

nieuwe economie in leegstaande gebouwen



f. lillooij

Dit artikel is een onderdeel van de Kennisagenda Tijdelijk Gebruik van het Nationaal Programma Herbesteding. Zomer 2011 zijn twintig initiatiefnemers geïnterviewd over hun ervaringen met tijdelijk gebruik van leegstaande gebouwen. Op www.kennisbankherbesteding.nu/ kennisbank staan lessen uit de praktijk, aangevuld met informatie over wet- en regelgeving, geschikte functies en tips bij het organiseren.

Leegstaande gebouwen worden steeds vaker tijdelijk gebruikt. Meestal voor de 'tussentijd', in afwachting van definitieve plannen (en betere tijden). Een aantal initiatiefnemers gaat een stap verder en probeert met leegstaande gebouwen nieuwe activiteiten te laten ontstaan die meerwaarde bieden voor gebruikers, gebouw en omgeving.

Een dubbelinterview met Jacqueline Sarton van Ymere over Garage Notweg in Amsterdam, en Ben ten Hove, werkzaam bij Urban Breezz, die namens Vestia kwartiermaakt in het HAKA-gebouw in Rotterdam. Voor beide gebouwen worden nieuwe formules uitgetoetst door toonaangevende woningcorporaties.

Het HAKA-gebouw in Rotterdam.

Het interieur van Garage Notweg in Amsterdam. Op de onderste foto de serre.

Hoewel de verschillen tussen de formules groot zijn, – in Garage Notweg staat wijkaanpak voorop, HAKA-gebouw heeft een commerciële opzet – zijn er ook veel overeenkomsten. Beide hebben een uniek, gebiedspecifiek profiel en starten met organiseren van interactie tussen mensen en bedrijven. Beide projecten blijken flexibel. Niet alles werkt zoals verwacht en er zijn natuurlijk ook tegenvallers. Maar er zijn eveneens kansen die alleen ontdekt konden worden omdat Ymere en Vestia het aandurfden nieuwe wegen te bewandelen.

GEMEENSCHAPPELIJK REFERENTIEKADER

“Het begint met een helder profiel dat past bij het gebouw. Dat begint bij uitzoeken wat ons allen bindt, een gemeenschappelijk referentiekader van waarde”, steekt Ben ten Hove van wal. “Op die plek en vanuit het verleden. HAKA was een verbruikscöoperatie voor 1.400 winkels met HAKA-producten; koffie, maïzena, vermicelli. Zij brachten voor Jan met de pet eerlijke producten voor een eerlijke prijs in de winkels. Dat was in de jaren dertig, ook een crisistijd, maar ook een tijd van enorme saamhorigheid. Het coöperatieve denken is ook de basis voor wat we nu doen in HAKA. De saamhorigheid vind je terug in de focus op community building, en in het feit dat we mensen die kansarm zijn een plek geven. Een eerlijk product voor een eerlijke prijs zie je terug in onze inrichting en in de keuze voor een langzame groeiestrategie, omdat die op termijn veel duurzamer is.”

“Dit is uniek voor HAKA en vind je nergens anders. We combineren het met een aantal basisprincipes. Ik houd van hightech, maar weet ook dat het koud en kil is. Daar moet je als eerste high touch aan toevoegen. In HAKA betekent dat werken met oude materialen, reïntegratie en een open, heel sociale manier van met elkaar omgaan. Het tweede is slow growth. Dus niet de oude manier van met veel geld erin en er snel weer uitstappen. Deze manier van ontwikkelen begint met vertrouwen geven aan mensen, want dan pas kun je ook vertrouwen verwachten. Het gaat dus om simpele contracten, korter, flexibel, omzetafhankelijke huren. Als derde moet gezorgd worden voor ontmoeting. Er moet altijd goede horeca zijn en je moet aandacht van buiten naar je gebouw halen. Bijvoorbeeld met evenementen”, zegt Ten Hove.

