



SAMEN RUIMTE MAKEN VOOR WERK

Verkennd onderzoek naar de sleutelrol van ondernemerscollectieven
in gebiedsontwikkeling

COLOFON

NOVEMBER 2024

SAMENWERKING

Keilecollectief: Monica Adams, Folkert van Hagen

Placebased & Co: Jenske van Dorp, Solange Frankort, Lenard Vulderink

Hogeschool Rotterdam: Auke Brugmans, Gert-Joost Peek

Hogeschool van Amsterdam: Bernardina Borra, Frank Suurenbroek

Fontys Hogeschool: Cees-Jan Pen



GEFINANCIERD

Deze publicatie en het gekoppelde onderzoek naar Collectieve Gebiedsontwikkeling is gefinancierd vanuit een KIEM-MKB subsidie, verstrekt vanuit Regieorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse organisatie voor wetenschappelijk onderzoek (NWO).

CONTACT: b.borra@hva.nl of a.j.a.brugmans@hr.nl







SAMEN RUIMTE MAKEN VOOR WERK

INHOUDSOPGAVE

.....	Verkennd onderzoek naar de sleutelrol van ondernemerscollectieven in gebiedsontwikkeling
	Samenvatting
.....	Ondernemerscollectieven als krachtige meerwaarde
	Voorwoord van de auteurs
.....	Aanpak
	Beschrijving aanpak en toelichting
.....	Ondernemerscollectieven in de praktijk
	Praktijkvoorbeelden
.....	Collectief ondernemen
	Waardecreatie door ondernemerscollectieven binnen het gebouw
	Waarde
	Fasen en rollen
	Keilers, Hillevlieters, Wervers, Hofleden en Kroonjuwelen
.....	Collectieve gebiedsontwikkeling
	Waardecreatie door ondernemerscollectieven voor de buurt, stad en regio
	Waarde
	Socio-economische waarde
	Participeren in planvorming en ontwikkeling
	Activeren van de circulaire transitie
.....	Randvoorwaarden voor opschaling
	Randvoorwaarden en denkrichtingen ter opschaling van ondernemerscollectieven
	Meetbaar maken van socio-economische impact
	Omarmen van nieuwe vormen van samenwerking
	Ontwikkelen van een lange termijn scope
.....	Rol van de overheid
	Inzichten met betrekking tot de rol van de overheid
	Instrumentarium en vervolgonderzoek
.....	Actie!
	Voor de ondernemer, ambtenaar, kennisinstelling en wijkbewoner

Rechtstreex is een voedsel leverancier in het Keilepand die selecteert jouw lokale favorieten van boeren en makers uit jouw eigen regio.

Foto: Bernardina Borra

Samen Ruimte Maken voor Werk

Verkennd onderzoek naar de sleutelrol van ondernemerscollectieven in gebiedsontwikkeling

Samenvatting

Dit whitepaper 'Samen ruimte maken voor werk' toont de resultaten van het KIEM-onderzoek naar collectieve gebiedsontwikkeling. Het onderzoek richt zich op de sleutelrol die 'collectieven van makers' uit het MKB spelen bij stedelijke transformaties. Praktijkvoorbeelden staan centraal. In een tijd waarin ruimte in de stad steeds schaarser wordt, neemt de druk op ruimte voor werk toe. De prioriteit ligt vaak bij woningbouw, waardoor aan de urgente vraag naar werkruimte voor het MKB geen antwoord wordt geboden. Ondernemers in het Keilekwartier in Rotterdam en het Werkspoorkwartier in Utrecht stellen ruimte voor werk wel veilig door als collectief te opereren. Dit is een krachtige oplossing die bijdraagt aan een duurzame, circulaire en inclusieve stadsontwikkeling die opschaling behoeft.

We onderzoeken zes casussen uit de praktijk van collectieve gebiedsontwikkeling. Met veldonderzoek en interviews met betrokken ondernemers brengen we successen en uitdagingen van de 'collectieven van makers' in kaart. In dit whitepaper beschrijven we drie specifieke randvoorwaarden die bijdragen aan opschaling van ondernemerscollectieven: 1) het meten van hun impact op gebouw-, gebieds- en stadsniveau, 2) het omarmen van nieuwe samenwerkingsvormen en 3) het ontwikkelen van een lange termijnvisie op werkruimte in de stad. Het perspectief van de ondernemer staat centraal. Maar er is ook aandacht voor de rol van de overheid, de noodzakelijke beleidsmatige steun en het instrumentarium om opschaling mogelijk te maken.

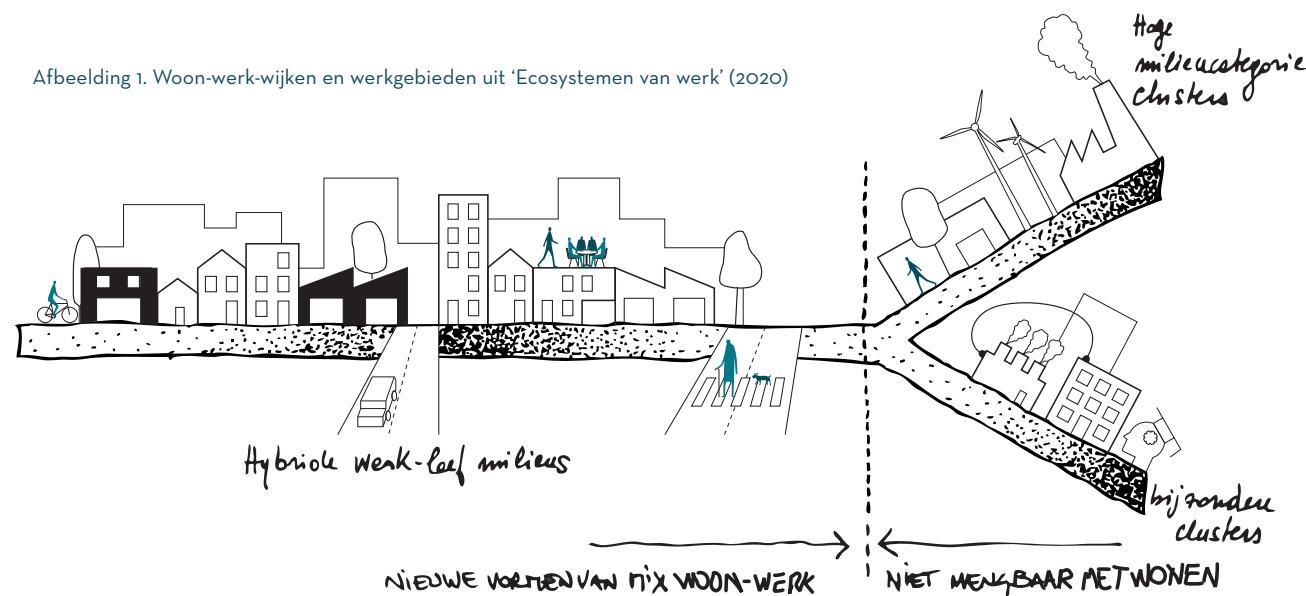
In de komende twee jaar verdiepen we in het RAAK-publiek-onderzoek 'Maak ruimte voor werk!' dit thema verder, met aandacht voor het verankeren van ondernemerscollectieven in het stedelijk landschap en de rol die gemeenten daarin spelen. Met dit whitepaper vragen we allereerst aandacht voor de rol van ondernemerscollectieven in gebiedsontwikkeling en roepen zo op tot actie en discussie.

De meerwaarde van ondernemerscollectieven

Voorwoord van de auteurs

De behoefte aan ruimte is de komende jaren in Nederland groter dan de beschikbare ruimte. De prioriteit in de ruimtelijke ontwikkeling ligt nu bij woningbouw. Ruimte voor werk staat onder druk. De actuele verdichtingsopgave blokkeert de ontwikkeling van productieve en stadverzorgende MKB'ers. De stad is onbetaalbaar geworden voor deze ondernemers. Enerzijds is er een groeiend tekort aan betaalbare bedrijfsruimte. Anderzijds groeit het bewustzijn dat het behoud van ondernemers in de stad structureel noodzakelijk is om met gebiedsontwikkeling tot een duurzame circulaire 15-minuten stad te komen. Een stad die leefbaar en inclusief is voor ondernemers én bewoners.

Afbeelding 1. Woon-werk-wijken en werkgebieden uit 'Ecosystemen van werk' (2020)



De uitweg is een eenzijdig op wonen gerichte ontwikkelingsperspectief te kantelen naar het denken in nieuwe vormen van woon-werk-leefmilieus. In meer en meer stedelijke opgaven wordt woningbouw gekoppeld aan ruimte voor werk. Mengen met lichte bedrijfsfuncties heeft bovendien vele voordelen. Er komt zo ook ruimte vrij op kostbare en schaarse bedrijventerrein voor bedrijvigheid uit een hogere milieucategorie (HMC), die zich niet laat mengen met andere functies. Korte afstanden tussen wonen en werken zorgen voor een betere woon-werkbalans. Stedelijke gebieden worden levendiger door de menging van wonen en werken.

In onze eerdere studie naar 'Ecosystemen van werk' omarmen we 'functiemenging' als een overkoepelend

principe voor een nieuw type gebiedsontwikkeling. We spreken niet meer over binnenstedelijke bedrijven-terreinen, maar over 'woon-werk-wijken', 'werk-woon-wijken' en 'werkwijken' afhankelijk van het type mix. Dit nieuwe planologisch concept is geïllustreerd in afbeelding 1: de gemengde stad van woon-werk milieus tot werk-woonmilieus (midden), werkwijken (links) en (kennis)clusters en HMC-bedrijventerreinen (rechts).

Functiemenging in de praktijk is zeker voor maakbedrijven echter complex. Het kost lokale overheden vaak veel tijd om randvoorwaarden voor een gunstig en betaalbaar vestigingsklimaat te creëren. Ondernemers zijn op gebiedsniveau vaak weinig georganiseerd. Ze zijn druk bezig

met hun eigen bedrijf en worden dikwijls pas laat bij gebiedsontwikkelingen betrokken. Hierdoor wordt er vaak óver ondernemers in plaats van mét ondernemers gesproken. Een uitzondering zijn de opkomende collectieven van MKB'ers, zoals werk-, gebieds- of energie-coöperaties, bedrijveninvesteringszones (BIZ) en andere vormen van fondsvorming.

Ondernemerscollectieven starten vaak op gebouwniveau, in een bedrijfsverzamelgebouw. De waarde, kracht en werking van ondernemerscollectieven rijkt echter verder; van de directe omgeving tot aan de buurt en eventueel zelfs naar stad en regio. Voorbeelden van gebieden met ruimte voor maakindustrie en ambacht die een dergelijke uitstraling hebben, zijn het Keilekwartier in Rotterdam, het Werkspoorkwartier in Utrecht, NDSM in Amsterdam, de Binckhorst in Den Haag, Strijp-S in Eindhoven, het Hembrugterrein in Zaandam, De Haven in Deventer, Kop van IJssel in Amersfoort en het Suikerfabriekterrein in Groningen.

In dit verkennende onderzoek gingen we op pad met de vraag **'Hoe kunnen lokale collectieven van MKB'ers bijdragen aan gebiedsontwikkeling die leidt tot realisatie van ruimte voor werk?'**. Deze praktijkvraag raakt aan verschillende vakgebieden: ruimtelijke (wijk)ontwikkeling, vastgoed, sociaaleconomisch en duurzaam beleid én zoekt naar koppeling met de intrinsieke motivatie van ondernemers om als stadsmakers hun eigen positie te versterken. Dit whitepaper is tot stand gekomen door het bundelen van enerzijds ervaringen van collectief verenigde ondernemers met een pioniersrol in het stads-maken en anderzijds kennis uit drie lectoraten van drie Hogescholen.

Het whitepaper belicht de sleutelrol van ondernemers in gebiedsontwikkeling. Het roept ondernemers, ambtenaren, kennisinstellingen en wijkbewoners op om samen na te denken over de kracht van het ondernemerscollectief. Om bij te dragen aan een sterkere positie voor ondernemers en hun groeiende positieve bijdrage aan de ontwikkeling van een aantrekkelijke stad te ondersteunen. Om de ontwikkeling van nieuwe vormen van 'ruimte voor werk' te stimuleren en de invloed van ondernemerscollectieven op gebouw, buurt, gebied, stad en regio te omarmen.



Dr. Bernardina Borra
Docent-onderzoeker Stedenbouw
Faculteit Techniek
Hogeschool van Amsterdam



MSc Auke Brugmans
Docent-onderzoeker Vastgoedkunde
Instituut van de gebouwde omgeving (IGO)
Hogeschool Rotterdam



Dr. ir. Gert-Joost Peek
Lector Gebiedsontwikkeling & Transitie management
CoE HRTech en EMI
Hogeschool Rotterdam



Dr. Cees-Jan Pen
Lector de Ondernemende Regio
Economie en Communicatie
Fontys Hogeschool



Dr. Frank Suurenbroek
Lector Bouwtransformatie
Faculteit Techniek, CoE City Net Zero
Hogeschool van Amsterdam



DE BELOFTE VAN HET COLLECTIEF GROEIT!

