt tussen gemeente en marktpartijen. Koppelkansen voor Makers District Buitenhaven.
Sodafabriek, Makkersstraat 5-7, Schiedam	Herbesteding vm. pakhuis, onderdeel TOP 5 bijeenkomst in mei 2018. Het complex staat grotendeels leeg en wordt langzaam op een organische manier herontwikkeld tot een traditioneel makers district nieuwe stijl. Wonen (vooral snog)	Interventie: gesprekken gevoerd met eigenaar, gemeente (gebiedsontwikkelaar gemeente Schiedam), adviseurs, belegger, ambachtelijke ondernemers en PZH-startups. Er zijn drie partijen die willen participeren in project. Resultaat: mee met kansen voor Makers District Buitenhaven.

	niet toegestaan. Parkeren op eigen terrein niet mogelijk.	
Scheepswerf Van Duijvendijk, IJsseldijk 363, Krimpen aan den IJssel	Herbestemming en restauratie loodsen, herontwikkeling haventje (gestapelde nieuwbouwwoningen) en toevoegen maritieme recreatie. Reden leegstand is faillissement van laatste ontwikkelaar, bodemverontreiniging, de voorbije crisis en lage prioriteit/ beperkte capaciteit gemeente (=eigenaar).	Interventie: gesprekken gevoerd met gemeente, adviseurs, architect, ontwikkelaar. Resultaat: <ul style="list-style-type: none"> • afspraak gemaakt met gemeente, makelaar en adviseur over marktstrategie; • meewerken/ adviseren op aanbesteding bij eisen/ wensen van monumentale loodsen; • informeren over subsidiemogelijkheden (Advies op maat).
Watertoren, Noordkade 64, Waddinxveen	Herbestemming/transformatie en restauratie opgave. Onderdeel TOP 5 bijeenkomst in 2017. Watertoren is onderdeel ensemble vm. Tabaksfabriek Louis Dobbelman. Reden leegstand is lage prioriteit tot herbestemming bij eigenaar (= particulier/ onderneming). De rest van het gebied is verhuurd. Geen bedrijfsmatige noodzaak.	Interventie: gesprekken gevoerd met gemeente, eigenaar en marktpartij. Gemeente wil gebiedsgerichte aanpak, d.w.z. opknappen ensemble en herontwikkelen/ herbestemmen gebouwen. Eigenaar wil graag slopen. Resultaat: verbinding gemaakt tussen gemeente en marktpartij. Kansen voor woonwerk district. Stroperig proces.
Vopak-Terminal, Koningin Wilhelminahaven Zuid Oostzijde 14, Vlaardingen	Gebouw (vm Pakhuis) is in 2017 gerestaureerd. Er liggen meerdere plannen, maar nog geen resultaat. Reden leegstand is aanwezigheid groepsrisico (veel omringende opslagsilo's en ca. 6 – 8 overstromingen per jaar).	Interventie: gesprek gevoerd met ontwikkelaar en gemeente. Mogelijk nieuwe invalshoek voor eigenaar. Gemeente wil graag meewerken aan herbestemming. Resultaat: nieuwe gesprekken gemeente en eigenaar.
Nieuw Werklust, Rijndijk 14, Hazerswoude-Rijndijk	Bezig met bodemonderzoek en sanering. Complex in zeer slechte bouwkundige staat. In oktober 2018 principeverzoek ingediend bij gemeente over woningbouwontwikkeling en participatie. Gemeente is positief en wil uitwerking i.r.t. regionale vraag naar woningbouw, stedenbouwkundige opzet, milieuzonerings en monumentale waarden. In december antwoord van eigenaar: in 2019 drie ontwerpessies; in 2020 ook drie. Reden leegstand is de lage prioriteit tot herbe-	Interventie: meerdere gesprekken gevoerd met gemeente Alphen ad Rijn, eigenaren, adviseurs, RCE. Deelname aan zes ontwerpessies met eigenaar, adviseurs, Provincie, aanjager, gemeente en RCE in 2019 en 2020. Resultaat: voorlopig ontwerpfase behoud en herstel van een gedeelte van het complex. Herbestemming (nog) niet onderbouwd. Proces verloopt stroperig.

	stemming bij de eigenaar.	
Watertoren, Schuwacht 5, Krimpen aan de Lek	<p>Restauratie-, herbestemmings- en transformatieopgave Watertoren + drietal Pompstation gebouwen. Gezamenlijk monumentaal ensemble. Watertoren is recent verkocht na jaren in verkoopstand. Als afzonderlijk ensemble element moeilijk verkoopbaar. Reden leegstand is lage prioriteit tot herbestemming en restauratie bij eigenaren, erfgoedbaarheid, kettingbinding in koopcontract en verbod op bewoning.</p>	<p>Interventie: meerdere gesprekken gevoerd met eigenaren (particulier en waterleidingbedrijf OASEN), makelaar en gemeente Krimpenerwaard over gezamenlijke aanpak in restauratie- en herbestemmingsopgave.</p> <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • samenwerking tussen particulier, waterleidingbedrijf en gemeente; • geïnformeerd over subsidiemogelijkheden; • totale waterleidingensemble in 04-2020 verkocht aan één particulier; • start opzetten restauratie en herbestemmingsplan.
Schokbetonfabriek, Lindstedijk 14, Zwijndrecht	<p>Onderdeel TOP 5 bijeenkomst van mei 2018. Expertsessie met Erfgoedhuis 11-2018. Mogelijk herbestemmingsaanvraag bij het Rijk. Gemeente heeft voorkeur voor maritieme bedrijvigheid, research & development. Is ook onderdeel erfgoedlijn Waterdriehoek. Reden leegstand is lage prioriteit tot herbestemming bij de eigenaar (gemeente Zwijndrecht). Er zijn kansrijke gesprekken tot herbestemming, herontwikkeling en restauratie gaande.</p>	<p>Interventie: meerdere gesprekken gevoerd met gemeente en geïnteresseerde ondernemer (DEEN Shipping). Intentieovereenkomst tussen gemeente en DEEN over maritieme-, bedrijfsmatige- en circulaire bestemming totale gebied. Onderhandelingen in vergevorderd stadium. Resultaat: partijen bij elkaar gebracht. Gemeente gaat aanbevelingen van de expertsessie uitvoeren. Er ligt een intentieovereenkomst voor herbestemming, herontwikkeling en restauratie. Subsidieaanvraag voor haalbaarheidsonderzoek exploitatie en restauratie in voorbereiding (Advies op maat).</p>
Brugwachtershuisje, Wijkverlaan 1, Voorburg	<p>Herbestemmingssubsidieaanvraag ingediend. (oktober 2018). Idem restauratie + isolatie, ventilatie, verwarming. Pand is herbestemd tot B&B.</p>	<p>Interventie: PZH subsidieaanvraag voor restauratie ontvangen. Ondersteund bij subsidieaanvraag. Aanvraag is gehonoreerd. Resultaat: pand is herbestemd en gerestaureerd. Afgerond (april 2019).</p>
Vm. Bankgebouw Groenmarkt 78-80, Dordrecht	<p>Eerder restauratiesubsidie ontvangen. Looptijd 1 mei 2018 – 1 jan 2019. Pand is herbestemd tot commerciële ruimte, galerie en woning.</p>	<p>Interventie: geïnformeerd over subsidiemogelijkheden. Resultaat: subsidieaanvraag voor verduurzamen en herbestemming ingediend en afgerond (2019).</p>
Citrusveilinggebouw, Marconistraat 25, Rotterdam	<p>Onderdeel TOP 5 bijeenkomst Industrieel Erfgoed mei 2018. Herbestemming en transformatie/ uitbreiding bebouwing. Gebiedsgericht (M4H-gebied). Leegstand agv complexiteit "grote stad": gebiedsvisie M4H leidend i.p.v. herbestem-</p>	<p>Interventie: meerdere gesprekken gevoerd met Havenbedrijf Rotterdam. HBR heeft inmiddels plannen én partners voor tijdelijke bestemming en exploitatie. Ondersteuning van aanjager PZH voorlopig niet opportuun. Resultaat: gebouw is tijdelijk herbestemd tot pop-up restaurant. Afgerond 2019.</p>