BEVLOGENHEID

“Ik hoor je ook zeggen: realiseer het mét de mensen, bedenk het niet voor ze. Dat bleek ook in Garage Notweg essentieel”, reageert Jacqueline Sarton. “We hebben bij dat project in intensieve samenspraak met de ondernemers aan een herprofilering gewerkt, omdat het oude profiel wat betreft de matching met de buurt niet voldoende aansloot. De ondernemers bleken veel gemeenschappelijk te hebben en dat heeft het nieuwe profiel bepaald. Een aantal ondernemers was al betrokken in de wijk, bij de grote maatschappelijke vraagstukken, en hadden een enorme bevlogenheid met de buurt. Overeenkomst bleek ook dat veel bedrijven regelmatig stageplekken hebben en leren en werken combineren. Na een aantal maanden is daaruit het profiel



‘Vliegwielt voor werkgelegenheid’ gekomen. Dat bleken de genen van Garage Notweg. Het mooie is dat het aanpassen van het profiel ook de ondernemers heeft verbonden. Ze zeggen zelf dat er nu pas een wijgevoel is, en ze hiervoor een losse verzameling partijen waren. Voor Ymere is een belangrijke les dat we de ondernemers open tegemoet traden en daar de tijd voor namen. We zijn echt begonnen de ondernemers te bevragen en niet zelf met oplossingen gekomen. Ten Hove had het over vertrouwen geven. Wij moesten dat echt terugwinnen. Dat doe je echt alleen door er zelf open in te staan en tijd te investeren. Het zijn wel ondernemers waarvan je vraagt om schaarse tijd, commitment en hun expertise met je te delen.”

ONTSTAAN VAN KANSEN

“Garage Notweg heeft meer verschillende soorten huurders dan het HAKA-gebouw. Maar dat willen we ook”, vervolgt Sarton. “In de wijkaanpak moet je fysiek, sociaal en economisch proberen te verbinden. We zijn er wel achter gekomen dat niet alle soorten huurders even goed bij elkaar passen. Mensen die bedrijfsmatig werken, hun eigen inkomen moeten verdienen, zijn extern gericht. Dat verhoudt zich soms niet goed met creatieve bedrijven die gesubsidieerd dingen doen en



Garage Notweg

nogal op zichzelf zijn. Bedrijfjes en buurtwerk wringen soms ook een beetje. Klaverjassende ouderen zijn in een andere levensfase, zij hebben geen vliegwieltje voor werkgelegenheid meer nodig. Toch ontstaan er ook kansen doordat we dat rijkgeschakeerde palet van mensen en organisaties in huis hebben. Eén van de ondernemers produceert en verkoopt een bijzondere lamp die heel lastig in elkaar te zetten is. In Garage Notweg is een naaiatelier gehuisvest, waarin vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring opdoen. Die gaan nu die lamp maken. De volgende stap is kijken of de oprichting van een coöperatieve werkfabriek, gerund door diezelfde groep vrouwen, haalbaar is”, aldus Sarton.

“Ook wij zijn met een naaiatelier bezig”, zegt Ten Hove. “Dat is het soort economie dat overal om je heen is, maar veel mensen niet zien. Er zijn veel mensen met ideeën, die graag iets willen doen. Als je ze een beetje helpt en stimuleert, komen er allemaal economietjes van de grond. Onze inrichting is getimmerd door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Stoelen, tafels, banken, geluidswerende voorzieningen; die producten zijn heel goedkoop doordat we gebruikte materialen kiezen en via reïntegratie werken. Als je die producten voor een fair price in de markt zet, kun je daar een bloeiende meubelwerkplaats van maken. Nadat de renovatie achter de rug is, kunnen deze mensen nog veel meer voor ons betekenen; schoonmaken, post rondbrengen, parkeerbeheer, onderhoud aan de buitenkant.”

COÖPERATIEVE WERKFABRIEK

“Zo probeer je dingen aan elkaar te knopen en geld te verdienen”, legt Sarton uit. “Het naaiatelier in Garage Notweg gaat waarschijnlijk de bedrijfskleding voor de catering maken. Deze gaat waarschijnlijk weer gerund worden door iemand die nu de keuken runt, en straks misschien ondernemer is. In Notweg hebben we zes, zeven activiteiten benoemd, die voor de coöperatieve werkfabriek interessant kunnen zijn. Marokkaanse bruidskleding produceren bijvoorbeeld, waar echt vraag naar is. Als twee of drie mensen daar hun broodwinning van weten te maken, is dat fantastisch. Soms moet je die mensen een beetje helpen. Maar het moet uiteindelijk uit de mensen zelf komen. Het pampertijdperk is echt voorbij, het gaat nu om gezond ondernemerschap en zelfredzaamheid.”