De co-creatiesessie van mei 2024, met alle betrokken ondernemers, gemeenten, kennispartners en onderzoekers, bevestigt dat het MKB niet stilstaat. De deelnemers noemen termen als 'structurele veerkracht', 'gebiedscoöperatie', 'gedeelde waarden', 'continuïteit', 'bouwen aan economie', 'circulariteit', 'verandering van denken' en zelfs 'activisme' met betrekking tot de toekomst van het collectief. We staan aan de vooravond van de ontdekking van het potentieel van collectieve ondernemerskracht in gebiedsontwikkeling!

Aanpak

Beschrijving aanpak en toelichting

De praktijkvraag in ons onderzoek is: **‘Hoe kunnen lokale collectieven van MKB’ers bijdragen aan gebiedsontwikkeling die leidt tot realisatie van ruimte voor werk?’**. De kern van dit onderzoek zijn zes casussen (zie afbeelding 2). In de casussen verkennen we hoe collectieven van MKB’ers bijdragen aan gebiedsontwikkelingen en welke kansen en valkuilen zijn tegenkomen. De optiek en ervaringen van ondernemers staan centraal. Deze worden in een context met andere belanghebbenden en op het schaalniveau van gebouw, buurt, gebied, stad en regio geanalyseerd. Per casus is veldonderzoek gedaan en zijn ondernemers geïnterviewd. De resultaten zijn in een workshop met ondernemers, gemeenten en experts samengevoegd om deze te verrijken en overeenkomsten en verschillen te duiden.

Het onderzoek focust op twee gebieden: Keilekwartier in Rotterdam en Werkspoorkwartier in Utrecht. In het Keilekwartier maken MKB’ers in collectieven als Keilecollectief ruimte voor werk. Ze beïnvloeden het proces van de gebiedsontwikkeling van M4H (Merwe-Vierhavens), een stadshaven van Rotterdam nabij het Marconiplein. Volgens het ruimtelijk raamwerk M4H wordt dit een plek om te wonen, werken en leren: een Makers District. Een proeftuin van een nieuwe economie. Het Keilekwartier levert de primaire casussen voor het onderzoek, waarvan de uitkomsten zijn vergeleken met de casussen in het Werkspoorkwartier. Hier zijn ook andere vormen van collectieven ontstaan, zoals Het Hof van Cartesius. Het Werkspoorkwartier ligt tussen de Cartesiusweg en het Amsterdam-Rijnkanaal in Utrecht. Het gebied is volop in ontwikkeling. Het is een plek om te recreëren en te werken. Wonen heeft er vooralsnog geen plaats. Steeds meer ondernemers strijken er neer: van sportscholen en autobedrijven tot horeca en vele creatieve en circulaire makers.

In het onderzoek bundelen we de expertise en ervaring vanuit drie lectoraten. Het lectoraat ‘Gebiedsontwikkeling en transitie management’ van

de Hogeschool Rotterdam is al een decennium betrokken bij de ontwikkeling van het M4H-gebied. Er wordt daarmee geput uit lokale kennis en de expertise over vastgoed en gebiedsontwikkeling. Het lectoraat ‘De ondernemende regio’ van Fontys Hogeschool brengt de kennis over de drijfveren van MKB’ers, regionale economie en de kennis waarom lokale samenwerking van bedrijven op bedrijventerreinen vaak zo moeilijk tot stand komt. Binnen het lectoraat ‘Bouwtransformatie’ van de Hogeschool van Amsterdam brengt de kennis en ervaring over de ruimtelijk-programmatische opgaven en uitdagingen van (binnen)stedelijke transformaties alsmede de opgaven van ruimte voor werk.

Toelichting 1: dit whitepaper pretendeert niet 100% volledig te zijn in haar inzichten. Het beoogt aan te zetten tot discussie op basis van mogelijke denkrichtingen. De beschreven collectieven zijn zowel voorbeeldstellend als uniek en daarmee niet ‘de’ oplossing voor collectieve gebiedsontwikkeling.

Toelichting 2: In maakbedrijven staat de concrete wisselwerking tussen hoofd en handen centraal. In dit whitepaper is daarom gekozen voor handschetsen die open staan voor aanvullende denkkraft en verfijning.



In de plint van het Keilepand zitten verschillende meubel- en interieursmakers.

to: Bernardina Borra

Afbeelding 2. Overzicht typen casussen

TREKKER	COLLECTIEF	PAND	PRIMAIRE CASUSSEN
KEILECOLLECTIEF (KEILEPAND ET CENNAE)	KEILECOLLECTIEF	KEILEPAND	
PLACE BASED & CO (OPERATOR)	KEILEWERF	KEILEWERF I & II	
PLACE BASED & CO (OPERATOR)	DE KROON	DE KROON	
PLACE BASED & CO (OPERATOR)	HILLEVLIET	HILLEVLIET	VERGEELIJKING
WERKspoorkwartier (HUB-IN)	BEDRIJVENKING CARTESIUSWEG (BKC)	VERSCHILLENDE PANDEN	
HOF VAN CARTESIUS COÖPERATIE U.A.	H.V.C. COÖPERATIE	VERSCHILLENDE PANDEN (BINNEN HET WERKspoork.)	

Ondernemerscollectieven in de praktijk

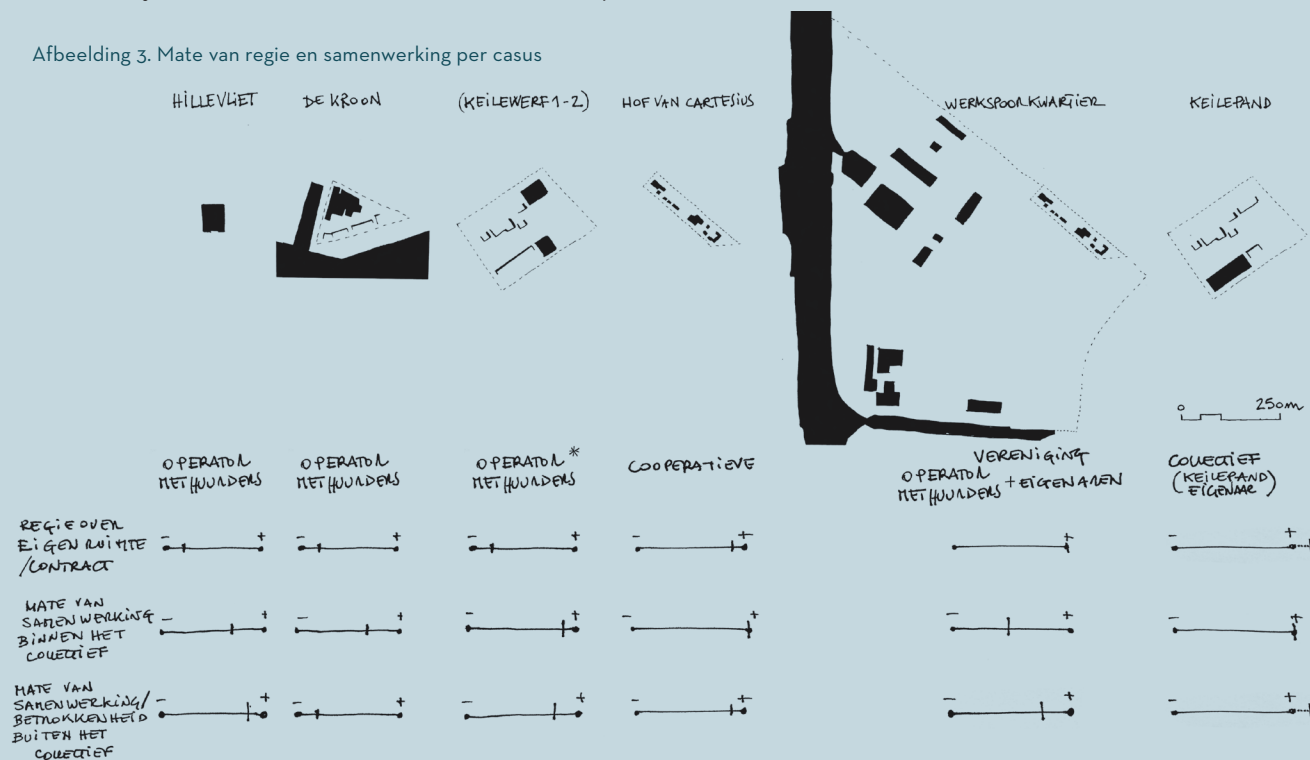
Praktijkvoorbeelden

De casussen - Keilekwartier in Rotterdam en Werkspoorkwartier in Utrecht - verschillen in omvang, schaal, regie op de eigen ruimte en contractvorm. Ook onderscheiden ze zich in de mate van samenwerking binnen het collectief en in de wijze waarop zij bij de ontwikkeling van hun fysieke omgeving betrokken zijn. Samen zijn ze een waardevolle bron om de potenties en uitdagingen in beeld te brengen. Afbeelding 3 en de volgende pagina's laat details en foto's van de praktijkvoorbeelden zien.

Het Keilecollectief is in het Rotterdamse Keilekwartier eigenaar van een bedrijfsverzamelgebouw, het Keilepand. Dit collectief heeft sterke interne samenwerkingen en is een duurzame gesprekspartner naar partijen binnen en buiten het gebied. Ooperator Placebased & Co exploiteert al 10 jaar bijzondere plekken in Rotterdam, zoals Keilewerf I-II in het Keilekwartier en de bedrijfsverzamelgebouwen De Kroon en Hillevliet. Ze “verbinden de stenen van de stad met de mensen, betaalbaar en met een menselijke maat”. Dat doet ze voor makers (Keilewerf I-II en de Kroon), maar ook voor meer maatschappelijke functies (Hillevliet).

Het Werkspoorkwartier en het Hof van Cartesius in Utrecht vormen een creatief, circulair en coöperatief werklandschap. De gelijknamige gebiedsorganisatie pakt succesvol opgaven op die de individuele kavels overstijgen. Dit succes is toe te rekenen aan een klein aantal particuliere initiatieven, onder andere van een ontwikkelaar. Het Werkspoorkwartier kent een enorme verscheidenheid aan grotere en kleinere vastgoedeigenaren, zowel lokaal als internationaal. De gemeente heeft in haar gebiedsvisie vastgesteld dat wonen buiten de deur gehouden moet worden, zodat de bedrijvigheid niet verdrukt kan worden. Het Hof van Cartesius is een bijzondere collectieve en creatieve broedplaats.

Afbeelding 3. Mate van regie en samenwerking per casus



KEILEPAND

PRIMAIRE CASUS - KEILEKWARTIER - GEBOUWNIVEAU



Adres: Keilestraat 7-9, 3029 BP, Rotterdam
Hoe lang geleden is het ontstaan: 9 jaar (2015)
Hoeveelheid ondernemers: 19 ondernemers
Type ondernemers: 'Keilers', makers, creativen, productieve ondernemers
Type contract en duur: eigendom, huur voor ondernemers
Type vestiging: 1 pand, 15000 m2 bedrijfsruimte en evenementenruimte hergebruik van voormalig pakhuis

www.keilecollectief.nl

KEILEWERF I-II

PRIMAIRE CASUS - KEILEKWARTIER - GEBOUWNIVEAU

Adres: Keilestraat 5a, 3029 BP Rotterdam
Hoe lang geleden is het ontstaan: 10 jaar (2014)
Hoeveelheid ondernemers: 80 ondernemers
Type ondernemers: 'Wervers', makers, kunstenaars, food-truckbouwers, muzikanten, +
Type contract en duur: huur (tijdelijk van gemeente)
Type vestiging: 1 pand, voorheen 2 panden
hergebruik van loods waarin makers hun eigen werk-plaats hebben gebouwd

www.keilewerf.nl



DE BRAND VAN KEILEWERF I

PRIMAIRE CASUS - KEILEKWARTIER - GEBOUWNIVEAU



Placebased & Co exploiteerde oorspronkelijk naast Keilewerf II ook Keilewerf I. Op 28 juni 2023 zorgde een verwoestende brand ervoor dat deze loods volledig verloren ging. Binnen een paar minuten waren 52 ondernemers hun werkplaats en community kwijt. Meteen na de brand ontstond er een sterk groepsgevoel en kwamen mensen massaal in actie om te helpen. Lisette Groen, gebiedsontwikkelaar Delfshaven/ M4H van gemeente Rotterdam: “Echt overweldigend wat er meteen in Rotterdam, en zelfs ver buiten de stad, op gang kwam”. Bedrijven boden gratis werkplaatsplekken aan en stelden materialen ter beschikking. Benefietavonden werden georganiseerd en via crowdfunding werd in totaal zo'n 1 miljoen euro opgehaald. De Schiehallen werden verbouwd tot tijdelijke huisvesting voor een deel van de ex-wervers. Maar de brand heeft de kracht van het collectief ook aangetast. Twijfels over betaalbare toekomstbestendige huis-vesting en gevoelens als “het wordt nooit meer zoals het was” domineren. Inmiddels hebben enkele ma-kers een nieuwe werkplaats elders in de stad gevonden, anderen werken vanuit huis of hebben besloten te stoppen met hun onderneming.