	ming.	
Pakhuis Rust, Rotterdamseweg 222, Delft	Onderdeel TOP 5 bijeenkomst van mei 2018. Restauratie en herbestemmingsopgave. Het pand is eind 2018 verhuurd en staat niet meer leeg.	Interventie: gesproken met de eigenaar. Resultaat: Pakhuis is verhuurd voor 5 jaar met een optie tot koop in 2023 door de huidige huurder.
Waterpompstation, Rotterdamse dijk 50c, Schiedam	Restauratie afgerond met subsidie PZH. Het pand is herbestemd en staat niet meer leeg.	Interventie: gesproken met gemeente, adviseur, eigenaar en eindgebruiker. Resultaat: pand is herbestemd tot sportschool. Afgerond begin 2020.
Steenovens Klein Hitland, Klein Hitland 4, Nieuwerkerk aan den IJssel	Vier open Steenovens; zijn reeds gerestaureerd met subsidie, echter zonder overkapping. Gebouwen staan in de open lucht te verpieteren, in een dijkluchtaam, langs de Hollandse IJssel, op een mooie plek in "nowhere land".	Interventie: gesproken met gemeente, architect, adviseurs. Resultaat: er wordt in 2020 een advies op maat aangevraagd voor herbestemming en mogelijkheden toekomstige exploitatie (wonen, woon-werk, werk-recreatie): gemeente in samenwerking met de Stichting Steenovens Klein Hitland.

religieus erfgoed		
object	situatie	interventie aanjager en behaald (deel)resultaat
OLVTH kerk, Voorburg	12 jaar leegstand, ook na diverse herontwikkelingsopgingen	Interventie: ontwikkelplan gemaakt. Instemming wethouders, bisdom en parochie verzorgd. Verkoopprocedure opgesteld en ontwikkelaar met de beste inschrijving aangedragen. Resultaat: Koop-aanneemoverkomst is getekend in aanwezigheid gedeputeerde.
Petrus' banden, Rotterdam	Kerkgebouw staat meerdere jaren leeg (wel tijdelijke verhuur).	Interventie: i.s.m. bisdom is verkoopproces opgestart. Resultaat: er is nu een nieuwe eigenaar in beeld (wel nog tijdelijke verhuur aan andere kerkgenootschap).
Grote Kerk, Rotterdam	Kerkgebouw kent negatieve exploitatie.	Interventie: Input geleverd voor kansen (verkoop, verhuur, nieuwe exploitatiemodellen, herontwikkeling etc). Resultaat: bewustwording en eenheid in het bestuur is nu georganiseerd. Met burgerlijke gemeente gaat aanjager gebiedsvisie entameren. Rentmeesters gaan op voordracht aanjager naar kerkgebouwen waar men een soortgelijke vraag had en waar men de exploitatie geprofessionaliseerd heeft.
Pastorie, Voorhout	Predikant moet vertrekken in 2020, daardoor geen	Interventie: input geleverd voor kansen (verkoop, verhuur, nieuwe exploitatiemodellen, herontwik-

	<p>huurinkomsten. Ook achterstallig onderhoud in de woning (casco is goed).</p>	<p>keling etc). Via advies op maat zijn variantenstudies gemaakt en doorgerekend. Resultaat: Mogelijkheden zijn nu strak afgepeld. Door aanjager aangedragen belegger met 'groepswonen voor 60-plussers met deeleconomie' is zeer serieus geïnteresseerd. Er is voorlopige overeenstemming over huur en huurduur. Ook andere partijen zijn nog in beeld.</p>
Pastorie, Wassenaar	<p>Pastorie staat leeg (wel tijdelijk verhuur).</p>	<p>Interventie: input geleverd voor kansen (verkoop, verhuur, nieuwe exploitatiemodellen, herontwikkeling etc). Via advies op maat zijn variantenstudies gemaakt en doorgerekend. Resultaat: men kan nu kiezen. Kandidaathuurder (rentmeesterkantoor) aangedragen door aanjager.</p>
Grote Kerk, Den Haag	<p>Toekomstvisie opgesteld. Exploitatie kan worden verbeterd met meer maatschappelijke openstelling. Verwarming kerkgebouw is problematisch.</p>	<p>Interventie: exploitatiekansen zijn aangedragen en via advies op maat is duurzaamheidsscan opgesteld. Resultaat: men gaat met het duurzaamheidsrapport verder en blijft aanjager gebruiken om te sparen.</p>
Petruskerk, Leiden	<p>Parochie in Leiden kent veel (monumentale) kerken met exploitatieprobleem.</p>	<p>Interventie: door aanjager is in nauwe samenwerking met Bisdom, parochiebestuur en burgerlijke gemeente vastgesteld dat Petruskerk verkend kan worden voor herbestemming. Resultaat: aanjager heeft ontwikkelplan opgesteld. Dat wordt vervolgens gebruikt voor vervolg.</p>
PKN-Kerk, Kaageiland	<p>Predikant stopt over 4 jaar en dan wil men ophouden met kerken. Men wil het kerkgebouw 'teruggeven aan de samenleving'.</p>	<p>Interventie: probleemanalyse m.b.t. investeringen. Resultaat: aanjager heeft tezamen met provinciale collega de subsidiemogelijkheden aangegeven.</p>
Dorpskerk, Sassenheim	<p>Men wil van twee kerkgebouwen naar één kerkgebouw.</p>	<p>Interventie: Bewustwording van problemen en kansen is verzorgd door aanjager. Resultaat: Men pakt nu door naar burgerlijke gemeente op advies van aanjager. Procesmatig wordt men ondersteund door aanjager.</p>
Grote Kerk, Maassluis	<p>Men wil terug van drie kerkgebouwen naar één kerkgebouw.</p>	<p>Interventie: bestuurders hebben mogelijkheden aangereikt gekregen van aanjager. Resultaat: men is zich nu op deze info aan het beraden</p>
Kostershuis, Dordrecht	<p>Woning staat leeg, terwijl men wel ruimte nodig heeft.</p>	<p>Interventie: plan gemaakt voor de gewenste crèche. En dat zodanig dat die t.z.t. eenvoudig naar een woning getransformeerd kan worden. E.e.a. bespaart t.z.t de nodige kosten. Subsidiemogelijkheden verkend. Resultaat: het dubbele programma (crèche/woning) wordt meegenomen in planvorming, subsidies blijken niet mogelijk.</p>