“Vaak kom je er pas achter als je bezig bent”, haakt Ten Hove hierop in. “Toen ik hier kwam, was mijn eerste vraag: hoe is de digitale ontsluiting? Die was er niet. Met een aantal bedrijven hebben we voor elkaar gekregen om 96 strengen glasvezel naar binnen te trekken, onwaarschijnlijk veel. Met die strengen sluiten we straks heel Stadshavens aan op de digitale snelweg. Daar komen dienstverlenende bedrijven op af, die bovenop die data willen zitten. Het plan is een datacenter te bouwen in de oude silo's. Die hadden geen functie, maar blijken nu heel handig. Een traditioneel datacenter vraagt namelijk enorme koeling, en door gaten te maken in die silo's kan eenvoudig geventileerd worden. Met de warmte kunnen we het hele gebouw verwarmen.”

DISCUSSIE

“Een profiel is pas af als je nee durft te zeggen tegen lucratieve klanten”, zegt Ten Hove. “Daarover heb ik soms een behoorlijke discussie met Vestia. Als eigenaar wil zij het liefst een paar verdiepingen ineens verhuren. Dat biedt zekerheid. Maar dan moet ik de discussie aan dat een grote huurder de ontwikkeling van onderaf, de community building, om zeep helpt. Een grote partij gaat niet met zijn allen lunchen, maar met de eigen club. En zo innoveren ze ook. Die bedrijven willen wel innoveren, sterker nog, ze zijn er misschien wel heel goed in. Maar ze doen het liever zelf, niet open en bloot met andere, onbekende kleine partijen. Daar komt veel politiek bij kijken die echt typisch is voor grote bedrijven. Kleine, startende bedrijven denken heel anders.”

“Wij hebben recent nee gezegd tegen een beveiligingsbedrijf”, vertelt Sarton. “Dat doet nuttig werk, maar is vooral aan het in- en uitvliegen. We hebben besloten dat niet te doen omdat we toch echt vinden dat we met werkgelegenheid en maatschappelijke vraagstukken bezig zijn. Een dergelijk bedrijf past dan op een aantal criteria onvoldoende in het profiel.”

TOEKOMST

“Garage Notweg wordt niet binnen tien jaar herontwikkeld. Zolang het aantoonbaar meerwaarde oplevert voor de buurt – en dan bedoel ik echt meetbaar, de missie van Ymere is niet voor niets 'met ziel en



De keuken van Garage Notweg.

GARAGE NOTWEG

In 2006 koopt woningcorporatie Ymere de voormalige Renaultgarage aan de Notweg 38 in Amsterdam Osdorp, met de intentie de locatie te herontwikkelen. In 2008 worden die plannen tijdelijk in de ijskast gezet, en ontstaat het idee om het gebouw gedurende vijf jaar een tijdelijke bestemming te geven. Ymere zoekt hierin bewust experimenteerruimte. Met externe partijen wordt een innovatief concept ontwikkeld, gebaseerd op de wensen van de buurt. Het is de tijd van social media en culturele interventies. Dat inspireert tot andere manieren van ontmoeten en netwerkvorming. Oktober 2009 opent, na een interne verbouwing tot een broedplaats met een ruwe, werkplaatsachtige uitstraling, Garage Notweg haar deuren als 'Creatieve Hotspot voor Social Design'.

Een mix van ondernemers, ambachtslieden, kunstenaars en maatschappelijke instellingen gaat aan de slag. Blikvanger van het gebouw is de serre, waarin enkele malen per week gekookt wordt voor buurtgenoten. Vanuit Garage Notweg worden talloze creatieve ideeën uitgevoerd, zoals een reisbureau met door kinderen uitgezette wandelroutes langs bijzondere plekken in de wijk.

De praktijk blijkt weerbarstig. Het informatiecentrum voor Far West komt er niet omdat de herstructurering van de Westelijke Tuinsteden wordt getemporiseerd. Subsidie van bureau Broedplaatsen levert wel een bijdrage in de exploitatie, maar nieuwe huurders worden niet specifiek geworven op het profiel. Veel activiteiten in en vanuit Garage Notweg zijn origineel en prikkelend, maar de verwachtingen van de wijk versus de activiteiten in het gebouw lopen verder uiteen. Als daarnaast de inrichting niet optimaal blijkt en tot overlast leidt, de exploitatie te wensen overlaat en duidelijk is dat het gebouw niet binnen tien jaar gesloopt gaat worden, besluit Ymere dat een herprofilering nodig is.