Foto: <https://steunactie.nl/actie/brand-bij-de-bende/-22131>

DE KROON

PRIMAIRE CASUS - SCHIEMOND - GEBOUWNIVEAU



Adres: Schiemond 20, 3024EE, Rotterdam
Hoe lang geleden is het ontstaan: 6 jaar (2017)
Hoeveelheid ondernemers: 120 verschillende bedrijven
Type ondernemers: 'Kroonjuwelen' - makers, denkers en doeners (van sociale dienstverlening, vrije kunst tot grafische vormgeving)
Type contract en duur: huurcontract van ERA
Type vestiging: 1 pand/blok met kantoren, loodsen, ateliers, een camping, muziekstudio's en buitenruimte
(voorheen elektrotechnische fabriek)

www.dekroonrotterdam.nl

HILLEVLIE

PRIMAIRE CASUS - FEIJENOORD - GEBOUWNIVEAU

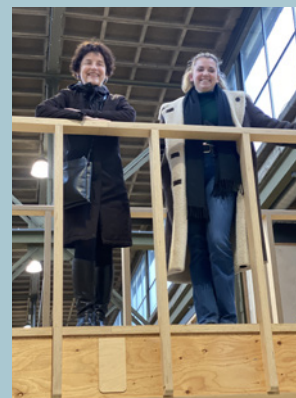
Adres: Hillevliet 90, 3074 KD Rotterdam
Hoe lang geleden is het ontstaan: 2 jaar (2022)
Hoeveelheid ondernemers: 30 ondernemers
Type ondernemers: 'Hillevlieters' - sociale, maatschappelijke en/of creatieve ondernemers (van grote instituten, startende talenten, productontwerp tot kunst)
Type contract en duur: huur (tijdelijk) van gemeente
Type vestiging: 1 pand (voormalige school op historische locatie)

www.dehillevliet.nl



WERKSPPOORKWARTIER

VERGELIJKINGSCASUS - WERKSPPOORKWARTIER - GEBIEDSNIVEAU



Adres: gebied Utrecht
Hoe lang geleden is het ontstaan: 2012 (12 jaar), start ontwikkelkader
Hoeveelheid ondernemers: Het Cartesiusgebied heeft een actieve ondernemersvereniging: de Bedrijvenkring Cartesiusweg (BKC) waarin verschillende werkgroepen actief zijn, KVO, Groen, Parkeren, Ondernemersfonds Utrecht
Type ondernemers: zeer divers. Van kunstenaars broedplaatsen, tot IT-bedrijven, van metaalbe-werkers tot een kinderspeelparadijs.
Type contract en duur: varieert per object
Type vestiging: Gebied ten westen van de Cartesiusweg, in het noorden begrensd door het spoor naar Amsterdam aan de zuidkant door de industriehaven. Aan de Westzijde eindigt het Werkspoorkwartier aan het Amsterdam-Rijn Kanaal (voorheen fabrieksterrein).

www.werkspoorkwartier.nl www.efro-wsk.nl

HOF VAN CARTESIUS

VERGELIJKINGSCASUS - WERKSPPOORKWARTIER - GEBOUWNIVEAU

Adres: Vlampijpstraat 84-94, 3534 AR Utrecht
Hoe lang geleden is het ontstaan: 7 jaar (2017)
Hoeveelheid ondernemers: 110 ondernemers
Type ondernemers: Hofleden, voor en door creatieve en duurzame ondernemers van Utrecht
Type contract en duur: coöperatie: partners: Overvecht Vastgoed, Stadmakersfonds, Provincie Utrecht, Gemeente Utrecht, EFRO en de Triodosbank investeerden in aankoop van de grond en het vastgoed. Stichting DOEN en de investeerders van CrowdAboutNow maakte dat het circulaire, groene en collectieve gedachtegoed van de grond kwam. Subsidie van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) Kansen voor West II. In 2021 richtte Het Hof van Cartesius Coöperatie U.A. Stichting Land van Cartesius op om eigendom te krijgen van de gronden.
Type vestiging: 3500 m2 werkruimte in 8 paviljoens en ruim 1500 m2 groene buitenruimte, flexibele paviljoens rondom een groene collectieve binnentuin.



www.hofvancartesius.nl

ONDERNEMER, MAKER!

Wat kunnen ondernemerscollectieven voor jou betekenen?

Door je te verbinden aan een collectief of er één te starten, ontstaan er voordelen die je als zelfstandig ondernemer nooit zult kunnen halen. Het klinkt als een cliché, maar 'Samen is sterker (en vaak efficiënter) dan alleen'. Wil je middelen delen, zoals gebouw, kavel, incentives of subsidies? Vragen aanpakken op het gebied van vastgoed, zoals het voor langere tijd zeker stellen van betaalbare ruimte voor werk? Sta je open voor het samen verwerven of uitvoeren van opdrachten of het koppelen van netwerken? Ben je op zoek naar sociale cohesie, kennisuitwisseling en samenhang? Het moment is nu! Zoek gelijkgestemden en zorg voor interne samenhang, binnen een sfeer van onderlinge competitie en afhankelijkheid. Collectief ondernemen heeft potentie!

Foto: Bernardina Borra

Collectief ondernemen

Waardecreatie door ondernemerscollectieven binnen het gebouw

Waarde

Ondernemers in het midden- en kleinbedrijf worden hard getroffen door de stijgende vierkante meterprijzen en de schaarste van beschikbare ruimte voor werk. Ze zijn naarstig op zoek naar concrete oplossingen om ruimte voor hun onderneming veilig te stellen. Door zich in collectieve bedrijfsvormen te verenigen ontstaan hiervoor vele kansen, zoals het delen van kosten en risico's. Ze zijn daarvoor wel afhankelijk van de overheid en ambtelijke besluitvorming. Die duurt te lang.

Nog niet alle ondernemers, ambtelijke en bestuurlijke professionals zijn doordrongen van het belang om het MKB in de stad te behouden. Aandacht voor werk staat nog niet vanzelfsprekend op de (politieke) agenda. Toch tonen onderzoeks- en werkveldervaringen aan dat het bewustzijn groeit dat:

- de stad functioneert dankzij stadsverzorgende functies en maakbedrijven;
- het MKB werk en scholing biedt voor alle sociale groepen, van laag opgeleid tot innovatieve startup;
- werk, naast scholing, de belangrijkste motor voor sociale inclusie en sociale mobiliteit is;
- (innovatieve) bedrijvigheid nodig is om de grote, actuele maatschappelijke opgaven aan te gaan;
- makers in de stad een voorbeeld voor jongeren zijn.

Fasen en rollen

MKB'ers zijn goed in ondernemen, maar minder bedreven in de ruimtelijke en duurzame ontwikkeling en professionele organisatie van gebieden. Deze complexe processen en het samenwerken met andere ondernemers vraagt om extra inzet naast hun zakelijke activiteiten. De schaarste aan ruimte voor werk is evenwel een krachtige prikkel. De recente bedrijfsruimtemonitor van de NVM (2024) bevestigt het grote tekort aan betaalbare bedrijfsruimte voor het MKB. Gedreven ondernemers zoeken naar

oplossingen om betaalbaar en redelijk bereikbaar in de bebouwde kom te blijven. Gezamenlijk optrekken biedt kansen om betaalbare werkruimte - huurprijs €75-125 per m2 per jaar - te realiseren.

Een aantal ondernemers creëert zelf collectieve oplossingen door de expertise van leden samen te brengen, zoals het Keilecollectief. Andere ondernemers verenigen zich onder een operator, zoals Placebased & Co. Deze exploiteert Keilewerf I-II, De Kroon en Hillevliet en 'ontzorgt' de ondernemers. Weer andere worden onderdeel van een groter collectief, zoals het Hof van Cartesius, binnen het Werkspoorkwartier. In alle casussen zijn de initiators van het collectief echte pioniers: ondernemers met visie, lef en organisatievermogen. Zij vormen de kern en drijvende kracht van de collectieven.

Het vormen van een collectief duurt meerdere jaren en kent verschillende fasen. Het proces is afhankelijk van de typen ondernemers, de locatie en het contract of bestaansrecht.

De belangrijkste uitdaging in de eerste fase is het opbouwen van vertrouwen en cohesie binnen de groep en het verzamelgebouw. De mogelijkheden om het gebouw aan te passen spelen hierbij een grote rol. In Keilewerf I-II en 't Hof van Cartesius bouwen de ondernemers samen aan hun huisvesting. Dit verbindt en draagt bij aan een gevoel van eigenaarschap. Ook ontstaat vertrouwen door open communicatie, transparantie en een gemeenschappelijke visie. Ondernemers van Keilewerf I-II geven aan dat zonder een gedeeld doel en wederzijds vertrouwen het collectief snel uit elkaar kan vallen. Elk collectief heeft haar unieke dynamiek en er is geen vaste formule die overal op eenzelfde manier werkt. Placebased & Co heeft specifieke formules voor haar drie panden, omdat de typen ondernemers, de grootte en de drijfveren per pand verschillend zijn. Ook vanuit het Keilecollectief wordt benadrukt dat 'copy paste' van de gemaakte keuzes voor het Keilepand zeker geen garantie op succes elders is.

Een collectief dat intern stabiel is, is ook weerbaar. Als de samenhang en de samenwerking in de kern bewaard blijft, kunnen leden wisselen of verhuizen, zonder het collectief te verzwakken. Dan kunnen collectieven stevig grip krijgen op praktische kwesties zoals financiering, eigendom van middelen en juridische structuren.

Keilers, Hillevlieters, Wervers, Hofleden en Kroonjuwelen

Uit het onderzoek blijkt dat een succesvol collectief zich kenmerkt door 1) homogeniteit in mentaliteit en 2) diversiteit aan deelnemers. Ondernemers van het Keilecollectief geven aan dat een 'collectief van makers' een specifieke mentaliteit heeft, dat zich onderscheidt van andere MKB'ers. Een trekker van het Keilecollectief noemt het een 'naar binnen gekeerd ecosysteem'. Alle deelnemers moeten de waarden en normen binnen het collectief delen, anders is een bestendige samenwerking weinig kansrijk. "Vertrouwen is de sleutel en er is sprake van sociale druk. Je hoeft niks en er ligt niks vast, maar je gaat mee in de beweging en loopt in de pas" zeggen ondernemers uit het Keilepand.

In de casussen worden de ondernemers aangeduid met een 'naam', die is verbonden aan het collectief:

Keilers, Hillevlieters, Wervers, Hofleden en Kroonjuwelen. Terwijl de naamgeving homogeen is, is diversiteit noodzakelijk. Deze diversiteit zorgt namelijk voor een breed scala aan perspectieven en ideeën, wat de creativiteit en innovatie binnen het collectief bevordert. "Wij zijn geen appels en peren, maar wij zijn een fruitschaal" geeft een ondernemer uit de Kroon aan. De diversiteit binnen het collectief creëert een dynamisch ecosysteem waarin samenwerking en competitie hand in hand gaan. "Je hebt binnen het collectief bepaalde senioriteit nodig om de mensen in dat collectief te laten werken" wordt door de ondernemers van de Kroon en Keilewerf II genoemd. Deze balans is cruciaal voor het succes op lange termijn. Het collectief kan hierdoor flexibel inspelen op veranderende omstandigheden en nieuwe kansen benutten.

Diversiteit is te vinden in de aard van activiteiten. Elk van de collectieven kent weliswaar een specifieke doelgroep van ondernemers, maar zoekt binnen deze doelgroep naar aanvullende, niet-botsende activiteiten. Dit blijkt een lastig proces en de mate van diversiteit loopt uiteen. Kaderstellend zijn de aanpasbaarheid van het pand en de mogelijke contractduur (zie afbeelding 4). Door zich te verenigen ontstaan kansen die vanuit een individueel perspectief niet mogelijk zijn. "Ondernemers haken

nu af door de vastgoedmarkt (locatie, huur). Mensen lopen 'tegen het dak' en vruchtbare basissen gaan verloren door tijdelijkheid" geeft een ondernemer uit Keilewerf aan.