Pastorie, Warmond	Woning staat leeg (wel tijdelijke verhuur).	Interventie: Waardebepaling verzorgd door provincie, potentiële huurders zijn door aanbager aangedragen. Resultaat: besluitvorming nu bij rentmeesters.
Grote Kerk, Lisse	Men wil terug van drie kerkgebouwen naar één kerkgebouw. Eerder proces daarvoor is afgebroken.	Interventie: aanbager verzorgt second opinion. En biedt onafhankelijke deskundigheid. Nieuw traject aan mogelijkheden wordt uitgerold. Resultaat: werkgroep bouw accepteert dit proces. Aanbager nu in gesprek met burgerlijke gemeente voor stedenbouwkundige kansen. Insteek daarbij, op verzoek gemeente, woningen voor jongeren.
Pietermankerk, Zwijndrecht	Kerk staat praktisch leeg met exploitatieprobleem ten gevolge.	Interventie: aanbager doet voorstellen voor tijdelijke en permanente oplossingen. Resultaat: meerdere potentiële huurders zijn aangedragen.
Kerkenvisie Nieuwkoop	Meerdere(monumentale) kerken komen leeg.	Interventie: aanbager heeft opzet kerkenvisie gemaakt en eraan meegeschreven. Resultaat: dit is de eerste vastgestelde kerkenvisie in Nederland met de nieuwe Rijksmiddelen. Vier gebiedsvisies worden nu opgesteld. Twee daarvan worden door de provincie gefinancierd.
Steigerkerk Rotterdam	Wederopbouwkerk kent negatieve exploitatie en is door Bisdom gevraagd naar plannen	Interventie: aanbager trekt samen op met burgerlijke gemeente . Gemeente en provincie stemmen af om tot één aanpak te komen en verkennen met bisdom en kerkbestuur de kansen

Bijlage 3 Voorbeelden in andere provincies

Drenthe en Friesland

Werkwijze

De noordelijke provincies voeren enerzijds hun eigen beleid op het gebied van herbestemming. Dit komt onder meer tot uitdrukking in provinciale subsidieregelingen voor behoud, restauratie en herbestemming van (rijks)monumenten. Zo kent de provincie Drenthe de [Uitvoeringsregeling Subsidie behoud/herbestemming karakteristiek bezit in Drenthe 2017-2020 provincie Drenthe](#). In het kader van deze regeling worden, naast subsidies, laagrentende leningen¹⁰ beschikbaar gesteld voor Drentse (rijks-, provinciale en gemeentelijke) monumenten en beeldbepalende panden. De laagrentende lening kan worden afgesloten om restauratiekosten, al dan niet in combinatie met herbestemmingskosten, en energiebesparende maatregelen, te financieren.

Anderzijds hebben de provincies onderling samenwerking gezocht ten aanzien van het stimuleren van herbestemming. Deze samenwerking bestaat uit het gezamenlijke Kenniscentrum Herbestemming Noord dat in 2015 van start is gegaan. Herbestemming Noord was oorspronkelijk een samenwerkingsverband tussen Stichting DBF en de drie noordelijke steunpunten voor cultureel erfgoed (Libau Steunpunt Cultureel Erfgoed Groningen, Steunpunt Erfgoed Drenthe en Steunpunt Monumentenzorg Fryslân). Het kenniscentrum werd financieel volledig ondersteund door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en de drie provincies. Vanaf 2017 wordt Herbestemming Noord gefinancierd door de provincies Fryslân en Drenthe. Stichting Dorp Bedrijf Friesland (DBF) is projectleider van het kenniscentrum ([Herbestemming Noord](#)).

Doel van Herbestemming Noord is een duurzame herbestemming tot stand te brengen met een zo kort mogelijke procedure, met zo beperkt mogelijke kosten, met zo veel mogelijk gebruikmaking van de monumentale waarden en karakteristieken en met optimale inzet van subsidies en andere financieringsregelingen. Herbestemming Noord vervult de volgende functies.

- Kennisdelen door middel van een online platform waar de doelgroep informatie kan halen en brengen, voorbeelden van succesvolle herbestemming worden gedeeld en waar vraag naar en aanbod aan monumenten bij elkaar worden gebracht.
- Fungeren als meldpunt, waar pandeigenaren en pandzoekers terecht kunnen met vragen over zaken als herbestemmen, monumenten, verduurzaming van een pand of over toetsing van haalbaarheid. Ook kunnen bij het meldpunt leegstaande panden worden gemeld.
- Uitvoeren van quick scans/onderzoeken naar de haalbaarheid van herbestemming.
- Uitvoeren van projectmatige activiteiten gericht op de ondersteuning van herbestemmingstrajecten, waaronder: 'Herverkavelen en herbestemmingstafel' ter ondersteuning van gemeenten. Dit is een integrale en gebiedsgerichte aanpak, waarbij met ambtenaren, dorpsbelangen, architecten en bestuurders het hele proces in kaart wordt gebracht van de problematiek en leegstand en plannen in een dorp. Om te bepalen wat de best passende functie op welke plek is, wordt niet alleen gekeken naar (monumentale) panden, maar ook naar bijvoorbeeld toeristisch/recreatieve plannen (herverkavelen). Tevens worden alle budgetten uit verschillende potjes in kaart gebracht. In het verleden was daarbij ook sprake van een fysieke bijeenkomst aan een 'herbestemmingstafel', waarin alle vergaarde informatie ter inzage aanwezig was voor de aanwezige beslissingbevoegden van diverse disciplines. Nu is er vooral sprake van coördinatie van het vergaren en delen van kennis en informatie, zonder dat daarbij alle partijen noodzakelijkerwijs aan tafel zitten.

