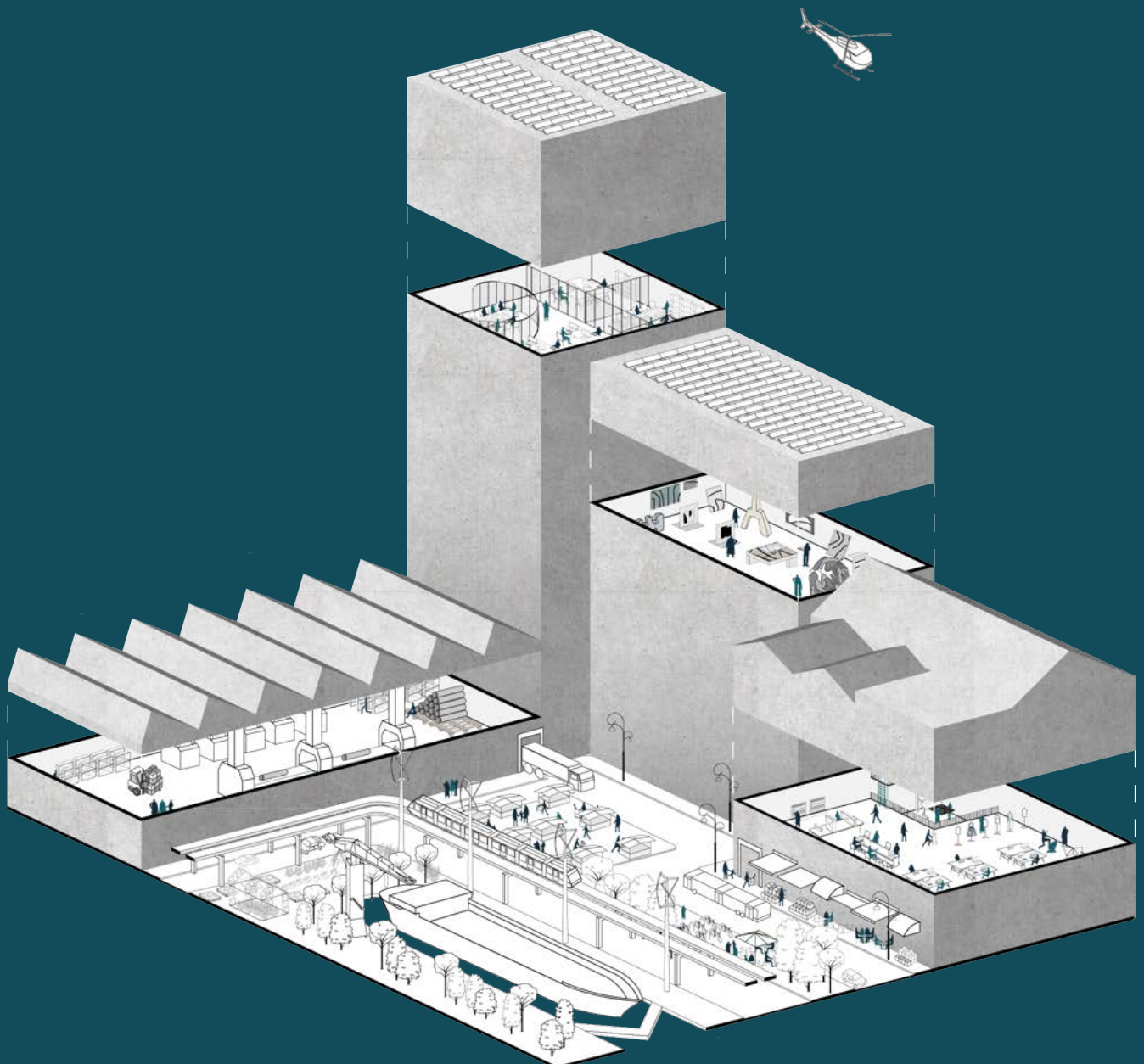


ECOSYSTEMEN VAN WERK IN DE STAD

VEILIGSTELLEN VAN RUIMTE VOOR WERK IN STEDELIJKE MILIEUS



Bernardina Borra en Gert Urhahn

ECOSYSTEMEN VAN WERK IN DE STAD

VEILIGSTELLEN VAN RUIMTE VOOR WERK IN STEDELIJKE MILIEUS



Colofon

Auteurs
Bernardina Borra en Gert Urhahn, SPcitl

Interviews
SPcitl in samenwerking met Vince de Jong, KICKSTAD

Tekst editor
Annemiek Mi-Jin de Groot

Vertaling
Danny Keen

Illustraties
Claudia Diana, SPcitl

Vormgeving
Bernardina Borra, SPcitl

Foto's
SPcitl, tenzij anders vermeld

Druk
Veenman+ Rotterdam

Het onderzoek is uitgevoerd door Bernardina Borra en Gert Urhahn van SPcitl (The Spontaneous City International) in opdracht en samenwerking van het Kenniscentrum Duurzame HavenStad van de Hogeschool Rotterdam en de Gemeente Rotterdam. Speciale dank aan Gert-Joost Peek, lectoraat Gebiedsontwikkeling en Transitie-management van het Kenniscentrum Duurzame HavenStad, voor zijn waardevolle bijdragen gedurende het proces.

Tijdens de studie zijn regelmatig inzichten uitgewisseld met de Regiegroep traject ‘Werken in Wijken’ van de Gemeente Rotterdam.

Dank aan iedereen, die ons door interviews, gesprekken of het beschikbaar stellen van informatie geholpen heeft onze kennis te verbreden.

December 2020



Inhoudsopgave

1	Woord vooraf
Introductie	
4	De stad heeft werk nodig, werk heeft de stad nodig
8	Methodische verantwoording
9	Leeswijzer
12/15	In het Kort/In Short
21	Ruimte voor nieuwe trekkers
Regisseurs	
23	Innovatieve Stadshaven . AG VESPA
25	Voormalige Wehkamp Locatie . Herstructureringsmaatschappij Overijssel
35	Greenbizz . citydev.brussels
41	Marineterrein . Bureau Marineterrein
47	Zeedijk . NV Zeedijk
51	Jan Evertseenstraat . Geef om de Jan Eef
55	
Operators	
59	De Wasserij . SKAR
61	Contact . Wijngaarde Beckers en Verhoeven
71	De Hoop . Wijngaarde Beckers en Verhoeven
75	De Potterij . Miss Miyagi
83	Keilepand . KeileCollectief
89	Loods 6 . Stichting Kunstwerk Loods 6
97	BuyGiveWork . 3Space
103	
Bewuste investeerders	
113	MKB Katalysatorfonds . Drechtsteden
115	Inclusio . Re-Vive
119	Het Hof van Cartesius . Stadmakersfonds
125	
Wegbereiders	
137	SAENZ en 't Lokaal . BVNM
139	Toekomstvisie . Damen Shiprepair
143	ZOHO . ZOHOcitizens
151	RIKX . Rebelgroup
159	
163	Grip op Werk
8 aanbevelingen om aan de slag te gaan met ecosystemen in de stad	
164	Inzetten op regie van stad tot pandniveau
167	Kaderen in plaats van inkleuren
168	Werk prominenter stellen
169	Woon- en werkexpertise combineren
170	Eigendom als kans pakken
172	Slimme constructies en contracten bieden
173	Nieuwe instrumenten incentivieren
175	Erkennen en waarderen

Woord vooraf

Werken aan ecosystemen van werk in de stad

In deze studie komen twee belangrijke actuele opgaven van stedelijke ontwikkeling samen. Enerzijds de zoektocht naar alternatieve planningsaanpakken, die – in tegenstelling tot de planmatige aanpakken geënt op stadsuitbreiding – beter kunnen omgaan met de uitdagingen van stedelijke inbreiding, ook wel bekend als organische gebiedsontwikkeling of spontane stedenbouw. Anderzijds het vraagstuk van het behouden en uitbreiden van de werkruimte in de stad. Deze studie laat zien dat juist de combinatie van beide opgaven kansen biedt. Nieuwe planningsaanpakken bieden ruimte aan nieuwe rollen en actoren die op nieuwe manieren betaalbare werkplekken in de stad creëren, behouden en uitbreiden. Andersom dagen actoren die zo’n nieuwe rol innemen de stedelijke planning uit. De uitkomst van de analyse van de verzamelde voorbeelden inspireert en helpt lokale overheden en andere actoren wegen te vinden om actief te sturen op het stimuleren en versterken van de ecosystemen van werk in de stad.

Eind 2019 heeft het lectoraat Gebiedsontwikkeling en Transitie management van het Kenniscentrum Duurzame Havenstad van de Hogeschool Rotterdam opdracht gegeven aan SPcitl(The Spontaneous City International) om in samenwerking deze studie uit voeren. Aanleiding was de behoefte aan concrete praktijkvoorbeelden van werkwijzen om betaalbare werkplekken te creëren en te behouden in het Merwe-Vierhavens (M4H) gebied in Rotterdam, een gebiedsontwikkeling waar het lectoraat al zeven jaar actief bij betrokken is. Gemeente en Havenbedrijf geven er invulling aan een organische gebiedsontwikkelingsstrategie en er is daarmee ook ruimte voor lokale initiatieven, zoals de in deze studie beschreven herontwikkeling van het Keilepand. In de loop van 2020 hebben we aansluiting gekregen bij het stadsbrede actieprogramma ‘Werken in Wijken’ van de gemeente Rotterdam en vullen ook de behoefte aan voorbeelden op het stedelijke schaalniveau in.

Deze studie toont bij uitstek aan hoe praktijkgericht onderzoek helpt bij het zoeken naar nieuwe aanpakken van stedelijke ontwikkeling op verschillende schaalniveaus en vanuit het gezichtspunt van grote en kleine, publieke en private actoren.

dr. ir. Gert-Joost Peek MRICS
Lector Gebiedsontwikkeling en Transitie management
Kenniscentrum Duurzame HavenStad
Hogeschool Rotterdam

INTRODUCTIE

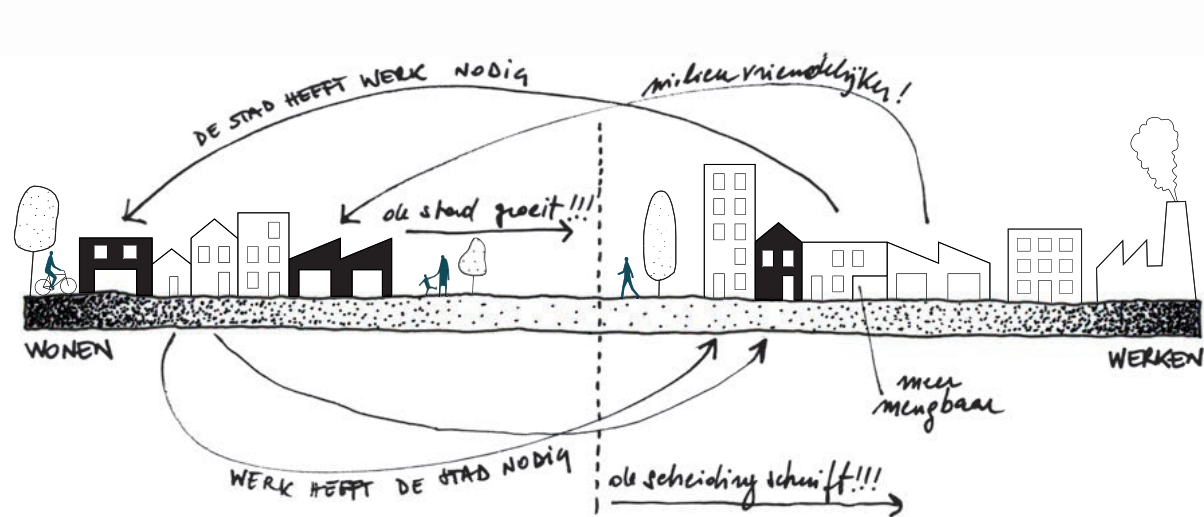
De stad heeft werk nodig, werk heeft de stad nodig

Anno 2020 staat Nederland voor grote opgaven. Om een veerkrachtige, gezonde, welvarende en inclusieve samenleving te blijven of worden, zijn ingrijpende keuzes nodig. Vandaag bouwen voor toekomstige generaties is een uiterst complexe zaak, waarbij het besef groeit dat dit geen kwestie is van separate disciplines, maar juist een integrale benadering vergt zodat onverwachte ontwikkelingen - die zich met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid voor zullen doen - het hoofd kunnen worden geboden.

Daarnaast legt de bouw van 1 miljoen nieuwe woningen - met duurzame energie opgewekt, klimaatbestendig, in nieuwe logistieke verbanden en in de overgang naar een circulaire economie - enorm veel druk op de ruimte. Meer ruimte dan beschikbaar is in Nederland. Te midden van alle woon urgenties rondom klimaat, energie, economie, maatschappij, demografie en pandemieën, ondergaat ook het werken een geheel nieuwe invulling.¹ Niet alleen hoe er gewerkt wordt,

maar ook de veranderende toepassingen van de beperkte fysieke ruimte: een multifunctionele invulling. De ruimte en de ruimtelijke planning veranderen echter langzamer dan het gebruik, waardoor het gevaar ontstaat dat werkruimte niet in de pas loopt met de snelle ontwikkelingen en de druk op de woningbouwmarkt, de economie en technologie.

Met deze studie willen wij helpen voorkomen dat ondanks alle druk op de ketel bepaalde ruimtes en hun functies uit de stad en de regio worden weggeduwd. We willen eraan bijdragen dat er niet alleen kwantitatief wordt gebouwd, maar ook alert blijven op de kwaliteit:² aantrekkelijke, duurzame en veerkrachtige stedelijke milieus creëren met ruimte voor op handen zijnde economische en maatschappelijke transities en (betaalbare) werkfuncties. **Werken is namelijk net zo essentieel als wonen; een intrinsieke waarde voor een aantrekkelijke leefomgeving.**



Activiteit en productiviteit zijn randvoorwaarden voor zelfredzaamheid, maar ook een menselijke behoefte die essentieel is voor ons welbevinden, onze identiteit, onafhankelijkheid en waardigheid.³ Conditie voor een gezonde sociale cohesie:⁴ de stad heeft werk nodig, werk heeft de stad nodig.

Werken in de stad en in de stadsregio vindt plaats in bepaalde organische ecosystemen waarbij werken, wonen en andere functies voortdurend met elkaar interacteren. 'Ecosystemen van werk' is een begrip geleend uit de biologie, om te benadrukken hoe verschillende type werkactiviteiten die bij elkaar horen een systeem kunnen vormen en elkaar beïnvloeden. De uiteenlopende ecosystemen van werk zijn afhankelijk van elkaar door de voortdurende uitwisseling van stromen van mensen, diensten en materialen. Het zijn dynamische entiteiten, onderhevig aan periodieke verstoringen en vaak bezig zich te herstellen van een eerdere verstoring. Alleen als het werkmilieu veiliggesteld wordt door factoren als betaalbaarheid, een realistische balans tussen tijdelijk en permanent en heldere afspraken tussen betrokken partijen, kan een werk-ecosysteem toekomstbestendig blijven en daarmee blijvende waarde toevoegen aan de stad.

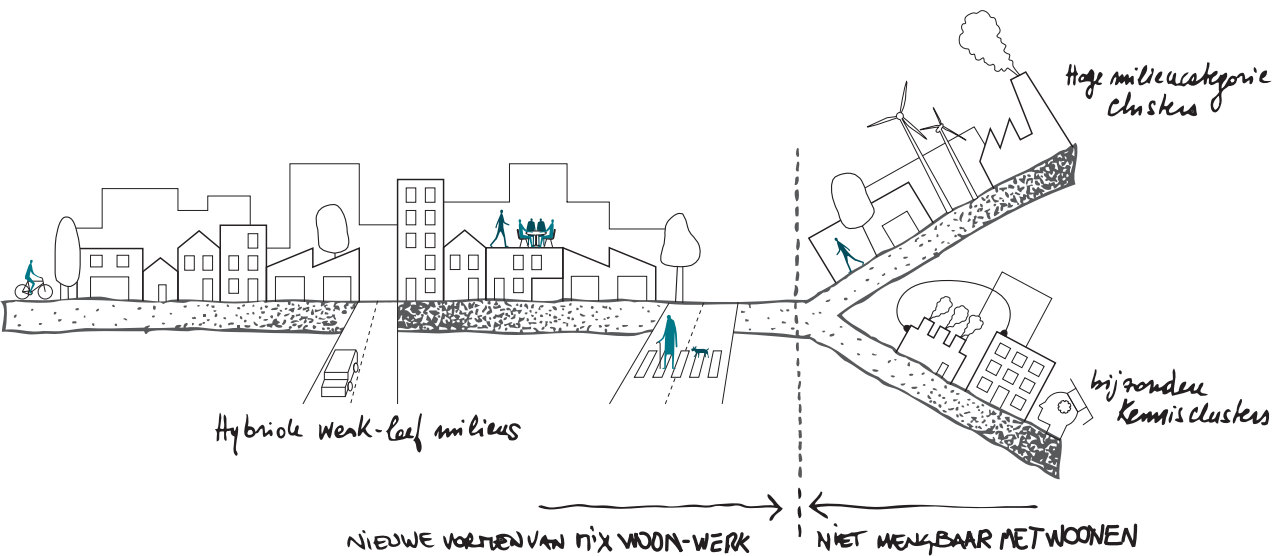
Gezien de toenemende claims op de beperkte ruimte en de hoge druk op de markt, verdienen activiteiten met maatschappelijke waarden zoals werkgelegenheid en productie van goederen en diensten extra aandacht. Daarom zijn we op zoek

gegaan naar ruimtelijke, juridische en financiële kaders die hierbij kunnen helpen.

Verschuiving in paradigma

In de ruimtelijke planning is een paradigmaverschuiving gaande. Het maken van de hedendaagse stad vraagt om een nieuwe balans in planning en om een rijkere betekenis; een complexere koers voor de aanpak, ingrepen en type actoren. Daar hoort een andere benadering bij, waarin ruimtelijke raamwerken en strategieën worden ingezet als basisvoorwaarde voor toekomstbestendigheid.⁵ Dat betekent dat 'stad maken' en ontwerpen steeds meer verschuift richting coördinatie, samenwerking en regie, terwijl kale ontwerpogaven vaak meer in het verlengde ervan komen te liggen.

De traditionele indeling naar economische sectoren wordt grotendeels vervangen door een meer open benadering waarbij combinaties van werkactiviteiten, mix met andere functies en specifieke identiteiten en sferen leidend zijn. De economie laat zich steeds minder goed duiden in afgebakende sectoren, maar wordt gekenmerkt door een verbreding, verdieping en combinaties van activiteiten. Dit leidt tot een toekomst waarin de bestaande, verkokerde sectoren zullen transformeren richting een diffuus en dynamisch economisch veld met een nieuwe type banen en beroepen. Daarnaast worden steeds meer bedrijven en type werk activiteiten milieuvriendelijk. Ook in gemeentelijke omgevingsplannen is er sprake



van ‘Milieuzonering Nieuwe Stijl’⁶. Hierdoor ontstaan nieuwe dynamische stedelijke velden en milieus. **De stedelijke regio wordt als het ware steeds meer een groot werkgebied. We moeten denken in termen van werkmilieus met ‘bewoners’. Arbeidskrachten zijn de bewoners van een werkmilieu, zoals bewoners arbeidskracht kunnen worden.**⁷ Een goed functionerende stedelijke regio heeft behoefte aan een rijke keuze aan complementaire werkmilieus, waaruit ondernemers kunnen kiezen en wat op verschillende schaalniveaus moet worden aangepakt.

Kortom: er ontstaat een nieuw paradigma in ruimtelijke planning - gebaseerd op een regionale differentiatie in type werkmilieus - en op een lager schaalniveau het ontstaan van verschillende typen ecosystemen van werk:

(1) Een variëteit aan hybride werk-leefmilieus waar werk in alle gradaties mengbaar is met wonen;

(2A) hoge milieucategorie clusters die moeten gerespecteerd worden;

en (2B) bijzondere gemengde clusters die niet mengbaar zijn met wonen.

Alle drie typen werkgebieden kennen hun specifieke en lokale verschijningsvormen en dragen bij aan een veelzijdig regionaal aanbod van werk-ecosystemen voor een sterke lokale maar ook internationale economische profilering.⁸

De nieuwe trekkers

In verband met behoud van werk in de stad en het koesteren van ecosystemen in gebiedsontwikkeling, groeit het aantal groepen dat daartoe bijdraagt gestaag: naast traditionele partijen (als overheden, ontwikkelaars en corporaties) zijn dit in toenemende mate ondernemers, creatieven, adviseurs, grote werkgevers en kleine werknemers. Temidden van deze beweging ontstaan er nieuwe relevante sleutelfiguren: regisseurs, operators, bewuste investeerders en wegbereiders. Enkele waren al bekend, zoals regisseurs en wegbereiders, anderen zijn nieuw: operators en bewuste investeerders. Nieuw, oud of vernieuwend; allemaal reageren ze adaptief op de huidige condities om werk in de stad te creëren. Zonder deze trekkers zou de paradigmaverschuiving heel anders uitpakken, misschien zelfs niet van de grond komen. Wat

dit onderzoek dan ook aan korrels van innovatie heeft kunnen opsporen, we durven in ieder geval te concluderen dat deze trekkers een cruciale rol spelen.

1. WRR, Robert Went: Naar een Lerende Economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland, 2013
WRR, Robert Went, et al.: De robot de baas: De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk, 2015
WRR, Robert Went, et al.: Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid, 2017
WRR, G.B.M. Engbersen, et al.: Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht, 2020
RSA, F. Wallace - S. and E. Morgante, Who is at risk, Work and automation, in the time of Covid-19, 2020

2. CRA College van Rijksadviseurs: Guiding Principles, Metro Mix, Hoe gemengde hoogstedelijke milieus met meerwaarde voor Nederland te ontwikkelen, 2018

3. Hannah Arendt, The Human Condition, University of Chicago Press, 1958
Richard Sennet, The Craftsman, Yale University Press, 2008

4. CRA College van Rijksadviseurs, De noodzaak van tuinieren, Hoe met ruimtelijke condities economische excellentie en kansengelijkheid te bevorderen, 2020

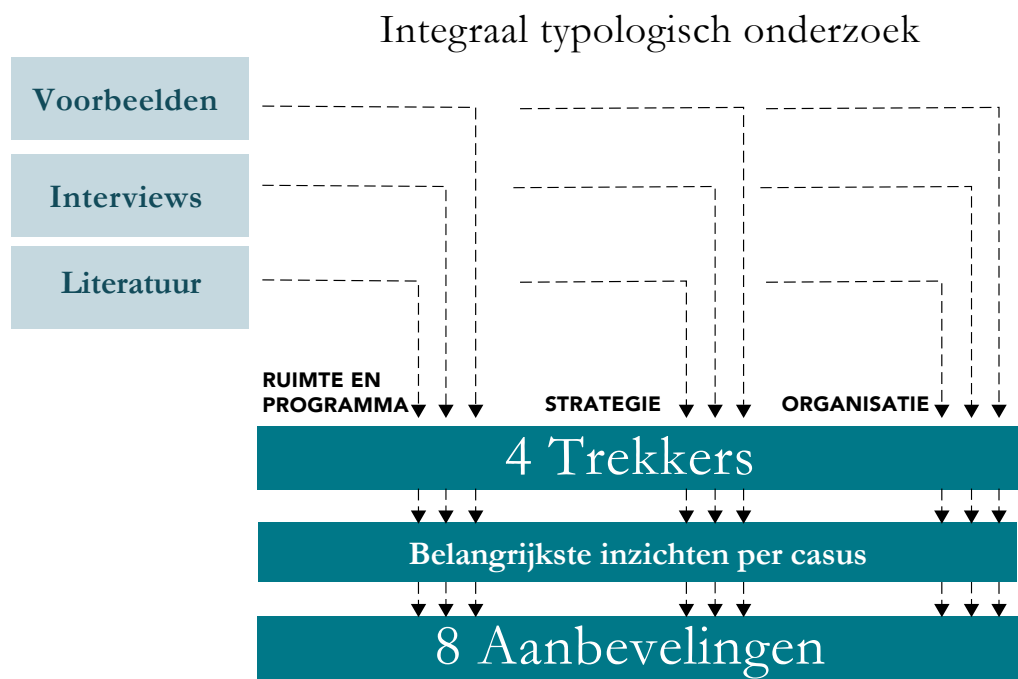
5. Urhahn Urban Design, De Spontane Stad, BIS Publishers, 2011

6. VNG, Milieuzonering nieuwe stijl Voor toepassing onder de Crisis- en Herstelwet (CHW) op weg naar de Omgevingswet, 2019

7. SPcitI, Mensenwerk Voorstudie 2017, interview J. van Antwerpen SADC Ceo

8. SPcitI, MensenWerk, Hoe geven we ruimte aan de toekomst van werk? 2018

Methodische verantwoording



Ook al wordt door velen de urgentie voor de implementatie van ecosystemen van werk en van betaalbare werkruimte in de stad onderkend, men is nog zoekende naar goede oplossingen. Wij hebben ons gericht op manieren om de investeringsbereidheid van publieke en private partijen adequaat te bundelen tot business- en value cases; de ruimtelijke en strategische kwaliteiten in gebiedsontwikkeling van werklocaties of gemengde gebieden (nieuw of oud) te duiden. Dit ruimtelijke vraagstuk hoort bij de nieuwe vormen van ‘Lerende Gebiedsontwikkeling’. Er zijn geen gouden regels, maar er is gaandeweg veel relevante ervaring opgedaan. Wij constateren dat de vertaling naar ‘concrete werkwijzen’ weliswaar nog niet uitgekristalliseerd is, maar wel food for thought oplevert. Het is een urgente maar nog onderbelichte uitdaging en vraagt om slimme strategieën en een nieuw type actoren en trekkers.

Het onderzoek is uitgevoerd door SPcitI (The Spontaneous City International) in opdracht van en in samenwerking met het lectoraat Gebiedsontwikkeling en Transitie management van dr. Gert-Joost Peek van het Kenniscentrum Duurzame HavenStad van de Hogeschool Rotterdam.

Tevens is gemeente Rotterdam tijdens het onderzoek als mede-opdrachtgever aangeschoven en is er via hen een verband gelegd met het Actieplan ‘Werken in wijken’, dat Rebel, STIPO en Roots in opdracht van gemeente Rotterdam en ongeveer parallel aan deze studie hebben opgesteld. Enkele casussen uit deze studie zijn in beknopte vorm in het Actieplan opgenomen, dat zich richt op drie pilotgebieden in Rotterdam (Spaanse Polder, MaHo-Hoogkwartier, M4H-Keilekwartier).

De methodiek van het onderzoek is gebaseerd op literatuur, een reeks interviews met diverse typen actoren en deskundigen en casestudies van gerealiseerde voorbeelden in binnen- en buitenland.

De casussen zijn geselecteerd aan de hand van de volgende criteria:

- A. In het verlengde van de opgave; oftewel zij leveren een aantoonbare bijdrage aan het tot stand komen van ecosystemen van werk in de stad en/of een bijdrage aan de betaalbaarheid van werkruimte
- B. Voorbeelden van hoe de verschillende stadmakers

kunnen omgaan met vraagstukken omtrent ecosystemen van werk in de stad en betaalbaarheid van werkruimtes

C. De casussen zijn merendeels gerealiseerde voorbeelden of in realisatie

D. Alle casussen passen ook bij een of meerdere van de grote urgenties, zoals omschreven in deze Introductie

De selectie is niet systematisch noch alomvattend, zij is tot stand gekomen in een open zoekproces met toenemende inzichten via literatuuronderzoek, tips van geïnterviewden en van professionals zoals Damo Holt van de Rebel Groep.

De aanpak is een integrale typologische studie. Met ‘integraal’ wordt hier bedoeld dat de typologische studie zich niet alleen focust op ruimtelijke kwaliteiten, maar vooral op strategische, organisatorisch, financiële en bijzondere instrumenten die langetermijn condities scheppen voor het bewaken van betaalbare werkactiviteiten in de stad. Bijzondere aandacht is gegeven aan wie de trekker of meest interessante actor is die een draai aan het project heeft gegeven. De indeling en volgorde van de casussen is aan de hand van vier typen ‘trekkers’ gedaan: regisseurs, operators, bewuste investeerders en wegbereiders. Daarbij is aan de hand van de casus zelf duidelijk gemaakt welke andere stakeholders betrokken zijn, op welk schaalniveau en op welk onderwerp zich het engagement manifesteert, wat de bouwstenen van het verdienmodel zijn, de bijzondere strategieën en welke waarden gecreëerd worden. Aan het eind van iedere casus zijn ‘Belangrijkste Inzichten’ gededistilleerd.

Leeswijzer

De publicatie is opgebouwd uit drie hoofdbouwstenen en biedt de mogelijkheid om te lezen via meerdere aanliegroutes. De bouwstenen zijn: 1. de introductie 2. de casussen met focus op de nieuwe trekker 3. het eindresultaat van de studie, die een reeks van 8 aanbevelingen bevat voor het ontstaan van ecosystemen van werk, met implicaties op aspecten als schaalniveau, tijd, flexibiliteit, business modellen en impact op de omgeving.

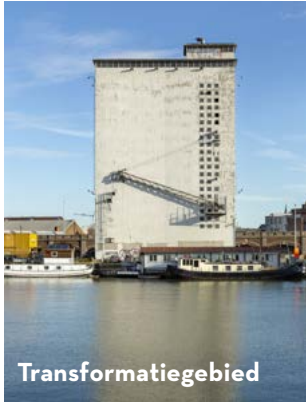
Voor een eerste overzicht: volg de *blauwe* pagina’s. Oftewel: na de introductie, lees de stukken ‘Ruimte voor nieuwe trekkers’, ‘Regisseurs’, ‘Operators’, ‘Bewuste investeerders’, en ‘Wegbereiders’, samen met de ‘Belangrijkste inzichten’, tot en met ‘Grip op Werk’.

Wie behoefte heeft om meer verdieping op te zoeken, kan de 8 aanbevelingen lezen en casussen selecteren op basis van persoonlijke interesse. De casussen zijn als volgt opgebouwd: eerst een tekst over de belangrijkste trekker, dan een interview, gevolgd door een voorbeeldproject. Omdat alle casussen zeer divers van aard zijn kan de structuur afwijken. Soms ontbreekt het interview of is er geen tekst direct over de trekker maar is deze verwerkt in de projectbeschrijving.

In de eerste leessessie ontdekt de lezer vooral het belang van werk in de stad en de paradigma verschuiving, krijgt een indruk van de vier typen trekkers, en eindigt met een overzicht van de aanbevelingen. In de tweede leessessie ligt de nadruk op de uitkomst van de projecten en de activiteiten die door de trekkers zijn ondernomen en hoe deze hebben bijgedragen aan het formuleren van de 8 aanbevelingen om gunstige condities voor werk-ecosystemen te scheppen.

De studie richt zich op alle betrokkenen die met de stad te maken hebben: (sociale) ondernemers, buurtcoördinatoren, ontwikkelaars, burgerinitiatiefnemers, ontwerpers, makelaars, gemeentesecretarissen, bestuurders en ambtenaren. In andere woorden: de stadmakers.

REGISSEURS



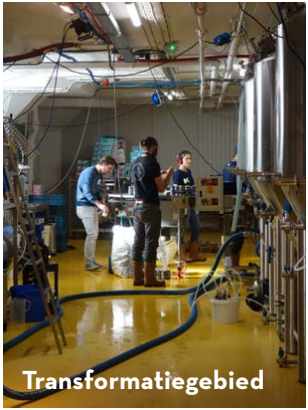
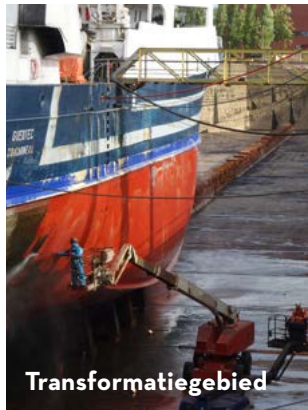
OPERATORS



BEWUSTE
INVESTERERS



WEGBEREIDERS



Ecosystemen van werk in de stad

IN HET KORT

Werken is net zo belangrijk als wonen, maar staat onder grote druk. Om werken in de stad te behouden en van meer waarde te laten zijn, is een **heroriëntatie nodig op de transformatieopgave** in Nederland op het gebied van stedelijke ontwikkeling en economisch structuur. Een proces waar we ons middenin bevinden. Enerzijds gaat het om een verschuiving van integrale naar organische gebiedsontwikkeling, met een open ontwikkelproces en allerlei soorten initiatieven die daaruit kunnen ontstaan. Aan de andere kant gaat het om **het behouden en uitbreiden van de werkfunctie in de stad**, het organiseren van krachten en mechanismen die ervoor te zorgen dat ruimte voor werk in de stad niet alleen behouden blijft maar ook kan worden uitgebreid. In de huidige praktijk zijn er echter enorme belemmeringen: de grote steden in Nederland zijn steeds meer onder invloed van markt gestuurde gebiedsontwikkelingen komen te staan met gevolgen zoals torenhoge vastgoedprijzen, te eenzijdige focus op het wonen, extra risico's bij de herontwikkeling van werk en toenemende ongelijkheden. De huidige praktijk toont de uitdagingen van gemeenten, ontwerpers en vastgoedpartijen om betaalbare werkplekken in de stad te behouden en nieuwe werkruimtes te creëren.

De voor de voorliggende studie geselecteerde voorbeelden laten echter zien dat het wel kan en al bestaat, op diverse plekken in Nederland, maar ook binnen andere planningscontexten in België en Groot-Brittannië, zij het meestal dankzij grote persoonlijke inspanningen. De 20 verzamelde voorbeelden inspireren en helpen overheden en andere actoren nieuwe wegen te vinden voor het **stimuleren en versterken van de ecosystemen van werk in de stad**. Of het om het opknappen en de aankoop van een leegstaand industrieel pand gaat (Keilepand), het brengen van nieuwe activiteiten in een bestaande woonbuurt (De Wasserij), of om nieuwe ideeën voor lokale activiteiten te integreren (BuyGivework), de voorbeelden hebben met elkaar gemeen dat het collectieve, dynamische samenwerkingen betreffen die voor een groot deel tot stand zijn gebracht door **de inbreng van nieuwe trekkers**. De impact van de casussen is groter dan de eigen activiteit, met een **extra waarde voor het stedelijk gebied**.

In deze studie onderscheiden wij **vier nieuwe categorieën trekkers**: regisseurs, operators, bewuste

investeerders en wegbereiders. In plaats van de traditionele aanpak van het lineair uitwerken van gedetailleerde plannen met vastomlijnde afspraken, zoeken deze nieuwe trekkers steeds naar een manier van werken die goed past bij de grote uitdagingen van deze tijd, in een proces met veel meer openheid, creativiteit en zeggenschap wat vervolgens resoneert in het ecosysteem. Hier volgt een kort overzicht van de nieuwe trekkers:

1 Regisseurs werken meestal, maar niet uitsluitend, op het hoge schaalniveau. Werk en behoud van werk in en rondom de stad behoeft niet alleen speciale aandacht, maar ook overzicht. De regisseur creëert vanuit een specifieke doelstelling, gekoppeld aan een breder economisch, sociaal of ruimtelijk kwalitatief belang, kaders en randvoorwaarden die de ontwikkeling van werkruimte in de stad stimuleren. De regisseur zorgt voor de complementariteit van ecosystemen, identificeert doelgroepen en behoeftes, grijpt vraaggericht in, bepaalt strategisch richting en biedt waar nodig steun en begeleiding door alle schalen heen.

2 Operators werken op het schaalniveau van het gebouw(complex) en beheren en ontwikkelen vanuit een specifieke doelstelling gericht op het creëren van werkruimte voor specifieke doelgroepen, vanuit een lokaal economisch, sociaal en ruimtelijk kwalitatief belang. De werkzaamheden van operators omvatten alle activiteiten die nodig zijn bij de ontwikkeling van een of meerdere ecosystemen van werk. De operator zorgt voor de juiste dynamiek en bewaakt de samenstelling en structuur van de community, alles op maat van de huidige ontwikkelingen. Bijvoorbeeld door stakeholders te ontlasten, matchmaking te organiseren, zo nodig nieuwe partijen te introduceren, processen en contracten op te zetten, inhoudelijke steun en financieel advies te geven en kruisbestuiving te bevorderen.

3 Bewuste investeerders spelen in op de toenemende aandacht voor impact op de stad. Zij opereren voornamelijk op het niveau van gebouw en gebied en maken eigen en/of vreemd vermogen beschikbaar voor vastgoedprojecten die bijdragen aan overkoepelende economische, sociale en/of ruimtelijke belangen.

Zij wegen maatschappelijk en financieel rendement en maken projecten mogelijk door bijvoorbeeld het gat tussen eigen en vreemd vermogen in de financiering te vullen, garant te staan of financiële en andere expertises ter beschikking te stellen.

4 Wegbereiders zien nieuwe kansen voor combinaties tussen gebied en gebruik en zetten een brede set van middelen in om aantrekkelijke en impactvolle gebieden te realiseren. Zij zijn mensen met visie en lef, die hun intrede doen daar waar een urgentie gevoeld wordt voor een doorbraak of een nieuwe visie. Wegbereiders zijn in staat om met andere ogen naar de opgave te kijken, een visie te ontwikkelen en daarmee de weg te plaveien voor een innovatieve aanpak.

Om de grip op werk verder te versterken, zijn behalve de nieuwe trekkers **ook verandering van beleid en van instrumenten van ruimtelijke ordening en grondontwikkeling** nodig. De huidige praktijk kent ingecalculerde grondopbrengsten bij binnenstedelijke of gemengde projecten, die weinig of geen ruimte laten voor 'werk'-functies anders dan winkels of kantoren. Wat dat betreft valt uit de casussen met de aanpak van de nieuwe trekkers veel te leren: hoe en onder welke condities werk de competitie van vastgoedmarktprijzen kan weerstaan. Door alle voorbeelden heen lopen er meerdere herkenbare issues als rode draad.

8 aanbevelingen kunnen het mogelijk maken om in combinatie met de nieuwe trekkers **meer grip op werk, op werkruimte in de stad en de betaalbaarheid** ervan te krijgen.

Inzetten op regie van stad tot pandniveau

De functie van regie is het sturen op de verschillende aspecten van werk zoals de vraag naar ruimte en het verzilveren van kansen.

Regie is mensenwerk en heeft betrekking op alle nieuwe trekkers, maar vooral op de regisseurs en operators.

Regie dient flexibel en levensvatbaar te zijn, waarmee het belang van de stad wordt gediend. Cruciaal voor wie de regie voert is het waarborgen van eigen autonomie en beslissingsbevoegdheid over zowel de activiteiten als de financiën.

Kaderen in plaats van inkleuren

Het betreft enerzijds de gezamenlijke ambities en collectieve waarden die met een project nagestreefd worden zoals bijvoorbeeld recht op werk, de toegankelijkheid ervan voor iedereen, de betaalbaarheid, diversiteit van activiteiten en gezondheid. Waarden die voor iedereen gelden en cruciaal zijn voor de lange termijn. Anderzijds gaat het om de wijze waarop e.e.a. bereikt wordt; daarvoor dient de juiste balans gevonden te worden van wat je wel moet vastleggen en wat je juist open laat.

Werk prominenter stellen

In gebiedsontwikkeling wordt vaak voorrang gegeven aan woningbouw. Ten onrechte. Wij stellen voor om de volgorde om te draaien en voorrang te geven aan werk.

Vooraf in transformatiegebieden, van bestaande bedrijvengebieden naar gemengde gebieden, zijn er redenen genoeg: het voorkomt onnodige verplaatsingen van ondernemingen naar elders, het zorgt voor lagere huren, voor behoud van werkgelegenheid en het helpt om aanwezige ecosystemen sterker te laten worden. Het begint met meer oog te hebben voor wat er al is, en schept identiteit voor het gebied.

Woon- en werkexpertise combineren

Ontwikkeling van wonen en van werken zijn twee werelden die qua kennis, regelgeving en financiële constructies nogal verschillen.

Bij menging van functies is het cruciaal om de verschillende expertises bij elkaar te brengen. Om de menging, differentiatie en complementariteit van werken en wonen op alle schaalniveaus mogelijk te maken, is een nieuwe generatie van actoren nodig die daartoe in staat is.

Eigendom als kans pakken

Eigendom is een machtig instrument, dat zeggenschap geeft. Het geeft ondernemers bijvoorbeeld de mogelijkheid om de eigen wensen en ambities waar te maken of het kan de overheid helpen te experimenteren met betaalbare werkruimtes. Operators kunnen nieuwe constructies testen, en coöperaties hebben de kostenbeheersing van investeringen in eigen hand en de vraag wat je met de winst doet.