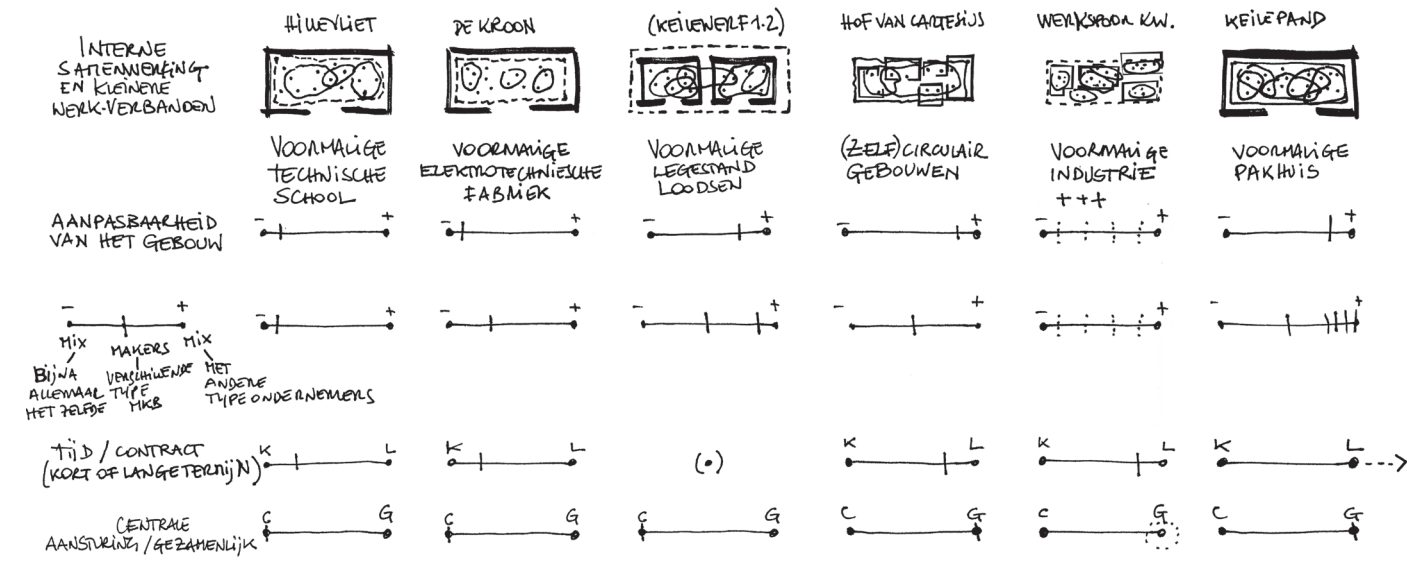
De interviews en observaties leren dat meerdere betrokken ondernemers nodig zijn om de continuïteit van het collectief te borgen. De interne structuur van een collectief is van groot belang voor succes en de wendbaarheid. In de casussen zien we de verschillende rollen met verantwoordelijkheden:

- Trekkers:** Dit zijn de leiders binnen het collectief, dikwijls eveneens de pioniers. Zij bepalen de visie en de strategie en spelen een sleutelrol tijdens de volwassenwording van het collectief. Trekkers nemen het voortouw in de organisatie en het onderhouden van relaties met de overheid, vastgoedont-wikkelaars en andere belanghebbenden. Voorbeelden van de activiteiten van een trekker: regelt de huur, voert gesprekken met groepen buiten het collectief en is verantwoordelijk voor de gezamenlijke kosten, infrastructuurcontracten of groot onderhoud (bv. zonnepanelen ten tijde van het onderzoek).
- Binders:** De interne samenhang en vernieuwing zijn minstens zo essentieel. De binders zorgen voor de interne cohesie binnen het collectief. Ze fungeren vaak als community organizers. Officieel en/of spontaan zorgen ze voor goede communicatie tussen de leden en organiseren ze evenementen en bijeenkomsten, etentjes en borrels. Binders zijn essentieel voor het creëren van een gevoel van gemeenschap en wederzijdse ondersteuning binnen het collectief. Termen als 'conciërge', 'ombudsman', 'informatie doorgevers' en 'lesgevers' worden bij deze groep genoemd. De rol van binder wordt verpersoonlijkt door 'Cornelis' in een uitspraak van een ondernemer: "Cornelis wordt gekscherend conciërge genoemd, omdat hij wel veertien keer mee heeft gewerkt om voor iedereen z'n eigen plekje te maken. Maar eigenlijk is het een geuzennaam, de collectiviteit zat deels verankerd in Cornelis". Voorbeelden van de taken van een binder: geeft lessen, helpt onervaren collega's met tips rondom de bedrijfsvoering, zoekt samenwerking voor opgaves, verwijst deelnemers naar elkaar voor

hulp, biedt horeca of tentoonstellingsruimte aan, helpt met verhuizen, deelt zijn gereedschap of bestelbusje, of zet een whatsapp-groep op voor het efficiënter deelgebruik van de parkeerplekken of apparatuur in de gemeenschappelijke ruimtes.

- Betrokken deelnemers:** Hiermee worden actieve leden aangeduid, die regelmatig deelnemen aan de activiteiten van het collectief en samenwerken aan gemeenschappelijke projecten. Ze brengen diverse vaardigheden en kennis in en zijn vaak bereid om extra tijd en middelen te investeren in het collectief. Termen als 'open mensen', 'vakidioten' en 'delers' worden bij deze groep genoemd.
- Minder betrokken deelnemers:** Dit zijn leden die weliswaar deel uitmaken van het collectief, maar minder actief betrokken zijn bij de gezamenlijke of verbindende activiteiten. Hun bijdrage is vaak meer passief. Ze vormen nog steeds een belangrijk onderdeel van het collectief door hun aanwezigheid en steun.

Om de verhoudingen tussen de verschillende rollen te benoemen, is meer onderzoek nodig. In de onderzochte casussen zijn er 2 à 3 trekkers en 2 à 3 binders. Afhankelijk van de grootte van het collectief vallen enkele rollen samen in dezelfde persoon of worden de taken verdeeld aan de hand van het individuele expertise en beschikbare tijd. De diverse rollen hebben een meer formeel of juist informeel karakter en sturen het collectief meer centraal of juist gezamenlijk aan. De vraag is hoe deze rollen zich in de loop van de tijd ontwikkelen. Hoe evolueren de collectieven? Is het formaliseren van de rollen voorwaardelijk voor succes? De interne samenwerking kent binnen de onderzochte collectieven een verschillende mate van intensiteit. Daarnaast verschilt de mix in typen ondernemers. Zowel de diversiteit en de aard van de activiteiten, als de senioriteit van de individuele leden binnen het collectief zijn van belang. Zie afbeelding 4 voor een overzicht van enkele karakteristieken.



Afbeelding 4. Karakteristieken gebouw, samenstelling, termijn, aansturing per casus



Foto: Place Based

Collectieve gebiedsontwikkeling

Waardecreatie door ondernemerscollectieven voor de buurt, stad en regio

Waarde

Nadat een collectief voldoende interne stabiliteit en zekerheid over continuïteit heeft, ontstaat er de ruimte om ook impact op de gebiedsontwikkeling te maken. Hierdoor neemt de gemeenschapswaarde van het collectief toe. De gebiedsontwikkeling behelst veelal de transformatie van een monofunctioneel bedrijventerrein naar een stadswijk met wonen. In deze fase is het voor ondernemers van belang om zich een positie te verwerven, zich professioneel te organiseren en een serieus proces van ondernemersparticipatie in gang te zetten.

Beloftevolle collectieve bedrijfsvormen dragen bij aan economische en duurzame stedelijke ontwikkelingen. Deze collectieven ontstaan dikwijls op plekken in de stad die in transitie zijn, zoals het Keilekwartier en het Werkspoorkwartier, of waar de stedelijke druk (bereikbaarheid, concentratie aan voorzieningen en prijs per m²) relatief laag is, zoals aan de Schiehaven (de Kroon) of in de wijk Hillesluis (Hilleliet). Ze creëren er waarde. Door de aantrekkingskracht van creatieve maakbedrijven en een verbeterd imago, krijgen deze gebieden een broedplaats- en innovatiefunctie in de stad. Bekende voorbeelden hiervan zijn Strijp S in Eindhoven en NDSM in Amsterdam.

Collectieven kunnen katalysatoren zijn voor positieve veranderingen in de wijk, het gebied of zelfs de regio. Deze veranderingen ontwikkelen zich in verschillende, nauw verwante richtingen. In afbeelding 5 zijn drie - oplopend in de mate waarin waarde is gecreëerd - vormen van waardecreatie voor de casusgebieden te zien:

- socio-economische waarde. Het collectief betreft bewoners en andere groepen uit de wijk, de omgeving en de stad actief bij de veranderingen of participeert in de wijkraad;
- participeren in planvorming. Het collectief werkt actief mee aan de ontwikkeling van het gebied waarin het toonaangevend is en pioniert. Hierdoor ontstaat een waardensprong voor het gebied m.b.t. vastgoedprijzen en investeringen;

- activeren van de circulaire transitie. Collectieven nemen initiatieven voor de circulaire duurzaamheids-transitie in het gebied.

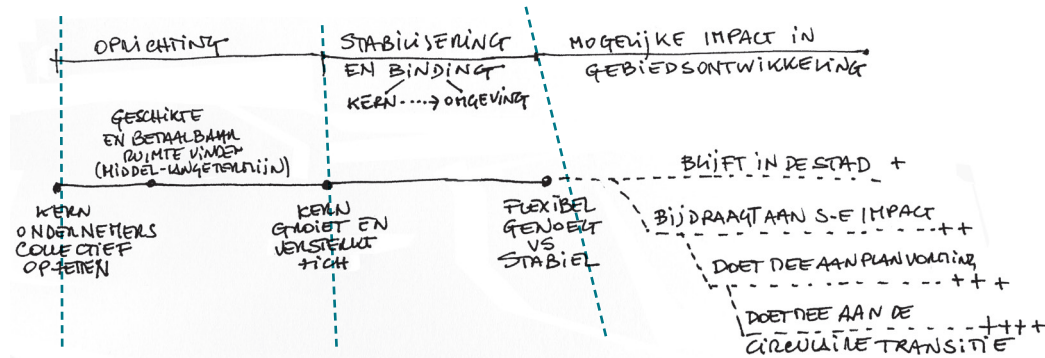
Socio-economische waarde

De Hilleliet is een goed voorbeeld van een collectief met een succesvolle impact op de wijk Hillesluis in Rotterdam Zuid. Vanuit haar positionering en keuze voor typen ondernemers heeft Hilleliet een directe link met de mensen uit de wijk. Ook bij de andere casussen is de socio-economische waarde hoog. Dit blijkt uit het openstellen van de panden voor mensen van buiten het collectief. Sprekende voorbeelden hiervan zijn de festivals die Keilewerf organiseert, bijvoorbeeld 10 jaar Keilewerf met bijbehorende overzichtstentoonstelling, en het jaarlijkse Kroonfest in de Kroon. Op deze momenten presenteert het collectief zich en opent zich letterlijk

ONDERNEMER, MAKER!

De voordelen van collectieven gaan verder dan je eigen bedrijfsvoering!

Ondernemerscollectieven kunnen je belangen op een breed niveau behartigen. Allereerst kunnen ze fricties in het proces van gebiedsontwikkeling verminderen, door de dynamische, ruimtelijke puzzel overzichtelijker en transparanter te maken. Verdichten en stapelen op gebouw-, blok- of gebiedsniveau vraagt om regie. Hierin kan het collectief als eenheid optreden, je belangen behartigen en aansluiten bij coöperatieve convenanten en PPS-constructies op het schaalniveau van het gebied. Daarnaast geven ondernemerscollectieven mede vorm aan de identiteit van je gebied en nieuwe verhalen over werk in je stad. Ze kunnen bijdragen aan het behoud van verschillende ambachten en het ontstaan van nieuwe innovatieve banen. Collectieven dragen daarmee bij aan een nieuwe cultuur van begrip en uitwisseling tussen bewoners en ondernemingen!



Afbeelding 5. Fasering: oprichting tot collectieve gebiedsontwikkeling

voor geïnteresseerden. In het Keilecollectief is expliciet gekozen voor een directe verbinding naar ‘buiten’ via voedingsgerelateerde ondernemers. Het Keilecafé – inmiddels Cult-Us - met restaurant op de begane grond en terras uitkijkend op de Voedseltuin is hiervan een voorbeeld. Daarnaast kiezen de collectieven in hun programmering voor evenementen die een breed publiek aantrekken, zoals Cinemaculinaire in het Keilepand. Het Keilepand was in 2024 de thuisbasis voor de Placemaking Week Europe en de collectieven in het Keilekwartier hebben langdurige samenwerkingen met het onderwijs (MBO/HBO/WO).

