



RIGO Research en Advies BV  
De bewoonde omgeving  
www.rigo.nl

# Zorg en herbestemming

een goede combinatie

## Van oude gebouwen en nieuwe functies

Herbestemming voor wonen met zorg

In opdracht van  
Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg\*

Dirk Bergvelt  
Hans van Boven

mei 2009



RIGO Research &  
De Buijklaad:  
1112 JC, Nieuw  
Vedstroom 020 5  
161600 1010 52  
http://www.rigo.nl

Rapportnummer: P21090

## Het Tweede Begin

Meer doen met bestaand vastgoed in de zorg

## Leven zonder zorg

Nieuwe functies voor zorgvastgoed

Opdrachtgever:

Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg i.s.m. Architectuur Lokaal

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij RIGO Research en Advies. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van RIGO Research en Advies. RIGO Research en Advies aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

# Zorg en herbestemming

een goede combinatie

*Opdrachtgever*



Aedes-Actiz \* Kenniscentrum Wonen-Zorg

*i.s.m.*

**ARCHITECTUUR**  
**LOKAAL**

*Auteurs*

Dirk Bergvelt

Hans van Rossum

*Uitgave*

november 2011

P21070



# Zorg en herbestemming

*Ook al is het niet eenvoudig, herbestemming van vastgoed in de zorg levert vaak extra kwaliteiten op, geeft een impuls aan wijken en buurten en is een goede kans om woonzorgfuncties op centrale, goed gelegen locaties te realiseren. Ook levert herbestemming een bijdrage aan het behoud van cultuurhistorisch erfgoed. Vooral middelgrote, centraal gelegen gebouwen zijn kansrijk voor succesvolle herbestemming, terwijl naorlogs zorgvastgoed zich lastiger laat herbestemmen. Samenwerking tussen alle partijen is bij herbestemming cruciaal: opdrachtgever, eigenaar, huurder, eindgebruiker, gemeente, architect en 'de buurt' zijn allemaal nodig. Daarbij moeten partijen altijd rekening houden met onverwachte ontwikkelingen die effect op planning, kosten en kwaliteit hebben. Dit zijn de belangrijkste conclusies uit drie onderzoeken naar herbestemming van vastgoed in de zorg.*

## Onderzoek als bron van inspiratie

Het Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg wil alle partijen helpen bij het realiseren van meer en goed zorgvastgoed. Herbestemming kan daar een rol bij vervullen; een rol die nog niet vanzelfsprekend is. Daarom heeft het Kenniscentrum, samen met Architectuur Lokaal, drie deelonderzoeken laten uitvoeren over de praktijk van herbestemming. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode 2009-2011 door RIGO Research en Advies in samenwerking met Architectuur Lokaal. Dit artikel geeft de hoofdlijnen van het onderzoek weer. Eerst geven we aan waarom aandacht voor herbestemming van vastgoed in de zorg relevant is, inzicht in de verschillende varianten en het speelveld. Daarna komen de resultaten en conclusies per variant aan bod. We sluiten af met enkele aanbevelingen. De volledige rapporten en casestudies zijn te vinden op [www.kcwz.nl/herbestemming](http://www.kcwz.nl/herbestemming) en op [www.arch-lokaal.nl/dossiers](http://www.arch-lokaal.nl/dossiers)

## Herbestemming van vastgoed in de zorg is relevant

De vergrijzing, de stijging van het aantal mensen met dementie, de roep om kleinschaligheid op centrale locaties en budgettaire druk zorgen ervoor dat zorgorganisaties en woningcorporaties er tegenwoordig alles aan doen om over voldoende zorgvastgoed te beschikken. Tevens biedt het nieuwe vergoedingstelsel in de zorg meer vrijheid om eigen kwaliteitskeuzes te maken. Dan kan herbestemming een belangrijke rol vervullen. Ook dringt het besef steeds meer door dat de vraag naar zorgvastgoed en zorggeschikt vastgoed niet alleen via nieuwbouw tegemoetgekomen kan worden. Herbestemmen kan soms sneller plaatsvinden dan nieuwbouw, omdat het minder weerstand in de omgeving oproept. Tot slot is herbestemming goed vanuit het perspectief van milieu, duurzaamheid en cultuurhistorie.

## Varianten van herbestemming en herontwikkeling

De combinatie van zorg en herbestemming komt voor in drie varianten:

- gebouwen zonder zorgfunctie worden geschikt gemaakt voor zorg;
- zorggebouwen worden aangepast aan nieuwe vormen van zorg;
- gebouwen met zorgfunctie worden geschikt gemaakt voor andere vormen van gebruik.