Slimme constructies en contracten bieden

De snelheid, waarmee veranderingen zich voordoen, maakt het steeds nijpender om slimme constructies te verzinnen en flexibiliteit in contracten in te bouwen. Ondernemers hebben zeer uiteenlopende wensen, wat maakt dat er verhuurders met nieuwe ideeën komen voor bijvoorbeeld meer fluïde contractvormen zoals 'easy in - easy up - easy out'. Een andere oplossing kun je bij de bron zoeken: namelijk door ervoor te zorgen dat de huurder in staat is om te betalen dankzij de organisatie van een synergieerijk lokaal ondernemersklimaat.

Nieuwe instrumenten incentivieren

Een deel van de grondwaardestijging bij verdichting en functiemenging zou gekanaliseerd kunnen worden richting het behoud van of nieuw te bouwen werkruimte. Bijvoorbeeld door grondbeleid als hefboom te gebruiken en bijzondere tarieven voor het werken te hanteren; door prijsvragen en aanbestedingen, waarin niet alleen menging wordt opgelegd, maar ook specifieke regels in vooruitzicht gesteld worden; door corporate en MKB en lokale initiatiefnemers bij elkaar te brengen met voordelen voor beiden; of door innovatieve financiële oplossingen, leningen, fondsen van bewuste investeerders, en door opdrachten te verlenen in plaats van subsidies.

Erkennen en waarderen

Realistisch naar de stad en werk in de stad kijken betekent het breken met twee gewoontes: vaak wordt over het hoofd gezien dat onze steden en stadsregio's al veel potentiële werkruimte bieden. Het andere betreft een control reflex bij velen betrokken bij gebiedsontwikkeling, zoals het over het hoofd zien van bepaalde categorieën, het verlangen naar en vertrouwen in een continue groei en profijt, en de wens om kosten en risico's in GREX of lineaire excel sheets te vatten. Denk in plaats daarvan liever in circulaire termen van herontwikkeling of intensivering van bestaand vastgoed, aan het vermogen van de ondernemers om ook met impact te handelen of aan waarden met sociale impact in plaats van profijt alleen.

Ecosystems of work in the city

IN SHORT

Working is just as important as living, but this credo is under pressure. In order to preserve and enhance the value of work in the city, we need to take a **different view of the transformative task** in terms of urban development and economic structure in the Netherlands, a process that is currently underway. On the one hand this involves a shift from integral to organic area development, with a transparent process of development and the variety of initiatives this may bring.

On the other hand, it is about **maintaining and expanding the cities working function**, organising forces and mechanisms to ensure that space for work in the city is not only retained, but can also be expanded. However within the current practices, there are enormous obstacles: major cities in the Netherlands are increasingly under the influence of market-driven area developments, which consequently drive property prices sky-high. This gives a one-sided focus on housing, brings extra risks in the redevelopment of work and increasing inequalities. The current practice demonstrates the challenges of municipalities, designers and real estate parties to retain affordable workplaces in the city and to create new spaces.

The examples given in the present study however, show that it is not only feasible but indeed already exists in various places in the Netherlands and also within the planning contexts of Belgium and Great Britain, though generally this is due to a greater, more personal effort. The twenty examples given, inspire and help governments and other actors to find new ways of **stimulating and strengthening the ecosystems of work in the city**. Whether it is a matter of refurbishing and purchasing a vacant industrial building (Keilepand), bringing new activities into an existing residential area (De Wasserij), or integrating new ideas into local activities (BuyGivework), the examples share many traits; they are collective, dynamic collaborations that have largely been created through **the input of new driving forces**. The impact of the cases exceeds their own activity, with an **additional value for the urban area**.

In this study we distinguish **four new categories of driving forces**: directors, operators, conscious investors and trailblazers. Rather than the traditional approach of linear development of detailed plans

with well-defined agreements, these new pioneers are constantly searching for working methodologies that can seamlessly integrate into the major challenges of our time. They create a process with increased transparency coupled with creativity and control which will resonate within the ecosystem. Here is a brief overview of the new driving forces:

1 Directors generally, but not exclusively, work at the highest scale level. Work and the retention of work in and around the city not only requires special attention, but also an overview. Beginning with a specific objective, the director creates frameworks which are linked to broader economic, social or spatial qualitative interests and preconditions, stimulating the development of workspace in the city. The director ensures that these ecosystems are harmonious and is able to identify target groups and needs, can act in response to demand-oriented needs, determines strategic direction and is able to offer support and guidance on all levels if and when necessary.

2 Operators work at the scale level of the building(complex), managing and developing from a specific objective, aimed at creating workspace for target groups that have a local economic, social and spatial qualitative interest. The activities of the operators allow for the development of one or more ecosystems of work. The operator ensures the right dynamics and monitors the balance and structure of the community whilst simultaneously tailoring its needs to meet current developments. For example, by assisting stakeholders, organizing matchmaking, facilitating introductions and presenting new parties if necessary, setting up processes and contracts, providing substantial support and financial advice and promoting cross-fertilization.

3 Conscious investors are responding to the increasing attention for impact on the city. They principally operate on the scale level of building and area and make equity and/or debt available for real estate projects which contribute to overarching economic, social and/or spatial interests. Conscious investors are able to weigh social and financial returns, filling the gap between equity and debt in financing, and by standing as guarantor or by providing financial and other expertise.

4 Trailblazers see new opportunities for harmonious combinations of designation and utilization, implementing a wide range of resources to realise attractive and impactful areas. They are the ones with vision and courage, ready to step in when a new perspective or breakthrough is needed. Trailblazers are able to look at the task at hand from a different viewpoint, develop a vision and thus pave the way for an innovative approach.

In order to further strengthen the grip on work, in addition to the new driving forces, **a change of policy, spatial planning instruments and land development is needed.** The current practice calculates land yields for inner-city or mixed-use projects, which leaves little or no room for ‘work’ functions other than shops or offices.

There is much to be learnt from cases which utilise the approach of the new trailblazers: how, and under what conditions can work withstand the competition of real estate market prices.

The several examples given share quite a few common, recognisable issues.

The following **8 recommendations**, in combination with the new driving forces, allow for a **better grip on work, work space in the city and its affordability.**

Focus on direction from city to building level

The directorial function is to steer the various aspects of work such as the demand for space and leverage profit from opportunities. Directing is about human actions and concerns all new driving forces, but especially directors and operators. It must be flexible, feasible and serve the interests of the city. It is crucial that those who are in charge ensure their own autonomy and authority in making decisions regarding both activities and finances.

Framing instead of colouring

On the one hand this concerns the shared ambitions and collective values that a project pursues, such as the right to work, its accessibility, affordability, diversity of activities and health; values that apply to everyone and are crucial in the long term.

On the other hand, the manner in which this is achieved, i.e. by seeking the right balance between what you do and do not document is also of great importance.

Make work more prominent

In the development of an area within the city priority is often given to housing - unduly. We propose to reverse the order and give priority to work. Focusing on transformation areas, from existing business zones to multi-purpose spaces, it's highly legitimate: it prevents the unnecessary relocation of enterprises, provides lower rents, maintains employment and helps to strengthen existing ecosystems. In other words: it starts with being more aware of what is already there, which also creates a strong identity for the area.

Combining living and working expertise

The development of living and working are two worlds that differ considerably in terms of the varying types of professional knowledge, regulations and financial constructions. When mixing disciplines it is crucial to bring together these different areas of expertise. In order to create differentiation and complementarity between working and living possible on all scale levels, a new generation of actors who can bring the two worlds and their associated expertise together is needed.

Taking ownership as an opportunity

Ownership is a powerful instrument that gives control. For example, it gives entrepreneurs the opportunity to realise their own wishes and ambitions, or it can help the government to experiment with affordable workspaces. Operators can test new constructions and cooperatives can control the cost of investments and the management of profits, as well as what to do with profits made.

Providing smart constructions and contracts

The speed with which changes take place makes it increasingly difficult to devise smart constructions and build flexibility into contracts. Entrepreneurs have diverse requirements, which means that in turn landlords need to implement new ideas for fluid contract experiments such as ‘easy in - easy up - easy out’. Another solution can be found at the source: namely by ensuring the tenants ability to honour the rental agreement due to a synergistic local business climate.

Incentivizing new instruments

The challenge in development in terms of work

is how to channel part of the land value increase towards retaining or building the new work space. One example would be to use land policy as leverage and apply special rates for the development of work. Another example is by means of contests and tenders, in which not only mixing is imposed, but also specific rules are promised. By bringing corporate and non-corporate entities together with visible benefits for both, or by applying innovative financial solutions, loans, funds or contracts instead of subsidies.

Recognise and appreciate

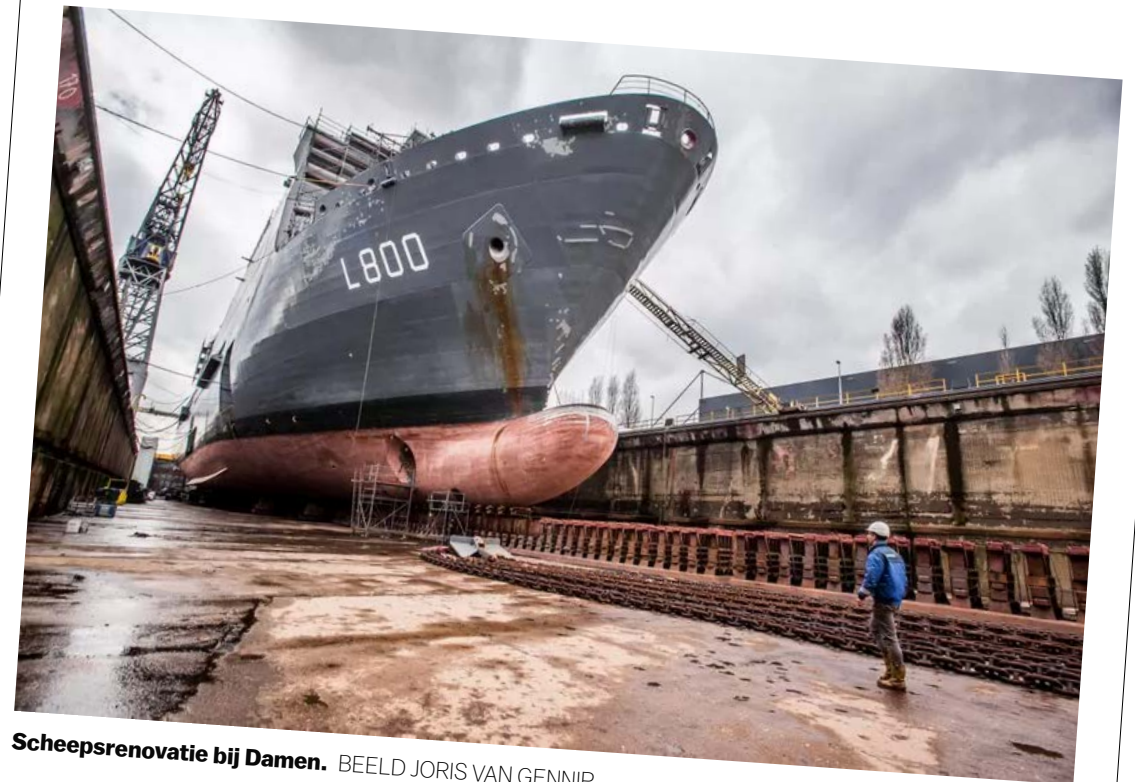
Looking at the city realistically and looking at work within the city means breaking with two habits: although our cities and city-regions already offer a lot of potential workspace, this is often overlooked. The other is a control reflex among many involved in area development such as not wanting to see a number of actors, the desire for continuous growth and profit, and the desire to capture costs and risks in GREX or linear excel sheets. Instead, think in terms of redevelopment or intensification of existing real estate, the ability of entrepreneurs to act with impact or values with social impact rather than profit alone.

Het Parool

Kamer: Behoud werven in Amsterdamse haven

De Tweede Kamer springt in de bres voor scheepswerf Damen en andere havenbedrijven die in de knel dreigen te komen door woningbouw. In de Amsterdamse toekomstplannen voor de haven zijn wonen en werken niet in balans, vindt een meerderheid.

Bart van Zoelen 20 november 2020, 14:29



Scheepsrenovatie bij Damen. BEELD JORIS VAN GENNIP

VVD-Kamerlid Remco Dijkstra noemt de deze week door wethouder Victor Everhardt gepresenteerde Havenvisie eenzijdig gericht op wonen.

Ruimte voor nieuwe trekkers

REGISSEURS | OPERATORS | BEWUSTE INVESTEERDERS | WEGBEREIDERS

In de praktijk van werk in de stad identificeren we vier nieuwe categorieën trekkers: regisseurs, operators, bewuste investeerders en wegbereiders.

Deze nieuwe trekkers zoeken steeds meer naar een manier van werken die beter past bij de grote uitdagingen van deze tijd. Zij pakken het anders aan en wijken af van de traditionele aanpak van het lineair uitwerken van gedetailleerde plannen met vastomlijnde afspraken waar niet van af mag of kan worden geweken.

In plaats van alles van tevoren vast te leggen en vervolgens af te dwingen, creëren de regisseurs, operators, bewuste investeerders en wegbereiders door hun houding een proces met veel meer openheid, creativiteit en eigen zeggenschap wat vervolgens resoneert in het ecosysteem. De nieuwe trekkers kiezen namelijk heel bewust voor een aangepaste werkwijze, met een flexibele opstelling die het mogelijk maakt om beter om te gaan met de steeds snellere veranderingen en de toenemende onzekerheden die daarmee gepaard gaan, en staan bovendien dichterbij de gebruiker.

Niet alle type trekkers zijn nieuw en ze zijn allen actief op alle mogelijke schaalniveaus; van gebouw tot regio. Soms komt zo'n trekker voort uit bevestigde rollen als ondernemer (Keilepand) of ambtenaren (citydev.brussels, AG VESPA), een andere keer is de rol van de trekker nieuw uitgevonden door een groep professionals (Miss Miyagi, 3Space, Rebelgroep), of komt tot stand door de combinatie van specifieke kennis en inzichten (Stadmakersfonds).

Een gemene deler is echter dat er sprake is van collectieve samenwerkingen waarin de dynamiek tot stand komt mede dankzij de inbreng van elkaar versterkende vaardigheden, bevoegdheden en financieringsconstructies. De nieuwe trekkers worden voor wat betreft hun rol, bijdrage en impact steeds belangrijker in werk-ecosystemen.

REGISSEURS

Werk en behoud van werk in en rondom de stad behoeft niet alleen speciale aandacht, maar ook behoud van overzicht. En dat is precies de functie van de regisseur. De regisseur oefent geen controle uit, maar bewaakt de complementariteit van ecosystemen, identificeert doelgroepen en behoeftes, grijpt vraaggericht in, bepaalt strategisch richting en biedt waar nodig steun en begeleiding door alle schalen heen.

	SCHAAL	TYPE GEBIED	VORM	BELANGHEBBEND	MANDAAT OF DOEL
AG VESPA	Stad	Historische binnenstad Woon/werkgebieden Transformatiegebieden Openbare ruimte	Autonoom Gemeentebedrijf	Gemeente	Beheren van gemeentelijk vastgoed en ontwikkelen stadsprojecten
HMO	Regio	Bedrijventerreinen Kantoorlocaties Binnensteden	Herstructurerings- maatschappij	Provincie	Aanpakken van leegstand, verloedering, complexe situaties
citydev.	Gewest	Woongebieden Werkgebieden Gemengd	Ontwikkel- maatschappij	Hoofdstedelijk Gewest	Stadsvernieuwing en economische ontwikkeling
Marineterrein	Gebied	Transformatiegebied	Bureau onder toezicht van ministerie en gemeente	Nationale en lokale overheid	Beheren of uitvoeren van (tijdelijke) activiteiten en projecten voor de transformatie van het terrein
NV Zeedijk	Straat	Binnenstedelijk	BV opgericht door publiek- private samenwerking	Lokale overheid en private partijen	Eerste fase veiligheid herstellen. Tweede fase vestigingsklimaat waarborgen
Geef om de Jan Eef	Straat	Stedelijk woongebied	Ondernemers en buurtbewoners vereniging	Lokale overheid en vereniging van ondernemers en bewoners	Veiligheid en type ondernemingen in balans houden/gentrificatie voorkomen

INNOVATIEVE STADSHAVEN

AG VESPA



Antwerpen heeft een autonoom opererend Gemeentebedrijf, AG VESPA. Haar missie: een leefbare en aantrekkelijke stad door vastgoed-, onderhouds-, bouw- en stadsprojecten. Zoals bijvoorbeeld in het ‘Eilandje’ en Steenborgerweert. Al naar gelang de aard van het project zoekt AG VESPA haar specifieke rol; van eigenaar en opdrachtgever tot regisseur of co-financierder

foto: © Bart Gosselin

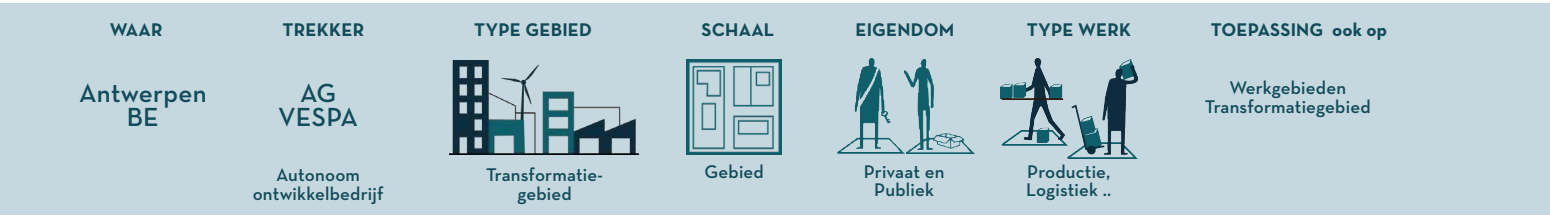
OVER HET PROJECT

OVER DE TREKKER

INTERVIEW

AG VESPA	●	●	●
HMO	●	●	
citydev.brussels	●	●	
Marineterrein			●
NV Zeedijk		●	
Geef om de Jan Eef		●	

Innovatieve Stadshaven



Het Eilandje bevat meer dan het bekende en succesvolle gebied rond het MAS, en de haven van Antwerpen situeert zich meer en meer ten noorden van de stad. De stad kijkt nu naar de noordoostelijke zone van het Eilandje en Steenborgerweert samen. Qua uitstraling zeer diverse gebieden, maar functioneel en geografisch vertonen ze samenhang: beide een ‘eilandkarakter’, want afgesneden van hun omgeving door water en/of infrastructuurbundels. In dit overgangsgebied tussen stad en haven bevindt zich waardevolle bedrijvigheid die volgens de stad ook in de toekomst een goede uitvalsbasis zou kunnen zijn.

Logistiek scharnier tussen stad en water

Het gebied ontwikkelen als een logistiek scharnier tussen stad en het water. Een pleisterplek voor innovatieve instellingen en ondernemers en een geschikt werkklimaat voor maakbedrijfjes die maximaal willen profiteren van de nabijheid van de stad. Door te kijken naar de kansen en knelpunten van elke deelzone wordt achterhaald welke functies daar het best thuishoren. Eilandje fase 2 vertrekt vanuit de premisse van een economische ontwikkeling, waarin ruimte voor bedrijvigheid voorrang krijgt. Meer inwoners betekent ook een groeiende behoefte aan werkgelegenheid dichtbij de stad, goed ontsloten met alternatieve vervoersvormen. Bovendien is ook de ruimte voor bedrijven niet eindeloos; hergebruik en verdichting zijn een must. De krachtlijnen voor nieuwe ontwikkelingen betreffen het ruimtelijke raamwerk en de groeikansen voor bedrijven.

AG VESPA coördinator van de ontwikkeling

De stad wil bedrijvigheid in het gebied houden, en ziet ook kansen om nieuwe, leefbare wijken te ontwikkelen. AG VESPA zal in het gebied grondpositie krijgen. Vanuit de Haven was er de overdracht van

het Eilandje aan de Stad waarna het onder regie van AG VESPA kwam. AG VESPA heeft hiertoe een studie uitgevaardigd en uitbesteed aan een bureau om een visie te ontwikkelen. Nogmaals is AG VESPA de initiator, maar de kosten die voortkomen uit het voeren van de regie worden betaald uit stadsmiddelen, voorgelegd aan het college en de gemeenteraad. Toch zijn de effectieve eigendomsoverdrachten nog niet gematerialiseerd. AG VESPA worstelt met de harde vastgoedrealiteit en het ontwikkelen van een visie binnen de wetgeving en de randvoorwaarden.

AG VESPA coördineert de ontwikkeling; de stad Antwerpen en het Havenbedrijf zijn belangrijke partners. Het traject moet inzicht verschaffen in welke rol Antwerpen als investeerder moet nemen en waar een rol als facilitator door het creëren van een goed investeringsklimaat volstaat. Dat vraagt een beeld van de belangrijke gebiedsbrede infrastructuurele investeringen, maar ook een duidelijk ontwikkelingskader met uitnodigende verbeeldingen om bedrijven en investeerders warm te maken. De strategie is een transitie-aanpak die rekening houdt met iedereen die vandaag gebruik maakt van het gebied: snel schakelen waar het kan - en stap voor stap transformeren waar het nodig is.

In eerste instantie is het van belang om een goed samenwerkingsakkoord te smeden tussen de belangrijkste partijen: de Stad, de Haven en de Vlaamse Waterweg, alle bedrijven en geïnteresseerde ontwikkelaars. De beslissingen omtrent belangrijke beleidskeuzes worden daarom het beste genomen via een projectvehikel met vertegenwoordigers van de belangrijkste grondpartijen die samen willen instaan voor het realiseren van de doelstellingen van de Innovatieve Stadshaven. De doelstellingen worden opgenomen in een charter, een evolutief ambitiekader dat mede gedragen wordt door een keur van spelers uit het middenveld;

organisaties die begaan zijn met de maatschappelijke doelstellingen van de ontwikkeling. De dagelijkse uitoefening en de realisatie van de charter kunnen het beste in handen worden gelegd van een gebiedsregisseur; een multidisciplinaire organisator met een helicopterview en voldoende ervaring om op diplomatieke wijze publieke en private belangen samen te brengen. De gebiedsregisseur kan dankzij dagelijkse contacten met de verschillende gebruikers van het gebied, stap voor stap sleutelen aan het ombuigen van het oude normaal naar het gewenste toekomstperspectief: aan de hand van coaching & begeleiding van huidige bedrijven, door selectie van nieuwkomers, door coördinatie van pilootprojecten, of de begeleiding via deelstudies waar nodig. In de visie Innovatieve Stadshaven komen voorlopig het Kempeneiland en het zuidelijke deel van Asiadok-Oostkaai naar voren als pilotgebied.

Het eerste proefproject voor aan- en afvoer van bouwmaterialen via binnenvaart is in 2019 gestart. AG VESPA heeft een oproep voor dit proefproject gedaan. De bouwsector en stedelijke distributie creëren enorm grote volumes aan logistiek transport in de stad. Aangezien er aanzienlijk meer vracht op



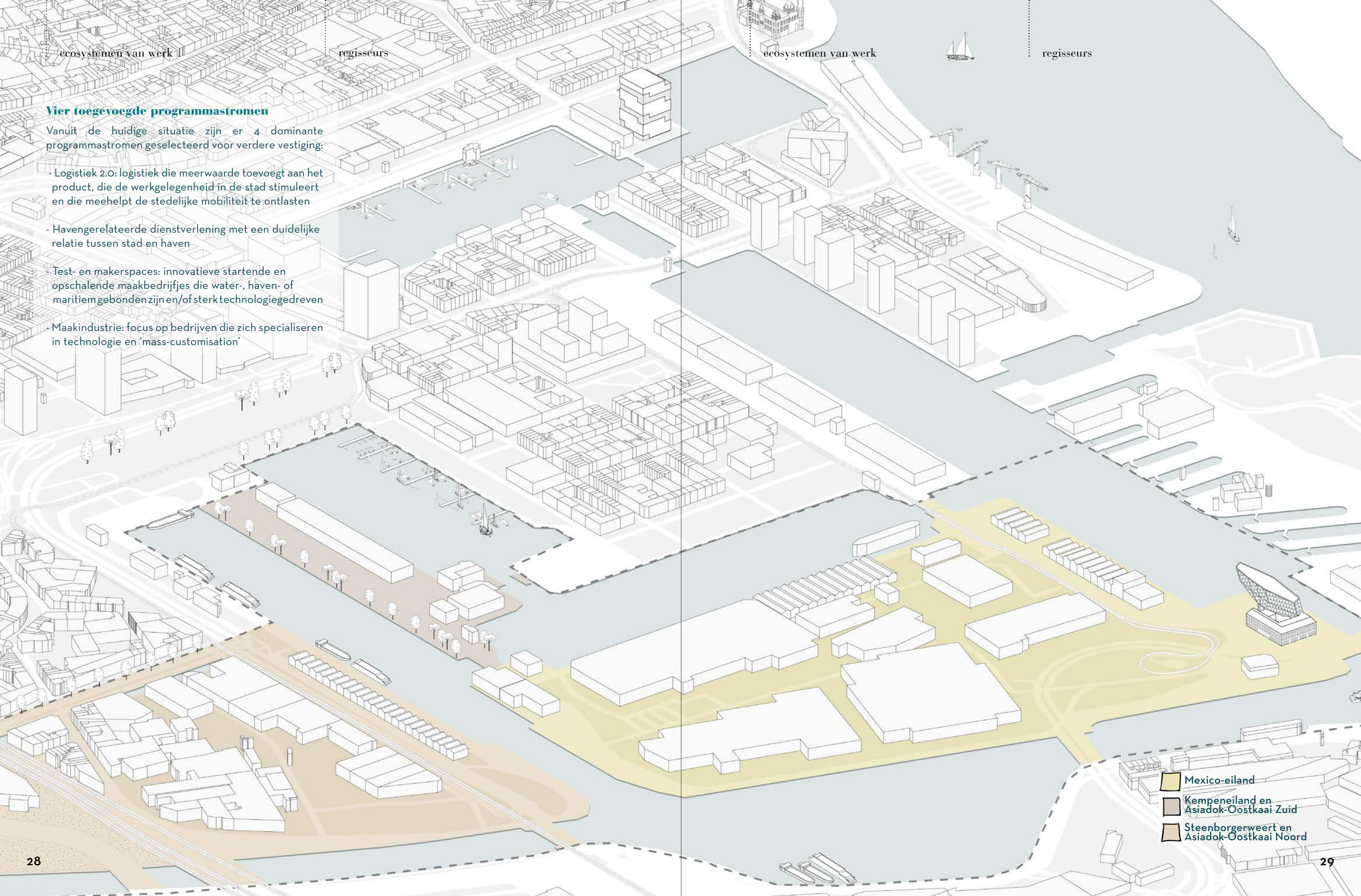
foto: © Antoine Horenbeek, Innovatieve Stadshaven langetermijnvisie

een schip past zou binnenvaart in een aantal gevallen een oplossing kunnen bieden. Een samenwerking tussen een binnenvaarttransporteur, een multimodaal bouwlogistiek bedrijf en enkel lokale bouwhandelaars kwam in aanmerking voor een proefproject van een jaar.

Raamwerkkarta met uitgangspunten

Het studiegebied ‘Eilandje fase 2 + Steenborgerweert’ is een zone met een beperkt aandeel leegstand, waar bedrijven dag in dag uit hun activiteiten voortzetten. Op basis van participatie en beleving van het gebied werd een raamwerkkarta gemaakt, die aangeeft welke structuren bepalend zijn voor de stapsgewijze ruimtelijke transformatie. Het is een richtinggevend strategisch kader voor ruimtelijke ontwikkeling dat voldoende flexibiliteit biedt om in interactie te gaan met nieuwe planningsdocumenten, evenals het integreren van vraagstukken vanuit huidige en toekomstige gebruikers. De raamwerkkarta is gebaseerd op 9 uitgangspunten:

1. Ruimte voor bedrijvigheid: in eerste instantie gereserveerd voor bedrijvigheid. Er wordt geen ruimte omgezet naar woongebied.
2. Interactie tussen land en water verhogen: de meeste kaaen zijn bestemd voor lokale leveringen en watergebonden overslag. Anderen kunnen een innovatiedok worden of, indien mogelijk, personenvervoer over water.
3. Inspelen op de mogelijkheden van de nieuwe tramlijn
4. Het Singel- en Ringfietspad sluiten
5. De routes voor het vrachtverkeer optimaliseren
6. Groene en blauwe ruimten: elk eiland wordt voorzien van een groenstructuur die bijdraagt aan een aangenaam werkklimaat en inspeelt op de voorzieningen m.b.t. de klimaatverandering.
7. Het waardevol patrimonium integreren en opwaarderen.
8. Plekken voor programmastromen: modal shift en innovatieve bedrijvigheid te realiseren, bedrijven actief in de dienstensector, bedrijven die inzetten op innovatie.
9. Bouwen aan een compacte stadshaven. Het ruimtelijk rendement dient verhoogd te worden t.o.v. de huidige situatie. Rekening houdend met de huidige grondrechten dient er stap voor stap gestreefd te worden naar een compact ruimtelijk organisatie-model, waarbij bouwen in de hoogte en het stapelen van functies een uitgangspunt is.



ecosystemen van werk

regisseurs

ecosystemen van werk

regisseurs

Vier toegevoegde programmastromen

Vanuit de huidige situatie zijn er 4 dominante programmastromen geselecteerd voor verdere vestiging:

- Logistiek 2.0: logistiek die meerwaarde toevoegt aan het product, die de werkgelegenheid in de stad stimuleert en die meehelpt de stedelijke mobiliteit te ontlasten
- Havengerelateerde dienstverlening met een duidelijke relatie tussen stad en haven
- Test- en makerspaces: innovatieve startende en opschalende maakbedrijfjes die water-, haven- of maritiem gebonden zijn en/of sterk technologiegedreven
- Maakindustrie: focus op bedrijven die zich specialiseren in technologie en 'mass-customisation'

- Mexico-eiland
- Kempeneiland en Asiadok-Oostkaai Zuid
- Steenborgerweert en Asiadok-Oostkaai Noord

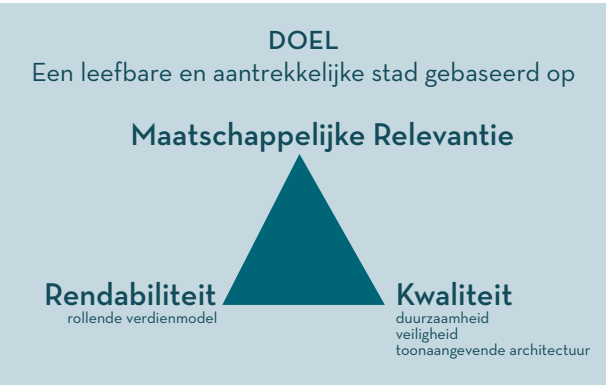
AG VESPA

Regie houden middenin een stedelijke spagaat

Het ‘Autonoom Gemeentebedrijf voor Vastgoedbeheer en Stadsprojecten Antwerpen’, AG VESPA is opgericht door de gemeenteraad van de stad in 2002, met als hoofddoel het beheren van een vastgoedportefeuille - doorgaans gemeentelijke monumenten - en het ontwikkelen van betaalbare woningen. Hun missie is om een leefbare en aantrekkelijke stad te realiseren door vastgoed-, onderhouds-, bouw- en stadsprojecten. In vergelijking met een gemeenteafdeling bevatten de statuten van AG VESPA meer een idee van ondernemerschap. Door de jaren heen is dit uitgegroeid tot ‘expert en publieke ondernemer’.

Recentelijk is AG Stadsplanning, het gemeentelijke zusterbedrijf van AG VESPA dat vooral bezig was met het plannen van stadsontwikkeling, deels geïntegreerd binnen AG VESPA. Het in huis halen van AG Stadsplanning, met afdelingen als stadsplannen en projecten heeft AG VESPA geholpen om de losse organisaties en hun belangen beter te verenigen, nu ze allemaal onder dezelfde directiecomités vallen.

AG VESPA speelt dus een belangrijke rol voor de ontwikkeling van de stad als geheel. Door juridische, financiële en technische expertise te bundelen kan ze de stad, haar dochters en private investeerders ondersteunen in de voorbereiding en uitvoeren van complexe stadsprojecten. De omvang van ingrepen kan verschillende schaalniveaus bevatten: van de bouw van een woning op één perceel, tot de ontwikkeling van grote gebieden en het regisseren van projecten. Vanuit een geïntegreerde visie neemt ze ook de regie van grotere gebiedsontwikkelingen voor haar rekening zoals de Scheldekaaien, het Eilandje en de Groene Singel.



Expert en publieke ondernemer

AG VESPA vervult de rol van spin in het web. Een van de grootste voordelen van de autonomie van AG VESPA is de keuzevrijheid om verschillende rollen en samenwerkingen met private partijen aan te gaan, afhankelijk van de aard van de type ontwikkeling. Ze kan zich als een marktpartij gedragen, maar ook discussies losmaken. Belangrijke factor bij het kiezen van welke rol is of AG VESPA de grond of het pand in bezit heeft.

- _ Projectregisseur
- _ Opdrachtgever
- _ Gedelegeerd opdrachtgever
- _ Eigenaar
- _ Gebiedsregisseur

Haar statuten maken AG VESPA ook vrij flexibel in haar besluitvorming binnen verschillende taken. Meerdere afdelingen werken aan het beheren van het commercieel vastgoed van de gemeente, andere afdelingen zijn verbonden aan de uitvoering van het beleid. Vaak krijgt AG VESPA opdracht van het college.

Wat betreft het commercieel vastgoed; dit is deels in eigendom, deels in beheer wat de gemeenteraad heeft verzelfstandigd en toegezegd aan AG VESPA. Binnen de portefeuille mag AG VESPA beheren met een revoluerend business model in de vorm van verhuur, erfpachten en meer. Dergelijke gedelegeerde bevoegdheden stellen AG VESPA in staat om vrij te beslissen en heel snel concessies en andere procedures verstrekken.

Als AG VESPA in opdracht van het college werkt, dan komt de vraag binnen bij de interne raad van bestuur, die ook op het niveau van de gemeenteraad staat en een directiecomité heeft dat niet politiek gebonden is. Dat betekent dat AG VESPA voor een groot deel belangeloos, vanuit de inhoud, besluiten mag nemen - ook voor een langere termijn dan een politiek mandaat. De uitvoering is projectmatig georganiseerd. Er zijn meerdere afdelingen die de verschillende schaalniveaus raken, van micro tot mega. De grotere schaal bevindt zich in de afdeling stadsprojecten, de microschaal ligt contractueel juridisch bij de afdeling vastgoed.

Op deze manier kan AG VESPA bijvoorbeeld haar programma Stedelijke Ontwikkeling inrichten; dwars door de afdelingen zet AG VESPA in op gemengde stadsontwikkelings- en vernieuwingsprojecten op verschillende schaalniveaus én verspreid over de stad en haar districten. Dankzij de statuten is dat mogelijk in samenwerking met publieke, maar ook private partners. Het kan om strategische stedenbouwkundige interventies op schaal van een bouwblok gaan, maar ook om grootschalige complexe stadsuitbreidingen, binnenstedelijke gemengde projectontwikkelingen en landschapsprojecten.

Elke afdeling heeft een directeur. Wekelijks zitten zij bij elkaar en worden er gemeenschappelijke beslissingen genomen. Er komen agendapunten van iedere afdeling ter sprake, waarop elke directeur kan reageren. Maar er is ook een afdelingsoverschrijdend overleg. Bovendien wordt er met intakes gewerkt omdat projecten een eigen zwaartepunt hebben, maar ook raakvlakken met andere afdelingen. Op projectniveau is het mogelijk dat er er iemand van een andere afdeling op wordt gezet.

Daarnaast wordt ‘het bedrijf’ ook vaak door de stad voor advies gevraagd om beleidsvoorbereiding en visies mee te ontwikkelen die ze dan voorleggen en laten keuren. Voor deze taak ontvangt AG VESPA weliswaar een toelage van de stad, maar het is vooral relevant om overzicht te houden en kruisbestuivingen tussen de gemeente en AG VESPA te bereiken. AG VESPA doet ook de tendering. De markt opgaan door uitschrijven van tenders valt binnen hun verplichtingen. AG VESPA bepaalt de weging en de factoren van de criteria, de zogenaamde ‘marktplaatsing onder voorwaarde’, waar zij in kunnen sturen. Daarnaast doet AG VESPA ook de beoordeling en de gunning. Het principe van de markt opgaan wordt verplicht vanuit de overheid voor publiek belang. Het enige nadeel in werkgebieden of gemengde gebieden is dat het tenderproces vanuit bedrijfsvoering van een onderneming vaak te lang duurt.

Rendabel revoluerend business model

AG VESPA heeft een bedrijfseconomische organisatievorm met 110 werknemers en mag alleen op grondgebied Antwerpen werken. Binnen de grenzen van de beheersovereenkomst, ontvangt AG VESPA de inkomsten van alle activiteiten die ze uitvoert en draagt de lasten van

deze activiteiten. De inkomsten worden gebruikt om haar beleid te realiseren. Bij elk project dat wordt gerealiseerd, wordt ook het financieel rendement geanalyseerd. Ze streven een gezonde financiële balans na door onder andere met marktconforme prijzen te werken, een rendabele vastgoedportefeuille uit te bouwen en op zoek te gaan naar nieuwe financiële middelen en vormen van samenwerking. Boekhoudkundig worden de opbrengsten in ‘financiële stolpjes’ gezet over bepaalde projecten. Deze kunnen dan uit bepaalde ontwikkelingen worden geïsoleerd en in de aanleg van bijvoorbeeld het openbaar domein, in maatschappelijke projecten of aan andere behoeftes van de stad worden toegekend. Een efficiënter en overzichtelijker aanpak dan een overkoepelende begroting zoals bij een gemeente. Jaarlijks wordt een bedrag van ten minste een twintigste van de nettowinst ingehouden voor de vorming van een reservefonds; de verplichting tot deze afname houdt op wanneer het reservefonds een tiende van het maatschappelijk kapitaal heeft bereikt.





Myriam Heuvelman
AG VESPA
Afgevaardigd Bestuurder

De meerwaarde van autonoom gemeentebedrijf AG VESPA voor de stad Antwerpen

Wat kan een autonoom gemeentebedrijf dat een gemeente zelf niet kan? CEO Myriam Heuvelman beschrijft de bijzondere relatie van AG VESPA tot de organisatie van, en het werken in, de stad Antwerpen

Wat betekent autonoom gemeentebedrijf precies?

AG VESPA is initieel opgericht om het vastgoedbezit van de stad te beheren, om daarmee het proces efficiënter te maken. Dat betekent het beheren, ontwikkelen en onderhouden van alle gebouwen die de stad als organisatie nodig heeft om haar kerntaken uit te voeren (werkplekken van de medewerkers, sportinfrastructuur, musea enzovoort) en ook het ter beschikking stellen/verhuren aan derden. De gemeenteraad heeft dat beheer ooit verzelfstandigd en als kerntaak aan AG VESPA toebedeeld. Dat betekent dat wij 100% dochter zijn van de stad Antwerpen, maar wel in de vorm van een vennootschap. Onze cijfers, onze balans, de resultatenrekening; alles wordt boekhoudkundig benaderd. Daar zit veel meer het idee van ondernemerschap in. Dus de stad, de verkozenen (wethouders en gemeenteraad), bepalen het beleid voor vastgoed en stadsprojecten. Die sluiten een bestuursakkoord af voor zes jaar en dat moet dan uitgevoerd worden. Dan komen wij in de picture.

Maar jullie doen toch meer dan het beheer van het gemeentelijk vastgoed?

Door de uitbreiding van de schaal en het portfolio van de uitgevoerde projecten zie je dat onze rol en de bevoegdheden over de jaren heen zijn veranderd. Naast beheer is woningbouw erbij gekomen, als instrument om wijken uit het slop te helpen. Tot dat moment waren we trouwens altijd gesubsidieerd, terwijl daarna het idee ontstond om ook commercieel vastgoed en gronden in die vennootschap onder te brengen. Vanaf dat moment moesten we dus deels voor onze eigen inkomsten zorgen en belandden we in een spagaat. We hebben enerzijds vastgoed dat we kunnen ontwikkelen voor plat geld, en anderzijds

hebben we publieke projecten en mensen die bezig zijn met maatschappelijke belangen in stadsontwikkeling; die de beleidsvoorbereiding doen, visies mee ontwikkelen en dit voorleggen aan de stad. Bovendien hebben we als overheidsbedrijf een voorbeeldfunctie inzake esthetisch en duurzaam bouwen, waardoor onze projecten niet steeds zeer rendabel zijn.