Binnen het Werkspoorkwartier is de betrokkenheid met de wijk eveneens groot. Collectieven van creatieve ondernemers hebben de transformatie van het gebied beïnvloed door hun activiteiten te integreren met behoeften uit de wijk. Dit heeft geleid tot een levendig en dynamisch stadsdeel waar werk en recreatie hand in hand gaan. Ook hier wordt in de programmering ingespeeld op een breed publiek. Zo worden zalen in de Werkspoorkathedraal verhuurd voor feesten, die mensen vanuit de stad naar het Werkspoorkwartier trekken. Er ontstaan banden tussen het collectief en de gemeenschap daarbuiten. De collectieven dragen naast ruimte voor circulaire bedrijven dus ook bij aan een tweede grote politieke prioriteit: het creëren van inclusieve steden waar iedereen meedoet en gebieden toegankelijk zijn afbeelding 6 schetst een indicatie van de reikwijdte van de waarden van de collectieven.

De Kroon participeert als ‘wijkbewoner’ in de wijkraad en vertegenwoordigt de deelnemers uit het collectief. De ‘stem’ van de ondernemers is essentieel in maatschappelijke opgaven als verdichting/stapeling van bedrijfsruimten, vraagstukken als ‘het juiste bedrijf op de juiste plek’ en uitdagingen rondom stadslogistiek en mobiliteit. Door zich te verenigen houden de ondernemers grip en kunnen sturing geven aan mogelijke consequenties voor hun bedrijfsvoering. Ze stellen daarmee een voorbeeld in het politieke debat waarin gestreefd wordt

naar ondernemers- en bewonersparticipatie (zie programma Ruimte voor de Economie).

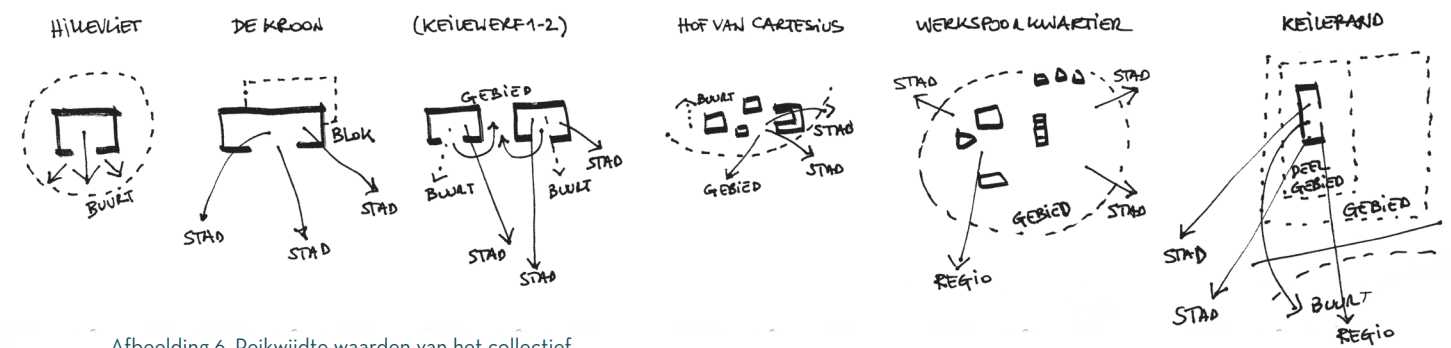
Participeren in planvorming en ontwikkeling

Keilecollectief, Keilewerf en Werkspoorkwartier zijn gesprekspartner richting de gemeenten op vele vlakken. Dat kan gaan om de planvorming van de (deel)gebieden, zoals het Keilekwartieren de Werkspoorkathedraal, de zoektocht naar vervangende ruimte voor werk na een brand van de Keilewerf I, of bij aflopende contractduur, zoals in Keilewerf II. Zowel in Keilekwartier als Werkspoorkwartier lopen op dit moment initiatieven om een gebiedscoöperatie op te zetten. Door zich te verenigen kunnen (kleine) ondernemers sneller in aanmerking komen voor een binnenstedelijke locatie of bedrijventerrein en deze zelfs helpen ontwikkelen.

Activeren van de circulaire transitie

De overgang naar een circulaire economie vraagt om een fundamentele herinrichting van onze productie- en consumptiepatronen. Uit een recente publicatie van het Planbureau voor de Leefomgeving (Samen werken 2023) blijkt dat de circulaire transitie naar verwachting zal leiden tot een grotere ruimtevraag voor het MKB. Vooral in stedelijke gebieden, waar de ruimte al schaars is.

In Rotterdam en Utrecht werken ondernemers samen met de gemeente aan duurzame initiatieven. Eerste succesvolle voorbeelden zijn de ontwikkeling van een mobiliteitshub en de voedseltuin in het Keilekwartier. Ze illustreren hoe collectieven nieuwe producten en diensten kunnen ontwikkelen. “Het collectief is de basis voor circulariteit” is het motto van de ontwikkelvisie van het M4H-gebied en dit wordt van harte ondersteund door het Keilecollectief. Het Keilecollectief werkt samen met TeamNXT, de Hogeschool Rotterdam en Buurman aan de Circulaire Campus. “Niet economisch succes is de basis, maar samenwerken aan een duurzame samenleving” vormt het hogere doel van het collectief.



Afbeelding 6. Reikwijdte waarden van het collectief

AMBTENAAR VAN DE AFDELING RUIMTE ONTWIKKELING EN ECONOMISCHE ZAKEN!

Ken de waarde van collectieven voor jullie gebieden!

Ondernemerscollectieven kunnen in de langdurige en onzekere processen van gebiedsontwikkeling zorgen voor betere banden tussen het gebied, de omgeving en de lokale overheid. Ze maken helder wat de be-trokken ondernemers beweegt. Collectieven zorgen voor een betere en meer professionele ondernemers-participatie. Net als bij bewonersparticipatie. Eerder onderzoek in opdracht van het ministerie van EZ toont aan dat collectieve gebiedsorganisaties ontbreken bij gebiedsontwikkelingen. En dit terwijl de kracht en het belang van deze organisaties groeit! Een praktische aanbeveling: investeer in het organiserend ver-mogen, bijvoorbeeld via een bedrijveninvesteringszone (BIZ), of ondersteunen van collectieven van onder-nemers!

CASUS DUCCOOP

Collectieve inspanningen kunnen leiden tot succesvolle circulaire initiatieven!

Een inspirerend voorbeeld van circulaire gebiedsontwikkeling is DuCoop in de Nieuwe Dokken in Gent. De ontwikkeling toont waardevolle inzichten in de ogenschijnlijk onmogelijke combinatie van hoge milieucategorie industrie en wonen. DuCoop startte als coöperatie die duurzaamheidsdiensten levert aan bewoners van de Nieuw Dokken. De warmte voor de woonwijk komt uit een gesloten kringloop met een industrieel rest-warmtenetwerk. DuCoop toont aan hoe samenwerking tussen verschillende belanghebbenden (een hoog milieucategorie bedrijf, ontwikkelaars, de lokale overheid en bewoners) kan resulteren in duurzame en innovatieve oplossingen voor gebiedsontwikkeling!

Randvoorwaarden voor opschaling

Randvoorwaarden en denkrichtingen ter opschaling van ondernemerscollectieven

Ondernemerscollectieven geven het MKB een cruciale positie in het speelveld van gebiedsontwikkeling en creëren daarmee waarde. Door het verzilveren en tastbaar maken van deze waarde krijgen ze onderhandelskracht. Zowel vanuit politiek als vanuit financieel, sociaal, duurzaam en ruimtelijk perspectief. Dit resulteert bijvoorbeeld in gedeelde visievorming over menging van functies, mogelijkheden van de 15-minuten stad, betaalbaarheid van vastgoed en oplossingen voor gebouw- en gebiedsbeheer. Hoe kan dit worden opgeschaald?

Er is meer inzicht nodig in de condities voor het opschalen van collectieve gebiedsontwikkeling. We schetsen een denkrichting voor drie condities:

- het objectief meetbaar maken van de waarden van de collectieven;
- het verkennen van nieuwe vormen van samenwerking;
- het ontwikkelen van een lange termijnvisie van de overheid.

Meetbaar maken van socio-economische impact

Het gaat nadrukkelijk om waarde in een bredere zin: *“Waarde moet continu bestempeld worden, alleen een financiële drijfveer is niet genoeg”* benadrukken ondernemers in de casusgebieden. En er klinkt een oproep: *“Verandering in het financiële systeem is nodig, iedereen heeft tijd om collectief en integraal te denken, van hieruit is er energie om daadwerkelijk te werken aan de intrinsieke waarden.”*

Economische en duurzame waarden. Meetbare impact helpt om de waarden van collectieven als financiële entiteiten te zien. Dit is belangrijk voor het aantrekken van financiering en subsidies in ons huidige economische systeem. De economische impact van collectieven is aanzienlijk. Collectieven bevorderen de lokale economie door het creëren van werkgelegenheid. Ze kunnen fungeren als hubs

voor circulariteit, innovatie en ondernemerschap. Dit leidt tot economische diversificatie, veerkracht en inclusie.

Op meer regionaal niveau kunnen collectieven bijdragen aan de ontwikkeling van kennisclusters voor duurzame en circulaire economieën. Het delen van bronnen en middelen (zoals energie, reststromen en mobiliteit) is meetbaar en creëert economische en sociale integratie. Dit leidt tot samenhang in en verduurzaming van de gemeenschap. De komende jaren zal naar verwachting de urgentie en de aandacht voor deze economisch duurzame waarden toenemen. Binnenstedelijke transformatiegebieden en bestaande bedrijventerreinen hebben nauwelijks plek voor, steeds omvangrijkere, circulaire initiatieven. Het besef om deze initiatieven een permanente passende plek te geven, dringt steeds meer door bij eigenaren en investeerders.

Sociaal-maatschappelijke waarde. Het kwantificeren van sociale cohesie, gemeenschapswaarde en maatschappelijke impact maakt het gemakkelijker om het bestaansrecht en van collectieven te legitimeren. Door meetbare resultaten te delen, kunnen collectieven hun meerwaarde aantonen aan gemeenten en diverse stakeholders, zoals innovatieve investeerders, beleggers, ontwikkelaars, semi-overheden, handhavers, gezondheids-, en onderwijsinstellingen.

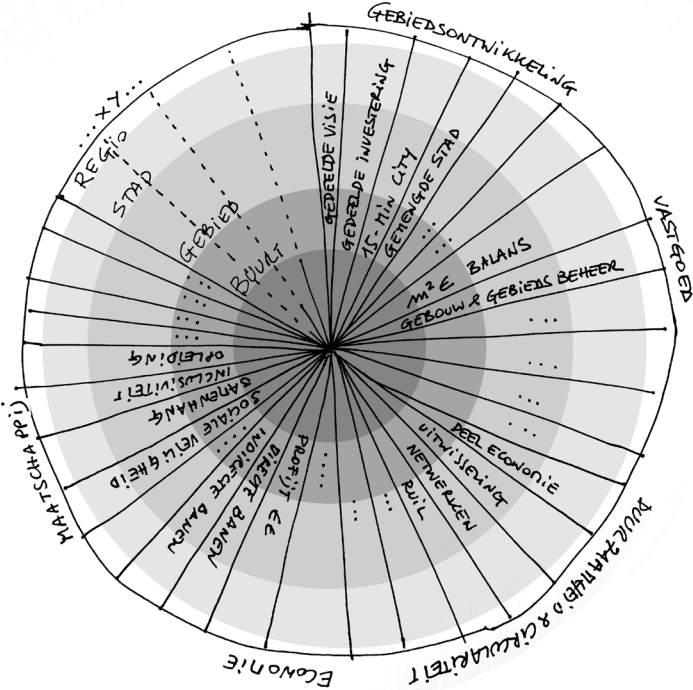
De sociale maatschappelijke waarde kan zich manifesteren op verschillende schalen, van de wijk tot de regio. Het onderzoek leert dat ondernemerscollectieven *community* binders zijn in bestaande gebieden. Ze zijn vaak de eerste ‘bewoners’ en *placemakers* in transformatiegebieden. Hun aanwezigheid draagt bij aan de sociale dynamiek, cohesie en inclusiviteit in deze wijken. De structurele toegevoegde waarde van een collectief ligt in de versterking van de gemeenschapswaarde. Dit gaat onder andere om:

- actief programmeren. Het organiseren van evenementen, workshops en andere activiteiten

die de sociale cohesie bevorderen en de gemeenschap betrekken bij de ontwikkelingen in hun omgeving;