De eerste variant speelt vooral bij het streven naar kleinschalige, in de omgeving geïntegreerde woonvormen voor mensen die zorg nodig hebben. De tweede en de derde variant weerspiege-

len het snelle veranderen van zorgvisies, waardoor zorghuisvesting niet langer voldoet terwijl er bouwkundig weinig mis is.

### **Zorgvastgoed: het speelveld**

Het is makkelijk een leegstaand pand te slopen maar niet altijd wenselijk. Soms is de historische waarde een argument, soms juist de recente oplevering om een pand een nieuwe bestemming te geven. Daarnaast spelen allerlei praktische en financiële overwegingen. Als doorgaan met dezelfde functie niet mogelijk is en behoud van een pand wenselijk, komt herbestemmen in beeld. Dat is een kwestie van vraag en aanbod. Het gaat erom het lege gebouw te koppelen aan nieuwe gebruikers. Voor behoud zijn gebruikers essentieel, want een leegstaand gebouw heeft geen toekomst. Gebruikers zorgen voor dagelijks toezicht, verwarming en onderhoud. Hun vertrek lokt vandalen en uiteindelijk dreigen verwaarlozing en verval. Herbestemming kan die dreiging keren. Waar het nieuwe gebruik om bouwkundige aanpassingen vraagt, is het zaak karakteristieke elementen zo veel mogelijk te bewaren. Authenticiteit draagt bij aan de maatschappelijke waardering en de economische waarde. Maar zonder nieuwe gebruikers wordt het niets.

Bij zorggebouwen leiden tot voor kort centrale bouwregels tot uniformering. Nu zorgaanbieders zelf verantwoordelijk zijn voor hun huisvesting kan dat veranderen. In de nieuwe situatie is het bouwbudget echter eerder kleiner dan groter geworden. Bovendien stellen ook de nieuwe financiers, de banken, eisen aan wat gebouwd kan worden. Daar staat tegenover, dat het maken van bouwplannen niet meer hoeft te worden gedomineerd door specialisten in het subsidiestelsel. Of per saldo een aantrekkelijker resultaat ontstaat moet nog worden afgewacht. In ieder geval dragen herontwikkeling en herbestemming bij aan diversiteit. Herbestemming is een integrale opgave waarbij de bouwkundige en architectonische kwaliteit (B), de organisatorische verhoudingen (O) en de financiën (F) bepalend zijn. De opgave in de zorgsector is daarom te analyseren in een BOF -analyse.

### ***BOF: de bouwkundige en architectonische kwaliteit***

Fabrieken en kerken komen leeg te staan als er te weinig klanten of bezoekers zijn. Ook in de groeiende zorgsector loopt de vraag soms terug. Dat heeft vaak te maken met gebrek aan kwaliteit van de huisvesting. Een pand moet dicht wanneer de veiligheid van bewoners en personeel in gevaar komt en verbouwen geen oplossing brengt. Meestal is de aanleiding minder urgent en ontstaat leegstand omdat de huisvesting onvoldoende aansluit bij wat gebruikers en personeel nodig hebben. Nieuwe omstandigheden leiden tot een behoefte aan 'meer' maar vooral ook aan 'anders'. Sommige zorgaanbieders slagen erin hun gebouw aan te passen aan de nieuwe behoeften. Andere zien vertrek als het beste antwoord op de kwantitatieve en kwalitatieve veranderingen in het gebruik. Net als eigenaars van fabrieken en kerken hebben zij er last van dat hun type gebouw niet makkelijk is te verkopen.

Door het snelle veranderen van zorgvisies raakt zorghuisvesting functioneel verouderd terwijl er bouwkundig weinig mis mee is. In de laatste decennia van de twintigste eeuw ontstonden zorggebouwen binnen de strakke kaders van centrale regelgeving die was gericht op sobere, specifiek op de zorg gerichte oplossingen. Het blijkt niet eenvoudig om de producten van dit systeem geschikt maken voor gebruik buiten de zorgsector. Toch zijn er wel voorbeelden te vinden van herontwikkeling tot bijvoorbeeld wooncomplex of hotel. Kansrijker is over het algemeen hergebruik binnen de zorgsector. Daarbij is niet alleen behoefte aan functionele aanpassingen. Het doel is vaak om een vriendelijker uitstraling te geven aan panden die al te rationeel zijn opgezet en sterk het karakter van een instituut hebben. Meer dan vroeger is het voor

zorgaanbieders belangrijk om een aantrekkelijk woon- en werkklimaat te bieden. De architectonische kwaliteit van hun huisvesting is daarbij een belangrijke factor.