Waarom die spagaat? Wat kan AG VESPA wat de stad Antwerpen niet kan?

Vanuit de vennootschap kan AG VESPA bijvoorbeeld veel makkelijker lange termijn investeringen doen. Een overheid kijkt vooral naar wat er op korte termijn aan budget binnen komt en wat eruit gaat. Verkozenen zijn gericht op wat zij binnen hun

“We werken aan de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille, waarbij je sowieso verschillende legislaturen overschrijdt, en waar je mogelijk grondposities moet verwerven. Waar je investeringen doet die niet worden terugverdiend in zes jaar, maar in dertig jaar of nog langer.”

kandidatuur kunnen realiseren. Je hebt om de paar jaar verkiezingen, binnen die bepaalde periode moet het gebeuren.

Dat is een heel andere dynamiek en insteek dan vanuit een vennootschap werken aan de ontwikkeling van een stedelijk gebied en vastgoedportefeuille, waarin je sowieso verschillende legislaturen overschrijdt, en waar je het vastgoed over langere termijn moet afschrijven, waar je investeringen doet die niet worden terugverdiend in zes jaar, maar in dertig jaar of nog langer.

Via de vennootschap krijg je een life-cycle benadering. Wij kunnen opbrengsten die uit een bepaalde ontwikkeling komen isoleren en teruggeven in bijvoorbeeld de aanleg van het openbaar domein, of maatschappelijke projecten die de buurt nodig heeft. Wij gaan dus financieel stolpjes zetten over bepaalde projecten. In een stedelijke begroting kunnen in principe geen kosten en inkomsten aan elkaar gelinkt worden en is de doorkijk niet langer dan 6 jaar.

Wat zijn andere voordelen van een vennootschap?

AG VESPA kan veel gemakkelijker als vennootschap participeren in projectvennootschappen en PPS-structuren, dan de stad Antwerpen. We hebben hier bijvoorbeeld een bedrijventerrein aan de Schelde met zware vervuiling: Petroleum-Zuid. Dit gebied moest gesaneerd worden en transformeren tot klimaatneutraal bedrijventerrein: Blue Gate Antwerp. Daar zitten we in gedeeld aandeelhouderschap met een private partner, 49/51 (AG VESPA als ‘de stad’ met een minderheidsbelang).

“Wij gaan dus financieel stolpjes zetten over bepaalde projecten. In een stedelijke begroting kunnen in principe geen kosten en inkomsten aan elkaar gelinkt worden en is de doorkijk niet langer dan 6 jaar.”

Er staan wel meer projecten die te maken hebben met ‘het werken’ op jullie portfolio. Wat is eigenlijk jullie visie of positie m.b.t. het creëren van ruimte voor werk in Antwerpen?

Als het gaat om het beleid in de stad rondom werk, dan zijn er collega’s van Business en Innovatie die dat voorbereiden, maar dan moeten het college en de gemeenteraad daarover beslissen. Als het beleid tot uitvoering komt, dan komen wij aan de beurt om iets te realiseren: Startup Village rondom startende ondernemers; The Beacon rond starters en doorgroeiers in ICT en smart cities.

Dat is trouwens nog een ander aspect van wat AG VESPA wel, en de stad minder kan: flexibel zijn in besluitvorming. Onze raad van bestuur is volledig politiek, maar de operationalisering is doorgedelegeerd aan een directiecomité waar ik voorzitter van ben. Dat betekent dat in een heel aantal dossiers gewoon belangeloos, vanuit de inhoud, snel beslissingen kunnen worden genomen. We hebben

natuurlijk wel eerst een opdracht gekregen van het college/beleid, maar als je alle microbeslissingen of acties door de gemeentelijke flow heen moet trekken duurt het soms erg lang.

“Dat is trouwens het derde luikje van wat AG-VESPA wel, en de gemeente veel minder kan: flexibel zijn in besluitvorming.”

Stel dat u zelf de vrije hand zou hebben. Wat is de rol van werk voor de stad volgens u?

Vanuit stedenbouwperspectief vind ik dat de binnenstad nog heel traditioneel op wonen, gemeenschapsvoorzieningen en retail is ingericht. Ik vind dat je in ruimtelijke uitvoeringsplannen die functies meer moet loslaten. Als een bedrijf als Tomorrowland, gevestigd in het centrum, nu wil uitbreiden dan kan dat gewoon niet. Zij bevinden zich volgens het bestemmingsplan namelijk in een woongebied.

We vinden mobiliteit allemaal een enorm probleem en we willen toe naar meer gemixte wijken, waar je kan werken, wonen, recreëren. Dan ben je toch niet goed bezig als je alle bedrijventerreinen buiten de stad gaat stimuleren? We moeten het werken meer de stad in trekken en het mogelijk maken om te mengen met wonen. Jonge mensen willen ook niet meer per se op zo’n kantoorlocatie buiten de stad werken. Mijn collega’s bij Business en Innovation vinden dat ook, maar er is nog een lange weg te gaan.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

AG VESPA is het Autonoom Gemeentebedrijf voor Vastgoedbeheer en Stadsprojecten Antwerpen en heeft van de stad een maatschappelijke doelstelling gekregen. Om dit uit te voeren is ze financieel autonoom en in staat om grotendeels zelfstandig beslissingen te nemen over haar activiteiten en het toewijzen van financiën per project.

Omdat AG VESPA minder politieke binding heeft, kan ze aan de slag met langere ontwikkeltrajecten die de duur van een politiek mandaat overstijgen. Daarmee wordt continuïteit voor de stad gewaarborgd.

Door haar onafhankelijkheid mag AG VESPA haar rollen ten opzichte van de private partijen aanpassen en adaptief blijven. Daarmee kan ze projecten aanpakken als een marktpartij, zonder het hoofddoel uit het oog te verliezen.

Al met al heeft AG VESPA niet de totale regie over de ontwikkelingen van de hele stad, maar krijgt wel inzicht, behoudt overzicht en oefent een sterke invloed uit op de meest belangrijke ingrepen. Door deze flexibiliteit en levensvatbaarheid wordt het belang van de stad bewaakt en versterkt.

In de Innovatieve Stadshaven wordt een transitie-aanpak aangegaan die rekening houdt met iedereen die vandaag de dag gebruik maakt van het gebied. De belangrijkste instrumenten hiervoor zijn: een raamwerkkaart; een ontwikkelingskader met uitnodigende verbeeldingen om bedrijven en investeerders warm te maken; een charter als evolutief ambitiekader dat mede gedragen wordt door een keur aan spelers uit het middenveld.

Om bedrijvigheid en het ecosysteem niet te ondermijnen, is een belangrijke rol gegeven aan de coaching en begeleiding van huidige bedrijven.

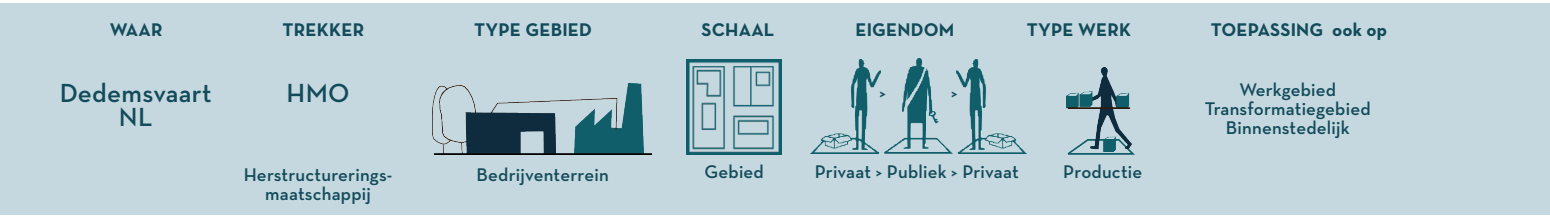
VOORMALIGE WEHKAMP LOCATIE

Herstructureringsmaatschappij Overijssel



Provincie Overijssel heeft een revoluerende herstructureringsmaatschappij (HMO) die aan de slag gaat met verouderde bedrijventerreinen, kantoorleegstand en retail op binnenstedelijke locaties. Zij is betrokken, adviseert, financiert, deelt kennis, koopt, sloopt, saneert, ontwikkelt en bouwt.

Voormalige Wehkamp locatie



In verband met de expansie van hun e-commerce, besloot Wehkamp om van Dedemsvaart naar een nieuwe locatie op het bedrijventerrein Hessenpoort in Zwolle te verhuizen. Dankzij zorgvuldige afspraken tussen gemeenten en ondernemers werd HMO gevraagd om te participeren, waarna ze haar rol ontwikkelde van aanjager tot hoofdverantwoordelijke voor de herontwikkeling door de aankoop van de locatie.

Kans voor revitalisering en nieuwbouw

De actieve publieke betrokkenheid van HMO bij de herontwikkeling en de overdracht van de Wehkamp locatie in Dedemsvaart stemde de verschillende belangen af met betrekking tot de verhuizing naar Hessenpoort te Zwolle. Wehkamp wilde niet met een leegstaande bedrijfslocatie blijven zitten. Gemeente Zwolle nam de herplaatsing zeer serieus en overwoog de consequenties op regionaal én lokaal niveau. Op regionaal niveau was er een duidelijk voordeel, maar op lokaal niveau leek de situatie minder positief.

De gezamenlijke ambitie was om de verhuizing als een kans voor revitalisatie en lokale werkgelegenheid voor de voormalige locatie te zien, in plaats van verpaupering en leegstand achter te laten.

Afspraken voor exit scenario in Dedemvaart

In 2013 tekenden gemeente Zwolle en Wehkamp een Letter of Intent waarin - naast de aanbieding van een bouwkaavel op Hessenpoort - afspraken werden gemaakt voor samenwerking voor een ‘exit scenario’ in Dedemsvaart. Op verzoek van gemeente Zwolle sloot HMO zich aan om de herontwikkeling in Dedemsvaart te verwezenlijken. Randvoorwaarde voor de betrokkenheid van HMO is geweest dat zowel de betrokken ondernemingen als gemeenten financiële en risicodragende inzet wilde leveren.

Eind 2013 kocht Wehkamp de nieuwbouwlocatie op Hessenpoort en ondertekende parallel een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Zwolle en HMO. De belangrijkste afspraak was dat gemeente Zwolle beloofde om de locatie van Wehkamp in 2018 te kopen, waarbij HMO de helft van het bedrag garandeerde. Daarmee kon Wehkamp het terrein verlaten en hun volmacht geven tot herontwikkeling (waaronder sloop), dan wel (in delen) te verhuren of te verkopen. Gemeente en HMO zouden de gemaakte kosten bijhouden en achteraf verrekenen met de opbrengsten van verkoop van de locatie. Met deze overeenkomst werd Wehkamp ontzorgd, en gemeente Zwolle en HMO begonnen actief partijen te werven die de Wehkamp locatie in Dedemsvaart wilden overnemen. Wehkamp ging akkoord, met uitzondering van partijen actief op het gebied van e-commerce die ter plaatse een logistiek centrum zouden willen vestigen.

Grondruil

In het voorjaar van 2014 voerde HMO oriënterende gesprekken op weg naar concrete ontwikkelingsmogelijkheden. HMO maakte hierbij gebruik van diverse verkavelingsstudies van het plangebied. Naast kansen werden ook voorwaarden van potentieel investerende partijen in kaart gebracht, evenals de de investeringsbereidheid bij lokale ondernemers en particulieren. Een aantal verschillende partijen kwam naar voren: de lokale machinefabrikant Rollepaal B.V voor 0,6 ha en Plukon als een lokale grote speler op de markt van pluimveevlees voor circa 2 ha. Omdat Plukon een nieuwe ontsluiting wilde, zochten ze samen naar een alternatieve oplossing die ook de aangrenzende burens aansprak. Toen bleek het bedrijf Wavin geïnteresseerd te zijn in een aanbieding van HMO inzake grondruil. De strook grond die Wavin inruilde (0,025 ha) kon HMO

gebruiken voor de aanleg van de nieuwe ontsluiting van het bedrijventerrein. Wavin kreeg hier een groter perceel (0,11 ha) voor terug. Daarnaast meldde zich ook een aanwonende particulier met interesse in een een weiland met een oppervlak van circa 0,1 ha. HMO heeft voor hem de verkoopwaarde gebaseerd op bedrijfsbestemming, dus geen landbouwgrond. Daarmee had HMO, in ruil voor het hanteren van de verkoopvoorwaarde, afgesproken dat de particulier zich zou onthouden van het maken van bezwaar tegen de uitbreidingsplannen van Plukon.

Wijziging HMO strategie

Hoewel HMO in de tussentijd op basis van de samenwerkingsovereenkomst met gemeente Zwolle en Wehkamp uit oktober 2013 de vrije hand had om de Wehkamp locatie te vervreemden (na eventuele herontwikkeling), diende zij nog wel verantwoording af te leggen aan hen. Dit beperkte HMO’s slagkracht en snelheid van handelen. HMO besloot medio 2016 om haar strategie te wijzigen. Na een haalbaarheidsanalyse maakte HMO de keuze om in plaats van de 50% garantstelling, volledig eigenaar te worden. Naast een eenduidige eigendomssituatie en volledige regie voor HMO, had deze overname ook het voordeel dat gemeente Zwolle ontlast werd van een positie in de buurgemeente Hardenberg.

Na deze fase is HMO verder op zoek gegaan naar aanvullende investeringsbereidheid. Tijdens het vaststellen van de al gemaakte afspraken ontdekte HMO groeiende belangstelling voor het terrein. Er werd aanvullend haalbaarheidsonderzoek gedaan, resulterend in concrete afspraken met Flexibouw, enkele particulieren en Smit Bedrijven. In de loop van 2017 kon HMO de afspraken borgen. De HMO Business case was rond en daarmee resulteerden de onderhandelingen met Wehkamp in 2018 tot een definitieve aankoop. Inmiddels werden de verkoopafspraken van iedere nieuwe kavel ook met alle geïnteresseerde partijen besproken, die al tijdelijk toestemming hadden gekregen om zich op het terrein van Wehkamp te vestigen.

Tijdens het traject hebben twee van de private partijen een lening van HMO voor een periode van 5 jaar ontvangen, waarvan maandelijks een deel moet worden afgelost. Om zekerheid te hebben ten aanzien van het aflossen van de leningen, vestigde HMO met de overeenkomsten van geldlening een eerste hypotheekrecht op het verkochte onroerend

goed. Eigenlijk streeft HMO ernaar het project kostenneutraal te kunnen afronden. Daarom heeft ze ook afspraken gemaakt met de gemeente Zwolle over hoe haar betrokkenheid bij de Wehkamp locatie wordt beëindigd. Het betreft onder andere een financiële vergoeding die de gemeente aan HMO betaalt, in verband met gemaakte (ontwikkel)kosten en de overname van het ontwikkelrisico.



Nieuwe situatie Dedemsvaart

De voormalige Wehkamp locatie bevindt zich in het oosten van Dedemsvaart in het geluidgezoneerde bedrijventerrein Rollepaal. Rollepaal is een grootschalig, regulier gemengd bedrijventerrein. Het terrein onderging een transformatie van maar een eigenaar - distributiebedrijf Wehkamp - naar meerdere gebruikers, namelijk: Plukon en Smit, twee bedrijven actief in de pluimveesector; machinefabrikant Rollepaal

BV; Technology & Innovation BV die distributie buizen voor water en gas produceert; Flexibouw, een klusbedrijf, en nog een plukje particuliere woningen. Het proces leidde tot verkoop, aankoop, uitbreidingen, grondruil en volledige revitalisering van de 6,6 ha bedrijfslocatie in samenhang met nieuwbouw en toename van werkgelegenheid, zoals de nieuwe ontwikkeling van 12 ha in Zwolle.

Herstructureringsmaatschappij Overijssel

All-round solution architect voor bedrijventerreinen

Bij de Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO) ziet men het herstellen van werklocaties, namelijk verouderde bedrijventerreinen en kantoorleegstand en retail op binnenstedelijke locaties, als een basisvoorwaarde voor een economisch sterke provincie. HMO agendeert eerst het vraagstuk van de geschiktheid van de locatie. Daarna is zij direct betrokken, adviseert, financiert, deelt kennis, koopt, sloopt, saneert, ontwikkelt en bouwt tijdens het hele proces. Dat pakt ze samen aan met 25 gemeenten en ondernemers, pandeigenaren, andere private partijen en het onderwijs. HMO heeft als maatschappelijke doelstelling het vinden van verbetereffecten en het haalbaar maken ervan binnen de werkomgeving en in bredere zin de leefomgeving, waardoor economische groei en werkgelegenheid worden gestimuleerd. HMO start ieder revitalisatieproject met pragmatische acties als de grond functiegericht bouwrijp maken voor verkoop met saneringswerken, infrastructuur en ontsluitingsverbetering. De inzet eindigt met een open waaier van creatieve oplossingen om tot succesvolle business modellen voor alle stakeholders te komen.

De Herstructureringsmaatschappij Overijssel is door de Provincie in 2009 vanuit het Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid 2009-2015 in het leven geroepen. Oorspronkelijk bedoeld als een soort opkoopfonds voor 'rotte plekken', ontwikkelde HMO direct vanaf het begin een eigen aanpak. Nu is HMO meer dan 10 jaar actief in opdracht van de Provincie. In de loop der tijd maakte geïnvesteerd geld dat weer naar HMO terugvloede het mogelijk de oorspronkelijke doelstellingen uit te breiden. Zo houdt HMO zich sinds 2015 niet meer uitsluitend bezig met bedrijventerreinen, maar hebben kantoorlocaties en binnensteden nu ook haar aandacht.

HMO werkt dus in opdracht van de Provincie. In het begin was de opdracht vrij pragmatisch: het aanpakken van 900 hectare (ha) van de 1300 ha verouderde bedrijventerreinen. HMO kreeg daarvoor zo'n 22,5 miljoen euro beschikbaar om private terreinen op te

kopen, te saneren en weer opnieuw op te bouwen, wat neerkomt op ca 2,5 euro bestedingsruimte per m2. Deze eenvoudige rekenoefening heeft ertoe geleid dat HMO een slimmere aanpak heeft bedacht: een samenwerking met marktpartijen aangaan. Niet een kant-en-klaar bedacht plan vanuit de overheid, maar één vanuit de gebruikers waar ze zelf ook in willen investeren. De maatschappij heeft ook een andere blik op ruimtegebruik. Bijvoorbeeld in plaats van te sturen op het bouwen van nieuwe bedrijventerreinen, moet worden gestuurd op de vernieuwing van reeds bestaande terreinen.

Allereerst onderzoekt HMO proactief bij de ondernemers, de eindgebruikers, naar wat ze nodig hebben: welke locatie zou geschikt zijn, wat is het potentieel en hoe kan de overheid daar daadwerkelijk een constructieve rol in spelen. Met een dergelijke vraaggerichte aanpak kan HMO de belangen verenigen, de werklocatie effectief herontwikkelen en sterke combinaties van business- en value cases bereiken, oftewel impactgericht investeren in een succesvol project waar ze hun investering later kunnen laten revolveren door bijvoorbeeld het terrein te verkopen. Tussen gemeenten, private partijen en ondernemers bevinden zich volgens HMO niet zozeer tegenstrijdige belangen, maar juist win-win situaties. Met hun ingrepen stimuleren ze gemeenten om werklocaties op te knappen en te investeren in het openbaar gebied. Als marktpartijen vervolgens ook investeren in de verbetering van panden en kavels, betekent dit een groter rendement voor zowel de gemeenten als de ondernemers. Daarom wijst HMO ondernemers overal in Overijssel op gemeentelijke herstructureringsplannen, en is betrokken bij het gehele herstructureringsproces van een gebied.

HMO brengt partijen bij elkaar, organiseert het proces en ontwikkelt een investeringsstrategie. Door slim te investeren, werkt HMO bijna volledig revolverend. Dat betekent dat geïnvesteerd geld weer bij de HMO terugkomt als resultaat van een succesvolle herstructurering. Door meer dan 10 jaar ervaring heeft HMO kunnen aantonen hoe haar betrokkenheid op een project al snel verdere gebiedsverbetering stimuleert en aantrekkingskracht en werkomgevingskwaliteit vergroot. Om deze ervaring en kennis verder te delen, hebben de Provincie, Hogeschool Saxion en HMO de handen in ineen geslagen voor een lectoraat 'Ontwikkeling en werklocaties'.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

HMO is de Herstructureringsmaatschappij van Provincie Overijssel, die bedoeld is voor de aanpak van verouderde bedrijventerreinen, kantoorleegstand en retail op binnenstedelijke locaties.

HMO maakt hergebruik zuinig en duurzaam, wat optimalisatie vereist van ruimtegebrek en vernieuwing van werkmilieus en zijn ecosysteem op een adaptieve manier overbruggt, verloedering en leegstand vermijdend. Tegelijkertijd ontstaat een sneeuwbaaleffect waarbij gemeenten en private partijen gestimuleerd worden om meer in de gebieden te investeren.

Informatie is de sleutel door doelgericht toegang te geven tot de gewenste data en middelen voor het beïnvloeden van investeringsbereidheid, het opvragen van informatie over kredietwaardigheid van de verschillende stakeholders en het inzetten van deskundigheid van meerdere partijen tot een businesscase voor (een) specifieke gebruiker(s).

HMO onderbouwt de financiële haalbaarheid van haar investeringen door het uitwerken van een investeringskader met een zakelijke benadering. Dit kader wordt continu geactualiseerd en geeft een overzicht van kosten.

Het vermogen van HMO om (publieke) middelen tijdelijk beschikbaar te stellen, kan het verschil maken in de uitvoerbaarheid van een project.

Het vraaggericht en vanuit de invalshoek van de gebruiker werken van HMO past bij de gedachtevorming van de nieuwe Omgevingswet.

Ondernemers ontzorgen maakt het proces soepeler en haalbaarder voor iedereen (bijvoorbeeld van Letter of Intent tot overeenkomst). Dit zorgt voor een constructieve aftrap van een gedeeld proces en bouwt vrijmoedigheid bij de ondernemers.

Praktijkervaring via een Hogeschool Lectoraat helpt bij de kennisdeling en vormt een nieuwe generatie die al met innoverende blik hun beroep entameert.

GREENBIZZ

citydev.brussels

In het sterk gemengde gebied van de Kanaalzone in Brussel heeft citydev.brussels een voorbeeldproject gerealiseerd. Greenbizz omvat productieateliers, een incubator en kantoorruimte, plus een scala aan publieke voorzieningen. Met als een van de bijzonderheden een 'easy in - easy up - easy out' contract.

Greenbizz

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Brussels BE	citydev.brussels Ontwikkel- maatschappij	 Binnenstedelijk	 Blok/Pand	 Publiek	 MKB en Onderzoek	Binnenstedelijk Transformatiegebied

Iets ten noorden van Thurn en Taxi is Greenbizz de eerste ontwikkelingspool voor duurzame economie in Brussel. Het is het bedrijfsgedeelte van Tivoli GreenCity, de grootste gemengde en duurzame wijk van Brussel door citydev.brussels ontwikkeld.

‘Ontwikkelingspool’ voor duurzame economie

De pool biedt ruimte, infrastructuur en begeleiding aan circulaire bedrijven om een innovatief ecosysteem te laten ontstaan uit de duurzame, solidaire en kringloopeconomie in Brussel. Het bevordert verantwoorde werkgelegenheid en is een voorbeeld van de gemengde stad en duurzaam entrepreneurship.

Kruisbestuivingen in GreenBizz

Opgestart met behulp van Europese subsidies (EFRO) werd GreenBizz in 2016 opgeleverd als een publiek-private samenwerking van citydev met verschillende overheidsdiensten en partners: o.a. impulse.brussels, Leefmilieu Brussel, Innoviris en het Wetenschappelijk en Technisch Centrum voor het Bouwbedrijf (WTCB). Het WTCB is zelf eigenaar en gebruiker van een deel van het gebouw.

De ondernemers binnen Greenbizz genieten van de nabijheid en kruisbestuiving; er wordt vaak samengewerkt met nabijgelegen onderwijsinstellingen. Greenbizz legt ook contact met andere spelers van de innovatieve en duurzame economie in Brussel. Een andere beschikbare optie is bijzondere toegang tot gespecialiseerde financieringsbronnen.

Om een ruimte bij Greenbizz te huren moet een bedrijf aan de volgende eisen voldoen:

- verband houden met de missie van Greenbizz in de duurzame en circulaire economie
- financiële kracht geschat via het financieel plan of

- de jaarrekening
- mate van innovatie (technologisch of business) of van differentiatie
- leeftijd van het bedrijf of project
- potentieel voor het scheppen van banen

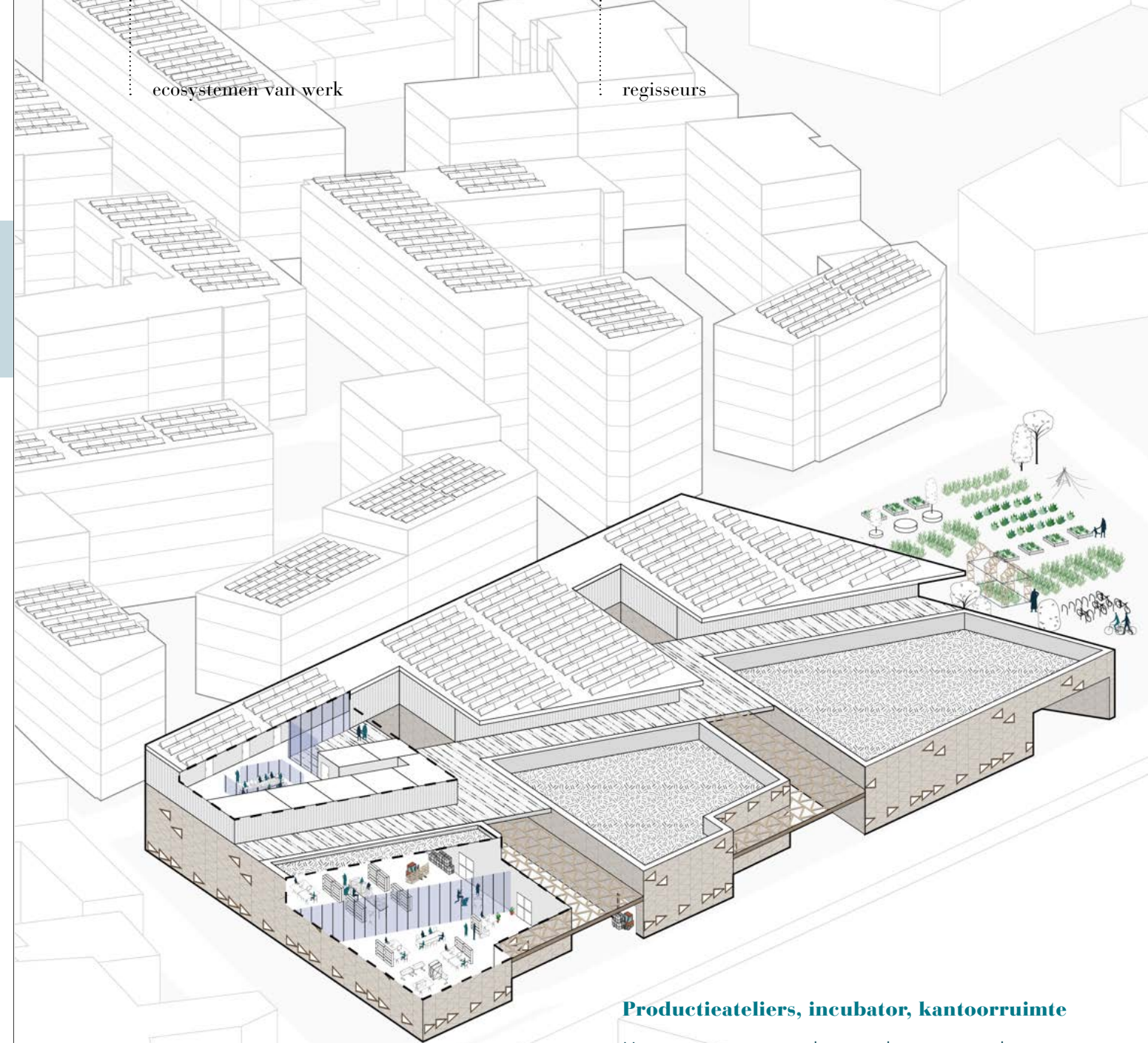
Als een bedrijf door de selectie heen is, dan mag ze genieten van een ‘easy in – easy up – easy out’ overeenkomst: flexibiliteit in duur en in kantoorruimte. Afhankelijk van de behoeften van de huurders zijn de productie-ateliers beschikbaar vanaf 840€/maand voor 120m². De modulaire kantoren volgen een all in-formule met vaste prijzen inclusief alle diensten, vanaf 250€/maand voor een kantoor van 11m². Dezelfde formule geldt voor de co-working ruimtes; vol lidmaatschap (24/7) is € 200/maand of halftijds (20 u./week) € 125/maand.

Intermediair in Brusselse Kanaalzone

Greenbizz ligt in het sterk gemengde - niet frictieloze - gebied van de Kanaalzone en werkt als een scharnier tussen industrie en wonen.

Ontworpen door architectenbureau architectesassoc. is het een ‘intermediair’ in de wijk. De twee hoofdvolumes van het gebouw articuleren een nieuw openbaar plein dat overgang biedt tussen de grote bedrijven aan de overzijde, de scholen en de wijk eromheen en het nieuwe woongebied van Tivoli aan de andere kant.

De grote entreehal, die de meest strategische hoek beslaat, is een hoge, met licht gevulde gemeenschappelijke ruimte die bewoners en bezoekers begroet. De hoekpositie zorgt voor een vlotte toegang tot vergaderruimten en administratie op mezzanine-niveau, tot de incubator erboven en de productie-ateliers daarachter. De ateliers staan



tegenover elkaar, pal aan overdekte openluchtstraten. Deze straten vormen een gedeelde collectieve ruimte, permeabel en doorzichtig met toegang voor voertuigen.

Het project ontleent zijn duurzame identiteit aan zijn rol als katalysator van maatschappelijk en burgerlijk engagement – met werk, maar ook met aqua energieprestaties en bouwmaterialen. Een van de modules in de incubator huisvest het eerste openbare FabLab in Brussel. Het stapelen van de incubator bovenop de ateliers heeft het ruimtegebruik geoptimaliseerd – en bovendien het ecosysteem versterkt.

Productieateliers, incubator, kantoorruimte

Het project omvat productieateliers, een incubator en kantoorruimte, plus een scala aan extra voorzieningen toegankelijk voor het publiek.

De productie-ateliers bestaan uit 17 modules van 120 à 550 m², 6 tot 8 m hoog. Ze werden opgeleverd als casco. De Modulaire Kantoren zijn geschikt voor 1 tot 10 personen. Daarnaast is er de mogelijkheid voor Co-working. De incubator meet ruim 2.800 m² en wordt gebruikt voor administratieve diensten en begeleiding en coaching van alle starters in de duurzame economie. Het complementaire woongedeelte van Tivoli werd in juni 2019 opgeleverd. Het voldoet aan diverse woonwensen: gemiddelde woningen, sociale huurwoningen, groepswoningen en de Community Land Trust.

citydev.brussels

Ontwikkelmaatschappij voor Stadsvernieuwing en Economische ontwikkeling

De bevolking van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is exponentieel aan het groeien. De uitdaging is om meer woningen te bouwen en tegelijk productieactiviteiten die niet te veel geluids- en geurhinderveroorzaken, in de stad te houden. Om deze steeds complexere uitdagingen aan te pakken is de voormalige Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij van Brussels in 2013 citydev.brussels geworden. Het is een publiekrechtelijke instelling met stadsvernieuwing en economische ontwikkeling als maatschappelijk doel.

Citydev heeft stedenbouwkundige en vastgoedexpertise. Ze is vertrouwd met een breed scala van type ontwikkelingen van wonen en werken, en haar actieradius is zowel lokaal als gewestelijk. Aan de ene kant verkopen ze gesubsidieerde nieuwbouwwoningen aan particulieren. Aan de andere kant houden ze industriële, semi-industriële, ambachtelijke en dienstverlenende bedrijven met een hoge toegevoegde waarde in de stad door vastgoed (gronden of gebouwen) aan te bieden tegen interessante voorwaarden en aantrekkelijke prijzen. Het doel van de combinatie is om regie en toon aan te geven, om de stad inclusief te houden. De doelstellingen van wonen en werken (zo dicht mogelijk bij elkaar), zijn integraal met duurzaamheid verstrengeld door het toepassen van o.a. zachte mobiliteit, nul energiebouw, verantwoord waterbeheer, bodemsanering en complementariteit en verenigbaarheid van de grote stadsfuncties, collectieve voorzieningen en openbare ruimten. Om dat te bereiken heeft citydev 3 pijlers van duurzame ontwikkeling geformuleerd: functionele menging, sociale menging en ecologie.

Stadsvernieuwing en economische ontwikkeling

De type projecten die citydev.brussels ontwikkelt zijn:

Betaalbare woningen

Citydev bouwt nieuwbouw koopwoningen voor middeninkomens in wijken waar er een tekort is. Deze projecten zijn uitgevoerd met partners uit de private sector en in nauwe samenwerking met andere huisvestingsactoren zoals de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij.

Bedrijfsruimten

Om de economische ontwikkeling en de werkgelegenheid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te ondersteunen, brengt citydev, aan de hand van studies en analyses, de specifieke behoeften in kaart van de verschillende economische actoren in Brussel, van ambachtslieden tot MKB's en de industrie. Op basis van die expertise stellen ze diensten en vastgoedoplossingen voor die bij hun profiel passen: industrieparken, wetenschapsparken, MKB-parken, bedrijfsgebouwen, incubators, fablabs. Verder kunnen ondernemingen de databank van citydev.brussels raadplegen, waarin bedrijfspanden, werkplaatsen, pakhuizen en industrieterreinen te vinden zijn die te koop of te huur staan in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Gemengde projecten

De eerste twee type projecten kunnen onderdeel zijn van grotere projecten die conventionele woningen, bedrijfsruimten, collectieve voorzieningen, winkels, ateliers, scholen, horecazaken, culturele ruimten, medische centra en nog veel meer binnen een en hetzelfde gebied bevatten. Bedoeling is om zo het weefsel in de stad of wijk te herstellen of er een nieuwe dynamiek te brengen.

Daarnaast organiseert citydev ook tijdelijk gebruik van gronden en gebouwen die zij in bezit hebben. Als eigenaar van gronden in het Brussels gewest en gezien de leegstandsproblematiek in de hoofdstad, besliste citydev.brussels actief mee te werken aan de tijdelijke 'activering' van haar sites. Dat helpt beschikbare ruimten in de gebouwen en op de gronden maximaal te benutten voor de transformaties. De bedoeling is ook om een antwoord te geven op de vele behoeften van de culturele, sociale en economische actoren in de hoofdstad. Door middel van tijdelijk gebruik kan citydev de tijd nemen om alle noodzakelijke zaken te regelen: het project uitwerken, stedenbouwkundige studies uitvoeren, de nodige overheidsopdrachten organiseren, de juiste partners vinden en de vergunningen rond krijgen.

Toegangsvoorwaarden en procedure voor werkruimte

Feitelijk speelt citydev een tastbare rol in het stedelijk werk-ecosysteem door zowel ruimte als de benodigde begeleiding aan te bieden.

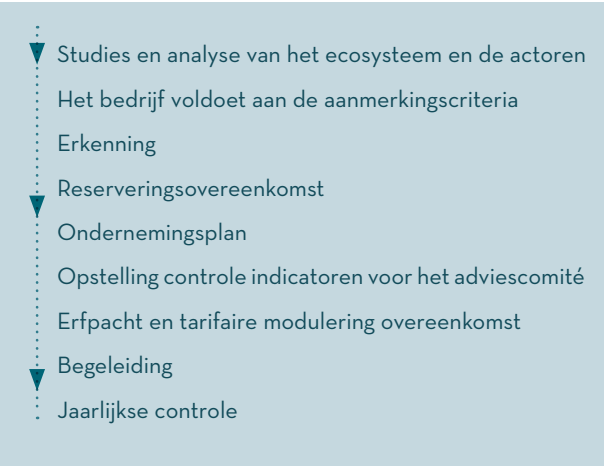
Zeerverschillendetypenproductieveondernemingen komen in aanmerking voor een vestiging, mits ze ook bij het Gewestelijk Bestemmingsplan passen. Voornamelijk: ambachtelijke of industriële productie, productie van materiële diensten, productie van immateriële goederen of hoogtechnologische productie. Handel, horeca en buurtdiensten worden in mindere mate toegestaan. Andere typen activiteiten worden onderzocht op basis van hun bijdrage aan de werkgelegenheid, alternatieve vestigingsmogelijkheden, hun impact op de aantrekkelijkheid van de infrastructuur, de stedenbouwkundige mogelijkheden en de voorraad beschikbare gronden en gebouwen.

Boven alles geldt het criterium van de tewerkstellingsdichtheid. Deze wordt uitgedrukt in voltijdequivalenten (fte's) per hectare. De banen bij onderaannemers worden vermeld maar niet verrekend. Ook zelfstandigen worden in principe niet meegeteld maar de raad van bestuur kan hierover oordelen, rekening houdend met de activiteit en de aard van de onderneming.

De erfpachtformule biedt tal van voordelen, onder meer op het vlak van registratierechten. De canon wordt berekend op basis van de normale verkoopwaarde van de grond en wordt elk jaar in januari geïndexeerd. Bij hernieuwing van de erfpacht wordt de grond opnieuw geschat en de canon aangepast aan de nieuwe venale waarde.

Een vermindering van de erfpachtcanon is toegestaan, mits een bedrijf:

- een wetenschappelijke samenwerking aangaat met een Brusselse universiteit of hogeschool (tot 25 % korting);
- (volgens afspraak met citydev) faciliteiten ontwikkelt die toegankelijk zijn voor alle werknemers
- het gewestelijk label Ecodynamische Onderneming behaalt
- werk biedt aan laaggeschoolde werknemers of beroepsvorming stimuleert



CITYDEV's AANBOD voor BEDRIJVEN

-  48 Sites voor economische activiteiten
-  1 Klein MKB Park
-  4 MKB Parken in gebruik
-  4 MKB Parken in ontwikkeling
-  5 Incubators
-  8 Bedrijvensentra
-  3 Fablabs

ECONOMISCHE IMPACT IN HET GEWEST

-  208 ha Grond in beheer
-  234.650 m² Gebouwen in eigendom
-  450 Gevestigde bedrijven
-  25.160 Banen

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Bij citydev.brussel - de Brusselse Ontwikkelmaatschappij voor Stadsvernieuwing en Economische ontwikkeling - zijn stadsvernieuwing en economische ontwikkeling onlosmakelijk met elkaar verbonden en vormen een maatschappelijk doel.

citydev kiest de focus van haar ontwikkelingen aan de hand van eigen studies, waarmee ze direct impact kan bereiken. Meestal heeft het criterium van de tewerkstellingsdichtheid de hoogste voorrang.

Tijdelijkheid kan worden gebruikt om de tijd te nemen om projecten in goede banen te leiden: het project uit te werken, stedenbouwkundige studies uit te voeren, de nodige overheidsopdrachten te organiseren, de juiste partners te vinden en de vergunningen rond te krijgen.

citydev gebruikt korting op erfpachtcanon en huur als incentives of beloning. Dat is bedoeld voor ondernemers om de impactrijke ingrepen te verwezenlijken.

Om houvast en continuïteit door betaalbare ruimte te bieden, stelt citydev aan bedrijven een geschikte infrastructuur ter beschikking via (hernieuwbare) erfpachtovereenkomsten van 30 jaar. Om hen te steunen begeleidt ze de bedrijven bij de diverse benodigde stappen en voert daarna een jaarlijkse controle. Een dergelijke methodiek maakt de businessmodellen van de ondernemers gezonder en weerbaarder. Daarmee kan citydev meer impact op het ecosysteem en de stad garanderen, in lijn met haar maatschappelijke doelstelling - en tegelijk haar eigen investeringen stabiel maken.