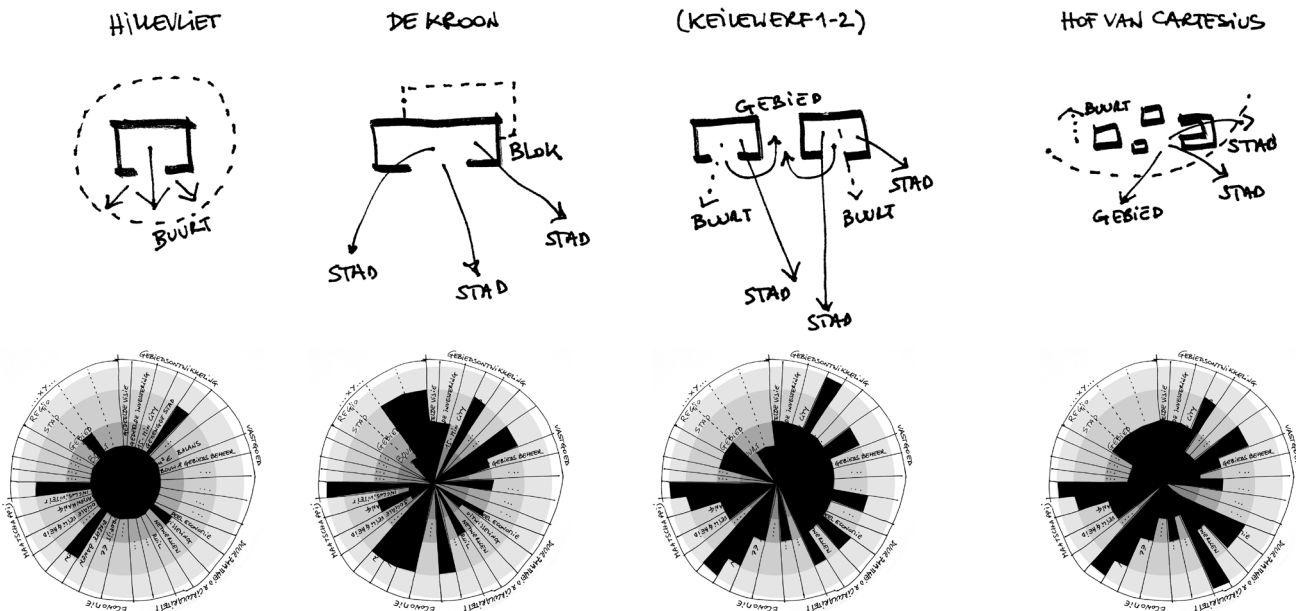
- maatschappelijk interfereren. Het faciliteren van verbindingen op sociaal-maatschappelijk, cultureel en lokaal-economisch niveau, zoals bijbanen en stageplekken. Dit proces vraagt om een intensieve inzet van de ondernemers. Het moet consequent gemonitord en ondersteund worden, anders stopt het door gebrek aan energie en middelen: *“Tijd is de sleutel: 100% van het werk in 90% van de tijd en de tijd die overblijft inzetten voor maatschappelijke doelen”* en *“Laat de werkende collectieven haar meerwaarde zien aan de ondernemers op bedrijventerreinen, zodat ook zij zich gaan verenigen gericht op de eigen stad”* zeggen de onderzochte collectieven en benadrukken verder: *“Op het moment dat de eigen belangen er niet zijn, neemt de energie af om actief deel te nemen”* en *“Het gaat om positieve randvoorwaarden en gezamenlijkheid”*.

Op dit moment ontbreekt het aan instrumenten om de waarde van collectieven objectief te meten. Dit vraagt om nader onderzoek. Uit de interviews en co-creatiesessies blijkt dat ondernemerscollectieven van toegevoegde waarde zijn voor hun omgeving. Op basis van de kwalitatieve gegevens uit het onderzoek is een eerste aanzet gedaan tot een ‘waardewaaier’, zoals in afbeelding 7a te zien is. Deze verbindt de ‘waarde-radius’ (pand, buurt, gebied, stad en regio) met relevante thema’s. In figuur 7b is de ‘waardewaaier’ gebruikt om de impact van de onderzochte collectieven conceptueel weer te geven. Verder onderzoek is nodig om zowel de methodiek als de toepassing op de casussen te verfijnen.



Afbeelding 7a. Opzet Waardewaaier

Afbeelding 7b.



VERDICHTEN EN
“HET JUISTE BEDRIJF OP DE JUISTE PLEK”

Voldoende ruimte voor (circulair) werk en economie is een belangrijk fundament onder onze brede welvaart. Bedrijventerreinen bieden 30% van alle werkgelegenheid in ons land en 40% van ons nationaal inkomen wordt er verdiend. Economische activiteiten nemen nu 2,6% van de oppervlakte van Nederland in beslag. De komende jaren is er meer betaalbare ruimte nodig voor werk- en maaklocaties, voor de energietransitie en voor de duurzame en circulaire economie. Er is tot 2030 een tekort van zeker 7.000 hectare aan werklocaties. In het Nationaal Programma Ruimte voor Economie stelt het kabinet een helder doel: in 2050 zal circa 3% van ons land nodig zijn voor economie, werk en ondernemers. Hier ligt een belangrijke taak voor provincies en gemeenten!

Omarmen van nieuwe vormen van samenwerking

De opschaling van collectieven kan leiden tot nieuwe vormen van samenwerking bij gebiedsontwikkeling. Nieuwe partijen doen hun intrede in de gevestigde orde van gebiedsontwikkeling. Voorbeelden zijn ‘bewuste’ investeerders, zoals bij de ontwikkeling van Werkspoorkwartier, operators, zoals Placebased & Co, of initiatieven als het Stadsmakersfonds. De introductie van nieuwe rollen en spelers kan leiden tot verandering van de opstelling en houding van bestaande spelers, zoals ontwikkelaars, banken, beleggers en gemeenten. Het speelveld, zoals geschetst in afbeelding 8 moet daar dan wel voor openstaan. Uit het onderzoek blijkt dat *“Nieuwe pioniers moeten ontstaan”* wanneer de collectieven opschalen. De initiatoren van het Keilecollectief en het Werkspoorkwartier benadrukken dat opschalen tijdsintensief is: *“Van onze eigen ontwikkeling hebben we geleerd dat het bouwen van een coöperatie veel meer tijd kost dan het neerzetten van fysieke gebouwen. Er is continu afstemming en organisatie nodig om alle leden erbij te houden. Het kost veel tijd en geduld om op te schalen naar gebiedsniveau”*.

Nieuwe structuren helpen om de impact van collectieven te vergroten en bij te dragen aan de wijk en de regio. Zowel in het Werkspoorkwartier als het Keilekwartier wordt door de collectieven nagedacht over de oprichting van een gebiedscoöperatie. Hierin werken meerdere collectieven en andere belanghebbenden samen aan de ontwikkeling van het gebied. *“Coöperaties rondom energie, voedsel, zorg en wonen nemen een vlucht”* wordt tijdens de interviews gezegd. De initiator van het Werkspoorkwartier geeft aan dat: *“Met mandaat van een gebiedscoöperatie kan je meewerken, aanjagen en aanspreekpunt zijn in een gebied”*. Deze coöperaties kunnen fungeren als platforms voor het delen van middelen, zoals energie of mobiliteit, kennis en netwerken. Ze kunnen tevens een belangrijke rol spelen in het bevorderen van duurzame en inclusieve stedelijke ontwikkeling. *“Een onafhankelijke gebiedsregisseur kan een verschil maken”* schatten de ondernemers in.

Enkele voorbeelden van nieuwe vormen van samenwerking en initiatieven, die werken genoemd in de interviews en de workshop met ondernemers, gemeenten en experts:

- Tijdbank: een intern systeem waarbij leden tijd als valuta gebruiken om diensten uit te wisselen;
- Energiecoöperatie: collectieven die gezamenlijk investeren in duurzame energieoplossingen, zoals zonnepanelen of windenergie;
- Gebiedscoöperatie: een coöperatieve aanpak

- voor het beheer en ontwikkeling van een gebied;
- Bedrijveninvesteringszone (BIZ): een instrument waarmee ondernemers gezamenlijk investeren in de kwaliteit van hun bedrijfsomgeving;
- Sociaal Investeringszone (SIZ): vergelijkbaar met BIZ, maar gericht op sociale investeringen;
- Werkcorporatie: een samenwerkingsverband gericht op het creëren van werkgelegenheid en het verbeteren van arbeidsomstandigheden;
- Programma Omgevingsplan: een strategisch plan dat ruimte biedt voor ondernemerschap binnen een gebied;
- Ontwikkelagenda: een lange termijnplan voor de ontwikkeling van een gebied, inclusief economische en sociale doelen;
- Ontwikkelmaatschappij: regionale entiteit die fungeert als ontwikkelingsmotor voor stedelijke gebieden.

GEMEENSCHAP ALS DERDE ENTITEIT

Het idee van collectieven is om vanuit een situatie van versnipperd grondeigendom en -gebruik te komen tot een gemeenschappelijke en efficiënte gebiedsontwikkeling. Dit krijgt vorm in een gebiedscoöperatie of een Land Trust, waarin ook de gemeente en de grond- of pandeigenaren deelnemers zijn. Juridische ontwikkelingen tonen de opkomst van het fenomeen 'gemeenschappen'. Een aantal jaren geleden werd de energiegemeenschap juridische erkend. Dit vormde een doorbraak voor de verankering van de gemeenschap als derde entiteit in onze samenleving, naast dat van de markt en de staat. Gemeenschappen hoeven niet te concurreren en hebben meer mogelijkheden om subsidies te ontvangen dan bedrijven.

Trekkers van De Kroon en Keilewerv in het onderzoek: *“Ik zou als ambtenaar actief sturen, ondernemers aanspreken: durven handelen, minder voorzichtig en met oog voor lange termijn”* en *“De gemeente moet durven loslaten en het initiatief bij de burger of ondernemer neerleggen en pas ingrijpen als het fout gaat”*. Een actieve rol van de gemeente lijkt in lijn met de verwachtingen van zowel ondernemers als ambtenaren. Gebieden buiten de onderzochte collectieven zoals De Binckhorst in Den Haag, Merwedekanaal in Utrecht, Nieuwe Haven Arnhem, De Hurk en Kanaalzone in Eindhoven tonen dat een actieve rol van de overheid leidt tot meer ruimte voor werk. Dit blijkt ook uit ook target-afspraken van de gemeente Rotterdam om het volume m2 ruimte voor werk minimaal constant te houden, Helaas ziet nog niet alle gemeenten de waarde van het collectief.



Afbeelding 8.
Ondernemerscollectief in speelveld van gebiedsontwikkeling

Ontwikkelen van een lange termijn

Uit het onderzoek blijkt dat collectieven en andere actoren pas echt aan de slag gaan met bovengenoemde ontwikkelingen als er langjarige duidelijkheid is. Bij voorkeur voor minimaal 10 jaar. Dat is cruciaal voor het succes van collectieven. Dan kan als de potentie van gebieden en de stad als geheel optimaal benut worden. Hoewel het duidelijk is dat er de komende 10 jaar niet kan worden gewoond in het Keilekwartier, gaat de focus niet verder een termijn van 2 jaar. Korte termijncontracten beperken de continuïteit en de groei van collectieven. Zoals de ondernemers schetsen: *“De eeuwige vraagstukken voor het gebied zijn beantwoord: komen hier woningen of gaan plekken voor makers? Waardoor de constante onzekerheid weg is. Er is een plan en we kunnen door.”* En initiators van Keilecollectief zeggen: *“We investeren niet alleen voor korte termijn, maar leggen echt de basis voor komende 100 jaar”.*

Het collectief moet een heldere structurele rol innemen in de verschillende fasen van het gebiedsontwikkelingsproces. Het kan een verbinding maken tussen de planmatige processtappen van de gebiedsontwikkeling en wat er reeds gebeurt en welke ambities en plannen ondernemers hebben. Dit vraagt om:

- slagvaardigheid van het collectief bij het oplossen van financiële of juridische knelpunten. Het collectief moet vanaf het begin haar positie juridisch vastleggen. Meerdere betrokken ondernemers zijn vereist om de continuïteit in het gesprek over gebiedsontwikkeling te waarborgen. Een te klein collectief is kwetsbaar en kan niet voldoende invloed uitoefenen;
- borging dat de MKB'ers uit het collectief na afloop van de gebiedsontwikkeling kunnen blijven ondernemen. De condities die daarvoor nodig zijn, moeten al bij de anterieure overeenkomst bij de start van de gebiedsontwikkeling juridisch worden vastgelegd;
- praktische inzichten in wat het gebied en omliggende gebouwen voor het ondernemerschap moeten bieden, zoals vierkante meters, bouwkundige aanpassingen en voorzieningen. Continuïteit is hierbij een uitdagende factor omdat ondernemingen die

succesvol groeien, zullen moeten verhuizen. De vervangers hebben tijd nodig om te ontwikkelen, wat de stabiliteit van het collectief bedreigt.