¹⁰ In samenwerking met het Nationaal Restauratiefonds.

- Organiseren van netwerkbijeenkomsten met een bepaald thema. Zo zijn voor netwerkpartners (waaronder gemeenten) bustours langs dertig dorpscafés en voormalige gemeentehuizen georganiseerd die in een verschillende stadia van het herbestemmingstraject verkeren. Deelnemers aan de tour krijgen zicht op knelpunten waarmee initiatiefnemers te maken hebben en op de effecten van de ondersteuning.
- Ondersteunen van de herbestemming van kerkgebouwen door middel van het Team Fryske Tsjerken. Dit team adviseert kerk- en parochiesbesturen op welke wijze de kerk herbestemd zou kunnen worden. Daarnaast adviseert het team ondernemers, stichtingen of particulieren die zich in een kerk willen huisvesten.

Sterke kant

De persoonlijke aandacht en de neutrale positie van Stichting DBF is een sterk punt. De Stichting is een not-for-profit organisatie, waardoor de klant centraal staat. Er is sprake van langdurige betrokkenheid. Het contact en de ondersteuning van initiatiefnemers stopt meestal niet na advies dat uit het haalbaarheidsonderzoek volgt. Het langdurig contact is nodig, omdat het herbestemmingstraject niet in een paar maanden 'van idee tot uitvoering' is afgerond.

Zwakke kant

Gebrek aan continuïteit in financiën is een zwak punt. In het begin was er ruim budget beschikbaar vanuit de RCE en de provincies. Vanuit de RCE was een budget voor twee à drie jaar beschikbaar voor de uitvoering van activiteiten. De bijdragen van de provincies worden afgebouwd. Dat betekent dat er ook minder inhoudelijke continuïteit is en minder nieuwe activiteiten kunnen worden uitgevoerd waarmee het platform kan worden gevoed.

Gelderland

Werkwijze

In de provincie Gelderland wordt sinds 2016 het ontwikkelprogramma 'SteenGoed Benutten' uitgevoerd ([SteenGoed Benutten](#)). Het programma richt zich op de aanpak van leegstand of dreigende leegstand op beeldbepalende locaties. Dit kan gaan om leegstand van alle typen vastgoed, waaronder erfgoedlocaties/monumenten. Bij de aanpak van leegstand wordt specifiek de aansluiting gezocht met de toekomstvisie van het gebied en de verbetering van het functioneren van het gebied (mooier, leefbaarder en economisch aantrekkelijker). Het programma wordt ondersteund door een provinciale procesregisseur.

Het contact met de provinciale procesregisseur wordt doorgaans door gemeenten geïnitieerd. Een aanvraag voor subsidie kan bijvoorbeeld ook alleen maar door een gemeente aangevraagd worden (deze kan het geld vervolgens wel 'doorbeschikken' aan een eigenaar). De provincie spreekt alle Gelderse gemeenten regelmatig. Als een gemeente lang niet in beeld is geweest, dan neemt de provincie zelf contact op. Daarnaast zijn er regiocontactpersonen die een goed netwerk hebben. Ook is er een goed bestaand netwerk met ontwikkelaars en die de provincie zelf al goed weten te vinden. Eens in de twee jaar organiseert de provincie een netwerkbijeenkomst waarover breed wordt gecommuniceerd.

De provincie is als gelijkwaardige partner bij een project betrokken, waarbij een maatwerk aanpak wordt gehanteerd. Samen met de partners wordt gekeken wat de opgave is en hoe een project verder kan worden geholpen. Daarbij worden de volgende instrumenten ingezet.

- Procesondersteuning en expertise in de onderzoeksfase door middel van inzet vanuit het programmateam 'SteenGoed Benutten' en door middel van subsidie voor zaken als het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken, het opstellen van plannen van aanpak, procesbegeleiding en advisering.

- Expertpool: een 'kaartenbak' met daarin verschillende bureaus en experts met specialistische kennis die op afroep beschikbaar zijn, bijvoorbeeld een planeconoom die de businesscase onder de loep neemt of een jurist. Een expert kan worden ingeschakeld op het moment dat een project vastloopt op een specifiek vraagstuk. Deze expert kan een neutraal advies geven over hoe nu verder. Daarnaast wordt de expertpool gebruikt voor brainstormsessies met meerdere experts om projecten op gang te brengen.
- SteenGoed Challenge, georganiseerd voor eigenaren die geen idee hadden voor de nieuwe invulling van het leegstaande vastgoed. Uit ruim 45 aangemelde leegstaande gebouwen zijn tien locaties genomineerd als spotlightlocatie. Een jury heeft drie locaties uitgekozen, waarvoor meer dan vijftig ideeën voor een nieuwe invulling zijn ingediend. Voor iedere locatie zijn er inmiddels één of meerdere ideeën uitgekozen die momenteel met begeleiding van een coach verder worden uitgewerkt.
- SteenGoed Transformatieplein, voortgekomen uit de SteenGoed Challenge. Dit is een online platform voor vastgoedeigenaren om hun vastgoed te etaleren en anderzijds voor investeerders, ondernemers en initiatiefnemers om hun ideeën, plannen, diensten en toepassingen te presenteren. Hierbij worden vraag en aanbod gematcht in de zoektocht naar nieuwe, duurzame invullingen voor leegstaand vastgoed.
- Financiële middelen in het kader van de subsidieregeling '[Uitvoeringsgereed & Realiseren](#)' voor projecten die in een concreter stadium verkeren. Met partijen verkent de provincie de maximaal haalbare kwaliteit binnen de context van financiën, integrale visie en beleid voor het omliggende gebied. Indien er dan een tekort overblijft, wordt subsidie beschikbaar gesteld.
- Kennis- en netwerkbijeenkomsten.
- Ontwikkelings- en Herstructureringsmaatschappij Gelderland (OHMG), die maatwerk levert bij het revitaliseren, transformeren en herstructureren van werklocaties en beeldbepalende locaties met (dreigend) leegstaand vastgoed in Gelderland. De focus van OHMG ligt op projecten met een sluitende businesscase en een positief maatschappelijk rendement, maar met een gebrek aan investeringscapaciteit. De inzet van OHMG is alleen aan de orde wanneer de markt een maatschappelijk gewenste ontwikkeling aantoonbaar niet zelfstandig kan oppakken.