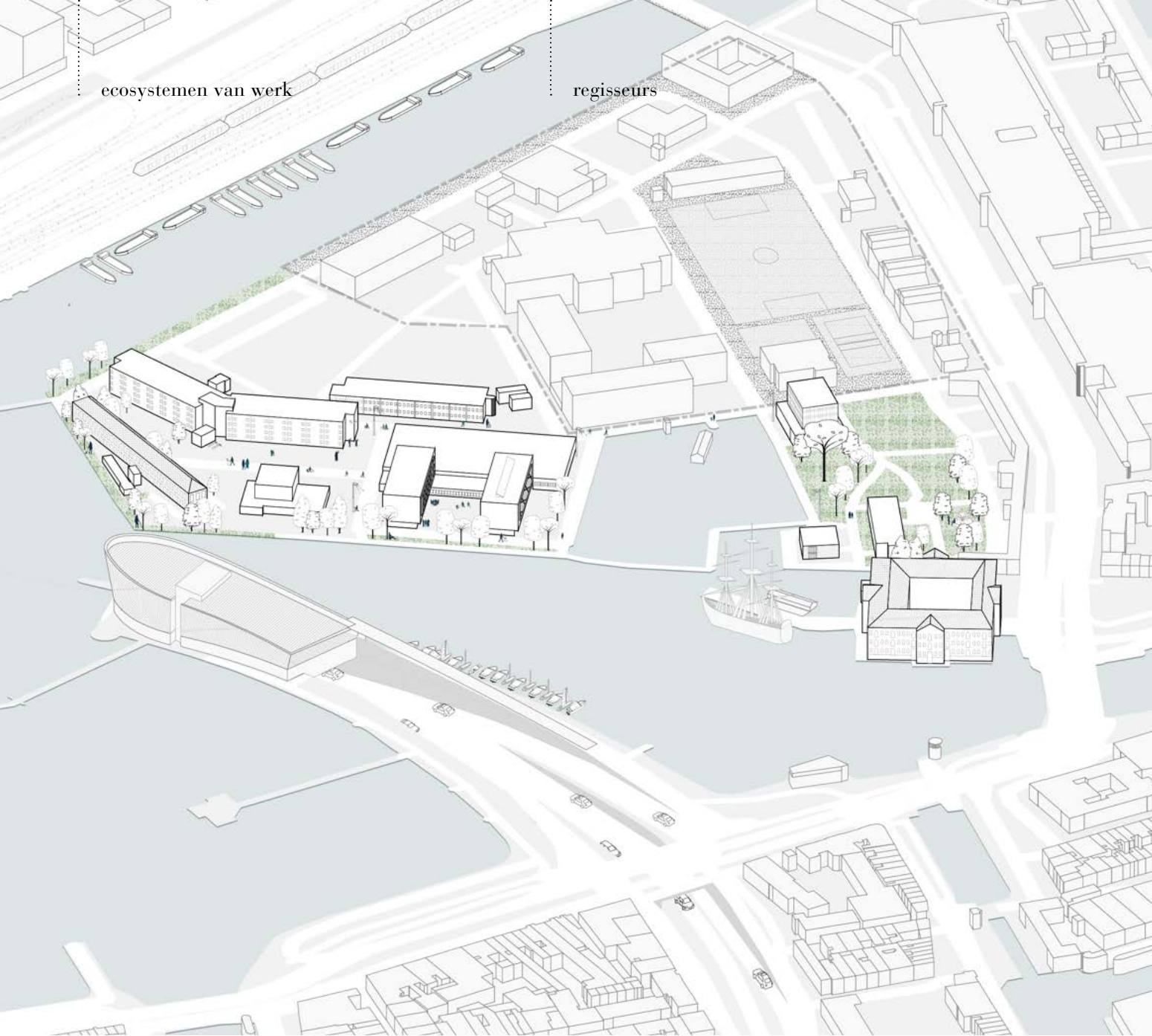
Greenbizz is een voorbeeld van hoe MKB's als lokaal scharnier en stedelijke magneet kunnen fungeren. Circulaire MKB's zijn makkelijk te mengen met zowel start-ups, onderzoek en wonen.

Een overheid als citydev kan flexibiliteit toelaten voor werkruimte, zodat ondernemers de ruimte krijgen om te experimenteren en te groeien of krimpen, bijvoorbeeld door een overeenkomst met 'easy in - easy up - easy out' formule te bieden.

MARINE TERREIN

Bureau Marineterrein

Bureau Marineterrein Amsterdam heeft een ruim mandaat gekregen voor de regie van een organische ontwikkelstrategie. Zij zijn gestart met een set thema's en waarden om eerste huurders te selecteren, waarmee een community werd gevormd. Een van de lessen is dat kennisuitwisseling en blijvend leren belangrijke voorwaarden zijn voor een goed werkend impactmilieu.



Het Marineterrein anno 2020

Het Marineterrein ligt op het stadseiland Kattenburg aan de oostkant van het centrum van Amsterdam. Het terrein was vanaf 1655 in gebruik bij de Admiraliteit van Amsterdam en haar opvolger, de Koninklijke Marine. Het staat sinds 1915 bekend onder de naam Marine Etablissement Amsterdam.

Als gevolg van bezuinigingen besloot het Nederlandse ministerie van Defensie in 2011 het Marine Etablissement Amsterdam te verlaten en te verkopen. In mei 2013 werd bekendgemaakt dat de Marine het complex stap voor stap gaat verlaten en dat het een openbare functie voor de stad gaat krijgen. In 2013 hebben het Rijk en de gemeente Amsterdam gezamenlijke uitgangspunten

voor de ontwikkeling van het terrein vastgelegd in de strategienota Marineterrein. In januari 2015 is een deel van het terrein – de Voorwerf – overgedragen aan het Rijksvastgoedbedrijf en is de geleidelijke ontwikkeling van Marineterrein Amsterdam gestart.

Bureau Marineterrein Amsterdam werkt aan de organische herontwikkeling van het voormalige Defensierrein tot een innovatiemilieu in het hart van de stad. Het gebied wordt herontwikkeld tot een toekomstbestendig stadskwartier waar open innovatie mogelijk is, met toegankelijke en flexibele werk- en ontmoetingsruimtes, bijzondere woonvormen, ruimte voor sport en recreatie en groen.

ecosystemen van werk

interview

Adaptiviteit, programmering en regie: een succesformule

Omslagvaardig stappen te kunnen zetten, is Bureau Marineterrein Amsterdam verantwoordelijk voor zowel het beheer als de exploitatie en geeft richting aan de ontwikkeling van het terrein. Liesbeth Janssen (directeur) en Thijs Meijer (adjunct-directeur) leggen uit wat we kunnen leren van deze unieke organisatie en ontwikkeling.

Kunnen jullie beschrijven wat voor soort governance jullie hanteren?

Het is wel een bijzondere propositie natuurlijk. Wij kregen de gebouwen voor niets in gebruik met mandaat voor exploitatie en 100% rendement. We hebben zeggenschap over de invulling van gebouwen en het terrein, we hebben ruime bevoegdheid om over zaken te beslissen en capaciteit om dingen uit te voeren.

De crux zit in de zeggenschap: wie doet wat en waarom? Wij moeten ervoor zorgen dat alles wat er hier gebeurt zich verhoudt tot de ambitie. Daar moet je alles aan toetsen en elkaar scherp op houden. Governance moet regelen dat je die tools feitelijk ook hebt.

Wat is dan die richtlijn of ambitie voor het gebied? Het creëren van een innovatiemilieu?

We willen af van het label innovatiemilieu. Het geeft een verkeerd beeld. Ik weet zeker dat als je tien mensen vraagt wat ze eronder verstaan, dat je tien verschillende antwoorden krijgt. De opdracht voor het Marineterrein was om betekenis te zoeken voor deze plek. Om een toekomstige gebiedsontwikkeling te sturen door te programmeren. Uiteindelijk moet de opbrengst van onze huidige activiteiten zijn dat die fysieke ontwikkeling daarop voortgebouwd kan worden. En het aardige is dat we nu behoorlijk wat bewijslast hebben. We kunnen al aantonen dat programmering de ontwikkeling stuurt.

Toen we vijf jaar geleden begonnen met selecteren van de eerste huurders en het opbouwen van de community werd tevens de eerste nota van uitgangspunten opgeleverd. Heel grof stond daarin: 70% werk en 30% wonen. Toen we die startende

community betrokken bij de uitwerking van het begrip innovatiemilieu werd één ding heel duidelijk: een absolute voorwaarde voor het latere succes van deze plek ligt in het organiseren van kennisoverdracht.

Dat inzicht heeft niet alleen geleid tot de komst van o.a. het Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions (AMS) en de unieke, gratis, programmeursschool CODAM, maar ook de missie voor het terrein als geheel vormgegeven. De huidige community staat nu model voor wat het gebied in de toekomst moet gaan betekenen. In de volgende nota van uitgangspunten stellen we voor om de functieverhouding aan te passen: twintig procent is dedicated aan alles wat met leren te maken heeft.

“De crux van het verhaal is dat je alles in één hand hebt: met mandaat, bevoegdheid, mensen, middelen”.

Waar staan jullie op dit moment? En wat is überhaupt de rol van tijd binnen de ontwikkeling?

We bevinden ons nu wel op een kantelpunt; tussen de afgelopen vijf jaar en de komende vijf jaar in. De thema's en waarden zijn nu zeer tastbaar geworden. Waar je vroeger bestuurders en ambtenaren met woorden moest overtuigen van de kracht van 'nieuwe verbindingen' kan je mensen nu rondleiden bij een instituut als CODAM. Geen kritische vragen, iedereen vindt het een prachtig initiatief! We gaan ervan uit dat over ongeveer vijf jaar wederom een update van de herontwikkeling tot stand zal komen, in de vorm van een derde Nota van Uitgangspunten.

Ten aanzien van een lineair, conservatieve manier van ontwikkeling zou je kunnen zeggen dat we al veel vertraging hebben opgelopen. Maar organisch



Liesbeth Janssen
Bureau Marineterrein
Directeur



Thijs Meijer
Bureau Marineterrein
Adjunct-directeur

ontwikkelen is absoluut niet achterover hangen. Waar het om gaat is het goede moment af te wachten en te grijpen; economisch en politiek. Want je kan wel verlangen naar snelheid of vertraging, maar vaak heb je niet de keuze. Wat je wel kan doen is ervoor zorgen dat als die versnelling komt, dat je daar niet alleen schadeloos uitkomt, maar er zelfs je voordeel uit haalt. Of dat als het langer duurt dan je had gedacht, dat je er beter uitkomt. Dat je nog beter weet wat je wilt.

“De opdracht hier is om te sturen door te programmeren, betekenis te zoeken voor deze plek. En die denken we gevonden te hebben. Als er één ding belangrijk is, dan is het leren, leren, leren...”

Als we vorig jaar een stedenbouwkundig plan hadden uitgetekend, konden die tekeningen zo in de prullenbak (want we dachten dat we wisten hoe de kazerne eruit zou gaan zien, voor Defensie aangaf te heroverwegen). Maar we hebben niets getekend, we zijn alleen nóg scherper geworden qua inhoud en organisatie.

Onze kernboodschap en waarden staan nog steeds torenhoog overeind. Iedereen denkt: ‘doe het snel en in één keer’, maar achteraf gezien hebben die vertragingen enorm goed gewerkt. Iedereen vond de tweede stedenbouwkundige uitgangspunten stukken beter dan de eerste; en de volgende worden waarschijnlijk nog veel beter.

“Een absolute voorwaarde voor het latere succes van deze plek ligt in het organiseren van kennisoverdracht.”

Hoe kijken jullie naar de toekomst?

Iedereen accepteert onze rol omdat het tijdelijk is. Maar wij propaganderen dat het niet een gek idee is dat wanneer de grond wordt uitgegeven, je op dezelfde manier blijft opereren. Dat je ook in een situatie met derden, bijvoorbeeld beleggers en ontwikkelaars die investeren in gebouwen en infrastructuur, inhoudelijk betrokken blijft. Dat je blijft cureren en bijvoorbeeld ‘diens’ huurder gaat balloteren.

Dat is natuurlijk lastig. Nu zijn het onze huurders. Als iemand de voorwaarden niet accepteert dan is het simpel; geen huurcontract. Hoe werkt het als je dat tegen een ontwikkelaar moet gaan zeggen? Dat

zijn huurder, die wij niet aan tafel hebben, aan een bepaalde set eisen moet voldoen. Hoe houd je dat vol?

“Iedereen accepteert onze rol omdat het tijdelijk is. Maar wij propaganderen dat het niet een gek idee is dat wanneer de grond wordt uitgegeven, je op dezelfde manier blijft opereren.”

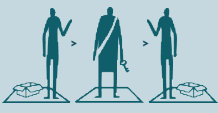
Binnenkort verwachten we dat er voor het eerst een andere partij een gebouw neer gaat zetten. Dan kunnen we gaan testen, als voorbode voor de toekomst, hoeveel we nog kunnen sturen op programma. Hoeveel zeggenschap hebben we dan nog? Is cureren iets dat voor eeuwig door kan gaan?

ZEEDIJK

NV Zeedijk

Voormalige no-go area, die weer veilig en aantrekkelijk werd gemaakt door de in 1985 opgerichte NV Zeedijk, een autonoom opererende publiek-private organisatie. Haar succes: onafhankelijkheid, heldere bevoegdheden, dagelijkse aanwezigheid, een eigen budget, pand voor pand vernieuwing.

NV Zeedijk

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Amsterdam NL	NV Zeedijk BV	 Historisch Binnenstedelijk	 Straat	 Privaat > Publiek > (Privaat)	 Winkels en Horeca	Werkgebied Transformatiegebied

NV Zeedijk kan inmiddels doorgaan voor een 'klassiek' voorbeeld van een autonoom en lokaal opererend publiek-privaat bedrijf. In 1985 werd de NV Zeedijk opgericht met als doel om de voormalige no-go area weer veilig en aantrekkelijk te maken. Het bedrijf met kantoor op de Zeedijk ging de straat op, exploiteerde lokaal, kocht lege gebouwen en renoveerde ze stuk voor stuk, jaar in jaar uit. Tot op heden nog steeds succesvol.

No-go area

Vanaf de jaren '70 raakte de Zeedijk echter in verval en werd berucht als centrum van de handel in drugs, mede als gevolg van de overheid die in die tijd haar beleid op suburbia en new towns had gezet, en minder op de complexiteit van de bestaande stad. De straat werd een tijdlang een no-go area. Na jaren van vergeefse inspanningen werd begin jaren '80 duidelijk dat de traditionele aanpak niet werkte, omdat individuele eigenaren en investeerders niet bereid waren om het hoge risico voor investeringen te nemen. Herhaaldelijke smeekbedes van de buurtbewoners aan de gemeente om iets aan de verpauperde Zeedijk te doen liepen op niets uit. Op 19 mei 1983 bezetten buurtbewoners de raadzaal.

Collectieve inspanning en hernieuwde belangstelling voor de binnenstad

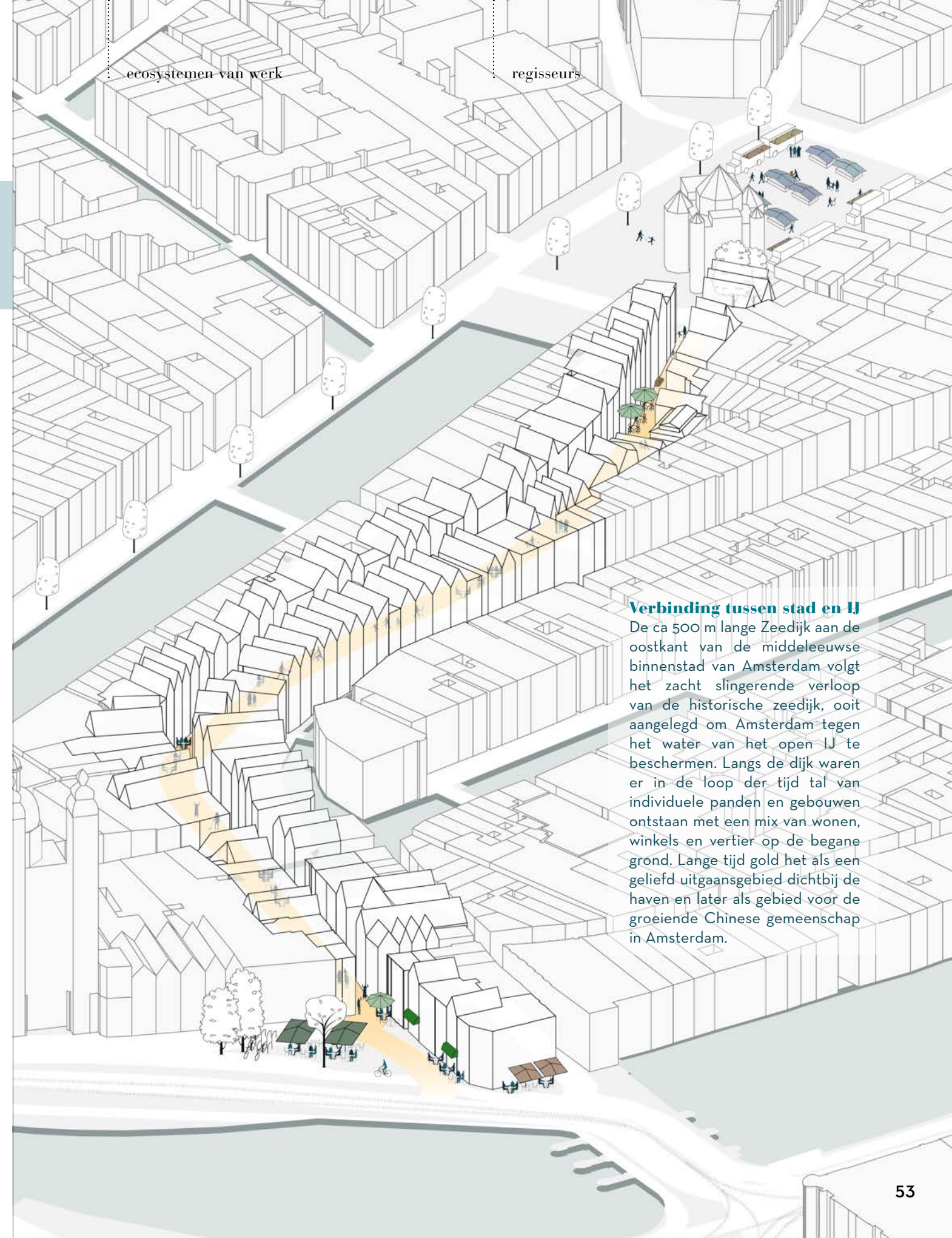
Het was de Amsterdamse middenstander Jack Cohen die uiteindelijk een reddingsplan bedacht. Hij was het die in 1985 de NV Zeedijk oprichtte, samen met het wijkcentrum Oude Stad, de ondernemersvereniging Amsterdam City en later ook de gemeente Amsterdam. Het basisidee was helder: de impasse kon alleen worden doorbroken door een gecombineerde collectieve inspanning van economische revitalisering en verbetering van de openbare orde. Hoofddoel van NV Zeedijk was om de

straat die in de jaren '70 door leegstand, criminaliteit en dealers sterk geteisterd werd, weer toegankelijk te maken voor bewoners, ondernemers en publiek - en de eigenaars over te halen om in hun vastgoed te investeren. NV Zeedijk kon aankopen, beheren, exploiteren en verkopen. De strategie was gebaseerd op het creëren van een dusdanige kritische massa dat de kwaliteit van de straat beïnvloed kon worden zonder zelf een monopolie te creëren.

Het tij begon te keren toen Amsterdam met de herontwikkeling van de IJ-oeveren een functioneel en sociaal verband begon te leggen tussen de energie die men van de nieuwe IJ-oeveren verwachtte en de verpauperde binnenstad. De Zeedijk werd opeens als een van de vitale verbindingen gezien tussen de nieuwe IJ-oeverontwikkelingen en de oude stad. Met de lancering van New Chinatown Amsterdam bijvoorbeeld, een krachtig initiatief van de lokale Chinese ondernemers aan de noordzijde van het Oosterdok in het verlengde van de Zeedijk, bedoeld als contactpunt voor Oost-Aziatische ondernemers die geïnteresseerd waren in handel met Europa en vice versa. Hoewel het initiatief uiteindelijk geen doorgang vond, is het wel van betekenis geweest. Wat namelijk wél doorging, was de bouw van de Boeddhistische He Hua Tempel - op initiatief van een Chinees-Amsterdamse zakenman - en de nieuwbouw van het Barbizon Hotel aan de kop van de Zeedijk.

Autonome en lokaal opererende organisatie met visie en pit

Doel van NV Zeedijk was om met een startkapitaal van 3 miljoen gulden de voormalige no-go area in een geconcentreerde aanpak met de gemeente weer veilig en aantrekkelijk te maken. De overheid had een aandeel van 49%, de commerciële partijen 51%. De particuliere investeerders waren primair verantwoordelijk voor de economische revitalisering,



Verbinding tussen stad en IJ

De ca 500 m lange Zeedijk aan de oostkant van de middeleeuwse binnenstad van Amsterdam volgt het zacht slingerende verloop van de historische zeedijk, ooit aangelegd om Amsterdam tegen het water van het open IJ te beschermen. Langs de dijk waren er in de loop der tijd tal van individuele panden en gebouwen ontstaan met een mix van wonen, winkels en vertier op de begane grond. Lange tijd gold het als een geliefd uitgaansgebied dichtbij de haven en later als gebied voor de groeiende Chinese gemeenschap in Amsterdam.

terwijl de gemeente zich op het herstel van de openbare orde richtte. Door beide doelstellingen te combineren, begon het vertrouwen terug te keren. Het ene na het andere pand werd opgekocht, zo nodig verbouwd en daarna verhuurd en beheerd.

Nieuwe huurders werden zorgvuldig geselecteerd aan de hand van voorwaarden die strookten met de ambities voor de vernieuwing. Het bedrijf ging de straat op, exploiteerde lokaal, kocht lege gebouwen en renoveerde ze stuk voor stuk, jaar na jaar. De pandsgewijze aanpak die NV Zeedijk propageerde, begon aardig resultaat op te leveren.

De tussenbalans na 25 jaar vernieuwing: 92 vernieuwde panden met 235 woningen en 92 shops/bars. Hoofddoel nu van NV Zeedijk is het economisch herstel van de Zeedijk, met in het bijzonder de verbetering van de woon- en werksituatie in het gebied en (nu) elders in de binnenstad van Amsterdam. Cruciale factoren om vertrouwen op te bouwen zijn: de dagelijkse aanwezigheid van NV Zeedijk in het gebied, het goede voorbeeld als verhuurder die alles weet en overal naar luistert en een normatieve houding in gedrag en reactie op de omringende gemeenschap.

Breder ingezet met visie

Inmiddels richt NV Zeedijk zich niet alleen op de zorg van de Zeedijk, maar wordt door de gemeente ook gezien als vehikel voor verbetering van de woon- en werksituatie elders. Volgens haar statuten heeft NV Zeedijk nu 'als hoofddoel het economisch herstel van de Zeedijk, met in het bijzonder verbetering van de woon- en werksituatie in het gebied en elders in de binnenstad van Amsterdam.' Ze kan in dit kader registergoederen aankopen, beheren, exploiteren en vervreemden. De aandeelhouders vormen een mix van het bedrijfsleven en de gemeente Amsterdam met daaraan sinds 2008 toegevoegd de corporatie Ymere. De aandeelhouders zijn ABN AMRO; Rabobank; REI Fund Netherlands BV; ASR deelnemingen NV; Stichting Ymere en de gemeente Amsterdam. De gemeente heeft 78% van de aandelen.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

NV Zeedijk is een kleinschalige publiek-private organisatie. Ze kreeg een startbudget en bevoegdheden omtrent haar maatschappelijke doelstelling die de belangen van beide publieke en private partijen verenigde. Daarmee kon ze op straatniveau onafhankelijk opereren.

De pandsgewijze aanpak is de succesfactor die het herstel op een organische wijze haalbaar heeft gemaakt. Een heldere vastgoedstrategie, die geleidelijk aan voldoende kritische massa van verantwoorde huurders in opgeknapt panden heeft verzameld.

Zodra er een aantrekkelijke balans bereikt is, is het zaak om de gewenste levendigheid en leefbaarheid vast te houden. Hiervoor is intensief beheer nodig: zorgen voor de juiste huurders, een heldere normstelling, verbinding van ondernemers, bewoners en professionals en verlevendiging van de buurt zijn hier de belangrijkste ingrediënten.

De finesse zit vooral in het mensenwerk en de inmenging van de NV Zeedijk tussen verhuurder en gekozen huurders, de manier waarop de verhuurder voorwaarden stelt of regels met huurders toepast. De dagelijkse aanwezigheid in de buurt. Daardoor keerde het vertrouwen terug en kon de straat radicaal veranderen.

JAN EVERTSENSTRAAT

Geef om de Jan Eef

Winkelstraat in Amsterdam-West, waar in de loop van de laatste decennia steeds meer jonge, goedverdienende gezinnen kwamen wonen. De overval op juwelier Fred Hund was aanleiding voor het initiatief 'Geef om de Jan Eef', dat gaandeweg was uitgegroeid tot een winkeliersvereniging met experimenten als freezone, BIZ en buurtcoöperatie.

Geef om de Jan Eef

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Amsterdam NL	Geef om de Jan Eef	 Stedelijk woongebied	 Straat	 Privaat	 Winkels en Horeca	Werkgebied Transformatiegebied
Ondernemers en buurtbewoners vereniging						

De Jan Evertsenstraat ligt in De Baarsjes in de Amsterdamse stadsdelen West en Nieuw-West, een oude volkswijk waar in de loop van de laatste decennia steeds meer jonge, goedverdienende gezinnen kwamen wonen. Ook het winkelaanbod is veranderd, hoewel er nog steeds belwinkels, shoarmazaken, een ouderwetse notenwinkel en een vishandel te vinden zijn. Het initiatief Geef om de Jan Eef was een ambitieus traject door de jaren heen, laverend tussen de oude doelgroepen en hippe koffiezaken, kledingwinkels en traiteurs.

Initiatief Geef om Jan Eef

Aanleiding om het initiatief op te richten, was een trieste. In 2010 kwam juwelier Fred Hund bij een overval om het leven. Betrokken buurtbewoners en winkeliers van de Jan Evertsenstraat startten een samenwerking om de buurt veiliger te maken en om een diverser winkelaanbod te realiseren door het aanbod in de straat en de behoeftes uit de buurt beter op elkaar aan te laten sluiten. De samenwerking is vervolgens uitgegroeid tot een winkeliersvereniging die zorgde voor een sterk geluid vanuit de straat als het ging om openbare orde en tijdelijke experimenten.

Meer diversiteit en leefbaarheid

In de pioniersfase waren Jeroen Jonkers, Anita Groenink, Nathalie Rompa en Mickelle Haest de initiatiefnemers van Geef om de Jan Eef. Er is veel gedaan om de straat te verbeteren, nieuwe winkels aan te trekken, criminaliteit tegen te gaan en de leefbaarheid te vergroten. Speerpunten waren een diverser winkelaanbod, het verhogen van de veiligheid en meer samenwerking tussen bewoners en ondernemers. Het leverde pop-up stores op, buurtactiviteiten, een buurtkrant, straatversieringen, nieuwe winkels en horecagelegenheden. Er werden

Mercatormarkten georganiseerd, zomerconcerten en zelfs een beachvolleybaltoernooi.

Na de beginperiode werd gezocht naar een professionaliseringsstap van de winkelstraatvereniging. De vereniging heeft ook meegeholpen om in samenspraak met de gemeente de Jan Evertsenstraat/Mercatorplein e.o. aan te merken als een zogenaamde freezone, als een van 3 pilotgebieden in Amsterdam. Dit houdt in dat voor een periode van twee jaar (tussen 2015 en 2017) gemeentelijke regels voor ondernemers deels worden afgeschaft of versoepeld. In het convenant zijn de afspraken voor de pilot freezone beschreven, die overeengekomen zijn door de partners. Hiermee werd de weg voor ondernemers en buurtbewoners vrij om meer creatieve nieuwe ideeën te ontplooiën (zoals bijvoorbeeld een gemengd aanbod) waar anders eerst een vergunning voor nodig zou zijn geweest.

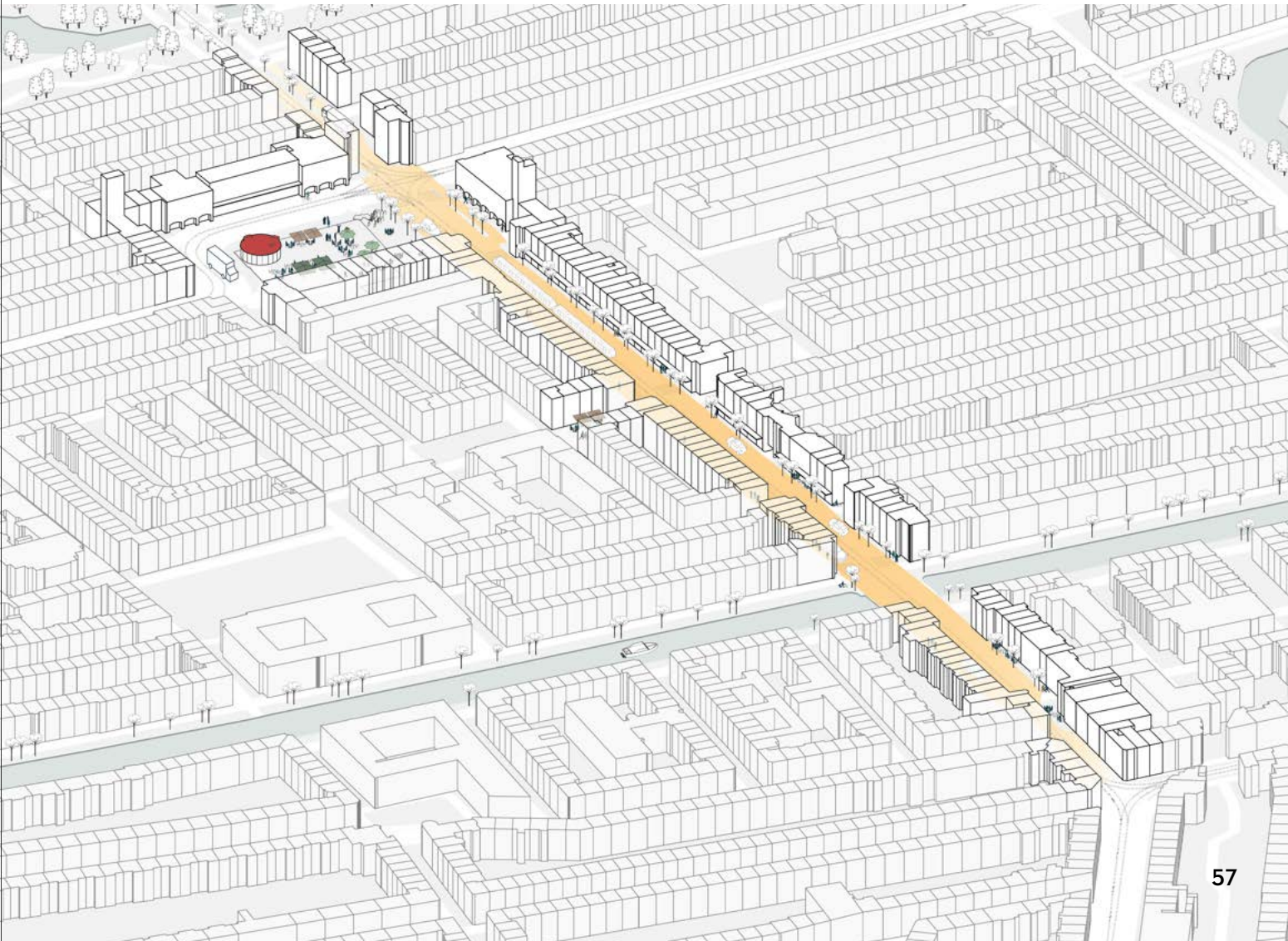
De vereniging werkte ook dankzij de bijdrage van een lokale BIZ (Bedrijven Investeringszone) van vijf jaar (2012 tot 2017). De BIZ was vooral bedoeld als samenwerking van ondernemers op het gebied van gebiedspromotie, versiering, schoonheid en events. Daarnaast werden ondernemers gevraagd om financieel bij te dragen aan de winkelstraatvereniging waardoor er, naast het financiële partnerschap van de gemeente, meer continuïteit had kunnen ontstaan. In werkelijkheid steunden de werkzaamheden op vrijwilligers of zelfstandigen die voor een gereduceerd tarief werkten en ook nog eens veel meer uren maakten dan zij factureerden. In dezelfde periode begonnen de belangen van alle betrokken langzamerhand uiteen te lopen en nam ook de betrokkenheid van de gemeente in toenemende mate af.

Toch heeft de vereniging in 2015 een poging gedaan

tot een verdere stap, om meer invloed op het winkelaanbod en leegstand in de Jan Evertsenstraat uit te oefenen. De 'Jan Evertsen BuurtCoöperatie' werd opgezet. De intentie was om daarmee de trend tegen te gaan waarin pandeigenaren niet kritisch genoeg keken aan wie gingen ze verhuren. De vereniging vond dat in veel gevallen niet gecheckt werd of deze ondernemer iets toevoegde aan de diversiteit van het aanbod in de winkelstraat. In principe had de coöperatie zelf winkelpanden in beheer willen huren om ze vervolgens door te verhuren aan een door hen geselecteerde ondernemer. Als de middelen het hadden toegelaten, had de coöperatie ook de panden willen aankopen. Zo hadden ze ondernemingen kunnen koesteren die een meerwaarde voor de winkelstraat zouden betekenen. De financiering ervan wilde men via crowdfunding doen. De coöperatie vroeg belanghebbenden - bezoekers, klanten, ondernemers en buurtgenoten - om in te stappen. Om die reden werd er ook gekozen

voor een laagdrempelige coöperatievorm met een minimale inleg van € 50. Ieder lid heeft één stem, en indien mogelijk zou ook ieder lid een rendement uitbetaald krijgen. Geen winstmaximalisatie. Zo zou de coöperatie kunnen kiezen voor een winkelier die iets minder huur betaalt, maar wel iets toevoegt aan de straat. Maar de crowdfunding was niet voldoende en rond 2016 raakte het geld op.

Tenslotte stemde een meerderheid van de ondernemers uit de buurt tegen een nieuwe termijn van de BIZ voor de periode 2017 - 2022. Daarmee verdween een belangrijke inkomstenbron. De vereniging schrijft op zijn Facebook-pagina dat 'het model winkelstraatvereniging nog nieuw is' ... 'daarom is het nog niet gelukt om de expliciet uitgesproken steun te krijgen'. Na 7 jaar dagelijks actie in de wijk kwam in 2017 het einde van de Jan Evertsen BuurtCoöperatie.



ecosystemen van werk

regisseurs

Jan Evertseenstraat

De Jan Evertsenstraat is onderdeel van de route van Dam tot Sloterpas, een van belangrijke aders van Amsterdam. Het gedeelte tussen de Witte de Withstraat en het Mercatorplein is de belangrijkste winkelstraat van de Admiralenbuurt.

De brede stadsstraat behoort tot de stedenbouwkundige en architectonische meesterwerken van begin vorige eeuw, onderdeel van Plan West, met typische kenmerken van zowel het Nieuwe Bouwen alsook de Amsterdamse School. Beide zijden van de Jan Evertsenstraat tussen Mercatorplein en Admiralengracht, uitdrukkingen van het Nieuwe Bouwen, komen voor rekening van architect J.F. Staal. Opvallend zijn de lange gevelwanden en verticale accenten van de kleine erkers en uitbouwen, en het symmetrische straatprofiel dat een nadrukkelijke ‘monumentaliteit’ aangeeft. Met de karakteristieke luifels aan de straatzijde werd dit de eerste overdekte winkelstraat van Amsterdam.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Geef om de Jan Eef was een winkeliers- en buurtbewonersinitiatief om de buurt veiliger te maken en om een diverser winkelaanbod te realiseren.

Het model van winkelstraatvereniging was nog te nieuw voor alle stakeholders. Het principe van ‘learning by doing’ werd niet door alle partijen omarmd.

De manier waarop met instrumenten werd geëxperimenteerd (vereniging, freezone, BIZ, buurtcoöperatie) was niet goed afgestemd. Enerzijds was er de ambitie van de vereniging om grip op de diversiteit en type ondernemers te vergroten (meer sturing), anderzijds het instellen van een freezone (meer vrijheid). Bovendien werd er te weinig tijd gegeven voor feedback, om de oogst van de potentiële resultaten te bestuderen, bij te sturen en op het organische tempo van de wijk en de ondernemers af te stemmen.

In de beginfase van de Jan Eef was de gemeente een partner. Maar later veranderde zij van deelnemer naar relatie, en van partner tot subsidieverstrekker. Dat resulteerde in onvoldoende inhoudelijke bijdrage en betrokkenheid om samen continuïteit van de ontwikkelingen te waarborgen.

Het motiveren van eigenaren en ondernemers is belangrijk, dit heeft constant aandacht nodig. In economische dynamische tijden zijn ondernemers onvoldoende gemotiveerd om collectief te handelen, omdat het buiten hun dagelijkse activiteiten veel energie vereist en wellicht niet direct profijt oplevert. Daarom zijn samenwerking en steun aan dergelijke initiatieven vitaal.

ecosystemen van werk

OPERATORS

De werkzaamheden van operators omvatten alle menselijke activiteiten die nodig zijn bij de ontwikkeling van een of meerdere ecosystemen van werk. De operator zorgt voor de juiste dynamiek en bewaakt de samenstelling en structuur, alles op maat van de huidige ontwikkelingen. Bijvoorbeeld door stakeholders te ontlasten, matchmaking te organiseren, zo nodig nieuwe partijen te introduceren, processen en contracten op te zetten, inhoudelijke steun en financieel advies te geven en kruisbestuiving te bevorderen.

	SCHAAL	TYPE GEBIED	VORM	DOEL	IMPACT
SKAR	Stad/ Pand	Varieert	Stichting	Betaalbare werkruimte voor de creatieve sector	Het steunen van de sector en hun impact voor de stad vergroten
WB&V	Gebied, blok of pand	Alle typen mogelijk	Groep professionals	Het verbinden van mensen, plekken en ideeën	Het realiseren van evenwichtig en breed gedragen projectplannen
Miss Miyagi	Blok of pand	Alle typen mogelijk	Groep professionals	Vastgoed matchmaking en projectregie	Herbestemming van panden voor en door eindgebruikers
Keile-Collectief	Pand > gebied	Transformatiegebied	Ondernemers BV	Betaalbare werkruimte, goed beheren van het gebouw	Bijdragen aan de ontwikkeling van een transformatiegebied tot woon-werkmilieu
Stichting Kunstwerk Loods 6	Pand	Stedelijk gemengd	Stichting	Exploiteren en beheren van betaalbare werkruimte	Creatief-cultureel impact op de wijk en stad
3Space	Pand	Stedelijk gemengd	Groep professionals	Leegstand tegengaan en onze manier van werken en winkelen veranderen	Experimenteren met werk en werkruimte, koesteren van lokale economie

DE WASSERIJ SKAR

Atelier Isabell Schulz

OVER HET PROJECT

OVER DE TREKKER

INTERVIEW

SKAR	●	●	●
WB&V	● ●	●	●
Miss Miyagi	●	●	
Keilepand		●	●
Kunstwerk Loods 6		●	●
3Space	●	●	●

Stichting Kunstaccommodatie Rotterdam (SKAR) wil de impact voor de creatieve sector in Rotterdam vergroten. Een van de recente voorbeelden is de voormalige Wasserij van het Bergwegziekenhuis in Rotterdam, waar 50 ondernemers uit de mode samen aan een ecosysteem voor een betere toekomst van mode werken.

De Wasserij

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Rotterdam NL	SKAR Stichting	 Stedelijk gemengd	 Pand	 van de Stichting	 Makers Modeontwerpers	Werkgebied Transformatiegebied Gemengd

De voormalige Wasserij van het Bergwegziekenhuis in Rotterdam is door een gezamenlijk initiatief van SKAR, STIPO, Stadkwadraat en Vanschagen Architecten getransformeerd tot een broedplaats voor vijftig ondernemers uit de modebranche. Het is ook een plek waar ontwerp, ontwikkeling en productie zich in een nieuw ecosysteem verder kunnen ontwikkelen.

Voor partijen met passie voor mode

Eén doelstelling is het aanbieden van langdurig betaalbare plekken aan de jonge mode-industrie in Rotterdam; een ketenbroedplaats van partijen met passie voor mode. Van modedesigners tot agenten, en van wevers tot onderwijs, met de toeleveranciers en flankerende partijen die de mode-industrie versterken. De Wasserij vervult een voorbeeldfunctie in het gemeentelijk broedplaatsenbeleid.