### *BOF: de organisatorische verhoudingen*

De rol van de gebruiker bij herbestemming is afhankelijk van het feit of deze als huurder of eigenaar betrokken is. Als de zorgorganisatie eigenaar is en het vastgoed wil verkopen moet dat tegen de boekwaarde en met toestemming van het voormalige College Sanering Zorginstellingen (inmiddels opgegaan in de Nederlandse Zorgautoriteit). Als huurder kan de zorgaanbieder in principe vertrekken en het aan de eigenaar overlaten om een oplossing voor het leeggekomen pand te vinden. De eerste situatie is de standaard voor verpleeghuizen, intramurale gehandicaptenzorg, GGZ-instellingen en ziekenhuizen. De tweede situatie komt het meest voor bij verzorgingshuizen die woningcorporaties na 1963 bouwden binnen de kaders van de toenmalige Wet op de Bejaardenoorden of huizen die later door een woningcorporatie zijn overgenomen.

De zorgaanbieder/eigenaar heeft er belang bij een koper te vinden, maar zal niet geïnteresseerd zijn in de toekomst van het oude gebouw. De vraag of er een nieuwe functie komt, en zo ja welke, is vanuit zorgperspectief niet relevant. Dat wordt anders, wanneer men zelf aanwezig blijft en er dus slechts een gedeeltelijke herbestemming plaatsvindt. Die situatie doet zich voor bij instellingsterreinen die deels worden verkocht en deels een zorgfunctie houden. Dan heeft de zorgaanbieder een direct belang als medegebruiker van een locatie.

De positie van woningcorporaties is anders, omdat zij vrijwel altijd in de buurt aanwezig zijn en aanwezig blijven. Zij hebben naast het zorgvastgoed ook ander bezit in de buurt en dus betekent voor hen leegstand behalve het mislopen van huurinkomsten, ook schade door de negatieve uitstraling van een leeg pand. Omgekeerd biedt herbestemming de kans om de buurt een impuls te geven.

Zorg verschijnt in herbestemde panden wanneer grote instellingen verspreid over hun werkgebied dependances gaan vestigen. De behoefte aan dergelijke filialen ontstaat in de jaren negentig vooral in de psychiatrie en gehandicaptenzorg waar cliënten soms al jong verblijven. Woonclusters in gewone wijken worden het alternatief voor langdurig wonen op een instellingsterrein. Aanvankelijk is nieuwbouw de oplossing, later blijkt dat cliënten van zorginstellingen ook op hun plaats zijn in historische panden. Sinds het vorige decennium doet deze ontwikkeling naar kleinschaligheid in wijken en buurten ook opgeld in de ouderenzorg.

Wanneer een woningcorporatie en een zorgaanbieder samen optrekken bij de herbestemming van een monumentaal pand voor wonen met zorg is er de gebruikelijke rolverdeling tussen opdrachtgever en gebruiker. Woningcorporaties treden voor zorginstellingen op als projectontwikkelaar en verhuurder. Zij schakelen architecten in om de haalbaarheid te onderzoeken van alternatieven voor sloop van panden die niet langer voldoen. Om een initiatief op gang te krijgen moeten aanbieders (van leegstaande gebouwen) en vragers (van locaties voor wonen en zorg) elkaar treffen. De herbestemming loopt meestal via een woningcorporatie die het leegstaande pand wil aankopen als duidelijk is wie het na herbestemming wil huren.

### *BOF: de financiën*

Herbestemmen op commerciële basis is mogelijk. Dat weten we sinds wonen in gerestaureerde panden in zwang kwam. Maar bij combinaties van wonen en zorg is het budget meestal te laag om alle kosten op de gebruikers te verhalen. Soms is het budget te verruimen met opbrengsten van aangrenzende nieuwbouw of een combinatie met meer draagkrachtige huurders. Toch zijn de opdrachtgevers meestal woningcorporaties die vanuit hun maatschappelijke taak bereid zijn