Sterke kanten

- De provincie gaat alleen aan de slag met partijen die zelf ook mee willen in het proces. De energie moet bij een eigenaar of gemeente zitten.
- De provincie is als gelijkwaardige partner in een vroeg stadium betrokken, ook als er nog geen idee is wat de herbestemmingmogelijkheden zijn. Een eventuele financiële bijdrage is het sluitstuk van een traject en een resultante van het proces dat gezamenlijk is doorlopen.
- De innovatieve wijze waarop Gelderland over succesvolle herbestemmingsprojecten communiceert. Onder meer via vlogs en dagboekfragmenten delen initiatiefnemers hun ervaringen met SteenGoed Benutten.

Zwakke kant

- Kwaliteitsbewaking mist soms bij monumenten. Het is belangrijk dat restauraties worden uitgevoerd door een erkend aannemer.

Noord-Brabant

Werkwijze

Sinds oktober 2018 is in de provincie Noord-Brabant het ErfgoedLAB actief. Dit is een informatie-loket voor vragen over het herbestemmen van monumenten (rijks- en gemeentelijke monumen-

ten). ErfgoedLAB is een samenwerkingsorganisatie met één directeur. Deze directeur heeft geen achtergrond in de erfgoedsector, waardoor deze losstaat van het 'erfgoed denken'. Verder bestaat het ErfgoedLAB uit experts met een wisselende achtergrond die maatwerk bieden bij de vraagstukken die zich voordoen. Deze experts werken veelal bij de provincie en hebben in veel gevallen een cultuurhistorische achtergrond, maar zijn ook vaak mensen van gemeentes die helpen om te zien wat vergunningtechnisch mogelijk is. Het volgende instrumentarium wordt daarbij ingezet.

- Advies door versnellingskamers: adviezen en aanknopingspunten om een herbestemmingsproject een stap verder te brengen. Doel hiervan is om met behulp van een externe adviseur inzichtelijk te krijgen waar het project staat en welke concrete vervolgstappen ondernomen kunnen worden. Tijdens deze bijeenkomst krijgen eigenaren/initiatiefnemers direct advies, tips en toegang tot het netwerk van ter zake kundige organisaties en ondernemers.
- Vouchers ter waarde van € 5.000 voor het inkopen van advies, onderzoek en procesbegeleiding. Het ErfgoedLAB denkt mee waarvoor de voucher het beste kan worden ingezet.
- Kennisnetwerk in en over herbestemmen. ErfgoedLAB Brabant brengt professionals, bedrijven en organisaties rond de herbestemming van monumenten samen. Doel hiervan is om de gebundelde expertise van het netwerk in te zetten voor het oplossen van herbestemmingsvraagstukken en initiatiefnemers toegang te geven tot het netwerk. Ook worden lokale events georganiseerd.

Het ErfgoedLAB is voortgekomen uit de Erfgoedfabriek. Dat was in eerste instantie (2010-2016) een investeringsprogramma voor herbestemming van gezichtsbepalende erfgoedcomplexen. Vanaf 2016 is het investeringsprogramma omgevormd tot ontwikkelprogramma, waarbij de provincie ervoor heeft gekozen om een meer 'neutrale' rol te pakken in plaats van primair een 'investeringsrol'. De focus van de Erfgoedfabriek werd bepaald door vier verschillende verhaallijnen.¹¹ Er werden drie rollen voor de provincie onderscheiden.

- Richting geven: het selecteren van erfgoedcomplexen die het verhaal van Brabant vertellen op basis van het afwegingskader 'must-need-nice'. 'Must': nodig om te behouden, omdat ze belangrijk zijn om de verhalen te vertellen over de geschiedenis van Brabant; 'need': een mooi complex, maar het kan vervangen worden door een ander complex; 'nice': een leuk complex, maar het hoeft niet te blijven bestaan.
- Beweging stimuleren: initiatief vanuit de samenleving helpen, verbeteren en versterken, bijvoorbeeld het uitvoeren van een quick scan of een haalbaarheidsonderzoek.
- Mogelijk maken: als medefinancier investeren in de monumenten die dat nodig hebben en die van grote toegevoegde waarde zijn.

Sinds 2018 is de rol 'beweging stimuleren' dus formeel belegd bij het ErfgoedLAB. Reden om dit bij een externe partij te doen is voorkomen dat je als 'de provincie' als potentiële investeerder aan tafel zit bij initiatiefnemers. De provincie kan op deze manier daadwerkelijk de neutrale rol innemen en zich onafhankelijk ten opzichte van eventuele investeerders positioneren. Eind 2019 liep het budget van de Erfgoedfabriek af. Het ErfgoedLAB is voortgezet.

Sterke kant

Het is goed dat er een extern loket is waar mensen met vragen terecht kunnen. Dit voorkomt dat eigenaren/initiatiefnemers zich van het kastje naar de muur gestuurd voelen, als gevolg van de scheiding van beleidssectoren bij de provincie.

Verbeterpunten

¹¹ Bevochten Brabant, Religieus Brabant, Innovatief Brabant en Bestuurlijk Brabant.

- Er is nog onvoldoende samenwerking tussen organisaties. Het zou goed zijn als er één loket zou ontstaan waarbij bijvoorbeeld het ErfgoedLAB zich zou kunnen ontwikkelen tot een frontoffice waarbij andere erfgoedorganisaties als backoffice kunnen fungeren, waardoor iemand bij dit loket terecht kan met alle erfgoedvragen.
- Beweging stimuleren is meer dan wat het ErfgoedLAB doet op het gebied van herbestemming. De provincie Noord-Brabant is bezig netwerken te vormen van partijen om te kijken wat ze samen kunnen doen, hoe ze samen één verhaal kunnen vertellen en samen (marketing-)producten kunnen ontwikkelen.
- Het ErfgoedLAB focust sterk op het monument. De provincie wil verbreding naar het hele gebied, naar de inwoners, betrokken partijen, etc., zodat al die partijen samen tot een oplossing kunnen komen.

Noord-Holland

Werkwijze

In de provincie Noord-Holland wordt een Loods Herbestemming (Loods) ingezet die, evenals de aanjagers in Zuid-Holland, op contractbasis voor de provincie werkt. De Loods jaagt herbestemming van monumenten aan door vraag en aanbod bij elkaar te brengen en eigenaren en initiatiefnemers te ondersteunen. De focus ligt op herbestemming van industrieel, religieus en agrarisch erfgoed, waarbij de aansluiting wordt gezocht met de bredere provinciale gebiedsopgaven (Noordzeekanaalgebied, OV-knooppunten en Markermeerdijken).