Een andere doelstelling is om samen een bijdrage te leveren aan een betere toekomst. Mode zorgt op allerlei manieren voor grootschalige vervuiling. Steeds meer designers, aanbieders en consumenten worden zich ervan bewust dat gedrags- en praktijkverandering nodig zijn voor alle deelnemers aan de keten van de mode-industrie. Ook groeit het besef dat de productie van met name 'fast fashion' op veel plekken in de wereld zorgt voor sociale ongelijkheid.

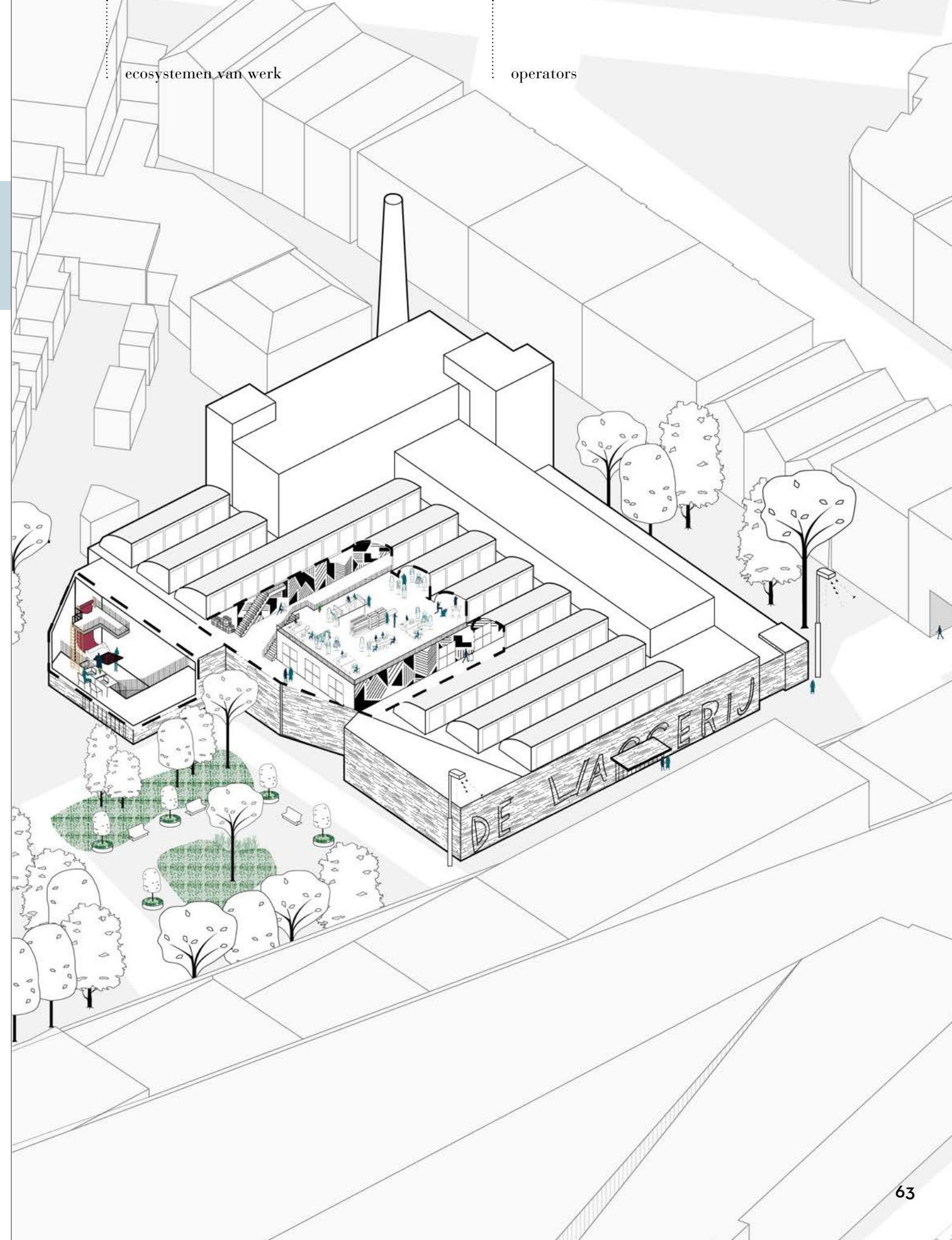
Huurders mee laten profiteren

De Wasserij is een project van Broedplaatsen Rotterdam B.V., een dochteronderneming van SKAR. Het project is ontstaan op initiatief van SKAR, STIPO, Stad2 en Vanschagen Architecten. SKAR heeft het pand van De Wasserij gekocht om ruimte voor de creatieven te bieden en ook bij te dragen aan duurzame ontwikkelingen in de wijk van de stad. STIPO heeft geholpen bij de selectie van

partijen, het bouwen van placemaking en het gehele proces. Stad2 heeft financieel vorm aan deze ambitie gegeven, en meegedacht over de waardecreatie voor de buurt en organisatievormen waarin huurders mee kunnen profiteren van waardeontwikkeling. Vanschagen Architecten is de ontwerper gespecialiseerd in hergebruik van bestaand vastgoed. Het team selecteerde haar residents met zorg, aan de hand van een placemaking en co-maker strategie.

In essentie is het business model gebaseerd op de exploitatie van het pand. Daarmee kan het pand worden onderhouden en kan er worden geïnvesteerd in verduurzaming. Om dit te realiseren is SKAR een langlopende samenwerking aangegaan met de coöperatieve vereniging van sociaal ondernemers 'Ondergrond', voorlopig voor een periode van 10 jaar. Deze looptijd biedt kansen om echt iets van waarde op te bouwen. SKAR stelt in eerste instantie de plek voor een symbolisch huurbedrag ter beschikking aan Coöperatie Ondergrond. Zij doen het ontwerp, aanleg, beheer en oogst. Daarnaast wordt gekeken of medegebruik door huurders, vrijwilligers, buurtbewoners en/of lokale ondernemers mogelijk is.

Om kleding op een meer verantwoorde wijze beschikbaar te maken zoeken de mode-ondernemers van De Wasserij naar vernieuwende werkwijzen en samenwerking. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van lokale bronnen en productiefaciliteiten of van circulaire en duurzame materialen, of door in te zetten in op slow fashion, tijdloze stijl en hoge kwaliteit: kleding die je koopt om van te houden en om lang te dragen. Deze gezamenlijke inspanning draagt bij aan een gezond ecosysteem in de stad en de regio.



Voormalige Wasserij Bergwegziekenhuis

Het industriële pand, daterend van 1908, ligt enigszins verborgen in een groot woonblok van het Liskwartier, een van de oude wijken vlakbij het Oude Noorden. Tot begin van de jaren '90 deed het dienst als wasserette van het voormalige Bergwegziekenhuis, waarna tot 2018 leegstand volgde. Na de verbouwing van het industriële pand tot mode-broedplaats in 2019 is er naast ateliers, een aparte binnenwereld van binnenstraten, stegen en ontmoetingsplekken ontstaan. De meest kenmerkende elementen van het industriële gebouw zijn behouden. Bijzonder is bijvoorbeeld een centrale hal die de open ruimte met de keldervloer verbindt.

De link naar de omgeving wordt gelegd bij de koffiebar. Deze krijgt een terras onder het platanendak, een eerste stap in de transformatie van de parkeerplaats rond het gebouw. Hier wordt ingezet op vergroening en waterberging: een rustige, groene plek voor de buurt.

Nieuwe 'fashion hub' in Rotterdam

De Wasserij is een nieuwe 'fashion hub' in Rotterdam, met niet alleen 50 studio's voor zowel startende modeontwerpers als meer gevestigde namen en agentschappen, maar biedt ook ruimte voor onderwijs, lezingen en bijeenkomsten, heeft een restaurant/bar en een eigen makerslab met drie werkplaatsen van elk 250m2 gericht op experiment en productie van modestukken en textiel: een naaiatelier, een drooglab en een natlab. Hier worden geavanceerde machines (lasercutter, grote zeefdruktafel, lock-, brei en naaimachines) door ontwerpers gedeeld en gebruikt. Residents kunnen tegen voordelig tarief gebruik maken van de faciliteiten in het gebouw, zoals het makerslab en de workshopruimtes. Na het volgen van een introductie cursus kunnen ook buitenstaanders gebruik maken van de verschillende werkplaatsen en machines. Een programmamanager is actief bezig om kruisbestuiving in de community en het ecosysteem te bevorderen, beheert intern het gebruik en huur van de ruimtes en ziet toe op een goed verloop van bijzondere activiteiten.

SKAR

Betaalbare werkruimte voor de creatieve sector

“Rotterdam bloeit, en heeft succes. Maar met het succes, stijgt ook de vraag naar betaalbare ruimte.”

SKAR (Stichting Kunstaccommodatie Rotterdam) beheert betaalbare werkruimte, creëert ontmoetingsplekken en verbindt professionele kunstenaars aan elkaar en de buurt. SKAR bemiddelt, adviseert, en voert projecten uit op allerlei mogelijke manieren om de creatieve sector werkruimte te bieden en hun impact voor de stad te vergroten. Ten tijde van hun oprichting ongeveer 30 jaar geleden, was SKAR oorspronkelijk de afdeling kunsthuisvesting of bedrijfshuisvesting van de gemeente Rotterdam. Daarna zijn ze als stichting zelfstandig doorgegaan. Die stichting was lange tijd sterk verbonden met de gemeente, doordat bestuursleden en ook de directeur benoemd moesten worden door wethouders en burgemeester. De huidige directeur

is de laatste benoemde directeur door het college van B&W. Sindsdien zijn wel wijzigingen in de statuten aangebracht; de gemeente zelf gaf hier ook de voorkeur aan, waardoor de stichting steeds autonomer werd.

SKAR is opgenomen in de Cultuurplannen van de gemeente Rotterdam en wordt daarmee deels gesubsidieerd. In het Atelier- en Broedplaatsenbeleid van de gemeente is een centrale rol aan SKAR toegekend in het ontwikkelen en onderhouden van de artistieke en creatieve infrastructuur van Rotterdam. Dat is werk op maat: zij zoeken bij elk gebouw de juiste huurders, en voor elke huurder het juiste gebouw. Tegelijkertijd helpen zij de gemeente of vastgoedorganisaties om een goede tijdelijke of lange termijn bestemming voor hun pand(en) te vinden. Met 35 gebouwen (met 407 ateliers en 181 bergingen) in beheer dragen zij bij aan de waarde van de stad.



SKAR werkt voor en met de creatieve sector, maakt geen winst, maar blijft investeren in meer adequate en betaalbare werkplekken.

Waarde toevoegen aan de stad

Om dit alles voor elkaar te krijgen, werkt SKAR samen met de stad en andere partijen. Dat betekent dat SKAR goed kijkt waar ze waarde kan toevoegen aan de stad. Niet alleen tijdelijk maar ook permanent, zodat een deel van die waarde ook weer bij hen terecht komt. Volgens SKAR gaat het niet alleen om de kwantiteit: 'de focus komt te liggen op hoe de kansen voor creatieve productie groter worden. Kunstenaars en vormgevers maken niet alleen, ze dragen ook bij aan economische productiviteit. Bijvoorbeeld doordat een deel van de productie wordt uitbesteed, en omdat er verkocht moet worden.' SKAR wil daarom niet alleen investeren in afzonderlijke ateliers, maar ook in plekken die de creatieve productie de ruimte geven en de condities om het opschalen aantrekkelijker te maken. Hierin



Gemeenschappelijk laboratorium in de kelder

speelt ook het beleid een rol; verschillende typen huurders een locatie bieden, met als doel dat zij elkaars omzetkansen vergroten. Intern wordt bij SKAR gesproken over 'clusters' en 'kloosters'. De clusters zijn locaties die het type werk proberen te promoten, met kruisbestuivingen, en een positieve impuls geven. De 'kloosters' zijn echte werkplekken die de voorkeur geven aan minder ruis.

SKAR is in de afgelopen 4 jaar verdubbeld qua aantal ateliers dat zij biedt – maar de belangstelling groeit tweemaal zo hard. De verwachting is dat de vraag naar ateliers toe zal nemen, nu leegstaand vastgoed schaarser wordt en kraakwachtconstructies minder voor de hand liggen.

Op dit moment is er een wachtlijst die bijna het dubbele is van de hoeveelheid aangeboden ateliers. Die zal nog groeien naarmate vastgoed minder leeg komt te staan. SKAR moet daarom het aantal plekken in haar beheer uitbreiden, wil ze aan haar doelstellingen kunnen blijven voldoen.

Degenen die op de wachtlijst staan omdat ze anders hun praktijk niet kunnen uitoefenen moeten daarom snel geholpen kunnen worden (bij voorkeur binnen een jaar), wat een benodigde groei betekent van 50 tot 100% aan werkruimten.

SKAR –norm voor alle panden

Gedurende de 2017-2020 cultuurplanperiode zag SKAR de kans om een 'SKAR-norm' vast te stellen. De norm stelt voor standaard ateliers een standaard prijs per m2 per jaar. Die prijs blijft gelijk, en wordt alleen aangepast aan de inflatie. SKAR is voornemens dit gedurende vier jaar vol te houden; de intentie is om de daaropvolgende vier jaar hetzelfde te bereiken na 2020. Dat geldt voor alle panden: sommige zijn duurder voor SKAR, andere goedkoper, maar door het gemiddelde te nemen komt er een evenwicht.

SKAR beoogt haar aanbod aan werkruimte te vergroten. Dat kan door panden volledig in bezit te nemen, danwel door te participeren in gedeeld danwel coöperatief beheerd bezit. Daarbovenop wil SKAR continuïteit bieden. Zij zoeken houvast voor tenminste 20 jaar. Om betaalbaarheid en beschikbaarheid te garanderen zal SKAR nu aan meer experimentele vormen van eigendom en gedeeld eigendom moeten werken. Ook wil zij voor niet meer dan 50% afhankelijk zijn van tijdelijk ter beschikking gestelde panden.

Panden verduurzamen

SKAR werkt ook aan het verduurzamen van haar panden om o.a. de energiekosten van de gebruikers te verlagen en het omgevingsbewustzijn en wijk- en stadmaken door ondernemers en kunstenaars dichterbij de bewoners te brengen, wat weer helpt als tegendruk voor de woningmarkt. Al met al is het de bedoeling om nog meer waarde voor de stad te genereren.

Door de toenemende ouderdom van 'vaste' huurders en de instroom van nieuwe huurders komen nieuwe vragen op die leiden tot een diversificatie van het aanbod. Naast 'traditionele' atelierruimten is er vraag naar het zelf kunnen inrichten van verdiepingen voor collectieven. Maar er is ook steeds meer behoefte aan betaalbare combinaties van woon- en werkruimte voor kunstenaars, zowel voor oudere als voor jongere generaties.

Om een voorbeeld van SKAR's flexibiliteit en maatwerk te geven: tijdens de corona crisis schiet SKAR haar huurders te hulp bij het betalen van de huur. Mensen die dat willen, kunnen klussen uitvoeren aan SKAR-panden die onderhoud nodig hebben. Op deze manier kunnen zij maximaal twee maanden huur 'betalen'.

Ambitieuw investeringsprogramma

Voor de toekomst heeft SKAR besloten tot een beleid dat balanceert tussen waardebehoud om 'werk met werk' te maken en betaalbaarheid voor huurders beter te garanderen, en een ambitieus investeringsprogramma om haar aanbod te vergroten. Een optie die overwogen moet worden is dat SKAR bestaand bezit verkoopt om daarmee nieuw bezit te verwerven. De ambitie moet hierbij zijn dat per saldo significant meer ruimte in m2 volgens de SKAR-norm beschikbaar komt voor SKAR. Een tweede voorwaarde is dat het nieuw aangekochte vastgoed rendabel valt te exploiteren.

Behalve de deelsubsidie van de gemeente krijgt SKAR geen andere steun; haar businessmodel is de exploitatie van de panden. Daarmee kunnen de panden onderhouden worden met o.a. een meerjarenonderhoudsplan. SKAR kan ook zelf beslissen hoe zij haar investeringen over de projecten wil verdelen en voor wat (bijvoorbeeld verduurzaming). Er is veel mogelijk, mits binnen dezelfde rechtsvorm. Af en toe kan subsidie ook op

projectbasis aangevraagd worden, zoals bijvoorbeeld bij Stichting Droom & Daad, wat helpt als financieel middel om ontwikkeling te realiseren.

De totale exploitatie van SKAR is sluitend. SKAR houdt daarbij rekening met een huurdering van 5% en bij de panden in eigendom en langlopende huur ook met het groot onderhoud. De meerjarenonderhoudsplaning wordt bij panden in eigendom gedaan met het oog op waardevermeerdering van het gebouw. Daar waar investeringen gedaan worden, streeft SKAR naar een sluitende business case per gebouw (eigendom-langlopende-kortlopende huur). Daarbij wordt indien nodig de termijn waarbinnen de business case moet sluiten aangepast. Dit geldt zowel voor nieuwe ontwikkelingen als voor investeringen in een betere energieprestatie.

Blijvend betaalbaar worden nieuwe manieren voor het garanderen van creatieve werkplekken

We spreken Olof van de Wal - sinds vier jaar directeur van SKAR - over zijn zoektocht naar garanties voor betaalbare werkruimte in de creatieve sector.



Olof van de Wal
SKAR
Directeur

Wat is volgens jou de waarde van werk voor de stad?

Die waarde is bijzonder groot. Ik benader SKAR ook niet als een organisatie die zich inzet voor plekken waar kunstenaars zitten. Het gaat mij niet zozeer om de artistieke kwaliteiten die er zijn, dat geloof ik wel. Waar het mij om gaat is dat die plekken werkplaatsen zijn die allen bijdragen aan de economische ontwikkeling van een stad.

In het verleden werd heel erg vanuit de cultureel artistieke kant geredeneerd. Ik kom meer uit de hoek van de stedelijke vernieuwing (o.a. Platform 31); vanuit die achtergrond benader ik ook de creatieve werkplekken. SKAR-panden waren lange tijd erg gesloten. Waar ik nu mee bezig ben is om juist steeds meer zichtbaar te maken hoe kunst en creativiteit in de stad een plek kunnen krijgen.

“SKAR moet het aantal plekken in zijn beheer uitbreiden”, zei je laatst in een interview. Zie je kansen in de huidige tijd, met corona en een kantelende vastgoedmarkt?

In Rotterdam kantelt nog niet zo veel. Maar als er een langdurige crisis ontstaat - wat extreem vervelend is voor veel mensen - dan ga ik wel zorgen dat ik meer

“De toegevoegde waarde van kunstenaars en creatieven aan een plek wordt mede bepaald door de vraag in hoeverre ze blijvend kunnen bijdragen.”

acquireer. Dat is in het verleden niet genoeg gedaan. In de vorige crisis was veel vastgoed beschikbaar, maar er is nooit goed nagedacht over hoe je meer zou kunnen aankopen om daarmee de betaalbaarheid voor de creatieve sector voor een lange periode

te garanderen. Ik denk dat mijn voorgangers veel meer beheerders waren en minder bezig met de ontwikkeling voor de lange termijn.

SKAR geeft huurders in tijden van corona de mogelijkheid om te klussen i.p.v. huur te betalen. Is dat iets wat jullie willen en kunnen blijven doen?

Dit is wel tijdelijk. Uiteindelijk moeten we wel geld blijven genereren. Dat heb ik gedaan omdat ik hoorde dat mensen bang waren dat ze de huur niet konden betalen. Dan kunnen we het hebben over opschorten van huur, maar dat betekent dat ze het weer terug moeten betalen. Dan bouw je schuld op. Daar heb ik niets aan, en daar hebben huurders niets aan. Dus gaan we in ieder geval proberen om je voor 2 à 3 maanden door de ergste misère heen te helpen.

Ik denk dat we in de economie van kunst en cultuur, die altijd erg subsidiegestuurd is, überhaupt iets beter moeten nadenken over ons taalgebruik. Dat we niet praten over subsidies maar over opdrachten. Volgens mij moeten we gaan investeren in plaats van in tekorten denken. Een beetje waar Roosevelt het na de Wall Street crisis van 1929 over had met de New Deal. We gaan ervoor zorgen dat geld in de vorm van opdrachten bij de makers in de economie terecht komt, in plaats van overheidsmiddelen die als subsidies verwoord worden.

Zijn jullie daarom druk bezig met experimentele manieren van eigendom?

Wat ik belangrijk vind is dat er zoveel mogelijk werkplekken voor creatieven in de stad zo lang mogelijk beschikbaar en betaalbaar blijven. In mijn tijd is SKAR verdubbeld in vierkante meters, en hebben we meer aangekocht en gehuurd. Dat wil

ik nog meer doen, maar de reikwijdte van SKAR is redelijk beperkt: we kunnen niet alles zelf aankopen.

We kunnen wel meer creatieve werkplekken realiseren als we die in coöperatief verband aankopen. Waarbij kunstenaars die daartoe in staat zijn zelf een deel financieren en SKAR instapt als een sociale verhuurorganisatie voor kunstenaars die niet in staat zijn om financiering te regelen, maar wel kunnen huren. De kunstenaars die financieren kunnen dan kapitaal opbouwen, en tegelijkertijd kunnen we met z'n allen voorkomen dat panden in de molen van de speculatie terecht komen. Zo houden we plekken langdurig betaalbaar.

“Het zijn werkplaatsen die allen bijdragen aan de economische ontwikkeling van een stad.”

Kunstenaars die meefinancieren leveren wel iets in, namelijk de potentiële winst die erin zit als ze het pand daarna op de woningmarkt zouden verkopen. Dat maakt de discussies over gedeeld eigendom zeer interessant. De abstractie wordt altijd gewaardeerd, maar het praktisch uitvoerbaar maken is wel een ingewikkelde zaak. Ik hoop de komende jaren wel plekken in gedeeld eigendom te kunnen realiseren.

Jullie hebben een SKAR-index, waarmee jullie proberen om vijftig euro per vierkante meter te blijven garanderen voor huurders. Hoe is deze prijs bepaald? En hoe houdbaar is die prijs?

Het grootste deel van ons vastgoed is gehuurd van de gemeente Rotterdam in een collectieve huurovereenkomst. De gemeente moet al zijn panden verhuren volgens de boekwaarde, maar in die collectieve huurovereenkomst zijn we overeengekomen dat de gemiddelde vierkante meterprijs (o.b.v. het prijsniveau van 2016) op 25 euro per vierkante meter ligt. Tel daar 25 euro bovenop voor onderhoud en overige kosten en je zit op de SKAR-norm. Dat, hebben we gemerkt, is voor autonome kunstenaars betaalbaar.

“In de vorige crisis was veel vastgoed beschikbaar, maar er is nooit goed nagedacht over hoe je meer zou kunnen aankopen om daarmee de betaalbaarheid voor de creatieve sector voor een lange periode te garanderen.”

Die norm groeit wat mij betreft alleen maar mee met de inflatie, anders zouden we het niet redden. Zolang de gemeente vasthoudt aan dat bedrag, kunnen wij ook vasthouden aan dat bedrag. En zoals het er nu naar uitziet kunnen we dat de komende tien jaar nog doen.

Het geeft mij ook een aanleiding om met huurders in gesprek te gaan. Het verlangt ook wat van hen. Het garanderen van die lage huren betekent namelijk dat we de panden wel kunnen beheren, maar niet alles kunnen ontzorgen. Terwijl huurders, met name kunstenaars, vaak niet zo nauwkeurig zijn in het eigen huurdersonderhoud. Dus ik moet ook met ze in gesprek: “Laten we nu samen proberen die huur laag te houden, daar hebben jullie ook een aandeel in.”

Hebben jullie met name beheer en eigendom van vastgoed i.s.m. de gemeente of zijn er ook andere partijen met wie jullie samenwerken?

Het is meer. Wij hebben een portefeuille van wat we aanhuren en wat we in bezit hebben. Wat we aangehuurd hebben, dat is voor 80 à 90% van de gemeente. Voor de rest is dat van derden, waaronder particulieren en woningcorporaties. Het is wel zo dat creatieve werkplekken en woningcorporaties een wat ingewikkelde combinatie is. Een woningcorporatie blijft logischerwijs hoofdzakelijk voor het wonen.

“We gaan ervoor zorgen dat geld in de vorm van opdrachten bij de makers in de economie terecht komt, in plaats van overheidsmiddelen die als subsidies verwoord worden.”

Ik denk wel dat het nodig is dat een stad ook een organisatie heeft die betaalbaar bedrijfsvastgoed kan beheren en daarop kan sturen. Dat is wat ik met SKAR probeer te doen. Ik probeer de betaalbaarheid in een klein segment, namelijk creativiteit, te garanderen. Maar dat probeer ik wel door de hele stad te garanderen, en niet op de plekken waar iedereen toch wel wil zitten.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

SKAR (Stichting Kunstaccommodatie Rotterdam) bemiddelt, adviseert, en voert projecten uit op allerlei mogelijke manieren om de creatieve sector betaalbare werkruimte te bieden en hun impact voor de stad te vergroten.

Het gaat niet alleen om betaalbare werkruimte, maar ook om de juiste condities te bieden om de productie van ondernemers te laten groeien en aan hun ecosysteem bij te laten dragen. Om dat te bereiken heeft SKAR een goede kijk op mogelijke verbindingen tussen locatie en activiteiten, zoekt naar kruisbestuivingen en mogelijkheden om creatieven te stimuleren.

De 'SKAR-norm' is een instrument om lage huur gelijkmatig over alle panden te verdelen. Zij doen dit door een standaard prijs per m2 per jaar vast te stellen (SKAR-index). Door het gemiddelde te nemen van alle panden ontstaat er evenwicht, ongeacht de verschillen.

Coöperatief beheerd bezit kan volgens SKAR een middel zijn om meer continuïteit van aanbod van betaalbare werkruimte te combineren met gedeelde risico's en verantwoordelijkheden tussen operator en gebruikers.

Via het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) van panden in eigendom, helpt SKAR de waardevermeerdering van een gebouw en zijn omgeving te laten ontstaan.

Door het MJOP met maatschappelijke doelen te verbinden, kan het als aanwinst worden gebruikt.

Olof van der Wal zegt hierover: 'voor een gezonde stimulans voor ondernemers zouden overheid en financierders een draai moeten maken en liever opdrachten verstrekken in plaats van subsidies'. Dat is een productieve incentive die ook gunstig voor de rest van het ecosysteem kan zijn.

De Wasserij, het Fashion Hub Rotterdam, toont hoe een goed gekozen coalitie van verschillende stakeholders essentieel is voor succes. Door de verschillende soorten inbreng van expertise en rollen te bundelen wordt het concept rijker, de aanpak duidelijker en het business model robuuster. Betaalbare werkplekken en veelzijdige impact op ecosysteem van project en omgeving worden hierdoor langdurig vastgesteld.

Het cureren en selecteren van passende gebruikers vanaf begin af aan, zoals modeontwerpers voor de Wasserij, zorgt voor een sterke start van de community en brengt een heldere boodschap naar buiten. Gerelateerde beroepen zijn overigens ook welkom, zoals accountants of marketing voor de modesector. Op den duur kan een dergelijk ecosysteem bijdragen aan ketenverandering en consumentengedrag binnen de sector.

CONTACT

Wijngaarde Beckers en Verhoeven



Bestaande loods in het Westelijk Havengebied van Amsterdam, getransformeerd tot gedeeld gebouw van Royal HaskoningDHV (RHDHV) en Makerspace, voor 'denkers' en 'doeners'. Het gebouw dient als proeftuin voor RHDHV, waarbij mede door de inzet van externe partij Wijngaarde Beckers en Verhoeven (WB&V) een business model werd gecreëerd met win-win afspraken voor beide partijen.

Contact

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Amsterdam NL	WB&V Groep Professionelen	 Transformatiegebied	 Pand	 Privaat	 Ingenieursbureau en Makers	Werkgebied Binnenstedelijk Gemengd

Aan de Contactweg in Amsterdam Sloterdijk is een bestaand bedrijfsgebouw herontwikkeld tot een gedeeld gebouw voor het kantoor van advies- en ingenieursbureau Royal HaskoningDHV (RHDHV) en een broedplaats met makerspace. Twee nogal verschillende typen ondernemingen die op het eerste gezicht weinig aan elkaar lijken te hebben. Maar als de ogenschijnlijke incompatibiliteit - creatieven zijn niet vertrouwd met corporate en vice versa - kan worden overwonnen dan is het mogelijk om de waarde te verzilveren.

Contact is een voorbeeld van synergie tussen het formele werken en kleine creatieve bedrijven in vorm van een soort ‘kangoeroe’ model.

‘Corporate’ en ‘creatief’

RHDHV was na het aflopen van een huurcontract op zoek naar nieuwe bedrijfsruimte in Amsterdam, met als leidraad haar bedrijfsmissie: enhancing society together. Met de combinatie van ‘corporate’ en ‘creatief’, en van ‘denkers’ en ‘doeners’ is gezamenlijk invulling gegeven aan uitdagingen rondom leefbaarheid, verdichting, energie en mobiliteit in Amsterdam.

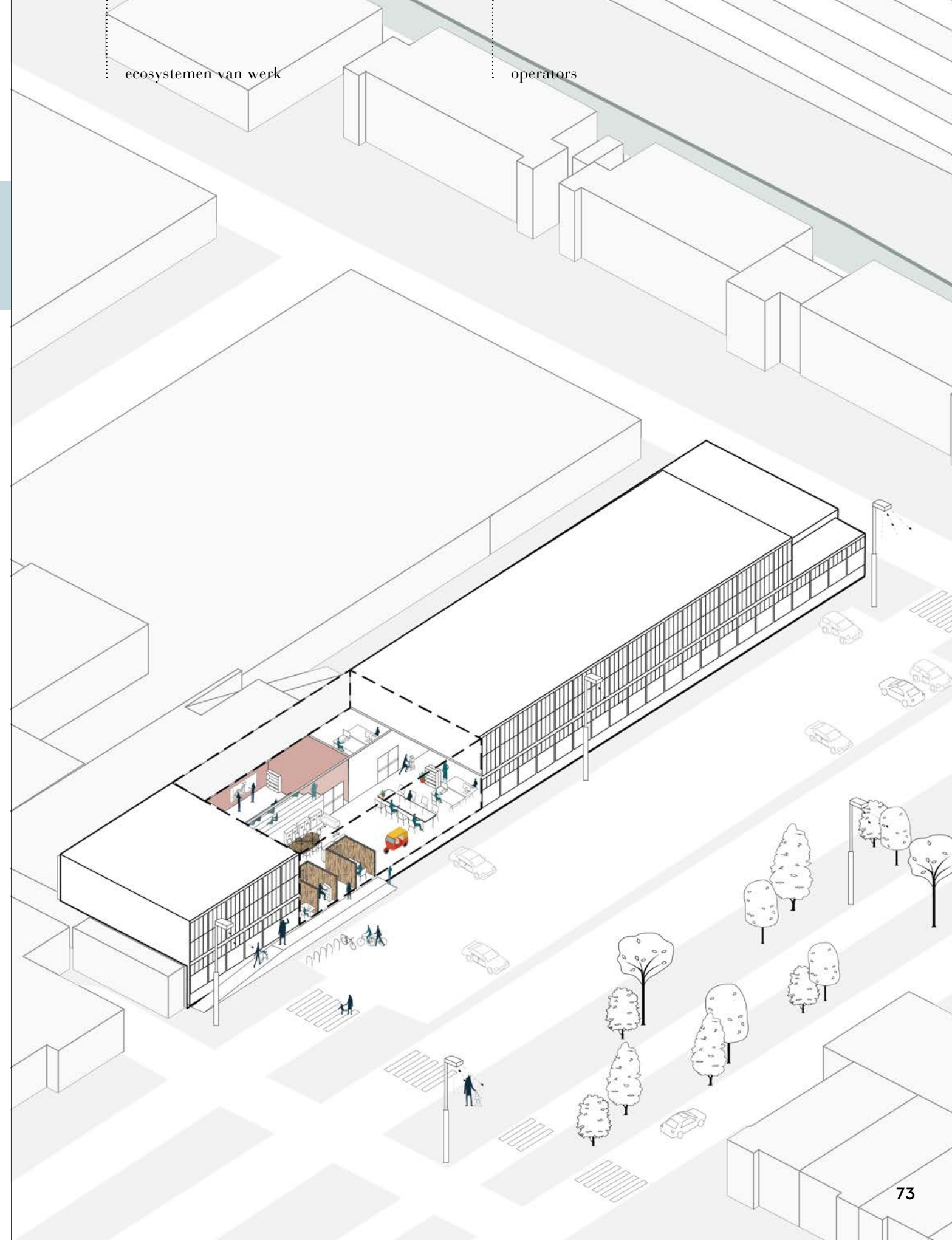
Vertaling eigen ambities naar huisvesting

RHDHV is een (inter)nationaal ingenieursbureau, onder meer bekend van advies en projectmanagement in innovatie en duurzame ontwikkeling. Zij willen bijdragen aan ‘een betere samenleving en de levens van grote groepen mensen wereldwijd gemakkelijker, gezonder en veiliger maken’. Daarom heeft RHDHV Amsterdam getracht haar eigen ambities voor de toekomst van de onderneming - energieneutraal, circulair, gezond en flexibel - direct te vertalen in huisvestingsambities voor een nieuwe vestiging in Amsterdam.

Aan het begin van de zoektocht maakte Micha Wijngaarde, een van de drie adviseurs (makelaars/ontwikkelaars) met wie ze het gesprek waren ingegaan, duidelijk dat je beter de uitvraag waarmee ze waren vertrokken kon omkeren en in een procesvraag gieten: hoe kan men ervoor zorgen dat deze ambities gerealiseerd worden?

Die gesprekken maakten ook duidelijk: een adviseur van het kaliber Micha Wijngaarde zou goed van pas kunnen komen bij het verdere proces om de juiste plek te vinden met een passend idee. Na drie maanden praten over wat precies de ambities waren, en wat RHDHV met het motto ‘enhancing society together’ voor dit project bedoelde, ontstond het idee om een partij te zoeken die juist niet op dezelfde golflengte zit: ‘de creatieven.’ Na een inventarisatie werd er een lijst met 23 plekken opgesteld (van gebouw tot viaduct of een stuk grond, sommigen al in gebruik, anderen juist niet). De keuze viel uiteindelijk op het bestaande gebouw op de Contactweg 47.

RHDHV wilde niet eigenaar zijn, maar huren. Ze waren wel bereid om extra te betalen voor investeringen die in 5 jaar konden worden afgeschreven. Bureau Broedplaatsen Amsterdam heeft 400.000 euro subsidie gegeven voor de investering in de broedplaats. Dit heeft RHDHV geholpen te ontzorgen in de beginfase. De slimme constructie die de uitdaging uiteindelijk succesvol heeft opgelost, is de volgende: de broedplaats huurt de hele locatie van de eigenaar - een Amsterdamse belegger - en verhuurt het vervolgens door aan zowel RHDHV en de creatieve makers. Kort door de bocht zou je kunnen zeggen dat RHDHV 1/3 van de ruimte gebruikt en 2/3 van de kosten betaalt, en de makers andersom. Maar dat doet geen recht aan de vele finesses van de constructie. Value case is dat beide werelden er wat voor terug krijgen: de creatieven krijgen zekerheid over hun werkplek voor



een bepaalde tijd; RHDHV heeft een inspirerende werkomgeving voor medewerkers, positief imago, marketing en acquisitie.

Tijdens de oprichting werd er continu gezocht binnen de kaders van vastgoed en facilities; hoe je ze kunt oprekken, in huur, in services en dergelijke, maar ook hoe er zoveel mogelijk gedeeld en verdeeld kan worden. Juist om dit voortdurend kwalitatief te houden is er gekozen voor een sterke 'operationele' man; een soort business developer, meer dan een community manager; iemand die zowel de taal van de corporate wereld als die van de creatieven begrijpt.

Collectieve ontmoetingsplekken

Met de herontwikkeling komt het gebouw Contactweg 47 in zijn derde gebruikscyclus na eerdere 'levens' als magazijn voor Van Gend en Loos en als Volkswagen garage. De begane grond wordt gedeeld tussen het kantoor en de broedplaats. De broedplaats verhuurt studio's voor uiteenlopende 'creatieve ondernemers'; van circulaire kleermaker tot limonademaker, ontwerper en houtbewerker. Momenteel zijn er ongeveer 50 ondernemers en kunstenaars met kleine werkplekken, een 'makerspace', een klein theater en een restaurant. Er zijn oude machines voor collectief gebruik, 3D-printers, lasersnijders, vinylslijders enzovoorts. Ook mensen van buitenaf kunnen er gebruik van maken als ze een lidmaatschap nemen. Er zijn daarnaast multi-inzetbare ruimtes gecreëerd en er werd ingezet op energieneutraliteit. Om zo veel mogelijk kruisbestuiving en ontmoeting te stimuleren was het idee om niet-noodzakelijke activiteiten en voorzieningen zoals koffiemachines, restaurant en vergaderruimtes uit het kantoor van Royal HaskoningDHV weg te laten en in te zetten op gedeelde plekken waardoor men gestimuleerd wordt om contact en ontmoeting te zoeken. De duurzaamheidsambities omvatten ook circulariteit en het gebouw draagt bij aan een aanzienlijke CO2 reductie en een verhoogde gebruikerstevredenheid.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Wijngaarde Beckers en Verhoeven (WB&V) is een operator die 'mensen, plekken en ideeën' verbindt en initiatiefnemers helpt vanaf het conceptueel denken tot de financiën. Hun specialisme is het bij elkaar brengen van de creatieve en corporate wereld om een evenwichtig en breed gedragen projectplan te realiseren.

Creatieven zijn niet vertrouwd met corporate en vice-versa. Zelfs met de beste bedoelingen is het lastig om elkaar te vinden en de vervreemding te overwinnen om bijvoorbeeld werkruimte te delen zoals bij Contact. Advies en steun van nieuwe type operators als WB&V is een sleutel om begrip te kweken tussen de stakeholders en de waarde van de kruisbestuiving te verzilveren.

Het is niet eenvoudig om concreet grip op de maatschappelijke aspecten van duurzaamheid te krijgen. Voor een dergelijk proces is voldoende tijd voor het preciseren van de ambities essentieel. Partijen moeten aan elkaar wennen en vertrouwen winnen om een dergelijke uitdaging aan te gaan.

Bij Contact heeft WB&V het ingenieursadviesbureau Royal HaskoningDHV geholpen om een verduurzaamd pand met de creatieven van Makers Space te delen in een soort 'kangoeroe model'. Een kangoeroemodel is een financiële constructie om gebruik van werkruimte, huur, toegevoegde waarden en risico's tussen corporate en niet-corporate te delen. Waar het om gaat is het creëren van een value case en de voordelen voor beide partijen: de creatieven krijgen zekerheid over hun werkplek; de corporates krijgen daarvoor een inspirerende werkomgeving terug voor hun medewerkers, een positief imago, marketing en acquisitie.

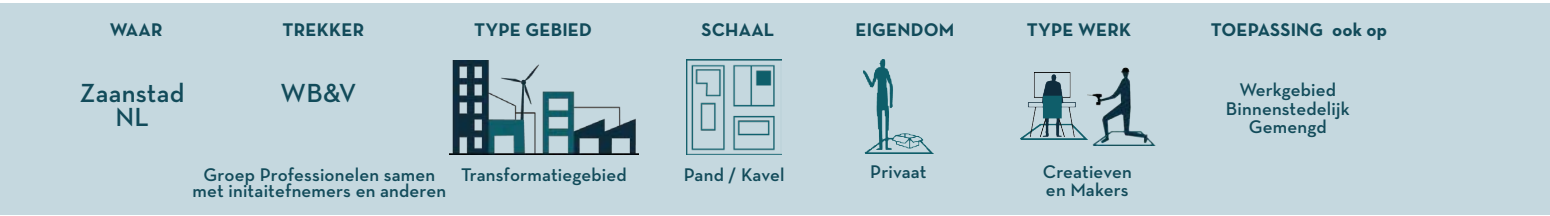
Met de opening van het gebouw dachten velen dat het project klaar was, maar eigenlijk begon het toen pas echt: het is een langlopende uitdaging die voortdurend aandacht vraagt. En het vereist meer dan alleen een community manager, er is ook een business developer nodig. Iemand die de twee werelden van corporate en niet-corporate kent.

DE HOOP

Wijngaarde Beckers en Verhoeven

'De Hoop' is een broedplaats van ca. 14.000 m² in de Achtersluispolder van Zaandam. De ruimtelijke opzet voor casco en modulaire atelierbouw maakt dat het project kostenbesparend en flexibel is. Mogelijk gemaakt door de samenwerking van de Crealisatie Coöperatie (CC) en haar community, Bureau Broedplaatsen, Triodos Bank en vastgoedadviseurs Wijngaarde, Beckers & Verhoeven (WB&V).