om ongedekte kosten voor eigen rekening te nemen. Dat hoeft niet te verbazen, want bij nieuwbouw spelen corporaties dezelfde rol. Herbestemmen is misschien niet altijd duurder, maar wel lastiger. Ook voor ervaren opdrachtgevers en architecten is moeilijk te voorzien hoe hoog de kosten en daarmee de onrendabele investeringen zullen oplopen. Een oud pand biedt altijd verrassingen, niet zelden met vertraging als effect. Bij monumenten leiden ontdekkingen tijdens de bouw tot nieuwe eisen aan de restauratie. Tegelijk moet steeds ook rekening worden gehouden met mogelijkheden (en hulpmiddelen) van de toekomstige gebruikers. Dat alles heeft een prijsverhogend effect zonder dat daar meeropbrengsten tegenover staan. Tot voor kort werd huisvesting van wonen en zorg bekostigd op basis van krappe normbedragen. Toen was er geen ruimte om de huuropbrengst te verhogen en kwamen de extra kosten voor rekening van de opdrachtgever. Inmiddels is een nieuw financieringssysteem ingevoerd dat in theorie meer flexibel is. In de praktijk verandert er weinig omdat ook nu de budgetten in het publieke domein laag zijn.

Waarom herbestemmen voor huurders die het nauwelijks kunnen betalen? Het draagt bij aan een maatschappelijk wenselijke integratie. En het is soms de enige mogelijkheid om het pand en de buurt te redden. Een monument wordt de eigenaar tot last als hij een huurder of koper zoekt terwijl de vraag gering is. Vooral buiten de Randstad hebben sommige binnensteden meer monumenten dan particulieren die zich een historisch pand kunnen veroorloven. De nieuwe groep gebruikers vanuit de zorg is dan een welkome buffer tegen de dreiging van leegstand en verval. Zij zijn welkom voor gemeente en woningcorporatie die beide leegstand willen tegengaan om de buurt leefbaar te houden. Ze zijn niet altijd direct welkom voor omwonenden. Verschillende praktijkvoorbeelden kwamen pas tot uitvoering na langdurige bezwaarprocedures.

In de huidige kredietcrisis zijn grootschalige nieuwbouwprojecten stopgezet. In dezelfde periode groeit de belangstelling voor het bouwen in de bestaande stad. Daaruit kan de indruk ontstaan dat herbestemming beter bij sobere tijden past dan nieuwbouw. Die conclusie is voorbarig, want de recente voorbeelden van herbestemming komen nog voort uit de jaren van voorspoed. Ook toen was het al niet eenvoudig om de herbestemming van zorggebouwen financieel rond te krijgen, maar men was bereid om rendement ook uit te drukken in termen van ruimtelijke kwaliteit of leefbaarheid. Dat is in de tussenliggende jaren niet gebruikelijker geworden.

### **Resultaten en conclusies per deelstudie**

Om opdrachtgevers en gebruikers te helpen hun koers te bepalen zijn 25 praktijkvoorbeelden van hergebruik beschreven die inzicht en inspiratie kunnen bieden. De voorbeelden van herbestemming en hergebruik zijn onderzocht via gesprekken met opdrachtgevers, architecten en gebruikers. Dit resulteert in een veelkleurig beeld van de praktijk van de afgelopen jaren en in aanbevelingen voor al degenen die de komende periode met vergelijkbare projecten aan de slag gaan. In aansluiting op hierboven genoemde varianten valt het onderzoek uiteen in drie deelstudies: Herbestemming voor wonen met zorg (2009), Meer doen met bestaand vastgoed in de zorg (2011) en Nieuwe functies voor zorgvastgoed (2011).

#### *Herbestemming voor wonen met zorg*

In deze variant worden gebouwen zonder zorgfunctie geschikt gemaakt voor zorg. Dat speelt vooral bij het streven naar kleinschalige, in de omgeving geïntegreerde woonvormen voor mensen die zorg nodig hebben. Hier ontstaat een win-win situatie als de komst van zorggebruikers het mogelijk maakt om een pand te behouden dat zijn functie verloren heeft. De winst voor de nieuwe gebruikers is dat zij de beschikking krijgen over karakteristieke huisvesting op een cen-



trale plek. Als vrager van huisvesting draagt de zorg bij aan het herbestemmen van allerlei soorten gebouwen. Architecten hebben laten zien dat het mogelijk is om in een groot leegstaand kantoor een complete zorgorganisatie onder te brengen. De praktijk is tot dusver kleinschaliger. ‘Kleinschalige’ voorzieningen voor wonen en zorg vragen om middelgrote complexen: een pastorie, een school, een kerk, samengevoegde pakhuizen, een boerderij met bijgebouwen. Om zorg goed te kunnen organiseren moeten steeds minstens zes of zelfs acht mensen bij elkaar wonen. Zoveel appartementen met gemeenschappelijke voorzieningen passen niet in een enkel pand. Maar echt grote complexen sporen niet met huidige opvattingen over wonen en zorg. Bovendien neemt bij massaliteit de huiver over financiële risico's toe.