Ymere neemt daarin de regie, samen met de ondernemers van Garage Notweg. Deze blijken veel gemeenschappelijk te hebben. Een aantal bedrijven is al actief in de wijk met de vraagstukken die er spelen. Overeenkomst is ook dat veel bedrijven regelmatig stageplekken hebben en leren en werken combineren. Na een aantal maanden is het nieuwe profiel 'Vliegwielen voor werkgelegenheid' uitgekristalliseerd. Voor het veranderproces is niet onbelangrijk dat Ymere van meet af aan ten aanzien van de ondernemers een open benadering heeft gekozen. Dat heeft vertrouwen gewekt, dat door de ondernemers beantwoord is met tijd, commitment en expertise. Het nieuwe profiel werkt intern verbindend, maar helpt ook om extern te benoemen waarin Garage Notweg bijzonder wil zijn. Het nieuwe profiel is vertaald in het gezamenlijke geformuleerde jaarplan 2012, waarin elke organisatie aangeeft welke aantallen stage- of leerwerkplekken zij binnen het eigen bedrijf én in onderlinge samenwerking wil realiseren. Het nieuwe profiel wordt al snel herkend door stadsdeel Nieuw West.

Het verandertraject is begin 2012 nog niet helemaal afgerond. Er worden weliswaar nieuwe huurders geworven op het nieuwe profiel, maar het interieur zal nog moeten worden aangepast. De verbouwingsplannen voor de eerste helft van 2012 moeten de praktische problemen van de ondernemers oplossen, maar zullen naar verwachting ook zorgen voor een omslag in het exploitatietekort.

GEBOUWGEGEVENS

Adres Notweg 38, Amsterdam Osdorp

Oude functie gebouw garage en showroom

Oorspronkelijk bouwjaar onbekend

Nieuwe functie creatieve, commerciële en maatschappelijke functies. Onder andere een buurtrestaurant, diverse evenementen, kleinschalige bedrijfsruimtes

Oppervlakte 2.130 m²

Tijdelijk gebruik sinds oktober 2009

Kwartiermaker Ymere

Verdienmodel huurinkomsten uit tijdelijke en permanente verhuur van ruimte, subsidie bureau Broedplaatsen gemeente Amsterdam (500.000 euro)

Definitieve bestemming onbekend

HAKA-GEBOUW

Het HAKA-gebouw is in 1932 gebouwd als hoofdkantoor van de Coöperatieve Groothandelsvereniging de Handelskamer (HAKA), die in de crisisjaren aan arbeiders levensmiddelen van goede kwaliteit voor een redelijke prijs leverde. Naast hoofdkantoor is het HAKA-gebouw ook de plaats voor de verzameling, verpakking en expeditie van de artikelen naar de 1.400 winkels. Het rijksmonument – een vooruitstrevend, industrieel gebouw met mooie glas-in-loodramen – kwam begin deze eeuw in slechte staat in het handelscircuit terecht. Woningcorporatie Vestia koopt het gebouw in 2008 met twee doelen. Het eerste doel is een begin te maken met de ontwikkeling van de wijk Stadshavens. Het fraaie gebouw kan blikvanger en springplank zijn voor de nieuwe stadswijk die de komende decennia gerealiseerd wordt in de Rotterdamse fruitshavens. Als tweede doel heeft Vestia om een innovatiecluster op te zetten in het gebouw, dat met praktische innovaties komt voor het verduurzamen van haar bestaande woningen. Urban Breezz wordt gevraagd door de corporatie om een concept te ontwikkelen dat deze twee doelen dient en ruimte biedt aan Clean Tech Delta, het samenwerkingsverband van Rotterdams-Delftse bedrijven, kennisinstellingen en overheid dat technische innovatie in duurzaamheid stimuleert en realiseert.

Het resultaat is een concept voor een Living Lab voor Clean Water & Energy. Terwijl de buitenkant gerestaureerd wordt, wordt de begane grond ingericht om het Lab van start te laten gaan. Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt realiseren open werkplekken die zijn ingericht met sloopmaterialen; de vergaderruimte bestaat uit 24 gebruikte deuren. De inrichting nodigt uit tot samenwerking en interactie, die essentieel zijn voor de beoogde community building en open-source-innovatie. De koffiebar gemaakt van gesloopte kassen staat prominent in het midden.