De Hoop



Met het verdwijnen van de laatste rafelranden binnen de gemeentegrenzen van Amsterdam en van de laatste betaalbare plekken, richt het Amsterdamse Bureau Broedplaatsen zich nu op gebieden in omliggende gemeentes, zoals bijvoorbeeld Achtersluispolder in Zaanstad. In dit bedrijvensgebied op de grens van Zaanstad en Amsterdam is door de Stichting Crealisatie Coöperatie (CC) een broedplaats ontwikkeld voor tijdelijk werken en eventueel wonen met betaalbare werkruimte voor creatieven. De ombouw van de productiehal tot Maakgemeenschap De Hoop, ca. 14.000 m2 in acht gebouwen aan elkaar verbonden, brengt nieuw leven in het gebied.

Rafelranden voor het oprapen in de regio

CC wil fungeren als faciliterend en kennisdelingsplatform voor het ontwikkelen van betaalbare werklocaties voor de artistieke, culturele en creatieve industrie. De coöperatie wil alles faciliteren wat een locatie nodig heeft om haar creatieven te ondersteunen. Om te beginnen willen zij zelf opdrachtgever en aannemer zijn en hun middelen liever aan de makers besteden, bijvoorbeeld door bouwparticipatie en door het gunnen van betaald werk. Behalve betaalbare ruimtes bieden zij ook een centraal werkplein en werkplaatsen aan, wat later een van de sleutels tot succes blijkt te zijn. De ambitie is om er een hechte gemeenschap laten ontstaan.

Kaderen, niet inkleuren

Het initiatief past ook bij de ambities van de gemeente Zaanstad, die de Achtersluispolder ziet als ‘de plek waar in de combinatie van werken en wonen definitief de verbinding met Amsterdam kan worden gelegd’. Omdat de gemeente daar vrijwel geen grondpositie heeft, heeft zij gekozen voor een regisserende rol. Met als motto: kaderen, niet inkleuren.

Demontabel bouwsysteem voor 7 jaar

CC biedt betaalbare studio- en atelierruimtes in en rondom Amsterdam aan, veelal in oude fabriekspanden, loodsen of op braakliggende terreinen. Sjoerd Ruarus, Cyril Stom en Jim de Ruyter zijn de initiatiefnemers, tevens co- founders van de CC. Met de gemeente is een tijdelijk gebruik van deze locatie voor een duur van 7 jaar afgesproken. De keuze voor een demontabel bouwsysteem maakt ook mogelijk dat het op verschillende plekken ‘permanent tijdelijk’ kan worden gebruikt. De Hoop is ook ondersteund door de CAWA (Commissie voor Ateliers en (Woon) Werkpanden Amsterdam) die subsidie en financiering geeft. De kale m2/huur varieert van 70 euro (CAWA ateliers), voor casco zelfbouwkavels 90 euro, en turn-key studio's 110 euro. Een CAWA atelier van 60m2 kost dan zo'n 370 euro p/m. De relevante stakeholders voor het ontwikkelen van De Hoop zijn: Bureau Broedplaatsen als investeerder, maar ook Triodos Bank; de belegger die eigenaar is van de grond, en de makelaar die de onderhandeling in goede banen heeft kunnen leiden door de belegger te overtuigen dat het geen risico investering was; de gemeente; de CC en haar community, en tot slot vastgoedadviseurs Wijngaarde, Beckers & Verhoeven (WB&V). Die laatste hebben een bijzondere rol gespeeld.

WB&V zijn door Bureau Broedplaatsen gevraagd om mee te denken en te adviseren, voor de governance en de financiële- en juridische kant van de broedplaats, o.a. door voorzitterschap van teamvergaderingen en adviezen. Zij hebben meegeholpen om het verblijf van de community voor 7 jaar veilig te stellen. Op de langere termijn konden zij houvast bieden voor de community, hen blijven helpen om tot een nog sterker ecosysteem te groeien en wellicht ook een rol

in het gebied te houden na afloop van het tijdelijke contract. Ze adviseren hen voortdurend over het business model en de verhouding met de gemeente en andere belangrijke partijen intern en extern aan het project.

De initiatiefnemers van De Hoop onderzoeken nu of naast de werkruimtes ook een aantal tijdelijke woningen op het terrein kan staan, daarvoor hebben ze de gemeente benaderd. Momenteel is een haalbaarheidsstudie in de maak. De eerste gesprekken hebben uitgewezen dat de gemeente graag medewerking verleent aan het plan in juridische zin. De volgende stap is gericht op verdere uitwerking van de projectfinanciering en juridische en planologische aspecten.

Begin november 2020 heeft de Rijksoverheid geld beschikbaar gemaakt voor het bouw van tijdelijke woningen op drie locaties in Zaanstad, waaronder De Hoop. Het wordt gestart met tien woningen, met een mogelijkheid tot uitbreiding. Het gaat om zelfstandige flexwoningen voor maximaal tien tot vijftien jaar met een tijdelijk huurcontract. De komende periode worden de plannen verder uitgewerkt met alle betrokken partners. Tussen de start van de bouw en de oplevering zal ongeveer een jaar verstrijken.



Doelen Crealisatie Coöperatie

Het herbestemmen van leegstaand vastgoed tot betaalbare, multidisciplinaire creatieve werk-woon gemeenschappen binnen de regio Amsterdam

Het faciliteren van professionele werkplaatsen, werkpleinen en logistiek t.b.v. alle artistieke-en creatieve beroepen en ambachten

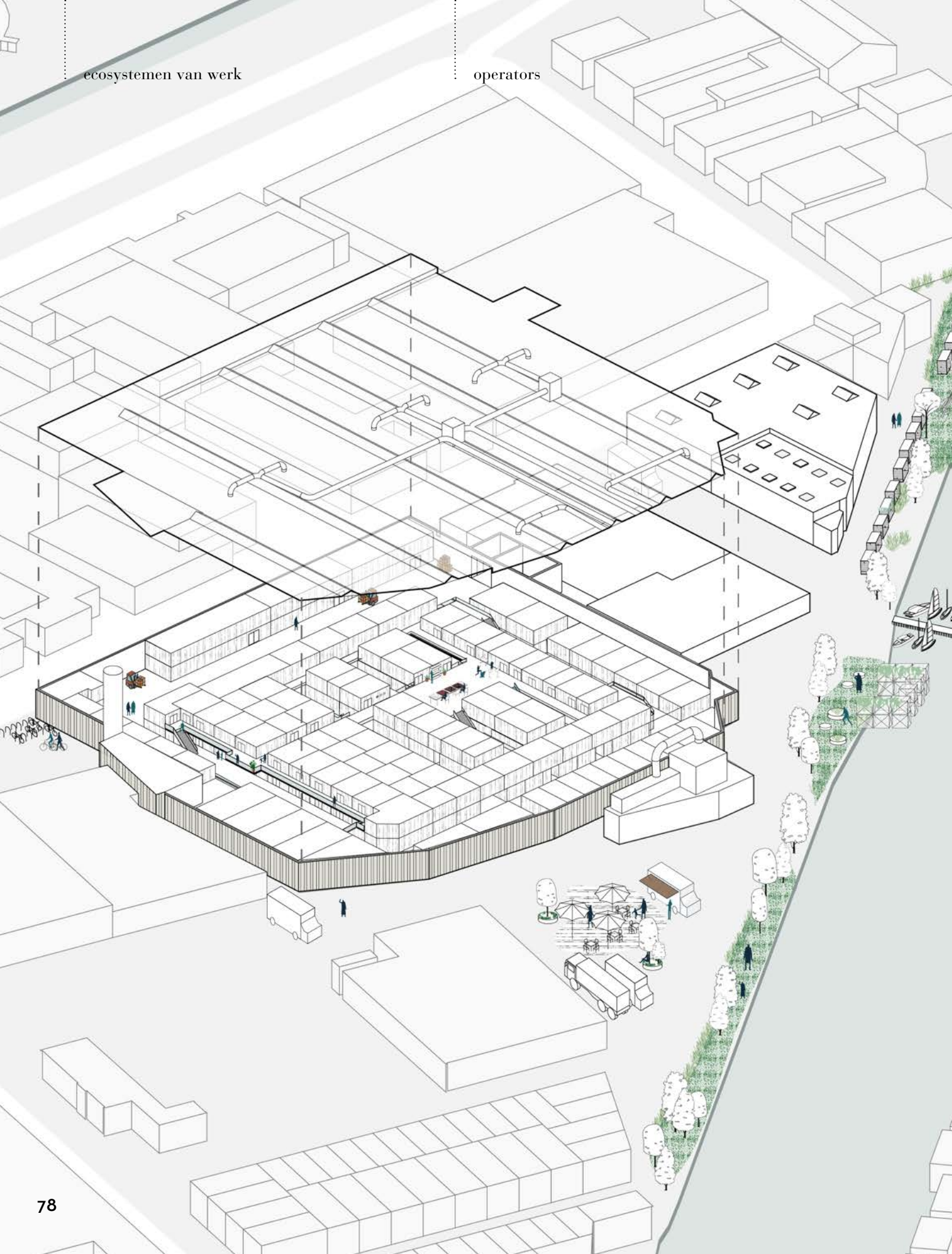
Het manifesteren van een educatief kennisplatform in de vorm van de Rafelrand Academie: lesprogramma's ter ondersteuning

Het professionaliseren van CC als projectorganisatie ter ondersteuning van de huurders en ter stimulering van werkgelegenheid in het algemeen

Een constructieve rol spelen in de verdere totstandkoming van gebieden die in transitie zijn om zo de leefbaarheid, (sub)cultuur, betaalbaarheid, het samen'werken' in de buurt en daarmee de algehele 'well-being' van de mens te waarborgen

'De wereld redden': CC wil graag lokaal en internationaal acties organiseren om hulp te bieden waar dit nodig is

Het opbouwen van een ontwikkelfonds ter ontwikkeling van nieuwe locaties, aanverwante projecten en intenties



Open source insteek voor zelfbouw

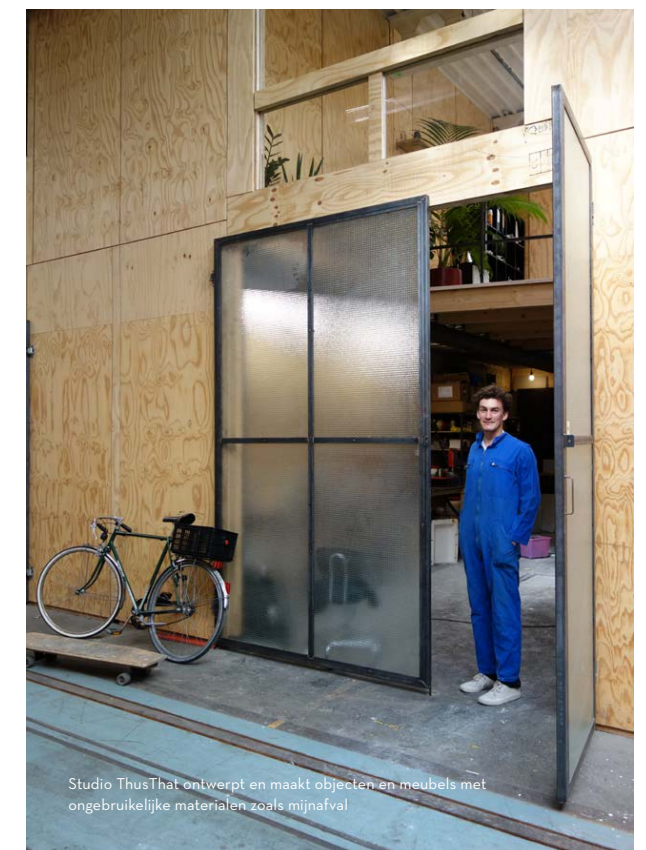
Het terrein bevindt zich in het Barndegat in het noordoostelijke deel van de Achtersluispolder in Zaanstad, tegen de grens van Amsterdam-Noord aan. Een aantal van deze gebouwen is hoog genoeg om verdiepingen in te creëren waardoor vides of dubbel hoge ateliers beschikbaar komen. CC heeft zelf basale atelierruimtes ontwikkeld in een modulair systeem. Eenvoudig te bouwen en modulair van opzet, levert het de open source insteek die zelfbouw mogelijk maakt: het kan zelfvoorzienend worden uitgevoerd en is volledig demontabel, waardoor de elementen opnieuw te gebruiken zijn. Dit laatste maakt 'permanente tijdelijkheid' mogelijk en heeft geholpen om de business case ook beter passend te krijgen.

Het plaatsen van de pui en de afwerking wordt aan de huurders zelf overgelaten; sommige huurders bouwen volledig hun eigen werkruimte. Er zijn ook gemeenschappelijke werkruimtes voor metaal, hout, textiel, drukwerk en media. Zo worden er professionele machines aangeboden, middelen om projecten te vervoeren, en er wordt kennis overgedragen in een 'Rafelrand Academie'. Met de werkzaamheden van de ondernemers en de Rafelrand Academie wil de community ook impact bijdragen aan de aangrenzende buurt van Poelenburg, door jongeren te activeren en op te leiden.

Artistieke, culturele en creatieve industrie

Het programma omvat nu 186 ateliers met een heel scala aan producties, zoals:

- Hout en Staal: decorbouwers, interieurbouwers, constructiewerkers, meubelmakers
- Ambacht: keramiek, glas-in-lood, glasblazen, smeden, sieraad
- Autonome kunst: beeldhouwen, schilderkunst, installatiekunst, beeldende kunst (fotografie)
- Textiel: mode, stoffering, stoffenontwerp
- Ontwerp en Design
- Hightech: robotica, CNC, programmering, automatisering
- Muziek: band- en repetitieruimtes, opnamestudio's, instrumentenmakers
- Media: marketing en communicatie, webdesign, productie, audio en video,
- Food en beverage



Studio ThusThat ontwerpt en maakt objecten en meubels met ongebruikelijke materialen zoals mijnafval

Het verbinden van mensen, plekken en ideeën

Hoe kan een project helpen verbindingen te creëren tussen mensen en hun ideeën? Daar start het denkproces van Micha Wijngaarde & Martine Verhoeven. Vanuit hun bedrijf Vastgoed In Beweging zijn ze betrokken bij bijzondere projecten zoals gebouw Contact en Broedplaats De Hoop. Werk speelt daarin altijd een belangrijke rol. Micha en Martine leggen uit wat voor rol zij precies innemen bij de creatie van dit soort plekken en hoe zij vanuit de praktijk aankijken tegen de ontwikkeling van (betaalbare) werkplekken in de stad.

Als je jullie projecten een definitie zou geven, hoe zou je die omschrijven? Wat voor type stakeholder zijn jullie?

Wat wij doen is het verbinden van mensen, plekken en ideeën. Sommige partijen in het ruimtelijk domein zijn erg goed in conceptueel denken, bij anderen ligt hun kwaliteit bij de financiën. Sommige partijen zijn ingevoerd in de creatieve wereld en andere juist meer in de corporate wereld. Waar wij goed in zijn, is het verbinden van al die werelden om een evenwichtig en breed gedragen projectplan te realiseren.

Het lastige daarvan is dat je nooit een snelle elevator pitch op de plank hebt liggen. Het is iedere keer maatwerk. Als we met een bedrijf uit de creatieve sector werken, concentreren we ons vaak op de governance en financiën: 'Hoe moet je dat geweldige idee nou ook bedrijfsmatig goed uitvoeren?' Bij een corporate (bijv. belegger) leggen we vaak uit hoe die creatieve wereld in elkaar zit en hoe je daar de juiste verbinding mee kan maken.

Meestal heeft een opdrachtgever wel een idee, maar zweeft dat ergens in zijn/haar achterhoofd. Wij halen dat idee naar boven, maken het begrijpelijk en realiseerbaar. Ook proberen wij te stimuleren om iets verder te kijken dan diegene in eerste instantie van plan was. Door goed door te vragen kun je veel spannendere ambities formuleren die vaak branche-overstijgend zijn. Door ons brede netwerk en vermogen om verschillende talen te spreken ontstaan slimme koppelingen die zorgen voor bijzondere vastgoedoplossingen.

“Om dit soort werkplekken te creëren en behouden in de stad moet je dingen toch weer een beetje door elkaar gooien”



Micha Wijngaarde
MB&V
Eigenaar



Martine Verhoeven
MB&V
Partner

Broedplaats De Hoop in Zaandam, broedplaats Contact in Amsterdam Sloterdijk; wat is het belang van de status 'broedplaats' in jullie 'bijzondere vastgoedoplossingen'?

Creatieve maakondernemers willen over het algemeen gewoon mooie dingen maken. Ze zoeken betaalbare huurruimte dichtbij de stad en bij elkaar om dat te verwezenlijken. Bureau Broedplaatsen is een financierder die hen kan helpen bij het opzetten van een plek door het verstrekken van subsidies. Een broedplaats is in principe niets meer dan een subsidieregeling. Maar net als elke andere investeerder probeert Bureau Broedplaatsen de investering zo goed mogelijk te beschermen. Creatieve maakondernemers vinden de financiële kant met al die governance zaken vaak niet interessant genoeg; geld is eerder een noodzakelijk kwaad. Indien de investering in gevaar komt, schakelt Bureau Broedplaatsen een partij zoals wij in om de ondernemers te adviseren.

“Je moet een aantal regels durven los te laten en goed bedenken welke grenzen echt van belang zijn.”

Is het mogelijk om onafhankelijk van fondsen en subsidies zo'n broedplaats van de grond te krijgen?

Dat was wel onze gedachte toen we in broedplaats Contact een groep kunstenaars koppelden aan de corporate ingenieurs van Royal HaskoningDHV. Simpel gezegd huurt Royal HaskoningDHV daar een derde van de ruimte en betaalt tweederde van de kosten. Oftewel: de groep kunstenaars betaalt maar een derde van de kosten voor tweederde van de ruimte.

Wat wij bij commerciële partijen altijd doen

is proberen de meerwaarde van die groep creatievelingen begrijpelijk te maken. Die zit 'm onder andere in het bieden van een inspirerende werkomgeving voor medewerkers, het verbeteren van het imago, en acquisitie.

“Beleggers blijven zo'n groep creatievelingen zien als groot risico.”

Toch zijn er maar weinig commerciële partijen die willen investeren in dit soort experimentele initiatieven. Beleggers blijven zo'n groep creatievelingen zien als groot risico. Bovendien vergt het vaak risicovolle investeringen voor tijdelijke plekken. Je hebt eigenlijk een durfkapitalist nodig die niet 8 tot 12 procent rendement vraagt. Er zijn wel meer mogelijkheden, maar het blijft altijd een spanningsveld. Je moet die partijen erg goed op elkaar afstemmen: wat zoekt de een in de wereld van die ander, en andersom?

“Je hebt eigenlijk een durfkapitalist nodig die niet 8 tot 12 procent rendement vraagt.”

Is het ook een kwestie van verouderde wettelijke en financiële kaders?

Verouderd weet ik niet. Het zijn wel vaak initiatieven van een groep kleinere ondernemers. Als het initiatief draait is die groep blij. Bij het volgende initiatief begint weer een andere groep, die van voor af aan dat proces gaat leren. Dus er zit maar heel weinig lerend vermogen in. De groep leert wel, maar de groep bestaat telkens uit nieuwe mensen. Eigenlijk wil je toch iets meer kennis en kunde vasthouden en overdragen. Maar dat is best lastig. Het is een tak van sport waar veel energie in gaat zitten en waar weinig geld uit voortkomt. Ook denk ik dat de creatieve sector nog te weinig de waarde van hun bedrijvigheid laat zien. Er zijn best wat onderzoeken die bijvoorbeeld het positieve effect op werkgelegenheid hebben aangetoond, maar dat wordt te weinig tastbaar gepubliceerd.

“De creatieve sector nog te weinig de waarde van hun bedrijvigheid laat zien.”

Tegelijkertijd wil die corporate sector heel graag met de creatieve wereld samenwerken, maar worden zij vastgehouden door hun eigen regels in governance. Dat zagen we bij de totstandkoming van broedplaats Contact. De directie van Royal HaskoningDHV durfde het besluit over het starten

van de broedplaats niet te nemen. Er werd een ondernemingsraad bij elkaar geroepen en daar was de algemene stemming: 'Eindelijk gaan we doen wat we zeggen!' (namelijk: enhancing society together). Dat was echt verbazingwekkend, hoe veel verder het personeel dus was dan de directie dacht, en hoe stevig zo'n ambitie omarmd werd. Op dat moment kon de directie niet meer terug.

Hoe belangrijk is het om dit soort bijzondere werkplekken te creëren en behouden in de stad?

Het belang van werk in de stad in brede zin houdt verband met ondernemerschap. Ondernemerschap maakt een stad veerkrachtig. Iedereen vindt de plekken waar veel gebeurt spannend en gezellig, terwijl dat nu juist een beetje doodslaat in de planologie. De trend van monofunctionele gebieden, met wonen en werken gescheiden, was lang heersend.

Om dit soort werkplekken te creëren en behouden in de stad moet je dingen toch weer een beetje door elkaar gooien. Dat betekent ook dat je ruimte moet geven voor dingen die misschien niet precies in een hokje passen. Je moet goed bedenken welke grenzen echt van belang zijn. Dus durven loslaten - en dingen durven te laten groeien.

“Ondernemerschap maakt een stad veerkrachtig.”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Bij het oprichten van De Hoop werd Crealisatie Coöperatie (CC) vanaf het begin gesteund door Wijngaarde Beckers en Verhoeven (WB&V). CC kan bij de ontwikkeling van een community helpen met het opzetten van betaalbare ruimte, het ondersteunen van bedrijfsprocessen, het delen van apparatuur en meer. Ondersteuning door WB&V was vooral essentieel om hun zakelijke en strategische kant handen en voeten te geven. Zij konden perspectief voor de community bieden, en hen blijven helpen om tot een nog sterker ecosysteem te groeien.

CC zelf is opdrachtgever en aannemer. Doordat zij de vaardigheden van de community goed kende, kon zij deelopdrachten aan de leden van de community geven.

Van begin af aan is er een interessant business model ontstaan. Bijvoorbeeld door een slimme ruimtelijke opzet met casco en modulair bouwen, dat voordelig en flexibel is: het helpt kleine ondernemers om zelf (of deels) te bouwen om zo de bouw- en huurkosten te drukken. Bovendien maakt het hergebruik elders mogelijk indien het contract na 7 jaar niet verlengd zou worden.

Achtersluispolder is een transitiegebied van werk naar werken-wonen. In de community van CC bevinden zich de echte pioniers: eerst helpen ze elkaar bij milieuvriendelijke productie en type werk om het werken veilig te stellen (voor zichzelf en de toekomst van het gebied), daarna komt het wonen. Dat is een slimme win-win volgorde voor zowel ondernemers als gemeente.

De kans is groot dat op den duur meerdere van de huidige bedrijven aansluiten en meehelpen om het ecosysteem van Achtersluispolder verder uit te bouwen, zelfs tot buiten het eigenlijke werkgebied. Het idee van CC is bijvoorbeeld om in de toekomst ook verbindingen met de jongeren uit de aangrenzende wijk Poelenburg aan te gaan en het potentiële ecosysteem hiermee te verrijken.

DE POTTERIJ

Miss Miyagi



Miss Miyagi is een bureau voor vastgoed matchmaking en projectregie in België. Ze initiëren en coördineren vastgoedprojecten ontwikkeld voor en door eindgebruikers. Meestal gaat het om projecten die een bijzondere aanpak vereisen, zoals de Potterij, een voormalige wasserij/drooghuis in het centrum van Mechelen, dat thans tot circulair stadslabo getransformeerd wordt.

De Potterij

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Mechelen BE	Miss Miyagi	 Historisch Binnenstedelijk	 Blok	 Publiek/ Privaat	 Circulaire Makers en Onderzoek	Werkgebied Transformatiegebied Gemengd
Groep Professionelen						

De Potterij is een voormalige wasserij/drooghuis in het centrum van de Mechelse binnenstad in België, die door de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) voor 1 symbolische euro aangekocht werd vanwege de historische vervuiling die op deze plek aanwezig was. De OVAM stelt hoge ambities voorop voor de toekomst: een circulair stadslabo.

Zoeken naar opschaalbare antwoorden

Samen met Vlaanderen Circulair, Stad Mechelen, Sociaal Huis Mechelen en Hoogeschool Thomas More, zal OVAM werk-, productie- en ontmoetingsruimtes bieden waar innovatieve ondernemers en organisaties hun activiteiten rond circulaire economie, transitie en sociale innovatie kunnen ontwikkelen. De bedoeling is om productontwikkeling en kennisuitwisseling tot opschaalbare antwoorden op diverse uitdagingen zoals bv duurzaam materiaal(her)gebruik, montage, demontage en remontage te stimuleren. Het uitvoeringsproces van de herstructurering is aangepakt als eerste circulaire experiment en boegbeeld voor circulair bouwen en een circulaire- en deeleconomie. Bovendien vervult de plek in de Mechelse binnenstad ook een sociale, buurtgerichte rol. Het wordt een laboratorium, maar ook een open huis voor workshops, vergaderingen en ateliers.

Organisatie op maat gecreëerd

De OVAM en stad Mechelen treden zelf niet op als investeerder, maar verlenen een zakelijk recht op hun gronden aan de toekomstige organisatie. Voor het circulair stadslabo wordt een organisatie op maat (nader te bepalen vastgoed-vennootschap, coöperatie of vereniging zonder winstoogmerk) opgezet die de cluster van ruimtes beheert, exploiteert en de missie bewaakt. De toekomstige eigenaar-gebruiker zal zelf het stadslabo financieren met verschillende investeringsmogelijkheden voor

externe geselecteerde bouw-partners, investeerders en gebruikers. Het kan gaan om een aankoop van vastgoed, huur, huur-koop, verwerving van aandelen in de organisatie of meer.

Om dit verder te organiseren zijn twee online platforms gecreëerd. Een is voor het aantrekken en matchmaking van geïnteresseerde gebruikers, investeerders en exploitanten die samengebracht worden. Het tweede platform is voor matchmaking tussen de gebouwen, gebruikers actief in circulaire economie en ontwerpers, producenten en monteurs van circulaire bouwsystemen die mee willen doen aan de herstructurering. Op de website krijgen kandidaten een overzicht van de taken, en wat beschikbaar is voor tijdelijk of permanent gebruik. Kandidaat gebruikers kunnen heel gericht voorkeur aangeven voor een bepaalde plek, maar kunnen dit ook open laten, zodat de matchmaking door de projectregisseurs kan worden opgesteld.

Einde 2019 is er een coalitie samengesteld die bereid is het kantoorgebouw aan te kopen en te renoveren, de investeringen te dragen in de Potterij en de aanpalende terreinen en het circulair stadslabo te beheren en te exploiteren. In samenspraak met de partners worden vervolgens een haalbaar samenwerkingsmodel en een beheersorganisatie opgezet door Miss Miyagi. Deze organisatie sluit de zakelijke overeenkomsten met de grondeigenaars.

Vanaf het najaar 2019 wordt een bouwpakket ontwikkeld dat in de Potterij geïmplementeerd kan worden. De beheerorganisatie Circulair Stadslabo heeft in het voorjaar 2020 zijn kennis en kunde ingezet voor de effectieve renovatie en herbestemming van de gebouwen.



Binnenstedelijk flot vol verassingen

Een herbestemming van de Potterij zelf biedt 800m² aan flexibele open ruimte en kan de spil vormen van het stadslabo. Aanpalende infrastructuur biedt echter de kans om te vergroten tot meer dan 4000m², zodat meer diversiteit aan ruimtes en programma kan worden gerealiseerd: een kantoorgebouw, een stadsbalkon en -atelier en H3O als artistieke werkplek. Het geheel bevat drie gebouwen en één open ruimte, alles omgebouwd volgens de principes van circulariteit. Herstructurering van het gebouwencomplex zal zelf de eerste test worden met 5 verschillende ingrepen: gebouwschil, technieken, flexibele ruimte indeling, stadsbalkon en daktuin.

Uitvalsbasis voor circulariteit

Het hoofdprogramma dient circulaire projecten te ontwikkelen en circulaire ondernemers werkruimte te bieden. Daarnaast worden horeca en andere ruimten beschikbaar gesteld zodat delen van het gebouw een publiek karakter krijgen. De daken staan ter beschikking van stadslanbouw. Bovendien zal het pand als uitvalsbasis dienen voor activiteiten van de OVAM, de stad Mechelen en Vlaanderen Circulair, Technopolis en Thomas More Hogeschool.

Miss Miyagi

Veelzijdige projectregie en matchmaking

Miss Miyagi is een bureau voor vastgoed matchmaking en projectregie. Ze initiëren en coördineren vastgoedprojecten ontwikkeld voor en door eindgebruikers. Het bureau ondersteunt bouwheren vanaf het concept tot na de realisatie. Vastgoed matchmaking en projectregie zijn aan elkaar verbonden. Doel is om de kwaliteit en de haalbaarheid door de verschillende fasen heen van een project te bewaken. Dat kan vooral door het maken van inhoudelijke slimme keuzes aan het begin van een project gebaseerd op de noden en randvoorwaarden van de opdrachtgever, wat later voor een soepeler proces zorgt. Daarnaast kan Miss Miyagi ook optreden als adviseur, projectcoördinator of gedelegeerd opdrachtgever op grote of kleine schaal.

Van gebouw tot realisatie

Miss Miyagi selecteert alleen uitdagende gebouwen die een bijzondere benadering vereisen, zoals een voormalig wintercircus, religieus vastgoed, fabrieken, molens en silo's, loodsen, villa's, pleegzorg etc. Miss Miyagi stelt vervolgens potentiële herbestemmingsscenario's voor, die worden getoetst aan de eisen van de gemeente, erfgoed en andere betrokken diensten. De scenario's krijgen een stedenbouwkundig attest van de gemeente. Dit attest is 2 jaar geldig en is niet gelijk aan een stedenbouwkundige vergunning, maar helpt de vergunningsaanvraag daarna.

Het verkoopproces gaat via een online vastgoedplatform opgezet door Miss Miyagi. Het platform is een instrument om de matchmaking tussen het te herbestemmen gebouw (met scenario's) en individuele of verenigde kopers. Miss Miyagi kan daarmee ook ondersteuning bieden aan de groepsvorming van vergelijkbare geïnteresseerden. Het is aan de koper/gebruiker om te beslissen welk scenario het best past.

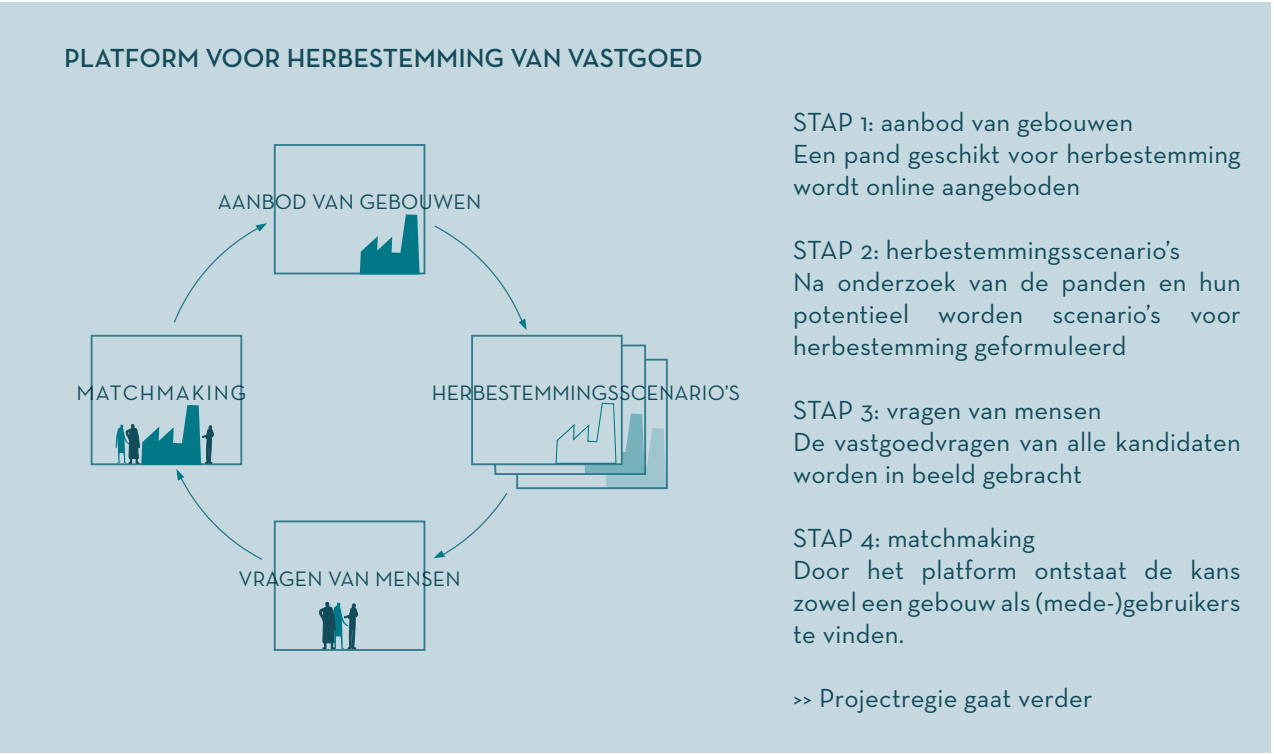
De verkoopperiode is vastgesteld tot 4 maanden ingaande op de dag van de publicatie van het gebouw op het platform. Gedurende deze periode kan iedere (groep van) geïnteresseerde(n) zich voorbereiden op een optimaal voorstel en kan niemand 'ingehaald' worden, zoals bij een klassieke verkoop. Deze

periode kan benut worden voor verder onderzoek naar o.a. de persoonlijke wensen met betrekking tot de toekomstige bestemming, om groepsvorming te realiseren bij een gemeenschappelijke aankoop, of om financiële mogelijkheden in kaart te brengen. De verkoop begint met een startprijs. Kandidaat koper(s) mogen een lager of hoger bod doen. Het uiteindelijke bod zal moeten ingevuld worden op een 'biedingsformulier' en aangeboden bij de projectnotaris van de verkoper die vermeld staat in het dossier.

Een verkoop is niet alleen te koppelen aan de hoogste prijs, maar ook aan enkele voorwaarden waaraan de herbestemming dient te voldoen. Dit om de kwaliteit van de herbestemming te optimaliseren en om bijzondere, innovatieve projecten een kans te geven. Deze voorwaarden worden aangegeven door de verkoper en vormen een onmiddellijke bijdrage tot de kwaliteit van de herbestemming. Dit wordt te allen tijde voorgelegd aan de verkoper die op dat moment vrij is om te kiezen welke koper, welk inhoudelijk project en welke prijs uiteindelijk tot verkoop zal leiden.

Elk bod moet minimaal 1 maand geldig zijn. In deze periode zal de verkoper een beslissing nemen en

zal het gebouw worden toegewezen aan de koper(s) waarna deze het contract dient te ondertekenen. Net als bij een openbare verkoop worden alle kosten verbonden aan de verkoop gedragen door de koper. Dat bevat alle 'klassieke' verkoopkosten als daar o.a. zijn: notariskosten, registratierechten, hypotheekkosten plus de fees voor Miss Miyagi, die gelijk zijn aan 3% excl. BTW van de verkoopprijs.



BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Miss Miyagi is een placemaking bureau dat projectregie voert en vastgoedplatforms beheert. De kennisuitwisseling en synergie tussen vastgoed en regie zorgt voor een grote meerwaarde en haalbaarheid van projecten.

Online matchmaking platforms, open calls en open house events worden een rijk multi-channel instrumentarium dat alle doelgroepen effectief weet te bereiken. Op deze manier kunnen de financierders en toekomstige gebruikers vanaf het begin met het project meedoen. Vooral online platforms voor vastgoed matchmaking in gebiedsontwikkeling zijn een innovatief instrument waarbij makkelijker de juiste gebruikers bij de gebouwen gevonden worden.

Werkbare scenario's en versoepeling van protocol procedures zijn slimme instrumenten om investeerders en gebruikers aan te lokken. Miss Miyagi bereidt een aantal 'scenario's' voor met haalbaarheidsstudies om het potentieel van het vastgoed te etaleren. Ieder scenario wordt getoetst en krijgt een 'stedenbouwkundig attest' van de gemeente. Het nut daarvan? Dat het helder maakt wat kan, hoe en binnen welke kaders.

Verkoop en alle andere procedures die procesregie krijgen zijn niet alleen te koppelen aan de hoogste prijs of het hoogste profijt, maar ook aan voorwaarden waaraan de herbestemming dient te voldoen. Deze voorwaarden worden aangegeven door de verkoper/bouwheer: zij kunnen de basis leggen voor hoe het toekomstige plan het ecosysteem zal bevorderen.

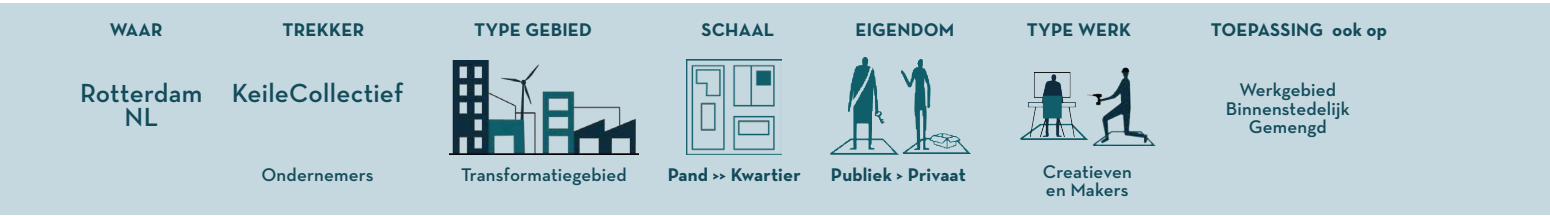
Mede-investering kan een relevante rol spelen; het is mogelijk in meerdere vormen en voor een breder palet stakeholders. Het betreft namelijk niet alleen financiële middelen, maar kan ook betrekking hebben op het soort inbreng: werkuren, materialen, kennisoverdracht en meer, afhankelijk van de aard van het project en hun vermogen.

KEILEPAND

KeileCollectief

In de Rotterdamse Merwe-Vierhavens profileren ondernemers van het KeileCollectief zich als een nieuw type professionele speler. Hun strategisch inzicht en verbindende activiteiten werken door in de omgeving en geven inhoud aan de gemeentelijke ambities voor een organische gebiedsontwikkeling in M4H. Stap voor stap werd het industriële pand gehuurd, gekocht, het IABR kantoor betrokken, en samen met de bureaus nagedacht over de volgende stap in het Keilekwartier.

Keilepand



Waar ooit Joep van Lieshout zijn atelier opende en Daan Roosegaarde volgde, zijn de laatste tijd tal van initiatieven ontstaan die met hun werkactiviteiten weer leven in het noordelijke deel van het Keilekwartier in de Merwe-Vierhaven (M4H) in Rotterdam brengen. Zoals Soundport, een verzamelgebouw met ondernemers uit de muzieksector, het Keilepand met allerlei (ruimtelijke) professionals en makers die werken aan een duurzame toekomst, of Keilewerf met tal van kunstenaars en ook maakbedrijven. Gesitueerd rondom de open ruimte van de Voedseltuin Rotterdam, die ook als re-integratietraject voor de arbeidsmarkt wordt herkend, zijn het allemaal pionierende spelers in een organische gebiedsontwikkeling, inmiddels uitgegroeid tot krachtige en succesvolle initiatieven en projecten.

Nieuw type professionele trekker

Behalve de afzonderlijke ambities van individuele gebruikers en collectieven in het gebied, valt op dat er geleidelijk aan een collectief bewustzijn van gezamenlijke waarden en gezamenlijk handelen is ontstaan. Een voorbeeld daarvoor is de Voedseltuin die in 2017 een meer parkachtige uitstraling heeft gekregen. Of het ‘AANKEILEN!’, met zijn workshop avonden, lezingen en debatten over de toekomst van het gebied, waardoor een sterke betrokkenheid ontstond. Die sterke community blijkt ook uit het KeileCollectief: een samenwerkingsverband van ontwerpers, makers en doeners uit het Keilepand. Het is ook zichtbaar op de Keilewerf, met het accent op maakbedrijven die onlangs haar 5-jarig jubileum met een boekpresentatie van hun activiteiten heeft gevierd. Zij hebben zich als serieuze partner naar de gemeente en andere stakeholders toe geprofileerd.