Sommige woonprojecten in de vrije sector liggen in een rustige, landelijke omgeving. Ook zorgboerderijen vind je buiten de stad. Maar de meeste kleinschalige combinaties van wonen en zorg komen in centraal gelegen panden. Zorgaanbieders en cliënten willen naar het midden van de samenleving, weg uit het isolement van de gesloten instelling.

Let bij herbestemming voor wonen met zorg ook op het volgende:

- Het resultaat zal zich kunnen onderscheiden door bijzondere kwaliteit. Wel kost herbestemmen in het algemeen meer dan nieuwbouw, zo niet in geld, dan toch in tijd en inzet.
- In de concurrentie om aantrekkelijke locaties zijn zorginstellingen financieel zwakker dan commerciële marktpartijen. Maar als herbestemmen vraagt om wijziging van het bestemmingsplan is medewerking van de gemeente nodig. Dan kan blijken dat zorg juist sterker staat bij het verwerven van een goede plek.
- De kans op succes is groter als de tijd wordt genomen voor een gedegen vooronderzoek en intensief contact met de eindgebruikers. ‘De zorg’ is niet gewend om ruimtelijk te denken. Men heeft de neiging om met normbedragen en normgetallen te werken. Een beter vertrekpunt vormen de daadwerkelijke functionele eisen en financiële mogelijkheden.
- Verbouwen is minder voorspelbaar dan nieuwbouw. Dat kan een argument zijn om de aannemer al te betrekken voordat het definitief ontwerp is gemaakt. Maar de meningen hierover zijn verdeeld.
- Baseer de haalbaarheidsstudie niet alleen op kosten van verwerving en bouw. Reken ook met beheer, onderhoud en exploitatie over een langere periode.
- Bij een geslaagde herbestemming zitten de juiste gebruikers op de juiste plek. Met het oog op de wijkfunctie moeten soms partners worden gezocht die een deel van het pand gaan huren. Vanuit de exploitatie is het verleidelijk om in zee te gaan met de eerste gegadigde die zich aandient, maar uiteindelijk gaat het om een partner die in het geheel past.

### *Meer doen met bestaand vastgoed in de zorg*

Bij bestaand vastgoed in de zorg gaat het meestal om herontwikkeling, waarbij het gebouw geschikt wordt voor een nieuw zorgconcept, bijvoorbeeld groepswonen voor mensen met dementie. Het effect is ook hier: ‘behoud door ontwikkeling’. Het behoud van nog bruikbare zorggebouwen maakt dat de geschiedenis herkenbaar blijft. Al is de waardering op dit moment niet hoog, de architectuur van dergelijke panden weerspiegelt een unieke historische periode. Zowel bij herbestemming als herontwikkeling is de belevingswaarde van het resultaat een belangrijke overweging. Het besef is gegroeid dat zorggebouwen niet alleen een utilitair karakter hebben. Ze functioneren beter als ze een prettige omgeving vormen voor zowel bewoners als personeel. Herontwikkeling van verzorgingshuizen is geen nieuw verschijnsel. Rond 1990 was er

een beweging om de woonkwaliteit in zorgcentra te verbeteren door het samenvoegen van onzelfstandige eenheden tot volwaardige appartementen. Het accent ligt dan op zelfstandig wonen en op het scheiden van wonen en zorg. Diezelfde beweging heeft soms geleid tot het opwaarderen van wooncomplexen. Meestal gaat het om flatgebouwen die zijn gebouwd voor gezinnen, maar waar uiteindelijk vooral senioren wonen. Om hen beter van dienst te zijn worden dan ruimtes voor zorgpersoneel en ontmoeting toegevoegd.