De Loods biedt ondersteuning bij onder meer de volgende vraagstukken:

- financieel (rond krijgen exploitatie);
- planologisch: hoe kan ervoor gezorgd worden dat het bestemmingsplan wordt aangepast;
- vooradvies over mogelijke aanpassingen in het monument (bijvoorbeeld de toevoeging van zes deuren in een pand voor een B&B);
- vaststellen van de vastgoedwaarde/marktwaarde (mede in relatie tot de kosten voor exploitatie).

De vragen bereiken de Loods op twee manieren: via de eigenaren zelf, bijvoorbeeld via de website van de Loods en via contacten met professionele organisaties in de markt (verhouding: 50-50). De Loods helpt eigenaren op weg om weer een stap in het proces te zetten, zodat zij vervolgens weer zelfstandig verder kunnen. De Loods heeft ook een lijst van ondernemers die een bepaalde onderneming willen neerzetten, waar een specifiek gebouw bij hoort. Samen met een lijst van monumenten kan de Loods eigenaren en toekomstig initiatiefnemers met elkaar verbinden.

De Loods richt zich vooral op gebieden met minder economisch perspectief (buiten Mainport Amsterdam en Haarlem). Objecten hebben daar een grotere economische potentie en dan lost de leegstand zich vanzelf op. De Loods werkt niet met een lijst van prioritaire monumenten. De keuze voor ondersteuning wordt gemaakt op basis van:

- belang van het monument;
- belang van het monument voor de stad/regio;
- koppeling met beleidsdoelen/maatschappelijke meerwaarde.

Naast de Loods, worden de volgende financiële instrumenten ingezet:

- Noord-Hollands Fonds voor Monumenten en Herbestemming. Onder het motto 'lenen als het kan, subsidie als moet', worden uit het fonds laagrentende leningen voor herbestemming en verduurzaming van beschermde monumenten verstrekt;

- subsidies voor haalbaarheidsonderzoek naar de herbestemming of verbetering van de exploitatiemogelijkheden van een monument en voor het uitvoeren van energiescan(s) met betrekking tot één of meerdere monumenten.

Sterke kanten

- Keuze voor een brede doelgroep, namelijk niet alleen eigenaren van rijksmonumenten, maar ook eigenaren van provinciale, gemeentelijke monumenten en andere beeldbepalend erfgoed. Gemeentelijke monumenten hebben minder subsidiemogelijkheden dan rijksmonumenten. Subsidies voor restauratie bijvoorbeeld zijn alleen beschikbaar voor rijksmonumenten. Gemeentelijke monumenten hebben meer te maken met een onrendabele top en daardoor een lastiger startpositie. Rijksmonumenten komen ook wel bij een professionele monumentenorganisatie terecht, zoals BOEi.
- Herbestemming van gebouwen die niet op het netvlies van de provincie staan. Dit zijn vaak verborgen pareltjes met een hoge kwaliteit en die veel kansen voor een dorp bieden. Het criterium om voor ondersteuning in aanmerking te komen is dat het erfgoed door bevoegd gezag/ een overheid als monument is erkend.
- Bottom-up werkwijze in plaats het werken met een lijst met prioritaire monumenten en de actieve benadering die de aanjagers in Zuid-Holland hanteren. In Noord-Holland daarentegen zijn het de partijen die de Loods actief met een vraagstuk benaderen. Het voordeel van deze benaderen is dat 'de energie' erin zit: zij zijn zelf overtuigd van de noodzaak tot herbestemming. Er is een vraaggestuurde aanpak; herbestemming heeft daarmee ook een perspectief.
- Onafhankelijke positie. Doordat de Loods niet werkt met een door de provincie opgestelde prioritaire lijst, staat hij verder af van het ambtelijk apparaat en kan hij makkelijker de discussie aangaan met andere provinciale afdelingen/beleidssectoren, zoals ruimtelijke ordening. *'Onafhankelijkheid is van belang voor het effect dat je bewerkstelligt.'*

Zwakke kant

Nadeel is dat dit een reactieve werkwijze is en dat de provincie minder kan sturen op monumenten die de provincie zelf op het oog heeft.

Utrecht

Werkwijze

In de provincie Utrecht is het Erfgoed Expert Team (EET) actief, dat wordt aangestuurd door een provinciale coördinator. Het EET bestaat uit verschillende disciplines, onder meer bouw, restauratie, groen, ruimtelijke ordening, hospitality en het opstellen van businesscases. Inzet van het EET is aan de orde als de provincie de vraag niet zelf kan oplossen en als het geen vraag is die logischerwijze inherent is aan ondernemerschap. Veelal wordt het EET ingezet bij rijksmonumenten (bijvoorbeeld forten, landgoederen/buitenplaatsen), maar het kan ook ander (provinciaal of gemeentelijk) erfgoed zijn.

De provincie Utrecht heeft een raamcontract/nulurencontract met ongeveer 25 experts. Er zijn vaste vergoedingen voor bepaalde diensten. Eigenaren/ondernemers benaderen de provinciale coördinator met herbestemmingsvraagstukken, bijvoorbeeld gericht op het rond krijgen van de exploitatie of het realiseren van duurzaamheid.

Het Erfgoed Expert Team wordt ingezet op basis van maatwerk. Afhankelijk van de vraag kan dit een los advies, een brainstorm of een projectcasus zijn.

- Een los advies is de meest lichte vorm: met een advies vanuit één of meerdere experts kan de vraagsteller weer verder.

- Een brainstorm waarin de experts wordt gevraagd om mee te denken over een bepaalde problematiek. Van de brainstorm wordt een verslag gemaakt.
- De projectcasus is de meest uitgebreide vorm en kent de volgende stappen.
 1. Beoordeling van de vraag.
 2. Uitvragen welke experts een bijdrage kunnen leveren aan de casus en selectie van experts.
 3. Opstellen van een startnotitie.
 4. Voorbereiding op de casus door de experts.
 5. Houden van een expertsessie op locatie (wat bijdraagt aan het begrip van de problematiek) met aanwezigheid van aanvrager, experts en coördinator Erfgoed Expert Team; als er sprake is van een complexe casus is, zijn er circa vijf experts bij betrokken.
 6. Opstellen van een adviesnotitie die voor commentaar wordt voorgelegd aan de betrokken experts.
 7. Bespreken adviesnotitie met aanvrager en coördinator Erfgoed Expert Team, evaluatie sessie waarin wordt ingegaan op praktische toepassing en bespreking van eventuele nazorg. Op basis hiervan wordt de adviesnotitie definitief gemaakt.
 8. Completeren en archiveren van het dossier.
 9. Monitoring door middel van bewaken van het nazorgtraject en contacten onderhouden over implementatie van de adviezen.