Al deze activiteiten zijn op een of andere wijze gerelateerd aan ‘het werken’ en zijn goed in lijn

met de ambities van de gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam voor de toekomst van het gebied, met het Ruimtelijk Raamwerk M4H als sturend instrument. Zij willen van het ‘Makers District M4H’ dé plek in de regio voor de innovatieve maakindustrie maken. Jonge bedrijven kunnen er doorgroeien tot grote, gevestigde ondernemingen. Nieuwe technologieën worden er uitgedacht, getest en toegepast, voor iedereen zichtbaar.’

Organische gebiedsontwikkeling

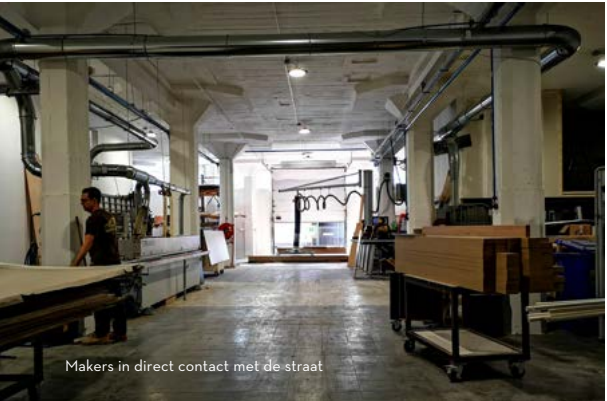
Kenmerk van het proces in het Keilekwartier is een subtiel spel en tegenspel tussen gemeente en ondernemers, typisch voor een dynamische vorm van organische gebiedsontwikkeling. Dankzij de huidige mix van werkactiviteiten wordt het draagvlak voor voorzieningen groter, met als gevolg dat het hele gebied aantrekkelijk wordt voor ondernemers, bewoners en bezoekers. Er ontstaat een sfeer die het innovatieklimaat moet versterken. De gemeente hoopt dat hierdoor ook kwetsbaardere groepen in de stad kunnen profiteren, bijvoorbeeld door het ontstaan van werkgelegenheid in ondersteunende diensten. Tot nu toe is de vernieuwing vooral gericht op behoud en stimuleren van werkactiviteiten in bestaande gebouwen. Dit heeft allerlei voordelen in een situatie waar over het algemeen nieuwbouw van woningen andere activiteiten zoals werken dreigt weg te drukken. Nieuwbouw van woningen is hier volgend, en zal binnenkort van start gaan.

Gemeente en havenbedrijf leveren een stabiel ruimtelijk raamwerk ter sturing van initiatieven in een open proces, en een goede blik voor initiatiefnemers. De ondernemers zijn georganiseerd en gemotiveerd (KeileCollectief), nemen verantwoordelijkheden op zich, hebben een flexibele houding en oog voor de ambities van de gemeente. Zij zorgen voor gedeelde ambities en opereren met een flexibele houding met

ruimte voor voortschrijdende inzichten. Belangrijke focuspunten zijn: zorgen voor betaalbare huur voor de ondernemers, het organiseren van participatie van de gebruikers in de vorm van het KeileCollectief en ‘AANKEILEN!’ met workshops en events. Bovendien wordt continu gewerkt aan de versteviging van de eigen positie ten opzichte van de gemeente en andere partijen.

In 2019 heeft de gemeente Rotterdam het Keilepand overgedragen aan enkele gebruikers van het gebouw, die verenigd zijn in Keilepand BV. Gezien de meerwaarde van de ondernemers voor het gebied, heeft de gemeente een redelijke koopprijs gehanteerd, meer gerelateerd aan gebruik dan aan de vastgoedwaarde.

Twee ondernemers, Monica Adams en Folkert van Hagen, waren vanaf het eerste uur betrokken; zij behoren tot de denkers en drijvende krachten achter de ontwikkeling. Het proces om het pand te kopen heeft 3 jaar geduurd. De 5 partners van de 3 grotere bedrijven die er toen zaten, zijn nu de aandeelhouders. Door het proces heen er is voldoende tijd genomen, om mee te groeien en om een



aantal heldere spelregels te bedenken. Voorbeelden zijn: het is uitsluitend mogelijk om aandeelhouder in het gebouw te worden, als je ook daadwerkelijk als bedrijf participeert. Bedrijven kunnen zich langzaam inkopen in het gebouw; ze kunnen ingroeien en daardoor sturing en zeggenschap krijgen over de toekomst van het pand.

Keilepand BV koopt het gebouw

In het pand zijn gebruikers als GROUP A, SANT Interiors, Woodwave, studioADAMS (voorheen Bekkering Adams Architecten), De Urbanisten, HP Architecten, NIEMAN De Raadgevende Ingenieurs, Brandsing Meubelmakers, Boulder Neoliet, Rechtstreex, Kaapse Brouwers, Blije Wijnen, Cider Cider, Shokunin, Booi Kaasmakers, BAIN Kombucha, IABR en Happel Cornelisse Verhoeven Architecten gehuisvest.

De ondernemers binnen het pand dachten in eerste instantie aan een stichting als juridische vorm, maar gaven uiteindelijk de voorkeur aan een BV; een betere constructie die meer bewegingsvrijheid geeft. Bovendien zijn het allemaal ondernemers en betreft het geen ‘charity’. In 2019 is Keilepand BV opgericht. Twee belangrijke doelstellingen: ten eerst laag houden van de huur, en ten tweede goed beheren van het gebouw (verduurzamen). Keilepand BV heeft het gebouw zelf op de lijst voor gemeentelijke monumenten gezet, om het weer in een goede staat te kunnen brengen. Men verwacht in 10 jaar tijd een heel eind te komen in het realiseren van de twee doelstellingen. GROUP A is, in samenwerking met studioADAMS en de andere gebruikers van het pand, verantwoordelijk voor het ontwerp van de herontwikkeling.

Financiering voor het kopen vond grotendeels plaats met Triodos Bank, die ook de eerste renovatie financierden omdat ze erg gecharmeerd waren van het onderliggende concept. Met huuropbrengsten van de werkruimte krijgt de BV inkomsten die worden deels terug geïnvesteerd in het gebouw. Deels wordt ook de lening bij Triodos Bank stukje bij beetje afbetaald.

Huren in principe voor 30 jaar bevroren

Binnen het businessmodel zijn er gedeeltelijk gelaagde prijzen. De kelderruimte is goedkoper, de begane grond is dezelfde prijs als bovenverdieping. Gebruikers in de kelder betalen 40 euro/m2 (per

jaar). Huurders van de verdiepingen betalen 60 euro/m² per jaar. Afwerking kan hetzij door de huurders zelf worden aangebracht, hetzij door Keilepand BV, waarna deze investeringen worden verdisconteerd in de huurprijs.

Voor alle bedrijven die in dit pand huren, geldt dat de huren in principe voor de komende 30 jaar bevroren zijn. Maar omdat kantoren liever op de bovenverdieping willen zitten, is afgesproken dat zij de verbouwingskosten die daarvoor gemaakt moeten worden voor hun rekening nemen; deze worden gedurende een periode van tien jaar op de huur opgeslagen. Daarmee zijn de kosten voor boven dus hoger, maar de ruimtes zijn installatietechnisch ook van hogere kwaliteit (vloerverwarming, etc.). Bedrijven op de begane grond, vaak maakbedrijven, hebben dat niet nodig.

Er wordt ook geëxperimenteerd met een aantal systemen voor de verhouding culturele en commerciële tarieven. Er is bijvoorbeeld een grote tentoonstellingszaal op de verdieping, die zal gedeeltelijk worden gefinancierd door de winst vanuit de horecagelegenheid op begane grond. Essentieel is dat niemand in het pand het gevoel heeft dat iemand er met de buit vandoor gaat.

Mochten over 10 jaar de huurstromen meer opleveren dan wat nodig is, dan wordt het een interessante discussie. Bijvoorbeeld: gaan dan alle huren omlaag? Of gaat men als Keilepand investeren in bepaalde doelstellingen, zoals tentoonstellingen, en/of bepaalde ruimtes voor jonge starters vrijgeven?

In het verlengde van de hoofddoelstelling - bijdragen aan een duurzame stadsontwikkeling - worden potentiële nieuwe huurders benaderd om hun visie. De belangstelling is groot, er zijn wel drie keer zo veel geïnteresseerde huurders als er ruimtes beschikbaar zijn. Er wordt dan ook heel goed gekeken naar wie er past. Daardoor hebben de meeste gevestigde bedrijven niet alleen een goede connectie met elkaar, maar zijn ook erg verbonden met het collectief.

Met IABR interessante speler aan bord

Twee jaar geleden werd er een sessie gehouden met een aantal bedrijven van het pand om te brainstormen over wie aan een duurzame toekomst werkt. Daar kwam IABR als een van de beste voorbeelden uit de bus. Er is contact gezocht met de directeur, die verrast was, maar ook enthousiast reageerde en

graag als organisatie het pand wilde betrekken. Normaal reist IABR rond, dus heel interessant voor de organisatie om zich ergens eindelijk een keer na zes jaar tijd te vestigen, zeker in een ruimte waar ook programmering mogelijk is. Een nieuwe tribunetrap verbindt de centrale hal en KeileZaal. Laatstgenoemde ruimte gaat zowel door de gebruikers van het pand als externe partijen gebruikt worden. Het eerste jaar (2020-2021) zal de IABR de zaal programmeren, met diverse tentoonstellingen. In het voorjaar 2021 is de KeileZaal de hoofdlocatie van de (tweejaarlijkse) IABR.

Het succes en profilering van de ondernemers van het Keilepand met de koop van het pand werkt als een olievlek in het Keilekwartier. Inmiddels is een volgende stap gezet in de vorm van Stichting Keilekwartier, waarin alle bedrijven rondom de Voedseltuinen vertegenwoordigd zijn, om samen sterk te staan in de verdere (gebieds)ontwikkeling: een schaa sprong qua ambitie en engagement.

Initiatieven rond de Voedseltuinen

Het Keilekwartier, waar zich het Keilepand en alle andere genoemde initiatieven bevinden, is gesitueerd binnen een heldere ruimtelijke structuur met een groene middenruimte; de huidige Voedseltuinen, die zich voortzet in het water van de Keilehaven. Aan weerszijden van de Voedseltuinen zijn bebouwingsstroken. De huidige ondernemersinitiatieven bevinden zich in middelgrote tot grote industriële gebouwen en hallen. Ze liggen in het kerngebied van het transformatiegebied M4H, waarin naast de maakindustrie ook nog woningbouw, horeca en andere stedelijke functies moeten komen.

Het Keilepand is voortgekomen uit het voormalige poortgebouw van Thomsen's Havenbedrijf uit 1922. Het ca 100m lange en 50m brede gebouw heeft een vloeroppervlakte van ca 15.500m². Het pand is nu een soort verzamelgebouw van ontwerpers en makers: architecten, stedenbouwkundigen en andere creatieven zitten naast meubelmakers, koffiebranders, brouwers, voedselspecialisten en meer. In 2020 is het Keilepand verder ontwikkeld tot een plek voor ontmoeting en kennisdeling in M4H. Bij speciale gelegenheden als IABR-tentoonstelling, maar ook evenementen zoals Art Rotterdam Week en Wereldhavendagen, zal het pand voor publiek open gaan.



‘Aankeilen’ in Rotterdam

Wat begon als zoektocht naar een betaalbare werkplek in Rotterdam resulteerde vorig jaar in de aanschaf van het Keilepand: een enorm leegstaand gebouw van 15.000 vierkante meter, midden in de Merwe-Vierhavens (M4H). En het einde van dit ‘beetje uit de hand gelopen project’ van initiatiefnemers Monica Adams (studioADAMS) en Folkert van Hagen (GROUP A) is nog lang niet in zicht. Samen met tientallen meubelmakers, architecten, bierbrouwers, kunstenaars en onderzoekers werken ze hier inmiddels hard aan een duurzame toekomst voor dit dynamische stukje stad.

Hoe kom je in de positie om zo’n enorm pand aan te schaffen? Kunnen jullie een korte geschiedenisles geven?

Monica: We zaten 5 à 6 jaar geleden als twee bedrijven in het Diepenveengebouw, ietsje verderop. We wilden graag naar een andere plek, waar we samen op één vloer zouden kunnen werken. Richting de stad, of toch meer de rauwe randjes opzoeken? We zijn toen in de Merwe-Vierhavens (M4H) een aantal gebouwen gaan bekijken en dit pand sprong eruit.

Folkert: Wel werd vrij snel helder dat het pand veel te groot was voor onze twee bureaus en het pand tevens flink gerenoveerd moest worden. Het 15.000m² grote gebouw was toentertijd in bezit van twee vastgoedeigenaren en had ongeveer twaalf jaar lang leeggestaan. Wij kregen een relatief goedkoop huurcontract voor een ruimte van 1400m². Wel onder het motto ‘dan doen we de hele verbouwing zelf’, inclusief de financiering en organisatie. Samenwerken met andere soortgelijke bedrijven viel toch al erg in de smaak, dus zijn we direct op zoek gegaan naar andere bureaus. Binnen een half jaar zat de gehuurde ruimte vol.

Midden in onze verbouwing werden de twee eigenaren plotseling onteigend door de gemeente. We zijn daarna een jaar lang met de gemeente in gesprek gegaan, over hoe je precies om moet gaan met zo’n gebouw. Wat is de waarde? Hoe kan je het renoveren? Daar kwam langzaam boven tafel hoe een gemeente opereert. Namelijk jarenlange planvorming en daarna het gebouw in één keer compleet renoveren. ‘Dat is niet wat jullie moeten willen’, dachten wij. Als wij dit pand zelf zouden kunnen kopen, zijn we in staat om het in de aankomende tien jaar stap voor stap om te vormen en duurzaam te transformeren.



Folkert van Hagen
GROUP A
Partner



Monica Adams
studioADAMS
Oprichter en directeur

“Als wij dit pand zelf zouden kunnen kopen zijn we in staat om het in de aankomende 10 jaar langzaam en dynamisch om te vormen en duurzaam te transformeren.”

En als jullie het hebben over de gemeente, over wie heb je het dan precies?

Folkert: Dan heb ik het in eerste instantie over de afdeling vastgoed. Deze afdeling kijkt natuurlijk naar de vastgoedwaarde. Maar hoe taxeer je zo’n enorm gebouw van 100 jaar oud? We hebben vier taxaties laten uitvoeren; het verschil tussen de hoogste en de laagste taxering was het drievoudige.

Ons argument was dat je de waarde van zo’n gebouw breder moet bekijken. Bekijk de waarde ook vanuit het perspectief van de ontwikkeling van het gebied, vanuit de ontwikkeling van de stad. Een leeg gebouw van 100 jaar oud is in principe niets waard. De waarde zit in de bedrijven die erin zitten, niet in vastgoed maar in de invulling.

Maar wat is hierin dan de winst voor de gemeente als verkopende partij?

Folkert: Door deze discussie ontstond de koppeling met de afdeling gebiedsontwikkeling. Dat is zeer belangrijk geweest. De ontwikkeling van Merwe-Vierhavens (M4H) gaat namelijk over de ontwikkeling van een woon-werkmilieu. En in veel ontwikkelde gebieden in Rotterdam zie je dat ‘het wonen’ uiteindelijk alles over heeft genomen. De interessante mix verdwijnt. In allerlei sessies met de gemeente hadden ze het over zoet en zuur: werken is zuur en wonen is zoet. Toen heb ik gezegd: ‘Wat voor jullie zuur is, is voor mij zoet.’ Wij hebben op de vorige locatie ook meegemaakt dat

ons gebouw werd verkocht, het huurcontract afliep en je ineens een heel vervelend gesprek kreeg met de nieuwe huisbaas. Als we niks zouden doen zou dat moment misschien over een jaar of zes weer komen, dan zou je wederom moeten verhuizen. Nu hadden we de kans, zeker samen met de andere bedrijven, om die huisvestingskosten voor een eeuwigheid vast te leggen. Daarmee zouden we in ook staat zijn om de eerste korrel in dit gebied vast te stellen waarin ‘het werken’ geborgd is. Dat was voor de afdeling ontwikkeling vanuit de gemeente een zeer interessante voorstelling van zaken - en voor ons de drive om meer vanuit een collectieve gedachte te gaan denken.

Doordat we onze plannen continu met de gemeentelijke afdelingen hebben gedeeld, vertrouwden zij ons in de ontwikkeling richting een innovatief duurzaam pand. Zij wisten dat wij het gebied hiermee verder wilden brengen. Daarmee konden zij het verantwoorden om dit pand in eerste instantie aan ons als huurders aan te bieden. En zo geschiedde. Samen met de drie andere grote bedrijven die hier toentertijd gevestigd waren hebben we eind 2019 het Keilepand gekocht.

“De waarde zit in de bedrijven, niet in vastgoed maar in de invulling”

Gefeliciteerd! Zitten jullie al vol? En wat is eigenlijk de gemene deler van de bedrijvigheid in het Keilepand?

Monica: Doordat de omgeving enorm in ontwikkeling is en het idee voor de aanschaf van dit pand ontstond, zagen steeds meer ondernemers de potentie van deze plek. Afgelopen anderhalf jaar hebben we drie keer meer huurverzoeken binnengekregen dan de beschikbare ruimte toelaat. Ons collectief van gebruikers - het KeileCollectief - is daardoor enorm uitgebreid en gediversifieerd. Meubelmakers en maakbedrijven, voedselgerelateerde bedrijven - het palet wordt steeds rijker.

Het zou te makkelijk zijn geweest als we alleen maar ruimtelijke professionals bij elkaar hadden gezet. Juist verschillende type bedrijven, met als gemene deler het vormgeven aan een duurzame toekomst. Daardoor konden we bijvoorbeeld de Kaapse Brouwers en een bedrijf als Rechtstreex, dat werkt aan een transparante, lokale en sociale voedselketen, aan het collectief verbinden. Daardoor is het ook gelukt om de Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (IABR), een grote kennisinstelling die

normaal rondreist en tweejaarlijks een expositie neerzet, hier voor een langere tijd te huisvesten.

Samen met de IABR bedachten we al in een eerder stadium het concept ‘AANKEILEN!’: een reeks lezingen en workshops over en door bedrijven gevestigd in het Merwe-Vierhavensgebied. We verbinden daarmee de kennis en ervaring van het KeileCollectief aan haar omgeving en gaan hierin op zoek naar meer inzicht in de voorwaarden voor een succesvolle transitie van het gebied. Daar zie je interessante discussies vanuit verschillende perspectieven. Meubelmakers komen nu bijvoorbeeld ook naar lezingen en debatten over circulariteit en afval. En die stellen hele goeie vragen.

“In allerlei sessies met de gemeente hadden ze het over zoet en zuur. Werken is zuur en wonen is zoet. Toen heb ik gezegd: ‘Wat voor jullie zuur is, is voor mij zoet.’”

Hoe kijken jullie naar de toekomst van de omgeving? Zien jullie de ontwikkeling van wonen in het gebied als bedreiging of kans?

Monica: Wij zien dat als een kans! Dat is eigenlijk de essentie van ‘AANKEILEN!’. We proberen daarin te zoeken naar de juiste balans. Dat dit speciale gebied én een beetje rauw blijft én de grote maatschappelijke opgaven die we hebben - met afval, water, wonen, etc. - hier een plek krijgen.

Folkert: Daarvoor is het belangrijk om met alle bedrijven binnen dit gebied ook gezamenlijk naar het gebied te kijken. Echt op een creatieve manier dingen gaan koppelen om invloed uit te oefenen op de ontwikkeling. Door al die verschillende invalshoeken kan je makkelijker praten over de programmering en over de sociale waarden van de ruimtelijke ontwikkeling. Na drie jaar is er echt een verbintenis tussen de bedrijven ontstaan. Nu zitten we met alle belangrijke partijen serieus na te denken over de toekomst van dit gebied. Als je me dat vijf jaar geleden had verteld had ik je never nooit geloofd!

“Doordat de omgeving enorm in ontwikkeling is en het idee voor de aanschaf van dit pand ontstond, zagen steeds meer ondernemers de potentie van deze plek.”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Keilepand BV bestaat uit ondernemers binnen het Keilepand in het Keilekwartier van het M4H transformatiegebied. De ondernemers van de BV hebben zich goed georganiseerd en een professionaliseringsstap gemaakt om hun zeggenschap en positie te verstevigen. Zulke stappen bouwen vertrouwen op tussen de ondernemers onderling en naar de gemeente. Keilepand BV was in staat hun werkplek van de gemeente te kopen. Dit schept de sterkste positie om eigen doelstellingen te bereiken, bijvoorbeeld het laag houden van de huur, en goed beheer van het gebouw (verduurzaming), wat klopt binnen een gezond business model.

De waardebeoordeling van een pand moet niet alleen door de ruimtelijke situatie worden bepaald, maar door het soort activiteiten die daarin plaatsvinden.

Een spel en tegenspel tussen gemeente en ondernemers vanaf het begin opent de weg voor een dynamische vorm van organische gebiedsontwikkeling. Voorwaarde is een robuust ruimtelijk raamwerk ter sturing van initiatieven in een open proces, een goede blik voor initiatiefnemers en een helder beeld voor andere toekomstige partijen.

Eerst het werk veilig stellen, vooral in gebiedsontwikkeling van bedrijfengebieden naar gemengde gebieden, heeft meerdere voordelen: het voorkomt onnodige verplaatsingen van ondernemingen naar elders, het kan ervoor zorgen

dat het prijsniveau voor het werken niet onnodig onder druk komt te staan, het zorgt voor behoud van werkgelegenheid en het helpt om het al aanwezige ecosysteem sterker te laten worden. Zo zullen toekomstige bewoners en ondernemers zich beter verhouden tot het karakter en de activiteiten van het gebied. Succesvol werk trekt meer werk aan en creëert meer helderheid over de identiteit van het gebied en de type werkruimte waar vraag naar zal zijn, aldus ook minder risico op voorinvestering en leegstand.

In het interne ecosysteem van een zelf verworven pand wordt er heel goed gekeken naar wie en wat er past. Ondernemers worden operators van hun community en 'cureren' zelf de maatschappelijke en financiële zelfredzaamheid. Als bijvoorbeeld verantwoordelijkheden en interne taken bij huurders worden gelegd, kunnen huurkosten omlaag.

Spill-over effect en lokale impact kunnen zich via een pand over het gebied verspreiden. De initiatiefnemers van het Keilepand hebben een adaptieve aanpak; hun visie bevat verschillende lange lijnen over impact op pand-, kwartier- en gebiedsniveau. Die lopen parallel vanaf het begin, maar hun inzet en hoeveelheid energie wordt aangepast aan de aard van de ontwikkelingen.

LOODS 6

Stichting Kunstwerk Loods 6



Wat ooit is begonnen met het verzet van de krakers tegen de sloop, heeft zich door de tijd heen tot een van de meest succesvolle creatieve verzamelgebouwen van Amsterdam ontwikkeld, met een eigen ecosysteem en een levendige uitwisseling van activiteiten met de omgeving.

Loods 6

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Amsterdam NL	Kunstwerk Loods 6 Stichting	 Stedelijk gemengd	 Pand	 Privaat	 Creatieven, Makers en Winkels	Werkgebied Transformatiegebied Gemengd

De geschiedenis van het markante gebouw aan het IJ, de nautische sfeer, de zorgvuldig ontworpen openbare ruimtes; een aantrekkelijke mix van commerciële en culturele activiteiten en een goed ontwikkeld eigen ecosysteem met diverse communities, in wisselwerking met het aangrenzend gebied. Dit is wat Loods 6 voor velen zo aantrekkelijk maakt. Sinds 1997 is het pand in gebruik als verzamelgebouw voor kunstenaars, creatieve bedrijven en bijzondere winkels op het gebied van kunst, design en literatuur. Typisch zijn ook de combinatie van commerciële en culturele activiteiten, en een daarop afgestemde aparte tarievenstructuur.

Creatief verzamelgebouw

Sinds de oprichting van stichting Kunstwerk Loods 6 in 1997, heeft Loods 6 zich ontwikkeld tot één van de meest succesvolle creatieve verzamelgebouwen van Amsterdam. In 1996 werd het gebouw in samenwerking met de gebruikers, krakers, buurtbewoners en kunstenaars getransformeerd tot wat het nu is: een creatief-cultureel centrum. Samen leveren de gebruikers van het pand een kleurrijk portfolio aan kunstwerken, illustraties, industriële en grafische ontwerpen, designs, fotografie, ideeën en creatieve diensten. Loods 6 is daarmee een succesvol, ongesubsidieerd instituut vol interessante top- en subcultuur met vele connecties. Een icoon voor de creatieve industrie van Amsterdam.

Commerciële en culturele tarieven

Stichting Loods 6 is eigenaar van Loods 6, Stichting Kunstwerk Loods 6 huurt het gebouw van Stichting Loods 6 en is verantwoordelijk voor exploitatie en beheer. Woonstichting De Key heeft destijds een lening verstrekt aan Stichting Loods 6 voor het afkopen van de erfpacht en voor investeringen in het gebouw. Het

exploitatiemodel is bijzonder en zeer succesvol, mede door de combinatie van commerciële en culturele activiteiten en tarieven. Kunstenaars betalen relatief minder voor ateliers, commerciële bedrijven en winkels betalen relatief meer voor de kantoor- en werkruimtes aan de KNSM-laan of aan het IJ. Een andere inkomstenbron is de verhuur van de Bagagehal en de entreeruimtes voor evenementen en exposities. Zo kan Stichting Kunstwerk Loods 6 sinds de transformatie van het monumentale pand een sluitende en voor iedereen betaalbare exploitatie garanderen. Subsidies worden soms op projectbasis aangevraagd voor culturele activiteiten, verbeteringen aan het pand of andere gezamenlijke doelen.

Hoe om te gaan met de reserves?

In 2020 wordt er aan organisatorische wijzigingen gewerkt. Inzet van de afspraken vanuit Stichting Loods 6: dat Loods 6 minimaal 25 jaar blijft voortbestaan, met garanties voor betaalbare huren, en met behoud van het concept en de koers. De statuten worden gewijzigd, De Key stapt uit het bestuur van Stichting Loods 6, de naam wordt aangepast in Stichting Loods 6 Nieuwe Stijl, en er komen afspraken over het nieuwe bestuur en hoe om te gaan met de reserves. Er is op dit moment nog geen overeenstemming met vertegenwoordigers van de huurdersvereniging. Inzet van de strijd: Woonstichting De Key wil eventuele winsten van Loods 6 na aftrek van de noodzakelijke en wenselijke investeringen het liefst voor andere projecten inzetten, terwijl de vertegenwoordigers van de huurdersvereniging willen dat De Key zich volledig uit Loods 6 terugtrekt.

Totstandkoming en succesformule van uniek ‘werk-ecosysteem’ aan het IJ

Ina Pronk is al meer dan 20 jaar de directeur van Stichting Kunstwerk Loods 6. We spreken Ina over de totstandkoming van dit unieke bedrijfsverzamelgebouw. Wie heb je daarvoor nodig? Wat is de formule voor het succes van dit betaalbare werk-ecosysteem in Amsterdam? En wat betekent Loods 6 voor de buurt en de stad?



Ina Pronk
Stichting Kunstwerk Loods 6
Directeur

Hoe ben jij hier terechtgekomen? En wat is er zo mooi aan Loods 6 dat je hier al 23 jaar werkzaam bent?

Ik werkte bij woningcorporatie De Key op het moment dat zij betrokken waren bij de renovatie van het pand. De directeur van Loods 6 ging weg en ze zochten een opvolger. Iemand voor het tijdelijk runnen van Loods 6. Omdat mijn achtergrond te maken had met bewoners en contracten ben ik dat gaan doen. Zo ben ik er terecht gekomen. En uiteindelijk nooit meer weggegaan.

Dat komt vooral omdat dit een enorm inspirerende omgeving is. Eerst dacht ik dat de nieuwigheid van dit bijzondere, industriële gebouw er wel een keer af zou gaan, als in ‘dat weten we nu wel’, maar dat is eigenlijk nooit gebeurd. Het blijft een interessant gebouw en dat komt met name door de huurders die hier zitten. Het is een enorme mix van allerlei type bedrijven; ateliers, winkels, horeca, werkplaatsen.

“Eerst dacht ik dat de nieuwigheid van dit bijzondere, industriële gebouw er wel een keer af zou gaan, als in ‘dat weten we nu wel’, maar dat is eigenlijk nooit gebeurd.”

En omdat ik hier al zo lang zit ken ik ook de meeste mensen achter de contracten vrij goed. Ik volg hun projecten en tentoonstellingen (voor zover ik kan), los klachten op, zorg voor het onderhoud. De voormalige voorzitter van het bestuur noemde mij ooit ‘de moeder van Loods 6’.

Was het in die tijd gebruikelijk voor een woningcorporatie om betrokken te raken bij de ontwikkeling van een cultureel creatief verzamelgebouw?

Zeker niet. In de jaren 80 trokken krakers in dit

gebouw. Het gebied was toen compleet verlaten. Geen enkele projectontwikkelaar toonde interesse in dit gebied want ze vonden het te risicovol. De kunstenaars die hierin zijn getrokken nadat de KNSM was vertrokken, zijn om tafel gaan zitten en hebben toen al een stichting opgericht (Kunstwerk Loods 6). Zij gingen onderzoeken wat de mogelijke toekomst van dit gebouw kon zijn. En wie daarbij kon helpen. Dat was onder andere Hildo de Haas, de toenmalige directeur van De Key. Conclusie: niet wonen, maar bedrijfsverzamelgebouw voor kunst en vormgeving.

Omdat De Key van plan was om in het gebied woningen te creëren en niemand verder geïnteresseerd was, heeft de woningcorporatie een lening verstrekt aan Stichting Loods 6 om de erfpachtcanon af te kopen en de renovatie te financieren. Dat was niet gebruikelijk, maar er was niemand anders. De Key redeneerde dat de herontwikkeling van Loods 6 kon helpen om het gebied aantrekkelijker te maken en huurders/kopers kon verleiden om zich hier te vestigen. De afbetaling van die lening (11,5 miljoen gulden) is twee jaar na de renovatie in tien jaar terugbetaald uit de verhuurinkomsten van de stichting.

Het is een hele specifieke oplossing voor die periode en dit gebied. Dat zou je je nu maar moeilijk voor kunnen stellen. Toendertijd werden ook andere pakhuizen gerenoveerd zoals Pakhuis Wilhelmina en het Veemgebouw. Dat vind ik vergelijkbare situaties (elk een eigen oplossing gezocht voor de toekomst); ook daar was er een ontwikkeling vanuit gebruikers op zoek naar betaalbare ruimte.

De diverse mix van culturele en commerciële activiteiten in Loods 6 zorgt al meer dan 20 jaar voor het succesvol behouden van betaalbare werkruimte en bewerkstelligen van nieuwe verbindingen. Hoe

creëer je eigenlijk de juiste mix?

Dat is best wel lastig. Daar kan je veel over op papier zetten maar dat is ook fingerspitzengevoel. De uitstraling van het gebouw trekt vooral de creatieve sector aan. Wij hebben een wachtlijst voor bedrijven die geïnteresseerd zijn in een plekje bij Loods 6. Als er iets vrijkomt, kijken we wie daarop staat en wat we passend vinden.

Maar je kijkt natuurlijk ook naar de opzet van het gebouw. Op de bovenste verdieping zitten van oorsprong vaak fotografen en schilders. Het zijn betaalbare, kleinere ruimtes, handig voor kunstenaars die niet zoveel plek nodig hebben. Op de eerste verdieping vind je alleen maar commerciële bedrijven. Op de begane grond bevinden zich aan de 'kadekant' werkplaatsen met grote deuren, een toilet, entree. Daar vind je meubelmakers of kunstenaars die met grof werk bezig zijn. Aan de 'stadskant' zitten winkels, horeca en een fitnessruimte. De winkels trekken het publiek naar binnen. Eenmaal binnen ontdekken mensen dat er hier veel meer gebeurt. Ook handig als er bijvoorbeeld een tentoonstelling in de Bagagehal plaatsvindt.

Daarnaast weten huurders of gebruikers zelf vaak het beste wat er nodig is. Aangezien de meeste ruimtes best groot zijn, geven we huurders ook de vrijheid om samen te werken en onder te verhuren, terwijl wij een oogje in het zeil houden. Voor onderlinge kruisbestuiving zoeken mensen elkaar gewoon op. Een goed voorbeeld was de 'alternatieve woonbeurs' als reactie op de ontzettend saaie woonbeurs in de RAI, een initiatief van een communicatiebureau in het pand, samen met een winkel en een makelaar en projectontwikkelaar van buitenaf, en met aantal bedrijven en kunstenaars in het pand. Je hebt wel iemand nodig die dicht bij gebruiker staat. Iemand die dat aanvoelt, regisseert en daar een centrale rol in speelt.

Geldt die regierol ook voor de buurt? Welke rol speelt Loods 6 in de omgeving?

Heel veel mensen die bij Loods 6 werken, wonen in de buurt en kennen elkaar uit de buurt. Er zitten hier 120 bedrijven en die hebben allemaal een eigen netwerk, zorgen voor werkgelegenheid, voor contacten. Dat is enorm belangrijk voor de levendigheid en de economische structuur in de stad.

Het gebouw heeft dus een belangrijke buurtfunctie, maar ik vind ook dat wij als stichting daarop aangesproken kunnen worden. Zo heeft hier

“Je hebt wel iemand nodig die dicht bij gebruiker staat. Iemand die dat aanvoelt, regisseert en daar een centrale rol in speelt.”

bijvoorbeeld vroeger, in de tijd van de KNSM, een grote fontein gestaan. In een samenwerkingsverband met organisaties en burgers uit de buurt hebben we geprobeerd om die fontein terug op z'n plek te krijgen. De stichting en het gebouw creëren dus beide belangrijke vormen van uitwisseling met de buurt. Mede door ons netwerk met oud KNSM'ers is de fontein uiteindelijk teruggekomen.

“Er zitten hier 120 bedrijven en die hebben allemaal een eigen netwerk, zorgen voor werkgelegenheid, contacten. Dat is enorm belangrijk voor de levendigheid en de economische structuur in de stad.”



Adaptief en divers

In 1921 is Loods 6 door de Koninklijke Nederlandsche Stoomboot Maatschappij (KNSM) als overslag- en douaneloods gebouwd. In de jaren '50 werd het tot passagiersterminal omgebouwd met op de begane grond de bagagehal en op de eerste verdieping de aankomst- en vertrekhal. Na de neergang van de KNSM werd het pand halverwege de jaren tachtig door kunstenaars gekraakt en van de sloop gered, voordat de gemeente in de jaren '90 tot herbestemming overging. Na een grondige renovatie in 1987 heeft het ca 24.000m² grote, 180 m lange en 40 m brede bedrijfsverzamelgebouw uiteenlopende activiteiten gekend. Veel van de monumentale karakteristieken zijn behouden, zoals de betonnen constructie, de mozaïeken in de Kompaszaal, de belettering op de kolommen. Bijzonder zijn de flexibele constructie, een grote verdiepingshoogte en de straatoriëntatie, in de vorm van een hoge plint die de activiteiten voor de buurt goed zichtbaar maakt. Een generiek gebouw met specifieke eigenschappen.

Ecosysteem binnen en naar buiten

Langs de straatzijde is er een winkelarcade met designwinkels, en in aansluiting daarop een mix van onder meer een galerie, workshopruimtes, interieurwinkels, de SBK Kunstuitleen, een boekhandel, een yogastudio en de Kompaszaal. Aan de kadezijde zijn grote beeldhouwwerkplaatsen. Op de bovenste verdieping bevinden zich de ateliers met een hoogte van tussen de viereneenhalf en vijf meter. Aan de westzijde bevinden zich kantoren en een sportclub. De monumentale Bagagehal is voor exposities, de historische Kompaszaal uit de jaren '50 met aangrenzend buitenterras, wordt tevens gebruikt voor lokale bijeenkomsten en symposia. Samen met meer dan 500 huurders en gebruikers heeft Stichting Kunstwerk Loods 6 een groot netwerk opgebouwd in de culturele en creatieve sector. Daar komen regelmatig nieuwe samenwerkingen, evenementen, exposities, manifestaties en ideeën uit voort van onder meer het Holland Festival, Fotoacademie en Koninklijk Paleis Amsterdam. Daarnaast zijn er goede relaties met provincie, stad en stadsdeel en instituten/bedrijven in de buurt zoals het Lloyd Hotel, Borneo Architectuur Centrum en Pakhuis de Zwijger.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Stichting Loods 6 is eigenaar van Loods 6. Stichting Kunstwerk Loods 6 huurt het gebouw van Stichting Loods 6 en is verantwoordelijk voor exploitatie en beheer van het voormalige overslag- en douaneloods tot bedrijfsverzamelgebouw.

Stichting Kunstwerk Loods 6 heeft een jarenlang beproefd exploitatiemodel, mede door de combinatie van commerciële en culturele activiteiten en het hanteren van getrapte huurtarieven. Kunstenaars betalen relatief minder voor ateliers, commerciële bedrijven en winkels betalen relatief meer voor de kantoor- en werkruimtes aan de KNSM-laan of aan het IJ.

Door de actieve opstelling van Stichting Kunstwerk Loods 6 samen met de gebruikers is het gelukt om een groot netwerk in de culturele en creatieve sector op te bouwen. Daar komen regelmatig nieuwe samenwerkingen, evenementen, exposities, manifestaties en ideeën uit voort.

Behoud van het markante gebouw is een fundamentele voorwaarde voor het latere succes geweest. Bijzondere kenmerken van het gebouw zijn een flexibele constructie, grote verdiepingshoogte en de straatoriëntatie, in de vorm van een hoge plint die de activiteiten voor de buurt goed zichtbaar maakt. Een generiek gebouw met specifieke eigenschappen, dat door de tijd heen al vele uiteenlopende activiteiten heeft gekend.

De combinatie van een nautische sfeer, de zorgvuldig ontworpen openbare ruimtes, een aantrekkelijke mix van commerciële en culturele activiteiten en een goed ontwikkeld eigen ecosysteem met diverse communities en in wisselwerking met het aangrenzend gebied: dit is wat Loods 6 voor velen zo aantrekkelijk maakt.

BUYGIVEWORK

3Space

GETTING ON THE
PROPERTY LADDER

MONEYJAR MEETUP #004

MONEYJAR

BE
GO
W
MO

AR

ar

.com

UDC

Met 'The International House' werd in 2018 de grootste betaalbare werkruimte van Londen geopend. Een huis voor ondernemers als geen ander – mogelijk gemaakt door het BuyGiveWork initiatief. Wat ervoor zorgt dat met de huuropbrengst van financieel krachtige ondernemingen ruimte wordt gecreëerd voor lokale bedrijven met minder financieel draagvlak, in een verhouding van 1 op 1.

BuyGiveWork at The International House

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Londen VK	3Space Groep Professionelen	 Binnenstedelijk	 Pand	 Publiek	 Creatieven en Makers	Transformatiegebied

3Space (non-profitorganisatie) opende in het najaar van 2018 Londens grootste betaalbare werkruimte in Brixton. Een huis voor ondernemers als geen ander - mogelijk gemaakt door hun BuyGiveWork-initiatief waar ruimte wordt weggegeven wanneer ruimte wordt gekocht. Het gebouw is verdeeld over 12 verdiepingen en staat in nauwe verbinding met het Brixton-station, recht tegenover de beroemde Pop-up Brixton en op loopafstand van Brixton Village.

BuyGiveWork -1 op 1

BuyGiveWork betekent 1 op 1: voor elke werkplek of m2 die een bedrijf of freelancer koopt, geeft 3Space een werkplek of m2 weg. Op deze manier worden in het International House vijf verdiepingen (2325 m2) gratis of tegen een gereduceerde huur als onderdeel van het initiatief aangeboden. De Lambeth Council is de eigenaar en voormalige gebruiker van het onroerend goed, zij besloot het voor 5 jaar tegen een gereduceerde prijs aan 3Space te verhuren als katalysator voor positieve regeneratie van het lokale ecosysteem.

Bieding voor betaalbare ruimtes

De borough had net een masterplan gemaakt waarin het gebouw op een toplocatie de grootste troef was. Gezien de waarde van minstens 40 miljoen £, was de intentie verkoop. Maar de lokale overheid stelde het uit en voerde een interne discussie over hoe het in particuliere handen plaatsen van een dergelijke asset, veel potentiële kansen voor de borough en zijn inwoners zou kunnen ondermijnen. Uiteindelijk besloot de borough om een open oproep te doen en het gebouw te tenderen. De bieding was om een betaalbare ruimte op te zetten.