Bij herontwikkeling in de zorgsector spelen de volgende aandachtspunten:

- Waar de zorginstelling huurder is, vraagt herontwikkeling om een gezamenlijk optrekken met de eigenaar van het pand. In de onderzochte gevallen is dit gebeurd, maar het is geen automatisme. Als de eigenaar niet meewerkt, ontstaat een patstelling, want de huurder kan in de praktijk niet makkelijk vertrekken.
- De zorgaanbieder is niet alleen afhankelijk van de eigenaar voor het realiseren van vernieuwing, men moet ook anderen zien mee te krijgen: intensivering van de zorg vraagt om toestemming van het zorgkantoor, wanneer men voor wijkfuncties kiest is samenwerking nodig met de gemeente en andere partners.
- Het gaat om meer dan een technische en financiële opgave. Ook de belevingswaarde van de oplossing (voor bewoners, personeel en omgeving) legt gewicht in de schaal.
- Ondanks de roep om klantgerichtheid, normalisering en kleinschaligheid blijkt het niet altijd mogelijk om afscheid te nemen van het ziekenhuisachtige karakter van zorginstellingen. Er wordt soms toch gekozen voor gedeeld sanitair en instellingskeukens.
- Als moderniseren betekent dat er minder mensen kunnen worden ondergebracht in de beschikbare ruimte, zal moeten worden bijgebouwd. Anders is de zorgaanbieder niet in staat om de omzet op peil te houden. De 'Wet van het behoud van zorgomzet' leidt er toe dat herontwikkeling wordt gecombineerd met nieuwbouw.

### *Nieuwe functies voor zorgvastgoed*

De Hermitage aan de Amstel laat zien dat een oud zorggebouw een inspirerend nieuw gebruik kan krijgen. Dat is wel een uitzonderlijk geval. De praktijk is eerder dat verouderd zorgvastgoed wordt gesloopt. Deze conclusie is te verbinden aan een lange zoektocht in het derde deel naar voorbeelden van herbestemde zorggebouwen. Minder zeldzaam is tijdelijke herbestemming. Wanneer de geplande nieuwbouw niet op korte termijn mogelijk is, kan de eigenaar het complex voorlopig in de lucht houden door er bijvoorbeeld studenten te huisvesten. Zo wordt het langdurig braak liggen van een terrein voorkomen. Dit uitstel van sloop kan in de praktijk overgaan in afstel.

Let bij het zoeken van nieuwe functies voor zorgvastgoed ook op het volgende:

- Verzorgings- en verpleeghuizen uit de tweede helft van de twintigste eeuw lenen zich in het algemeen niet goed tot herbestemming. Het systeem van regelgeving en financiering resulteerde in huisvesting die sterk is toegesneden op één vorm van gebruik. Zo werden schaarse middelen doelmatig besteed, maar dat ging ten koste van flexibiliteit op langere termijn.
- Dit deel van de bouwvoorraad kan worden herbestemd wanneer er behoefte is aan kleine wooneenheden voor bijvoorbeeld studenten. Dan is doorgaan met het bestaande pand een redelijk goedkope oplossing waarbij de oorspronkelijke wooneenheden intact kunnen blijven.
- De zorgsector kende veel nieuwbouw, maar bij uitzondering trokken zorgorganisaties in panden die voorheen een andere functie hadden. Dergelijke huisvesting is oorspronke-

lijk dus niet via de standaardbouwwijze ontstaan. Dan is er meer kans op kwaliteiten die een ingrijpende verbouwing rechtvaardigen.

### **Aanbevelingen**

Het onderzoek leidt tot de volgende aanbevelingen. De kans op succesvolle herbestemming stijgt met gedegen onderzoek en het intensief betrekken van de zorgorganisatie en eindgebruikers. Daarnaast is het aan te bevelen om op lokaal/regionaal niveau tot een overzicht van het beschikbare aanbod van te herbestemmen vastgoed te komen, zodat zorgaanbieders hier gemakkelijker op kunnen inspelen. Ga bij de haalbaarheidsstudie niet alleen uit van de directe verwervings- en bouwkosten. Reken ook met onderhoud en exploitatie over een langere periode. Begin, zeker bij multifunctionele gebouwen, in een vroeg stadium met het regelen van het beheer. En: een eerste opgave bij herbestemming is om schoon schip te maken om de kernkwaliteiten van het gebouw naar boven te halen.

### **Tot slot: herbestemming in goede en in slechte tijden**

Geslaagde voorbeelden van herbestemming komen tot stand dankzij de inspanningen van opdrachtgevers, architecten en andere betrokkenen. Hoogconjunctuur helpt. Dan is er ruimte voor ambitieuze initiatieven. Nu de mogelijkheden om te investeren sterk zijn afgenomen breekt een onbestemde periode aan. Sinds de kredietcrisis uitbrak is nieuwbouw lastiger geworden maar tegelijkertijd herbestemming niet eenvoudiger. Gezien de bijzondere resultaten die kunnen ontstaan als een nieuwe functie wordt gevonden voor een oud gebouw, is te hopen dat ook in de toekomst initiatiefnemers met deze uitdagende opgave aan de slag gaan.