De andere beganegrondvleugel wordt ingericht voor bijeenkomsten tot maximaal 150 personen. Geluidsschermen gemaakt van lommen zijn een fraaie blikvanger en werken uitstekend. Eind 2011 is de 'sloopinrichting' genomineerd voor drie inrichtingprijzen. De eerste bedrijven – klein, soms startend – zijn reeds begonnen. De bedrijven wordt een lage instaphuur aangeboden met de afspraak dat deze omzetaf-

hankelijk is. De samensterkergedachte komt tot leven in gezamenlijk lunchen, uitwisselen van kennis, onderlinge dienstverlening en gezamenlijke acquisitie. De begane grond is inmiddels geheel gevuld. Nieuwe geïnteresseerden kunnen weer bediend worden op de verdiepingen, zodra de restauratie van het HAKA-gebouw is afgerond. Naar verwachting is dat medio 2012.

GEBOUWGEGEVENS

Adres Vierhavensstraat 38, Rotterdam

Oude functie gebouw hoofdkantoor van Coöperatieve Groothandelsvereniging de Handelskamer (HAKA)

Oorspronkelijk bouwjaar 1932

Rijksmonument Nieuwe Bouwen

Nieuwe functie creatieve, commerciële en onderzoekende bedrijven op gebied van water en energie, laboratoria, congresruimte

Oppervlakte 10.000 m²

Tijdelijk gebruik sinds oktober 2009

Kwartiermaker Urban Breezz in opdracht van Vestia, Rotterdam

Verdienmodel omzetafhankelijke huren, kostenbesparing door hergebruik materialen, reïntegratie, faciliteren digitale dienstverlening

Definitieve bestemming onbekend

Een van de kantoren in het HAKA-gebouw.



zakelijkheid” – is het een interessante formule”, aldus Sarton over het toekomstbeeld van Garage Notweg. “Je kunt een heleboel partijen vragen om activiteiten rond participatie en werkgelegenheid voor je te organiseren, maar die zijn daarna allemaal weer weg. Ik denk dat het veel duurzamer is om mensen te faciliteren met ruimte in een gebouw en het netwerk dat daarin opbloeit. Voor ons is nu wel actueel wie de tent moet runnen en het profiel bewaken. Liefst zou ik zien dat de ondernemers dat zelf doen, misschien met een beetje ondersteuning, en ik zie ook dat ondernemers klaar zijn om die regierol te pakken. Maar dat betekent niet dat Ymere zich terugtrekt. Wij hebben inmiddels wel geleerd dat je een vinger aan de pols moeten houden om te zorgen dat het profiel niet verwaterd.”

“HAKA wordt een prominent gebouw in Stadshavens”, voorspelt Ten Hove. “Hoe precies en hoe lang dat duurt is onbekend. Voor deze manier van ontwikkelen is de Donner-discussie – wat mogen corporaties meer doen dan woningen verhuren voor lage inkomens – wel een lastige.

Die discussie kan ertoe leiden dat HAKA versneld verkocht moet worden, waarna de eigenaar het natuurlijk zo snel mogelijk vol wil hebben. Dat gaat ten koste van de opbrengsten, en de huidige groep huurders gaat dan ergens anders naartoe. Dat zou jammer zijn. Vooral omdat je er dan misschien nooit achterkomt of de langzame manier van ontwikkelen zo veel duurzamer is, dat je uiteindelijk ook in harde euro's hoger uitkomt. Ook voor Vestia zou dat erg zuur zijn. De corporatie heeft hier haar nek durven uitsteken en moet er ook van kunnen profiteren.”

GEZOND BOERENVERSTAND

“Diezelfde discussie speelt natuurlijk ook voor Ymere”, beaamt Sarton. “Toch kan ik me niet voorstellen dat Ymere ineens zegt: we hebben het licht gezien, we gaan weer helemaal in stenen denken en investeren. Daarvoor zit het integrale, het willen verbinden van het fysieke, sociale en economische, te diep. Tegen andere corporaties zou ik zeggen: bedenk eerst de inhoud en dan wie je daarvoor nodig



De ontvangstbalie van het HAKA-gebouw.