DE KRACHT VAN COLLECTIEVEN

In de publicatie **‘Samen Slim’** (2023) van het Watertorenberaad staan uitnodigingen aan de stakeholders in gebiedsontwikkeling. Experimenteer met een breder opdrachtgeverschap! Introduceer maatschappelijke investeringsmodellen! Investeer samen in maatschappelijk welzijn! Dit levert inspiratie voor de rol van het rijk, de (semi-) overheden, het maatschappelijke middenveld en de markt. Vanuit het opschalen van collectieven geeft ‘Samen Slim’ een interessante reflectie op de bestaande structuren en de beperkingen tot vernieuwing in gebiedsontwikkeling. De kracht van collectieven kunnen hierin een belangrijke rol spelen.



De Wasserij

AMBTENAAR VAN DE AFDELING RUIMTE
ONTWIKKELING EN ECONOMISCHE ZAKEN!

Hoe kan je ondernemerscollectieven ondersteunen?

De oproep van de ondernemers is helder. Gemeenten moeten ondernemerscollectieven stimuleren zonder veel administratieve barrières. Initiators van de Keilewerf geven dit duidelijk aan: *“Intrinsieke motivatie van de ondernemers is het startpunt; de gemeente moet ontvankelijk zijn om dit (financieel) te ondersteunen”*. Het onderzoek toont aan dat het bij elkaar komen van ondernemerscollectieven en gemeentelijke professionals kan leiden tot concrete afspraken op maat. Dat kan enerzijds gaan over het aanbieden van kavels of panden, (lagere) huurprijzen of (langere) contracten. Anderzijds kunnen ook niet-financiële incentives aan de orde komen, zoals logistieke oplossingen of een actieve koppeling aan andere ondernemers (of andere partijen in een nieuwe (investerings)rol kunnen spelen.

Foto: Bernardina Borra

Samen Ruimte Maken voor Werk

Rol van de overheid

Inzichten met betrekking tot de rol van de overheid

De ruimtebehoefte van maak- en productiebedrijven neemt toe. De beschikbare ruimte in steden neemt af door de woningbouwopgave. Dit probleem wordt gesignaleerd door alle G4 en G40-gemeenten. Zij hebben echter beperkte sturingsmiddelen om ruimte voor werk en economie te waarborgen en in balans te brengen met ruimte voor wonen.

Het succes van ondernemerscollectieven hangt af van diverse factoren, waaronder naast de beschikbare ruimte ook de contractvormen. *“De rol van de ontwikkelaar verandert en er komen nieuwe spelers. Lange termijn betrokkenheid is key”* geven initiators van het Keilecollectief en het Werkspoorkwartier aan. Contracten van 2 tot 5 jaar, gevolgd door jaarcontracten, beperken de tijd die nodig is om als gesprekspartner actief deel te nemen aan gebiedsontwikkeling en een structurele rol in de wijk te spelen. *“Het concept houdt mensen bij elkaar: een community. Dat wil je bestendigen”* zeggen ondernemers van de Keilewerf. Gemeenten en beleidsmakers moeten deze collectieve initiatieven actief ondersteunen door passende beleidsmaatregelen en financiële middelen beschikbaar te stellen. Dan kunnen collectieven hun volledige potentieel bereiken en een positieve impact maken op hun omgeving. *“Ze moeten een MAG-zone creëren, waarin we risico’s durven nemen”* benadrukken de ondernemers van Keilewerf. Ondernemers ervaren echter een matige ondersteuning. De initiators van De Kroon, Hillevliet en Keilewerf noemen het een *“terugtrekkende rol van de gemeente en het meer overlaten aan de ‘bewoners’ van het gebied, maar daartoe moeten ambtenaren ook door bestuurders in staat gesteld worden”*.

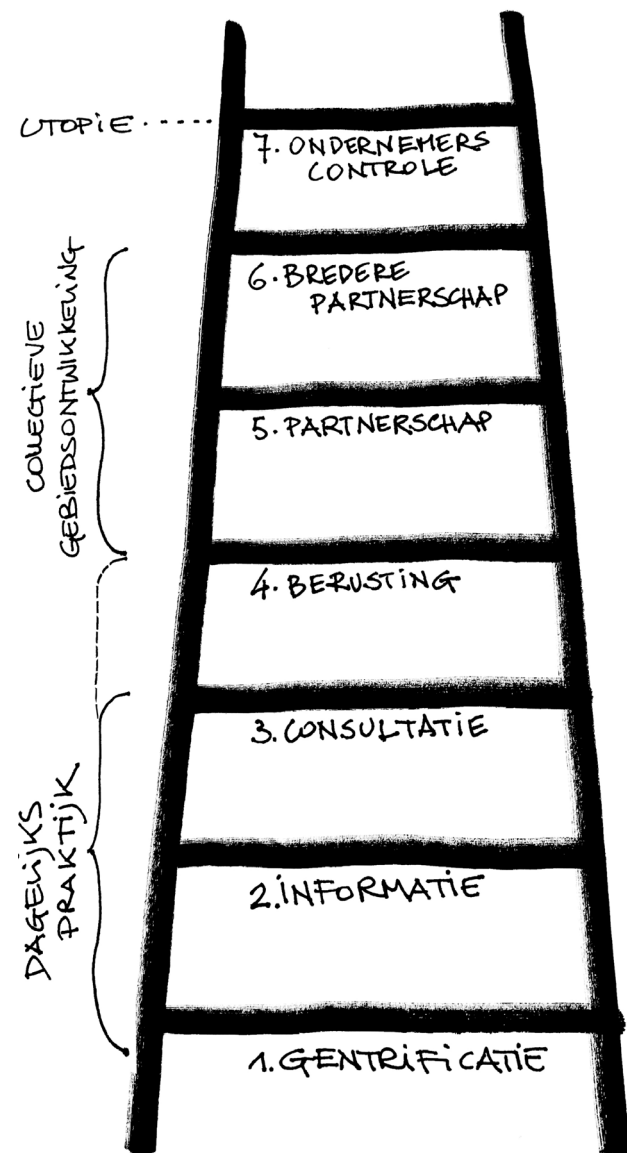
De overheid speelt desondanks een cruciale rol in de evolutie van ruimte voor werk. Ze kan collectieve gebiedsontwikkeling met een actieve rol voor het MKB via drie lijnen stimuleren:

- door te sturen op voldoende vierkante meters werkruimte als percentage van het totaal, op type werk, op nieuwe gestapelde typologieën

en op betaalbaarheid. Steeds vaker worden op gebiedsniveau echter enkel eisen gesteld aan het aantal arbeidsplaatsen ten opzichte van het aantal woningen;

- door actief te programmeren en te verbinden, bijvoorbeeld met startersbegeleiding, ondersteuning van het MKB en financiële- of fiscale loketdiensten. Ook het vormen van gespecialiseerde clusters van maakbedrijven speelt een rol;
- door in te zetten op governance op gebiedsniveau. Vaak ontbreekt een professionele gebiedsorganisatie rond werken, zoals dat in de binnensteden te zien is met centrummanagers en op monofunctionele bedrijventerreinen met parkmanagers.

De samenwerking tussen de overheid en ondernemerscollectieven is afhankelijk van de organisatiegraad van de ondernemers en de betrokkenheid van lokale en regionale overheden. Enthousiaste bestuurders, beschikbare financiële middelen en een duidelijke, lange termijnvisie zijn daarbij van belang. De vorm en status van een collectief hangen sterk af van de typen ondernemers, de tijdelijkheid van hun vestigingscontracten en hun financiële vermogens. Tevens is de mate van zichtbaarheid, erkenning, dialoog en samenwerking met de gemeente van belang. In de participatieladder van afbeelding 9 is de rol van de overheid ten opzichte van het collectief geschetst. Hierin wordt duidelijk dat de typen van samenwerking en participatie directe consequenties hebben voor de waarden en ambities van het collectief. In de participatieladder fungeert het collectief op trede 1 t/m 4 vanuit een overlevingsstrategie om werkruimte in de stad te behouden. Deze situatie komt het meest voor. Op trede 5 ontstaat een wederzijds waardering van de rol van het collectief en is er lokale verbinding. Trede 6 kent een brede partnerschap: het collectief wordt verder betrokken in de gebiedsontwikkeling en levert bijdragen aan de duurzaamheid- en circulariteitstransitie. Trede 7 is een vorm waarin ondernemers de regie hebben in



de gebiedsontwikkeling. Dit is een situatie die we nu nog niet kennen.

De overheid kan een aanjagende rol spelen in het ondersteunen en stimuleren van collectieven. “Een professionaliseringsslag is nodig met meer aandacht vanuit de politiek” benadrukken de ondernemers en “Constructies waarin de publieke en private rol in balans zijn, zijn goede voorbeelden”. Beleidsprogramma’s zoals het Nationaal Programma Ruimte voor Economie (2023) en initiatieven gericht op duurzaamheid en circulaire economie bieden een kader waarbinnen collectieven kunnen opereren en groeien. De Nederlandse overheid onderneemt diverse initiatieven en biedt stimulansen voor bedrijven om zich te verenigen, met name op bedrijventerreinen. De Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI) stelt dat de overheid op bedrijventerreinen samenwerkingen in georganiseerde verbanden aantrekkelijker en uiteindelijk zelfs verplicht moet stellen.

- 7. Ondernemers controle**
De ondernemers regelen de gehele gebiedsontwikkeling en beheer
- 6. Bredere partnerschap**
Ondernemers, grondeigenaren en pandeigenaren, gemeenten en projectontwikkelaars zijn allemaal ‘machthebbers’ en vormen een breder collectief. Als Peers hebben ze een duidelijke stem over beslissingen voor het gebied en proactieve bevoegdheden. Ze delen de macht en de verantwoordelijkheid om gezamenlijk de ontwikkelingen te waarborgen.
- 5. Partnerschap**
Ondernemers collectieven worden gevormd. Ze nemen deel aan onderhandelingen tussen ondernemers en overheden. Verantwoordelijkheden voor planning en besluitvorming worden deels gedeeld.
- 4. Berusting**
Ondernemers zijn in staat gesteld om in gesprek te gaan, maar behoudt voor machthebbers het recht om de legitimiteit of haalbaarheid van het advies te beoordelen.
- 3. Consultatie**
Ondernemers zijn betrokken bij houdingsonderzoeken, gebieds-bijeenkomsten en openbare enquêtes, echter is er weinig opening richting de ondernemers om hun standpunten te verdedigen.
- 2. Informatie**
Ondernemers worden op een eenrichtingswijze geïnformeerd over beleidskeuzes en de gevolgen voor bedrijfsvoering.
- 1. Gentrificatie**
Ondernemers verdwijnen uit de stedelijke gebieden en maken ruimte voor (veelal) woningen.

Afbeelding 9. Participatieladder

In het Nationaal Programma Ruimte voor Economie richt het Ministerie van Economische Zaken zich op vier hoofddoelstellingen:

- het faciliteren van een circulaire en CO2-neutrale industrie;
- de ontwikkeling van ruimte voor kennisclusters;
- de inpassing van grootschalige bedrijfsvestigingen;
- het bieden van goede en betaalbare vestigingsmogelijkheden voor het MKB.

Hoewel het EZ-programma zich oorspronkelijk richt op grootschalige MKB’s op bedrijventerreinen, is het belangrijk om dezelfde principes toe te passen op kleinere stedelijke MKB’s. Deze kunnen een cruciale rol spelen in het realiseren van de vier doelstellingen van het programma: het faciliteren van een circulaire en CO2-neutrale productieve economie in stedelijke gebieden, het ontwikkelen van ruimte voor gemengde buurten, het bijdragen aan de verdichtingsopgave en het bieden van betaalbare vestigingsmogelijkheden voor stedelijke MKB’s. Het programma Mooi Nederland sluit aan bij het EZ-programma en is gericht op het vinden van oplossingen om werklocaties in steden circulair te maken. Het doel is om belangrijke werklocaties te behouden en de economie te verduurzamen. Dit programma sluit nauw aan bij de bredere strategie van Nederland Circulair in 2050, dat eveneens gericht is op het verduurzamen van werklocaties.

G40-gemeenten worstelen ook met een ander probleem. Huidige bedrijventerreinen zijn niet alleen inefficiënt, maar vanuit ruimtelijk economisch perspectief ook suboptimaal ingericht. Gemeenten hebben op bestaande terreinen vaak nauwelijks een grondpositie. Ondernemers en vastgoedeigenaren zijn meestal versnipperd en nauwelijks georganiseerd. Wanneer ondernemers zich verenigen, wordt het proces van clustering en herplaatsing gemakkelijker.