De provinciale coördinator houdt een dashboard bij waarin het herbestemmingsproces inzichtelijk wordt gemaakt vanaf de intake tot en met behaalde resultaten en gerealiseerde effecten.

Sterke kanten

- Scoren op effecten, want een advies leidt in 95% van de gevallen ook tot daadwerkelijke herbestemming. In een enkel geval komt het voor dat adviezen niet kunnen worden opgevolgd, omdat ze in de praktijk niet haalbaar blijken.
- Werkwijze gaat uit van de gebruiker zelf. De gebruiker brengt casuïstiek in en de experts denken mee over een oplossing die zorgt voor duurzame instandhouding.

Verbeterpunt

Er wordt veel kennis gegenereerd, maar de vraag is hoe je die kennis kunt bundelen en delen, zonder dat het eigenaarschap van de kennis wordt aangetast. Tegenover het bezwaar van aantasting van eigenaarschap staat dat de experts ook voordeel hebben van hun inzet, omdat hun eigen netwerk wordt verbreed door de onderlinge samenwerking van experts. Kennisdeling, bijvoorbeeld in de vorm van een nieuwsbrief of kennisbijeenkomsten, moet nog verder ontwikkeld worden.

Zeeland

Werkwijze

Er is met behulp van provinciale subsidie een regisseur aangesteld bij de Boerderijenstichting.¹² Dit betreft een pilot waarin wordt onderzocht hoe eigenaren van cultuurhistorische boerderijen het beste ondersteund kunnen worden bij beheer, onderhoud, restauratie en herbestemming. Deze regisseur houdt zich specifiek bezig met agrarisch erfgoed, hoewel in het Zeeuwse provinciale beleid ook (in meer of mindere mate) aandacht is voor herstemming van religieus en industrieel

¹² De Boerderijenstichting Zeeland (BSZ) is een vrijwilligersorganisatie die zich bezighoudt met de toekomst van de Zeeuwse boerderijen en instandhouding van de karakteristieke bebouwing. Naast behoud en instandhouding van waardevolle elementen en gebouwen is een goede inpassing gewenst bij uitbreiding of (vervangende) nieuwbouw op het erf.

erfgoed. De werkwijze is een afgeslankte variant van de Zuid-Hollandse aanpak: de aanpak van de regisseur bestaat eruit dat hij/zij onderzoekt tegen welke knelpunten de eigenaar van de boerderij aanloopt en dat de regisseur vervolgens de eigenaar in contact brengt met de organisaties die de eigenaar verder kunnen helpen. De regisseur werkt met een team om zich heen dat de eigenaar gaat ondersteunen. Betrokken partijen zijn architecten, mensen met kennis van restauratie en conservering, makelaars, mensen met kennis van ongediertebestrijding, Erfgoed Zeeland, Boerderijstichting Zeeland, adviesbureaus voor monumenten, etc.

Sterke kant

Het persoonlijk contact met eigenaren van agrarisch erfgoed is bevorderlijk voor de herbestemming.

Zwakke kant

Het betreft een pilot. Het is nog niet duidelijk of de pilot een vervolg krijgt en zo ja op welke manier.

Bijlage 4 Overige voorbeelden

Professionele monumentenorganisaties

Er zijn professionele monumentenorganisaties (PMO's) die op eigen initiatief monumenten opkopen en zorgen voor restauratie en herbestemming. Een voorbeeld daarvan is [Stadsherstel Amsterdam](#). Stadsherstel Amsterdam redt monumenten en beeldbepalende panden door ze zorgvuldig te restaureren, een passende bestemming te geven en te verhuren. De panden worden in bezit gehouden, waarmee een goede staat van onderhoud blijft gegarandeerd. Zo levert de organisatie een belangrijke bijdrage aan het bewaren van gebouwd erfgoed voor volgende generaties, de leefbaarheid van steden en dorpen, de toegankelijkheid van monumenten en het behoud van het restauratieambacht. Het werkgebied van Stadsherstel Amsterdam strekt zich uit over een gebied met een straal van 45 kilometer rond de stad Amsterdam. De organisaties dragen daarmee een grote (financiële) verantwoordelijkheid. De kans is daardoor ook groot dat zij concrete resultaten boeken.

Ook in de provincie Zuid-Holland zijn er organisaties voor stadsherstel, onder meer Stadsherstel Den Haag, Stadsherstel Rotterdam en Stadsherstel Maassterdam.

Burgerinitiatieven

Op het terrein van de Wagenwerkplaats in Amersfoort vond het onderhoud aan treinstellen plaats. De werkplaats werd gesloten, omdat deze niet meer rendabel was, en dreigde gesloopt te worden. De gemeente en de Nederlandse Spoorwegen hadden plannen om het gebied te herontwikkelen tot een centraal stadsgebied met kantoren en woningen in een hoge dichtheid. Maar vanwege de strenge veiligheidseisen voor het vervoer van goederen over het spoor en door het instorten van de kantorenmarkt bleken de ontwikkelingsmogelijkheden beperkt. Bewoners van het gebied kwamen in opstand tegen het verval en de dreigende sloop. Een bewoonster mobiliseerde wijkbewoners en andere geïnteresseerden. Daaruit ontstond vervolgens een burgerinitiatief waarbij de gemeente werd gevraagd de monumentale waarde van de gebouwen te onderzoeken. Dit resulteerde in 2007 in het toekennen van de status van rijksmonument aan de meeste gebouwen en rolbanen van de Wagenwerkplaats ([herbestemming.nu](#)).

Om de Wagenwerkplaats 'gemeengoed' te laten worden, voor en door Amersfoorters is er een publiek-privaat-particulier samenwerkingsverband tot stand gekomen. Bij de ontwikkeling van het gebied zijn niet alleen NS Stations en de gemeente Amersfoort betrokken, maar ook ProRail, de provincie Utrecht en de ministeries van VROM en V&W. Ook bewoners hebben inspraak en zijn verenigd in het Bewonersinitiatief Wagenwerkplaats. Er is een gezamenlijke visie opgesteld waarin de toekomst van de Wagenwerkplaats als broedplaats voor creatief/cultureel ondernemerschap en onderwijs en innovatie is beschreven. Een groot aantal initiatieven heeft inmiddels een plek gevonden in de Wagenwerkplaats ([herbestemming.nu](#)).