hebt. Neem de tijd om een goed concept of profiel uit te werken, en vergelijk dat eens met mensen buiten je vakgebied, die er met gezond boerenverstand naar kijken. Denk vanuit kansen en mogelijkheden en ontdek wat cocreatie voor alle betrokkenen kan betekenen." "Ik geloof dat de toekomst is aan deze vormen van ontwikkelen", zegt Ten Hove. "Kleinschalige nieuwe economie zien en ontwikkelen. Dat gaat van onderaf en is niet kopieerbaar. Maar de essentie is dat je mensen en bedrijven weet te verbinden, dat er een wij-gevoel ontstaat. Er zijn heel veel plekken waar men zegt dat ze dat ook doen, maar als je beter kijkt, staat geld verdienen gewoon op de eerste plaats en hebben de bedrijven niet zo veel met elkaar. Mijn tip is: zet een stip aan de horizon en morgen direct beginnen."

colofon

Word GRATIS lid van *renda* en ontvang 4x per jaar magazine *renda* en de wekelijkse digitale nieuwsbrief geheel gratis.

WWW.RENDA.NL/basislidmaatschap

twitter

LinkedIn

Deel uitmaken van een transparant netwerk?
Toegang tot *renda* voor al uw medewerkers?
Uw projecten en die van anderen zorgvuldig gedocumenteerd en inzichtelijk gemaakt?

Neem een Corporate lidmaatschap op *renda*. Hiervoor kunt u contact opnemen met Fannie Groenen:
F.Groenen@aeneas.nl;
T 0411 65 00 87.

Deel uitmaken van een netwerk dat representatief is voor de gehele bouwkolom?
Een communicatieadvies op maat en meepraten over de inhoud?

Word Partner of Premium Partner van *renda*. Hiervoor kunt u contact opnemen met Fannie Groenen:
F.Groenen@aeneas.nl;
T 0411 65 00 87.

COLOFON

Dit magazine is onderdeel van *renda*, kennisplatform bestaande bouw. Het magazine verschijnt 4x per jaar en 2x per jaar verschijnt een themanummer.

REDACTIE

Martin Liebrechts (hoofdredacteur)
Wilbert Leistra (vakredacteur)
Janneke Klunder (eindredacteur)
Tanja Bongers, Jan Willem van de Groep, Sjoerd KlijnVelderman, Haico van Nunen, Bas Sievers en Paul Terwisscha van Scheltinga

REAGEREN?

Heeft u een vraag/opmerking over het blad? Of wilt u reageren op een bepaald artikel? Neem dan gerust contact met ons op. Wij horen graag van u. renda@aeneas.nl

AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE:

Sander Gelinck, Sjoerd Meuleman, Eva-Marije Smit en Tosca Visser.

Bezorgklacht of onjuiste adressering? Laat het ons weten en wij lossen het voor u op. lezersservice@aeneas.nl
T 0411 65 00 83

UITGAVE

Aeneas, uitgeverij van vakinformatie bv
Postbus 101, 5280 AC, Boxtel
T 0411 65 00 85
www.aeneas.nl, mail@aeneas.nl

MEDIA-ADVIES

Fannie Groenen; F.Groenen@aeneas.nl;
T 0411 65 00 87.

RENDA WORDT MEDE MOGELIJK

GEMAAKT DOOR:
BAM woningbouw
Faay Vianen
Itho Daalderop
Wienerberger

TRAFFIC

Hanneke Schaap; H.Schaap@aeneas.nl;
T 0411 65 00 86.

VORMGEVING

Twin Media bv, Rimke Bartels, Culemborg

LIDMAATSCHAP

Basislidmaatschap (4x magazine): gratis
Standaardlidmaatschap (platform): € 250,-
Los nummer special € 49,95

Buiten Nederland geldt een toeslag voor extra porto. Een standaardlidmaatschap loopt per jaar en kan op elk gewenst moment ingaan. Opzegging moet altijd schriftelijk gebeuren, uiterlijk twee maanden voor vervaldatum.
ISSN 2211-5358

© *Aeneas*, uitgeverij van vakinformatie 2012. Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen zonder toestemming van de uitgever. De algemene publicatievoorwaarden van de uitgever worden verondersteld bij de auteur bekend te zijn en zijn op aanvraag beschikbaar. Hoewel de grootst mogelijke zorg wordt besteed aan de inhoud van het blad, zijn redactie en uitgever van *renda* niet aansprakelijk voor de gevolgen, van welke aard ook, van handelingen en/of beslissingen gebaseerd op de informatie in deze uitgave. Niet altijd kunnen rechthebbenden van gebruikt beeldmateriaal worden achterhaald. Belanghebbenden kunnen contact opnemen met de uitgever.



Groep uitgeverij van vak en wetenschap • Uitgeverij van de toekomst