Instrumentarium en vervolgonderzoek

Uit dit en eerder onderzoek blijkt dat gemeentelijke professionals sterke behoefte hebben aan nieuwe oplossingen om te kunnen sturen op meer (betaalbare) ruimte voor werk. In het bijzonder voor maakbedrijven. Ze hebben onvoldoende (actuele) kennis en onderbouwde data over wat maakbedrijven beweegt en wat voor ruimten zij nodig hebben. Wat gemeentelijke professionals specifiek nodig hebben is een praktisch instrumentarium waarmee zij ruimte voor maakbedrijven in de complexe planpraktijk van de gebiedsontwikkeling kunnen behouden en creëren. Het instrumentarium, dat collectieven kan helpen om hun doelen te bereiken en hun impact te vergroten, omvat:

- het begeleiden en organiseren van economische activiteiten. Een voorbeeld: het ECO-team in de Spoorzone Zwolle is een team van ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen, die er samen met investeerders, ambassadeurs, specialisten en kwartiermakers voor zorgen dat de Spoorzone een innovatiedistrict van Nederland wordt;
- het aanbieden van financiële incentives en fondsen. De overheid komt met subsidies en financiering voor duurzame initiatieven;
- het inwilligen van randvoorwaarden voor collectieven. Een voorbeeld: langdurige contracten bieden collectieven en operators flexibiliteit en zekerheid. “Gemeenten zijn gebaat om het collectief aan tafel te hebben. Naar buiten vormt het collectief daardoor in sommige gevallen meer eenheid dan naar binnen” wordt door ondernemers benoemd.

Vanaf september 2024 is het consortium van praktijkpartners en hogescholen aangevuld met de gemeenten Amsterdam, Den Haag, Leiden, Rotterdam, Tilburg en Utrecht. Gezamenlijk gaan zij aan de slag met het door SIA (RAAK-Publiek) onderzoek ‘Maak ruimte voor werk!’. De komende twee jaar onderzoeken zij het instrumentarium en de rolneming van gemeentelijk professionals. Doel is te komen tot een handreiking om hen effectiever te laten sturen op ruimte voor werk.

Actie!

Voor de ondernemer, ambtenaar, kennisinstelling en wijkbewoner

Dit whitepaper ‘Samen ruimte maken voor werk’ beschrijft het brede scala aan mogelijkheden en kansen voor ondernemerscollectieven. In bestaande maar ook in nieuwe vormen. De onderzoeksresultaten tonen een veelbelovende toekomst voor collectieve gebiedsontwikkeling. De conclusie: **Collectieven van MKB’s zijn een cruciale partij in de ontwikkeling van transformatiegebieden in de stad, die nu nog vaak ontbreekt als speler in het gebiedsontwikkelingsproces.**

Ondernemer, kom in actie!

Toon durf en lef en verenig je in een ondernemerscollectief. Welk type collectief je kiest, hangt af van de doelen, de typen ondernemers, de mate waarin randvoorwaarden zijn ingevuld, enz. In afbeelding 10 is een schema geschetst waarin per vorm van collectief, de krachten en valkuilen t zijn beschreven. Gebruik dit schema om het gesprek te voeren met collega-ondernemers en andere stakeholders in het speelveld van de gebiedsontwikkeling, zoals grond- en pandeigenaren, beleggers en eventuele andere nieuwe actoren. En maak een keuze tussen de verschillende vormen van ondernemerscollectief.

Voldoende en betaalbare werkruimte is essentieel vanuit jouw perspectief als ondernemer. Door je te verenigen, ontstaan kansen die vanuit jouw individuele perspectief niet mogelijk zijn. “Ondernemers haken nu af door de vastgoedmarkt (locatie, huur). Mensen lopen ‘tegen het dak’ en vruchtbare basissen gaan verloren door tijdelijkheid van de huisvesting” geeft een ondernemer van Keilewerf aan. De ontwikkeling van betaalbare werkruimte - huurprijs €75-125 per m2 per jaar - vraagt specifiek om collectieve aandacht. Dit is cruciaal voor het waarborgen van toegankelijke werkgelegenheid en het stimuleren van ondernemerschap.

Ambtenaren van de afdeling Ruimte Ontwikkeling en Economische Zaken, kom in actie!

Wees ondernemend en sturend, daag de markt uit en sta open voor de kracht van het collectief! Heb oog voor het potentieel van ondernemerscollectieven

op lange termijn voor buurt, stad of regio. Volg de beweging naar meer maatschappelijke investeringsmodellen en kijk verder dan alleen de financiële waarde voor ondernemers, gemeente en projectontwikkelaars. “Ook de financiering moet in beweging komen” constateren de ondernemers van de Kroon, de Keilewerf en het Werkspoorkwartier. Door het structureel leveren van toegevoegde waarde voor de buurt - gemeenschapswaarde - versterkt het collectief haar positie. Het ontstaan van nieuwe vormen van collectieven toont aan dat ze een steeds belangrijkere maatschappelijke speler worden.

De markt realiseert de ruimte voor werk echter niet alleen. Voor de ontwikkeling en realisatie van betaalbare werkruimte zijn stimuleringsubsidies, voor bijvoorbeeld 20% van de totale werkruimte, noodzakelijk. Voor de NOVEX-gebieden kan een fonds worden opgericht waarbij collectieven voorrang krijgen bij toewijzing. Dit geldt ook voor lokale fondsen, zoals in de Ontwikkelagenda Ruimte voor Werk van de gemeente Leiden. Het is cruciaal dat gemeentelijke professionals en beleidsmakers zich bewust zijn van het potentieel van collectieven.

Kennisinstelling en wijkbewoner, kom in actie!

Omarm ruimte voor werk door er in het onderwijs aandacht aan te besteden. Blijf er onderzoek naar doen. Participeer in de programmering van ondernemerscollectieven. Deze kunnen met durf, lef en bereidheid van alle betrokken actoren een cruciale rol spelen in de stedelijke transitie naar een duurzame en toekomstbestendige economie.

Afbeelding 10 toont een schema waarin de vorm van het ondernemerscollectief direct gekoppeld is aan de ambities van het collectief: waarden, acties, risico’s en betrokken partijen. Ondernemer, ambtenaar, kennisinstelling en wijkbewoner, kom in actie en complementeer dit schema op basis van jullie praktijkervaring.

Woodwawe Maatwerk
Interieur | Extérieur
Meubelmakerij in het
Keilepand

Foto: Bernardina Borra



Afbeelding 10. Aanzet overzicht vorm collectief, invloedvelden, waarden, acties, partijen en risico's



Kaapse Brouwers
onafhankelijke craft
bierbrouwerij in het
Keilepand

Foto: Bernardina Borra

Samen Ruimte Maken voor Werk

BEGRIPPEN

BIZ:	Bedrijven investeringszone
HMC:	Hogere Milieucategorie
KIEM:	financiering door regieorgaan SIA voor 1-jarig verkennend onderzoek uitgevoerd door kennisinstellingen, samen met minimaal 1 mkb-partner
Gebiedsontwikkeling:	proces waarbij kaders en randvoorwaarden worden gecreëerd om samenhangende ruimtelijke projecten mogelijk te maken (ook) in de bestaande stad
Maakbedrijven:	Maakindustrie (zoals meubelmakers, maar ook andere type “productieve bedrijven” die concrete producten maken of verwerken (lichte bedrijfsfuncties of ambacht). Stadsverzorgend zijn type bedrijven die vooral concrete “diensten” leveren, lokaal gebonden op een (bijna) dagelijkse basis (schoenmaker, stomerij-kledingreparatie, bakker, repair-cafe loodgieter, kleine aannemers).
Ministerie van EZ:	Ministerie van Economische Zaken (voorheen ministerie Economische Zaken en Klimaat)
MKB:	midden- en kleinbedrijf
NOVEX:	Nationale OmgevingsVisie EXecutiekracht
NVM:	Nederlandse Vereniging voor Makelaars
RAAK:	financiering door regieorgaan SIA voor 2-jarig onderzoek van hogescholen samen met publieke instellingen
Stedelijke transformatie:	een verandering van functies in een gebied (bv. van industrie of haven naar gemengd woon-werk)

GEBRUIKTE BRONNEN GERAADPLEEGD TIJDENS HET ONDERZOEK

Citizens Handbook. (z.d.). Arnstein's Ladder of Citizen Participation. <https://citizenshandbook.org/arnsteinsladder.html>

College van Rijksadviseurs. (2024, 28 juni). Economie van de toekomst. <https://www.collegevanrijksadviseurs.nl/adviezen-publicaties/publicatie/2024/06/28/economie-van-de-toekomst>

DuCoop. (z.d.). DuCoop. <https://ducoop.be/>

Empowered Learning. (z.d.). Ella Vogelaar. <https://ellavogelaar.empoweredlearning.nl/>

Energie Samen. (z.d.). SaeNZ: een coöperatie van, voor en door bedrijven. <https://energiesamen.nu/verhalen/82/saenz-een-cooperatie-van-voor-en-door-bedrijven/>

Erasmus School of Law. (2024). Investeren in het organiserend vermogen en de verduurzaming van bedrijventerreinen (ESBL/Fontys rapport). <https://www.eur.nl/esl/nieuws/esblfontys-rapport-investeren-het-organiserend-vermogen-en-de-verduurzaming-van-bedrijventerreinen>

Gebiedsontwikkeling.nu. (z.d.). Cultuur GO #6: Werkspoorkwartier. <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/cultuur-go-6-werkspoorkwartier/>

M4H Rotterdam. (z.d.). Over M4H. <https://m4hrotterdam.nl/over-m4h/>

Mensenwerk, Hoe geven we ruimte aan de toekomst van werk? (z.d.) <https://www.mensenwerk.city/>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2023). Kamerbrief: [Aanpak grootschalige NOVEX-woningbouwlocaties]. <https://open.overheid.nl/documenten/146bdc82-bafd-4e49-8c66-afccd52e3243/file>

NVM. (2024). NVM Business Bedrijfsruimtemarkt rapport 2024. <https://www.nvm.nl/media/qh3nyhxf/nvm-business-bedrijfsruimtemarkt-rapport-2024.pdf>

ORAM. (z.d.). De Transitie van Werklocaties: Een nieuw narratief, een nieuwe kijk.

Regio Zwolle. (z.d.). Ontwikkelplan Spoorzone Zwolle naar een Innovatiedistrict voor Regio Zwolle.

Rijksoverheid. (2023, 13 oktober). EZK-programma: Ruimte voor economie. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/10/13/ezk-programma-ruimte-voor-economie>

Platform31. (z.d.). Ruimte voor economie en werk. <https://www.platform31.nl/artikelen/ruimte-voor-economie-en-werk/>

PlatPlus Forms. (z.d.). SR-WEB-oo_WEB_R. https://platplusforms.com/images/Plat28/Library/Online-Resources/PDF/SR-WEB-oo_WEB_R.pdf

Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (RLI). (2023). Samen werken. <https://www.rli.nl/publicaties/2023/advies/samen-werken>

SKBN. (z.d.). Evenement 143. <https://www.skbn.nu/event/143>

Stadszaken. (z.d.). Bedrijfsruimtemarkt in de knel door netcongestie en ruimtegebrek. <https://stadszaken.nl/artikel/6330/bedrijfsruimtemarkt-in-de-knel-door-netcongestie-en-ruimtegebrek>

Stadszaken. (z.d.). Rijksadviseurs: Vijf adviezen voor keuzes in ruimte voor economie. <https://stadszaken.nl/artikel/6340/rijksadviseurs-vijf-adviezen-voor-keuzes-in-ruimte-voor-economie>

VNO-NCW. (z.d.). Ruimte voor werk is ook hard nodig. <https://www.vno-ncw.nl/artikelen/ruimte-voor-werk-is-ook-hard-nodig>

Watertorenberaad. (2023, juni). Gebied en gemeenschap 2023. <https://www.watertorenberaad.nl/wp-content/uploads/2023/06/Gebiedengemeenschap2023.pdf>

Watertorenberaad. (z.d.). Samen Slim. <https://www.watertorenberaad.nl/publicaties/samen-slim/>



Buurman Utrecht in het Hof van Cartesius is een werkplaats en bouwmarkt voor hergebruik van materialen

Foto: Bernardina Borra

Samen Ruimte Maken voor Werk

DANKWOORD

Onze grote dank gaat uit naar alle ondernemers, gebiedsmanagers, experts, wijkbewoners en ambtenaren die met ons de urgentie delen om Ruimte voor Werk onder de aandacht te brengen en hun inzichten, initiatieven en ervaringen delen. Specifiek danken we de volgende personen voor hun betrokkenheid in het onderzoek: Monica Adams, Jan Brandt, Merel Daniel, Jenske van Dorp, Solange Frankort, Egbert Fransen, Folkert van Hagen, Dieter Ingels, Heleen Kraak, Gabrielle Muris, Gerben van Roekel, Jaap Schoufour, Bram Spruit, Lotte van Til, John de Vos, Lennard Vulderink en Cornelis van Wieren.



WERKPLAATS

DSCHAP

Foto: Place Based