Ook bij de verdere ontwikkeling, zoals het maken van een ontwerpbestemmingsplan en de uitwerking van exploitatie en beheervormen, wordt ernaar gestreefd om de unieke publiek-private-particuliere samenwerking (PPPS) vast te houden. De PPPS wordt zowel bij de initiatiefase als de uitvoeringsfase betrokken, wat een gezamenlijk eindresultaat oplevert, terwijl iedereen toch zijn eigen bevoegdheden behoudt ([Wagenwerkplaats](#)).

Andere voorbeelden van burgerinitiatieven in de provincies Drenthe, Gelderland en Overijssel om leegstaand vastgoed (waaronder erfgoed) een nieuwe bestemming te geven zijn te vinden in de [Herbestemmingswaaier](#).

Een voorbeeld van een burgerinitiatief in Zuid-Holland is de restauratie en herbestemming van landgoed [Landgoed Ockenburg](#) in Den Haag. Burgerinitiatieven sluiten aan op de werkwijze 'netwerkend werken' waarin de provincie Zuid-Holland samen met maatschappelijke partijen een aantal opgaven realiseert.

Methode Smaakmakers

[Smaakmakers](#) is een methode die door het landelijke H-team en de organisatie Bouwstenen voor Sociaal is ontwikkeld om leegstaand maatschappelijk vastgoed voor woningbouw te benutten. Beter gebruik van de bestaande gebouwenvoorraad is een duurzaam alternatief voor bijvoorbeeld bouwen in het groen. Veel provincies, waaronder Zuid-Holland, staan voor een omvangrijke woningbouwopgave. Leegstaand maatschappelijk vastgoed gaat de woningnood niet oplossen, maar biedt kans op inspirerende voorbeelden die naar meer smaken. De methode bestaat uit vijf stappen, waarbij het volgende in kaart wordt gebracht:

1. lokale woonopgave en andere beleidsvraagstukken die spelen;
2. aanbod aan maatschappelijk en eventueel ander vastgoed;
3. kansen om lokale opgaven te matchen met beschikbare locaties;
4. benodigde partijen om de beoogde kansen te benutten;
5. strategieën om kansen optimaal benut worden, rekening houdend met belangen van partijen.

Het leegstaand vastgoed kan daarbij verschillende 'smaken' hebben, waarmee het een bepaalde rol vervult in het realiseren van een woonopgave. Rollen die worden onderscheiden zijn onder meer:

- cultuurdrager: versterken van het cultureel profiel van buurt, wijk of stad via het behouden en/of verbeteren van cultureel waardevol erfgoed. Het gaat niet altijd om mooie gebouwen, maar vaak wel om 'mooie' verhalen. Een voorbeeld hiervan betreft de 'Tuin van Noord'. Vanaf 2019 wordt er gewoond in de 19e-eeuwse Noordsingel Gevangen in Rotterdam.
- participator: stimuleren van zelforganisatie via coöperatieve ontwikkel- en woonvormen die de deelnemers in staat stellen actief te participeren in het ontwikkel- en/of woonproces. Dat betreft bijvoorbeeld Borgheerd in het Groningse Haren. Een monumentaal schoolgebouw in het Groningse Haren is in 2010 getransformeerd tot wooneenheden voor jongvolwassenen met een verstandelijke beperking. Een groep ouders nam hiervoor het initiatief.

Andere landen

Herbestemming in krimpgebieden

Herbestemming in andere Europese landen is vaak gerelateerd aan bevolkingskrimp. Erfgoed kan op de volgende manieren een belangrijk rol vervullen in krimpgebieden.¹³

1. Erfgoed kan toeristen en zelfs nieuwe bewoners werven.
2. Erfgoed kan als voedingsbodempioniers werven en zo nieuwe activiteiten naar het krimpgebied toe brengen.
3. Erfgoed kan als totempaal bewoners aan hun omgeving binden. Bewoners ontlenen houvast en identiteit aan erfgoed.
4. Erfgoed kan als ontmoetingsplaats bewoners onderling verbinden. Deze functie komt goed uit de verf als bewoners naast het elkaar ontmoeten op de plek, ook zelf bijdragen aan het herstel en beheer.

Een voorbeeld van erfgoed als ontmoetingsplaats is het Ampelhaus in het Duitse Oranienbaum. Het Ampelhaus was een slecht onderhouden monumentaal pand toen een Nederlandse kunstenaarsgroep het in 2012 kocht. De groep herstelde het pand en toverde het om tot een expositie-

¹³ Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Werven en verbinden. Krimp en erfgoed in Europ. Amersfoort: RCE 2014.

ruimte en ontmoetingsplek voor mensen uit de omgeving. Zakenlieden die een drankje komen halen, raken er in gesprek met een kunstenaar die ter plekke een werk aan het maken is. Op deze manier verbindt erfgoed een dorps- of buurtgemeenschap.

Tijdelijke herbestemming

In het havengebied [De Dokken](#) in de stad Gent worden op termijn 1.500 woningen met buurtvoorzieningen gerealiseerd. In afwachting van de ontwikkeling heeft de projectontwikkelaar tijdelijke invulling mogelijk gemaakt. Sinds 2010 is flink geëxperimenteerd met verschillende tijdelijke initiatieven. Gentse inwoners en ondernemers hadden daarin een sleutelrol. Eén van de initiatieven is de organisatie DOK, die in de zomer een doorlopende programmering op het terrein verzorgde, zoals concerten, rommelmarkten en filmavonden. Dankzij DOK groeide het gebied uit tot een kraamkamer voor cultureel ondernemerschap en een laboratorium voor culinaire, culturele en andere soorten talentontwikkeling.

Het doel van dergelijke initiatieven is levendigheid en 'reuring' veroorzaken in afwachting van definitieve bestemming. Tegelijkertijd heeft dat altijd iets van placemaking in zich: een gebouw dat jarenlang gesloten is, waar ineens weer dingen gebeuren. Er wordt veel tijd in herbestemmingstrajecten gestoken, zonder dat daarbij een succesvolle herbestemming zeker is. Daarmee is het ook een kostbaar proces. Het kan helpen om door middel van praktische, laagdrempelige activiteiten een begin te maken, waarmee weer de belangstelling voor een gebouw wordt gewekt. Dit kan bijvoorbeeld het organiseren van opruimdagen bij een monument of een fotoshoot zijn. Er zijn veel mensen die interesse hebben in '[Urbex](#)': het maken van mooie foto's in verlaten gebouwen.