Debiedingwerduitgebracht door het 'regeneratieteam' van de borough, belast met de beleidsplanning

en masterplanning in dat specifieke gebied, in samenwerking met het vastgoedteam. Het team ruimtelijke planning was leidend, het vastgoedteam betrokken bij de financiële kant. Het betrof een aanbesteding van twee maanden; het gebouw werd aan 3Space toegewezen via een financiële tender en een voorstel voor sociale output: de eigenaar least voor 5 jaar tegen een gereduceerd tarief in ruil voor de zorg voor het gebouw en het behalen van sociale en economische resultaten. 3Space investeerde 80.000 £ uit eigen middelen voor de basisinrichting van het interieur. Gedurende de 5-jarige huurperiode zal 3Space de borough £ 1,1 miljoen aan vaste huur betalen en zo het gehele bedrag volledig aflossen. 3Space verdient het geld terug door de verhuur van de Buy-verdiepingen. Bovendien zijn op de Give-vloeren verschillende opties mogelijk. Photofusion op de 2e verdieping genereert bijvoorbeeld een inkomen door het aanbieden van foto's en trainingen, ze hebben dus 'servicekosten', in tegenstelling tot de non-profitvloer die helemaal niet betaalt.

Optimalisering van ruimtegebruik is een sleutel. Voor huurders die niet betalen is het beleid dat ze regelmatige gebruikers moeten zijn. Bovendien zoeken veel non-profitorganisaties ruimtes voor bijvoorbeeld maar 3 dagen per week, of hebben ze maar eens per maand vergaderruimte nodig. 3Space sluit aan bij deze verwachtingen en houdt tegelijkertijd het gebouw zoveel mogelijk in gebruik, waardoor het mogelijk is dat sommige kantoren dubbele of zelfs driedubbele 'ploegendiensten' draaien.

Een community manager is onderdeel van het team van 3Space, houdt zich bezig met het BuyGiveWork-programma en vraagt de huurders wat voor soort ondersteuning ze nodig hebben. Het belangrijkste is het delen van vaardigheden: 3Space heeft een toegankelijk menu ontwikkeld waaruit de huurders kunnen kiezen. Activiteiten kunnen bijvoorbeeld

bestaan uit het begeleiden van een lokale liefdadigheidsinstelling op het gebied van digitale vaardigheden, het volgen van een les over het knippen van stoffen en modeontwerp met lokale ontwerpers, of het beoordelen van een bedrijfsplan voor een jonge ondernemer. Vroege commerciële huurders hebben gemeld dat dit een cruciale factor was bij hun verhuizing hiernaartoe, meer nog dan alle andere puur commerciële motieven. Vervolgens is er ook matchmaking: weten dat een ondernemer in tijden van nood bij iemand terecht kan voor hulp, brengt een langdurige impact voor een veerkrachtige stad. Voor 3Space is het niet eenvoudig om de cultuur op te bouwen omdat mensen hun tijd niet willen opgeven, maar er komt steeds meer bewijs dat beide partijen er baat bij hebben.

Eerste Living Wage building

Het International House is ook het eerste Living Wage Building (leefbaar loon gebouw). Dit sluit aan bij het publieke debat dat is gestart door de Living Wage Foundation: in Londen kost het veel meer om te leven dan het nationale minimumloon. Het International House is het eerste gebouw waar de exploitant met huurders vasthielden aan een Living Wage (ongeveer 10 £ per uur) voor hun personeel en onderaannemers in plaats van het minimum.

Ruim een jaar na de opening (net voor de pandemie) is International House bijna volledig verhuurd en heeft het 198 nieuwe banen gecreëerd. Het heeft bijgedragen aan de groei van Brixton als bestemming

voor creatieve en digitale bedrijven en heeft meer dan 10.000m² voor kunstenaars en makers gegenereerd door samen te werken met de partners Assemble en Photofusion. Business Launchpad heeft een hub gecreëerd voor jongeren die hen in contact heeft gebracht met 320+ mensen en 24 startups herbergt die hun bedrijf willen laten groeien. Meer dan 5.000m² is gereserveerd voor sociale ondernemingen en NFP's die de lokale omgeving bedienen.

Aan het einde van de 5-jaars contracttermijn staat het gebouw op de planning voor herontwikkeling als onderdeel van het Brixton Central Masterplan, naast aangrenzende percelen waaronder POP Brixton. De Raad probeert erin voort te bouwen op de positieve impact die bij International House is bereikt; in het planningsproces zal bijvoorbeeld een verplichting worden opgenomen om betaalbare werkruimte te leveren (Sectie 106 Overeenkomsten). Met andere woorden: als een ontwikkelaar wil bouwen, dan is een voorwaarde voor hun bouwvergunning een vastgelegde voorziening voor betaalbare werkruimte. Of het leveren van een bijdrage aan het realiseren van betaalbare ruimte elders in leegstaande of onderbenutte ruimte met behulp van een operator als 3Space. Door deze bepaling is er hoop dat de huurovereenkomst wordt verlengd.

Dit project kreeg - naast Harvard University en IBM - een eervolle vermelding in de categorie Spaces, Places & Cities in Fast Company's World Changing Ideas Awards 2019.



9th Floor Amazing Productions Living Wage building launch
foto: © Lambeth Council



5 Buy verdiepingen en 5 Give verdiepingen

BUY verdieping GIVE verdieping

Het voormalige kantoorgebouw is nu georganiseerd in 5 'Buy' verdiepingen en 5 'Give' verdiepingen met 'Give Hubs' verdeeld over het gebouw. Op de bovenste verdieping bevindt zich de socialisatie- en netwerkvloer. De Buy vloeren worden bezet door betalende huurders, terwijl op de Give vloeren met korting of zelfs gratis wordt gehuurd. Alle verdiepingen samen bieden een scala aan opties voor elk budget, met vaste bureaus en privékantoren van verschillende grootte. Alle huurders hebben de mogelijkheid om te werken, te leren en te communiceren met de Give Hubs, maar ook om de bredere gemeenschap rond het gebouw te ontmoeten. In de Give Hubs besteedt elke medewerker een uur van zijn tijd per maand aan het ondersteunen van anderen in het gebouw, vaak door het delen van vaardigheden, het bijwonen van een evenement of mentorschap.

5 Buy verdiepingen: bedrijven hier zijn doelgericht. Ze zijn geselecteerd door 3Space en willen groeien op een manier die hun stakeholders en de samenleving ten goede komt. Hun steun stelt 3Space in staat om de Give-ruimtes te leveren. Er is een mix van freelancers tot snelgroeïende bedrijven met meer dan 60 werknemers die voornamelijk werkzaam zijn in de technologie, architectuur en de creatieve industrie. Mensen op de koopvloeren moeten ook ondersteuning bieden aan andere leden in het gebouw in de Give Hubs.

5 Give verdiepingen: elk van deze verdiepingen is gecureerd door 3Space in samenwerking met specifieke partners en zijn vrij selectief in termen van niches. Alleen de NGO-verdieping is rechtstreeks door 3Space samengesteld. Ze hebben de 58 NGO's zorgvuldig gekozen en staan open voor zoveel meer als mogelijk is. Om de aantallen overzichtelijk te houden, is het beperkt tot degenen die binnen de lokale grens gevestigd zijn met als basisuitrusting een vast bureau; geen privékantoor, geen kluisjes. De Give Hubs bevinden zich op deze verdiepingen en bieden ruimte voor community events, ondernemerschap voor jongeren, gemeenschapsinitiatieven, een textielworkshop en een centrum voor fotografie.

1 Socialiseren en netwerkvloer: de bovenste verdieping zal een ruimte zijn om elkaar te ontmoeten en te genieten van het uitzicht op de top van dit gebouw dat toegankelijk is voor publiek.

3Space

“Betaalbare ruimte behoudt diversiteit, is inclusiever en stimuleert innovatie.”

Bij 3Space zijn specialisten in interim-gebruik aan het werk; permanente projecten die een betaalbare werkplek integreren, behoren tot hun doelstellingen. In de visie van 3Space biedt betaalbare ruimte kansen voor lokaal geleide innovatie en groei, terwijl ook grote bedrijven en non-profitorganisaties in het regeneratieproces geïntegreerd worden. Oude (leegstaande) gebouwen spelen - wanneer dit allemaal wordt gerealiseerd - een essentiële rol bij het behouden van de diversiteit die steden veerkrachtiger maakt.

3Space heeft meerdere doelstellingen. Het promoten en leveren van efficiënt ruimtegebruik; het helpen realiseren van een efficiënte stad waarbij de verhouding tussen commerciële en niet-commercieel ruimtegebruik wordt geoptimaliseerd voor een breder voordeel. Het zorgen voor economische groei en regeneratie door het bieden van aantrekkelijke



Fabric Floor foto: © 3Space

werkruimtes om nieuwe en snelgroeende bedrijven naar een gebied te brengen, terwijl tegelijkertijd lokale mensen en gemeenschapsinitiatieven kansen krijgen. Het behouden van diversiteit, ook door het bieden van ruimte en experimenten ondersteunen om ingang naar de markt te vinden. Dat includeert gratis ondersteuning van lokale initiatieven zoals liefdadigheidsinstellingen, non-profitorganisaties, kunstenaars, communities en beginnende start-ups.

Sinds 2010 werkt 3Space samen met bedrijven, banken, de overheid en ontwikkelaars. Ze bieden hun deskundige oplossingen voor het herbestemmen en gebruiken van overvloedige of onderbenutte werkruimte (met name oude gebouwen) door kosteneffectieve oplossingen te leveren voor inrichtingen, bekwaam faciliteitenbeheer en matchmaking van gebruikers. Projecten kunnen plaatsvinden op basis van commissie, biedingen of zelfs mond-tot-mondreclame.

Tot dusver heeft 3Space meer dan 40 gebouwen in het Verenigd Koninkrijk geëxploiteerd, waardoor de commerciële ruimte beter benut wordt en ten goede komt aan lokale gemeenschappen.

3Space hanteert een flexibele aanpak. Dat betekent flexibel blijven in de soorten ruimtes die herbestemd worden en een reeks modellen leveren om op veranderende behoeften in te spelen. Met innovatieve financieringsmodellen om een mix van organisaties en activiteiten te beheren, kunnen ze prioriteit geven aan een diverse huurdersmix boven inkomensresultaten. Daarnaast verbinden ze financiële kennis met management en communicatie, beheren ze de interactie met meerdere belanghebbenden waaronder locals, de overheid, ondersteunende instanties zonder winst oogmerk en huurders.

Officieel is 3Space een 'charity', opgericht als antwoord op de toename van leegstaande commerciële panden als gevolg van de financiële crisis van 2008 en de veranderingen in de manier waarop we werken en winkelen. Zij zagen leegstand en nieuwe trends als kansen. In de Britse context wordt een *charity* (liefdadigheidsinstelling) in wezen opgezet als een bedrijf; zonder aandelen maar met garanties en een raad van bestuur. In hedendaagse termen zou je kunnen zeggen dat 3Space in plaats van een liefdadigheidsinstelling een social entrepreneurship is.

De reden dat 3Space als *charity* is opgezet, is tweeledig:

enerzijds leveren ze sociale output, anderzijds geeft het hen het recht om belastingteruggave te krijgen in termen van bedrijfsrechten. Door op belastingen te besparen, kunnen ze een financiële marge opbouwen om ruimte in interessante panden betaalbaar te maken. Ze zijn niet afhankelijk van inkomsten uit donaties; hun bedrijfsmodel voor starters en kleine bedrijven moet aan het einde van het jaar neutraal zijn en is voornamelijk gebaseerd op de beloning voor bureau- en kantoorruimte.

Het kernteam van 3Space bestaat maar uit drie personen. Maar om het International House te runnen zijn er daarnaast nog drie medewerkers: een gebouwbeheerder, een community manager en iemand ter ondersteuning. De rest wordt uitbesteed. Vaak werken ze met architecten of andere teams samen om deel te nemen aan een biedproces. Op dit moment bevindt hun kantoor zich in het International House, hoewel ze de laatste jaren van het ene kantoor naar het andere moesten hoppen, afhankelijk van projecten en situaties. Na enkele jaren bij het International House zou 3Space het pand kunnen verlaten en op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen, waarbij ze de dagelijkse gang van zaken aan een nieuwe operator overlaten. Het echt harde werk zit vooral in de eerste één tot twee jaar.



Restart IRD, Ground Floor foto: © Restart Project

Nieuwe ideeën moeten oude gebouwen gebruiken

Andrew Cribb - CEO en een van de oprichters van 3Space - neemt ons mee in zijn visie en vertelt over hun nieuwste project: The International House.



Andrew Cribb
3Space
Oprichter

Wat is het uitgangspunt voor de activiteiten van 3Space?

Toen we aan het begin van de vorige recessie 3Space startten, keken we vooral naar de leegstand van winkels. De reden dat we met leegstand zijn begonnen is omdat je vanwege de tijdelijkheid veel beklemmende regelgeving vermijdt. Eigenlijk zijn we vooral aan het onderhandelen om onroerend goed te bemachtigen. We kunnen dan betaalbare werkruimte creëren door wat we noemen: ‘meanwhile use’ (tijdelijk gebruik).

Dat is waar we begonnen; proberen een lagere huur te bewerkstelligen en uiteindelijk het perspectief op waarde binnen die gegeven periode te veranderen. Ons belangrijkste uitgangspunt is en blijft dat betaalbare ruimte diversiteit, inclusiviteit en innovatie bewerkstelligt. Pas nu beginnen we te zien dat in de UK het stedelijk ontwikkelingsbeleid eindelijk erkent dat betaalbaarheid voor werkruimte net zo relevant is als voor huisvesting, zelfs binnen commercieel vastgoed. Maar de aanpak, vooral in Londen, werkt naar onze mening nog niet goed.

Wat is het BuyGiveWork (BGW) model en hoe krijgt dit vorm in jullie laatste project: The International House?

BuyGiveWork betekent dat we ruimte weggeven als er ruimte wordt gekocht. Huur van degenen die kopen, gaat direct naar het bieden van ruimte voor diversiteit, inclusiviteit en innovatie, en naar het ondersteunen van ondernemers die de stad uit worden gedrukt. In The International House, een twaalf verdiepingen hoog gebouw midden in Londen, heeft dit een bijzondere vorm aangenomen.

Tegenover elke thematische ‘Buy vloer’ (o.a. een verdieping gericht op architectuur, een voor Tech startups en een verdieping vol met TV-productiebedrijven) staat namelijk een ‘Give Hub’. Alle huurders hebben de mogelijkheid om te werken, te leren en interactie te hebben met de Give Hubs. En elke medewerker besteedt een uur van zijn tijd per maand aan het ondersteunen van anderen in het gebouw, vaak door het delen van vaardigheden, het bijwonen van een evenement of mentorschap.

“Pas nu beginnen we te zien dat in de UK het stedelijk ontwikkelingsbeleid eindelijk erkent dat betaalbaarheid voor werkruimte net zo relevant is als voor huisvesting.”

Het BuyGiveWork-model dat we toepassen bij The International House in Brixton laat de kracht van organische groei zien. Verdieping per verdieping hebben we het gebouw gevuld met startups en bedrijven. Op iedere verdieping hebben bedrijven de ruimte met elkaar ingericht en vormgegeven, wij checken alleen of de werkomgeving voldoet aan veiligheidsvoorschriften. Onze innovatie en toegevoegde waarde is om de erkenning van een divers, lokaal ecosysteem te koppelen aan nieuwe investeringen en energie.

“Verdieping per verdieping hebben we het gebouw gevuld met startups en bedrijven.”

Dus jullie werken toe naar het creëren van meer ‘permanente’ plekken?

Op meerdere manieren. Bij The International House gaan we halverwege evalueren. Ik hoop dat we langer

kunnen blijven door de ‘waarde’ aan te tonen in termen van gecreëerde arbeidsplaatsen evenals de veerkrachtigheid van de community in respons tot de corona crisis. Ook in andere projecten proberen we te schuiven naar meer langere termijn mogelijkheden.

De concrete tijdslimiet van tijdelijkheid geeft in het begin natuurlijk een goede aanleiding voor het sluiten van deals met lokale overheden en ontwikkelaars. Maar ik zie dat ruimtelijk beleid verschuift, met name in grotere gebiedsontwikkelingen. Ik denk dat we de kant opgaan van sociale woningbouw, waarin overheden subsidies verstrekken voor ‘sociale bedrijvigheid’ voor een langere periode.

Lange-termijn commitment van de eigenaar van een pand is aantrekkelijk. Ondanks dat ondernemers de zekerheid van een werkplek zeker zullen waarderen, is hun eigen investeringshorizon vaak korter en kan bovendien razendsnel veranderen. Wat is volgens jou de juiste balans voor beide partijen?

Als je kijkt naar het citaat van Jane Jacobs dat ‘nieuwe ideeën oude gebouwen moeten gebruiken’, dan hopen we dat het beleid voor betaalbare werkplekken in de richting gaat van waar we aan werken: hergebruik van ‘waarde behoudende gebouwen’ voor de lange termijn. Dit houdt diversiteit en experiment in stand en verbetert de mogelijke impact die een overheid of particuliere eigenaar in een specifiek gebied wil bereiken.

“Hergebruik van ‘waarde behoudende gebouwen’ voor de lange termijn.”

Tijdelijkheid helpt om onze voet tussen de deur te krijgen, maar aan de andere kant verandert alles nu zo snel. De hele vastgoedsector is bijvoorbeeld gedaald van twintig jaar eigenaarschap naar nu gemiddeld vijf jaar. Een contract voor vijf jaar is waarschijnlijk voor iedereen het nieuwe normaal. Idealiter kan je iedere vijf jaar evalueren om flexibiliteit te garanderen en de kans te geven aan beide partijen om zich aan de tijd aan te passen.

Hoe kijk jij naar de toekomst van betaalbaar werk?

Vanwege het succes van The International House hopen we de overheid te kunnen overtuigen om meer van dit soort interventies te doen. We werken samen met economische adviseurs om ook buiten Londen lokale autoriteiten te overtuigen om meer vastgoed

in stadscentra aan te kopen of hun nalatenschap te gebruiken, vooral nu er veel goedkope eigendommen beschikbaar lijken te komen. Door controle over dit vastgoed kan de overheid beter ondersteunen en experimenteren met betaalbare werkruimte.

“We werken samen met economische adviseurs om ook buiten Londen lokale autoriteiten te overtuigen om meer vastgoed in stadscentra aan te kopen of hun nalatenschap te gebruiken, vooral nu er veel goedkope eigendommen beschikbaar lijken te komen.”

Bij The International House zouden we blij zijn als het een punt zou bereiken waarop we niet meer hoeven te rechtvaardigen dat het concept voor meer dan ‘slechts vijf jaar’ goed is. Nu al lijkt iedereen te profiteren van het project; de gebruikers, de lokale overheid, de naburige ontwikkelaar, zelfs nieuwe bedrijven komen naar ons toe. Ik denk dat deze casus, gecombineerd met de Covid-19 implicaties, ook echt zal leiden tot een ‘reset’ rond de waardering van (de invulling van) dit gebouw.

“Een ‘reset’ rond de waardering.”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

3Space werkt aan een efficiënter gebruik van gebouwen en aan nieuwe praktische operationele modellen en samenwerkingsverbanden voor betaalbare werkruimte. Hun motto is het citaat van Jane Jacobs, dat ‘nieuwe ideeën oude gebouwen moeten gebruiken’.

Volgens 3Space kunnen lokale autoriteiten hun nalatenschappen gebruiken of eigendommen kopen, vooral nu er vanwege Covid veel goedkoop vastgoed bestemd voor werk beschikbaar zal zijn. Door controle over deze eigendommen kan de overheid beter ondersteunen en experimenteren met werk en betaalbare ruimte. Kosten voor onderhoud worden ook lager dan als het gebouw leeg blijft.

Een operator als 3Space is voor de borough een huurder die een vaste huursom en belastingen betaalt, maar ook de enige ‘betrouwbare’ partij mocht er iets gebeuren. Bovendien kan de lokale overheid een meerwaarde oogsten door de sociale output die de operator en de gemeenschap creëren.

BuyGiveWork van de International House in Brixton van 3Space is het eerste model dat de Buy One = Give One-benadering op onroerend goed toepast. Ondernemers die kunnen betalen zorgen voor anderen die niet kunnen betalen; samen houden ze de totale huur van het pand in balans. Het is een op maat gemaakt curatorschapmodel voor het voormalige stadsdeelkantoor. Het geven van gratis werkruimte aan verschillende lokale groepen en actoren bouwt voort op directe en indirecte relaties en spill-over van toegevoegde waarde, wat nieuwe banen oplevert.

Binnen het BuyGiveWork model zijn de Give Hubs en het Living Wage beleid directe instrumenten die de betrokkenheid en impact van het ecosysteem bevorderen.

Slim handelen bij interieurrenovatie bespaart kosten en versnelt het proces. Bovendien kunnen zo zelfs de Buy-werkplekken beschikbaar worden gesteld tegen prijzen onder de marktprijs, wat zorgt voor meer inclusiviteit en diversiteit.

Verlengbare korte termijn contracten mitigeren de hiaten tussen onvoorspelbaarheid (korte termijn) en continuïteit (lange termijn). Een contract voor 5 jaar is in Londen een mogelijke goede balans. Het belangrijkste is om aan het begin te garanderen dat na de eindtermijn het contract hernieuwd mag worden. Het garandeert flexibiliteit en geeft de kans aan beide zijden - huurder en verhuurder - om zich aan de tijd aan te passen.

De activiteiten en het succes van 3Space agenderen het issue van betaalbare werkruimte bij de overheid op meerdere schaalniveaus. Enerzijds zal de Brixton Council na de huurperiode van International House proberen voort te bouwen op de positieve impact door de uitvoering of het bijdragen aan betaalbare werkruimte in het planningsproces te verplichten. Anderzijds adviseert 3Space de Great London Authority nu over het introduceren van een beleid over betaalbare werkruimte - AWAS - in het ontwerp van het New London Plan (in concept vergelijkbaar met betaalbare huisvesting).

BEWUSTE INVESTEERDERS

Impact op de stad krijgt toenemende aandacht en er zijn steeds meer partijen die financieel op een innovatieve manier willen bijdragen: dit zijn de nieuwe investeerders. Zij laten zich niet afschrikken door eventuele zwakkere financiële scenario’s, maar zien het juist als een kans. Burgers bijvoorbeeld, die graag hun geld als maatschappelijke investering in willen zetten voor het maken van de stad. Ontwikkelaars die meer werkruimte willen behouden of creëren en zoeken naar slimme financiële constructies om hun investeringen te waarborgen en risico’s te verminderen. En ondernemers die steun en begeleiding kunnen krijgen door nieuwe vormen van fondsen die hun behoeftes goed kennen en kwetsbaarheden kunnen verminderen zonder ingebouwde afhankelijkheid van subsidies.

	SCHAAL	VORM	OPRICHTERS	DOEL	IMPACT
MKB Katalysator-fonds	Project	Overheid	Overheid	Stimuleren in de eerste fase van proces- en productinnovaties	Innovatie-ontwikkeling en productiviteitsgroei in de maakindustrie
Inclusio	Gebied, blok of pand	Commanditaire vennootschap op aandelen	Een ontwikkelaar, een bank, een belegger	Betaalbare woon-werk leefomgeving	Bijdragen aan een gemengde en inclusieve stad
Stadmakers-fonds	Gebied, blok of pand	Stichting	Placemaking bureau en een financieel adviesbureau voor gebiedsontwikkeling	Stimuleren, ondersteunen en funden van stadmakers	Lange termijn stabiliteit aan stadmakers bieden om hun impact voor de stad te vergroten

MKB KATALYSATOR

Drechtsteden

OVER HET PROJECT

OVER DE TREKKERS

INTERVIEW

MKB Katalysatorfonds
Inclusio
Stadmakersfonds



Kraaijeveld Lieren foto: internet

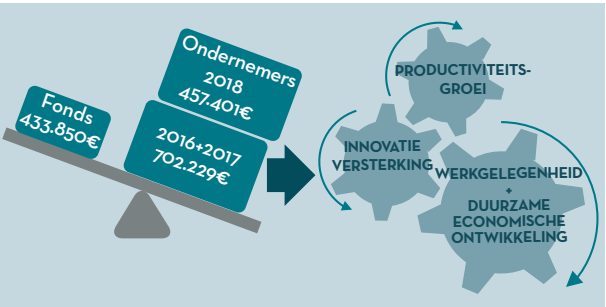
Met het MKB-katalysatorfonds Drechtsteden willen de Drechtsteden de innovatiekracht van de regionale maritieme MKB's versterken. Het geld is bedoeld voor het stimuleren van innovaties in de (maritieme) maakindustrie en de smart industry, voornamelijk in de aanloopfase van de proces- en productinnovaties.

MKB-Katalysatorfonds

WAAR	TREKKER	DOEL	SCHAAL	OPRICHTER	TYPE WERK	IMPACT
Drechtsteden NL	Fonds Overheid	Stimuleren van proces- en productinnovaties	 Projecten in de Regio	 Overheid	 (Maritieme) Industrie en Makers	Innovatie-ontwikkeling en productiviteitsgroei in de maakindustrie

Het MKB-katalysatorfonds is bedoeld voor MKB-ondernemingen in de Drechtsteden. Het stelt geld beschikbaar voor het stimuleren in de eerste fase van proces- en productinnovaties. Naast financiële steun, biedt het ook praktische ondersteuning in de vorm van toegang tot netwerken van andere regionale instellingen en de faciliteiten van de Duurzaamheidsfabriek. Daarmee bereikt het fonds positieve effecten op werkgelegenheid en de duurzame economische ontwikkeling in de regio.

In het kader van de ‘innovatiestrategie maritieme topregio’, werd het fonds in 2016 door het Drechtstedenbestuur dankzij een subsidieregeling in het leven geroepen. €500.000 werd beschikbaar gesteld voor het stimuleren van innovaties in (maritieme) maakindustrie en smart industry, met veelal een focus op toepassing van ict. De nadruk ligt op maritiem, maar het fonds is niet uitsluitend voor alleen dit type bedrijven; ook ‘niet maritieme’ bedrijven kunnen in aanmerking komen. In 2020, na afloop van de eerste termijn, hebben de zeven colleges van de Drechtstedengemeenten nog eens €500.000 voor het MKB-katalysatorfonds beschikbaar gesteld voor de komende drie jaar. Om het indienen van een aanvraag aantrekkelijk en toegankelijk voor ondernemers te maken, hanteert het fonds een laagdrempelige en innemende procedure: aanvragers mogen direct in contact komen met de



commissie en worden uitgenodigd om hun plannen persoonlijk te presenteren. De commissie zelf is geworteld in het regionale bedrijfsleven, met vooral bedrijfsmatige en technische kennis. De leden kunnen zich gemakkelijk identificeren met de aanvragers en zijn in staat om mee te denken en nuttige contacten te leggen. Het fonds kent voor de aanvragen een korte doorlooptijd van ca. 6 weken, waardoor er snel kan worden gehandeld.

Als de aanvraag goedgekeurd wordt, zal de eigen investering van de bedrijven aanvullende financiële steun met een bijdrage van het fonds krijgen. Bedrijven kunnen een subsidie tot maximaal 50% van de ontwikkelingskosten aanvragen voor het concretiseren van innovatieve concepten; de rest moeten ze zelf investeren in termen van middelen (geld of materialen) en/of tijd (tegen een redelijk tarief). Door onderzoek van het fonds is gebleken dat gemiddeld voor iedere euro subsidie, ondernemers zelf gemiddeld bijna drie euro investeren.

Vier subsidielijnen

Het MKB fonds heeft vier subsidiemogelijkheden:

Kennisvoucher

maximaal €10.000; een tegemoetkoming in de kosten voor het inschakelen van een kennisinstituut voor het beantwoorden van een onderzoeksvraag. Hiermee wordt de verhouding tussen de hoeveelheid werk en de baten voor de aanvrager aantrekkelijker.

Haalbaarheidsonderzoek

maximaal €25.000; een tegemoetkoming in de kosten van een onderzoek naar de technische en economische risico's van het ontwikkelen van een productinnovatie. Een aanvraag heeft in veel gevallen een deel technische haalbaarheid in zich en een deel economische haalbaarheid. Daarom is deze



van de vier subsidiemogelijkheden vaak het meeste aangevraagd. Bij dit instrument kunnen alle aspecten van productontwikkeling meegenomen worden in het onderzoek.

Prototyping

maximaal €25.000; een tegemoetkoming in de kosten voor het ontwikkelen van een prototype van een nieuw product. De ontwikkeling van een prototype geeft vele mogelijkheden voor samenwerking met de Duurzaamheidsfabriek. Met deze subsidie kunnen bedrijven zich volledig richten op het bouwen van een prototype van formaat.

Kwartiermaker

maximaal €40.000; bijdrage voor het kwartiermaken voor grootschalige, locatiegebonden voorzieningen en proeflocaties voor R&D activiteiten. Deze aanvraag dient men met meerdere partijen in. Overigens wordt nauwelijks gebruik gemaakt van dit type aanvraag; afstemming met meerdere partners, een locatiekeuze en voorbereiding met meerdere partijen zijn complexer voor een bedrijf dan wanneer ze solitair werken. Het risico is volgens de commissie van het fonds dat het dan een eigen productontwikkeling blijft terwijl zij in de toekomst juist meer open source ontwikkeling wil gaan stimuleren. Het fonds zou graag dit type aanvraag willen aanmoedigen om lokale ecosystemen te versterken.

Het fonds voorziet in de eerste fase een relatief kleinschalige financiering, waar andere fondsen vooral inzetten op vervolfinanciering van productontwikkeling na de ‘proof of concept’ fase of marktintroductie. Daarom kan het fonds niet los gezien worden van het netwerk waarin het zijn aanvragers kan aansturen om de innovatie nog meer haalbaarheidssteun te geven en daarmee ook meer impact en zichtbaarheid.

Belangrijke actoren

De belangrijkste actoren binnen dit netwerk zijn de Duurzaamheidsfabriek, de Innovation Quarter, en Smart City Innovatiefonds Dordrecht.

De Duurzaamheidsfabriek is een zeer belangrijke vaste partner van het MKB-katalysatorfonds, de plek faciliterend waar het daadwerkelijk kan gebeuren. De Duurzaamheidsfabriek is een soort open laboratorium waar bedrijven – van startups tot wereldspelers – worden verwelkomd voor innovatiebegeleiding tot prototype bouw of de eerste stappen naar productie. Bedrijven kunnen met de fabriek allerlei arrangementen van samenwerking aangaan voor hun technologische verkenningen. In de fabriek en de bijbehorende maakhallen zijn diverse productie- en bedrijfsruimtes te huur en een groot aantal faciliteiten beschikbaar – van watersnijders tot

3D-printers en lasrobots. Via het aanwezige onderwijs is er toegang tot een breed spectrum aan kennis en kunnen studenten waar mogelijk ingezet worden bij de uitvoering. De Duurzaamheidsfabriek blijkt zo relevant voor ondernemers dat de commissie van het MKB-katalysatorfonds overweegt om ook een 'huursubsidie' voor vestiging in de maakhal bij de Duurzaamheidsfabriek voor startende innovatieve ondernemers in het leven te roepen.

De Innovation Quarter is de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor Zuid-Holland. Het richt zich op het ondersteunen van innovatie in uiteenlopende sectoren in de regio. Dat doen ze met een triple helix aanpak, waarbij ondernemers, overheid en onderwijs voortdurend samenwerken en sparren. Daarnaast investeren ze in het bedrijfsleven middels verschillende programma's (o.a. Maritime Delta) en investeringsfondsen voor verschillende behoeftes van verschillende doelgroepen zoals academische spin-offs, startups en bestaand MKB met disruptieve innovaties. Maritime Delta werkt ook nauw samen met het MKB-katalysatorfonds. Het is een samenwerkingsverband van bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen, van de Tweede Maasvlakte tot en met Gorinchem en Werkendam.

Ten slotte, in 2019 is er nadrukkelijk aandacht geweest voor de verbinding tussen het MKB-katalysatorfonds en het Smart City Innovatiefonds Dordrecht: 'smart industry' en 'smart city'. Het Smart City Innovatiefonds richt zich op innovatieve toepassingen op maatschappelijk vlak en in de stedelijke omgeving.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Het MKB-Katalysatorfonds speelt in op de bestaande behoefte bij ondernemers in de regio en nieuwkomers die zich met hun innovatie verbinden aan of vestigen in de regio. Het biedt essentiële steun aan innovatie, ontwikkeling en productiviteitsgroei in de maakindustrie. Zo kan de regio concurrerend blijven.

Vaak is de hoeveelheid geld die het fonds verstrekt weinig ten opzichte van wat de ondernemer zelf inzet. Het fonds bevordert vooral de moed van ondernemers om innovatief te zijn; een zeer betekenisvolle, adviserende en matchmaking rol van de commissie.

De commissie van het MKB-Katalysatorfonds overweegt om ook een 'huursubsidie' voor vestiging voor startende innovatieve ondernemers in het leven te roepen.

Dankzij samenwerkingen met andere instellingen krijgt het MKB-Katalysatorfonds meer betekenis. Samen vullen ze elkaar aan en vormen een vruchtbare voedingsbodem voor het lokale ecosysteem in een veelzijdige aanpak voor kleine innovatie tot mogelijke opschaling van oplossingen en producten.

INCLUSIO

Re-Vive

EKLA - Brussel foto: © Valerie Clarysse

Voor ontwikkelaars is investeren in werken riskanter dan in wonen: de afname is niet gegarandeerd. Een partij als het Belgische Inclusio weet hier wel raad mee, door het onrendabele deel uit het project te isoleren met behulp van een financieringsconstructie die hierop toegesneden is. Hoewel de focus van hun missie op betaalbare woningen ligt, ziet Inclusio ook mogelijkheden voor toepassing van betaalbare werkruimte.

Inclusio

WAAR	TREKKER	DOEL	SCHAAL	OPRICHTER	TYPE WERK	IMPACT
België	Re-Vive Degroof Petercam KOIS Ontwikkelaar, Bank, en Investeringsfonds	Betaalbare woon-werk leefomgeving	 Pand of Blok	 Samenwerking Private Partijen	 Kantoren en winkels	Bijdragen aan een gemengde en inclusieve stad

Voor ontwikkelaars is investeren in werken riskanter dan in wonen: de afname is namelijk niet gegarandeerd. Als de overheid functiemenging met werken in een gebied wil maar zelf niet in staat is om dit te realiseren, kan een vennootschap als Inclusio de private markt helpen door het onrendabele deel uit het project te isoleren, met behulp van een financieringsconstructie die hierop toegesneden is.

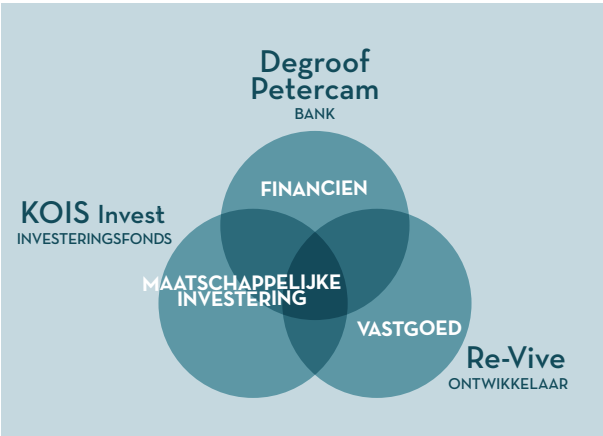
In voorjaar 2015 werd Inclusio gesticht door 3 partijen: Bank Degroof Petercam, de grootste Belgische onafhankelijk private en investeringsbank met financiële expertise; KOIS Invest, gespecialiseerd in investeringskapitaal met positief impact op maatschappij en leefomgeving; en ontwikkelaar Re-Vive. In de eerste kapitaalronde werd 45 miljoen euro opgehaald. Inclusio is een commanditaire vennootschap op aandelen met als beherende vennoot ReKoDe. ReKoDe is de Managing Agent en heeft een Board of Directors met 10 leden (deels vanuit de stichters en investeerders, deels onafhankelijk).

Sociale impact als drijfveer

Inclusio heeft als missie voor de lange termijn om zwakkere bevolkingsgroepen met lage inkomens kwalitatieve woningen te bieden tegen een betaalbare huurprijs. De investeerders van het fonds bestaan uit een beperkte groep van private partijen met sociale impact als drijfveer. Het doel van Inclusio is om op middellange termijn met haar beursintrodactie een benchmarkplatform te worden dat toegankelijk is voor alle particuliere investeerders.

Het fonds is bedoeld voor investering in vastgoed op lange termijn. Oorspronkelijk richtte het zich op sociale huisvesting voor wonen en veelal ook op sociale ondersteuning bij bijvoorbeeld financiële afhankelijkheid. Inclusio koopt of ontwikkelt nieuwe

of gerenoveerde gebouwen met een focus op sociale integratie. De gebouwen worden met langetermijn lease contracten aan sociale partners verhuurd (bv gemeenten, sociale verhuurkantoren, sociale makelaars, Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn (OCMW's) en woningbouwmaatschappijen die het verhuren aan bewoners en gebruikers. Veelal gaat het om appartementsgebouwen, sociaal verhuurde kantoren voor ondersteunende functies, met een vorm van huursubsidie.



Inclusio als model: ook voor werken

Na de eerste succesvolle projecten en de snelle groei van hun portfolio en investeringsvermogen, is Inclusio nu bezig om meer betaalbare werkruimte in hun projecten te betrekken. Bij de sociale omstandigheden van de huurders die in aanmerking komen, ziet Inclusio gebrek aan of zelfs uitsluiting van sociale en economische integratie bij de lage inkomensgroepen, en financiële problemen en afhankelijkheid bij de middeninkomens. Daarom proberen de oprichters van het fonds nu deze instrumenten en financieringsconstructies verder te ontwikkelen; om realisering van werkruimte

minder riskant te maken - in samenhang met sociale woningbouw of los daarvan, afhankelijk van het type gebouw en omgeving. De bedoeling is om kleinere ondernemers ruimte te bieden. Volgens Re-Vive gaat het om het toepassen van dezelfde parameters als bij woningbouw, die ook van toepassing zouden kunnen zijn voor werkfuncties. Zo kantelt de negatieve balans naar positief: het netto rendement kan hoog zijn, omdat het beheer (kosten en risico) bij anderen ligt die daar beter in zijn.





Isabelle Verhaert
Re-Vive
Projectontwikkelaar

Verplicht de ontwikkelaar, maar wees realistisch

Re-Vive is een Belgische marktleider die zich concentreert op de ontwikkeling van brownfield-sites; braakliggende terreinen en verlaten gebouwen. Door oude industriële sites om te bouwen tot hedendaagse, bruisende stadswijken streven ze naar de juiste balans tussen maatschappelijke, ecologische en economische meerwaarde. Voor die aanpak zijn ze als eerste Belgische ontwikkelaar bekroond met een B Corporation certificaat. Hoort de ontwikkeling van (betaalbare) werkruimtes eigenlijk ook bij deze aanpak? We spreken projectontwikkelaar Isabelle Verhaert over de complexe rol van ‘werk’ in haar vakgebied.

Hoe staan jullie als projectontwikkelaar tegenover de vraag hoe je voor de buurt en de stad betaalbare werkruimtes kunt behouden?

Ik zelf ben nogal realistisch van nature. Toen ik vroeger in een beleidsmatige context werkte, werd er vooral naar de toekomst gekeken. Maar nu ik bij een ontwikkelaar werk, dus bij de toepassing van wat beleidsmakers bedacht hebben, zie ik vaak dat veel doelen onhaalbaar zijn, en succesvolle voorbeeldprojecten eerder uitzondering dan norm. Projectontwikkelaars zijn over het algemeen dus niet zo bereid om zich in te zetten voor betaalbare ruimtes, tenzij het van de overheid geëist wordt.

Daarbij is het belangrijk dat de overheid dat eist op het moment dat zij de grond aanbiedt. De acquisitie van de grond is namelijk bijna het belangrijkste wat een ontwikkelaar doet. Een van de redenen waarom wij experimenteren met de ontwikkeling van betaalbare werkruimtes en alternatieve businessmodellen is omdat we dit nodig hebben bij het verwerven van de grond, bijvoorbeeld in tenderprocedures. En als je het dan toch moet doen, kun je het beter direct op een bijzondere manier doen, want je wil je natuurlijk positief onderscheiden.

“Normaliter ligt niet alleen het rendement op werkfuncties lager, het risico is dus ook veel groter omdat je niet weet of je de juiste bedrijvigheid op de juiste plekken kunt krijgen.”

Hoe komt het dat ontwikkelaars zo huiverig zijn voor de ontwikkeling van werkfuncties?

Als ontwikkelaar moeten wij altijd op voorhand financieren. Bij woningbouw is dat eenvoudig, want

woningen worden op voorhand verkocht. Het is een markt zonder grote risico's. Bij werkruimtes ligt dat anders. Die worden pas verkocht als alles af is. Het risico is dan immens groot. Elk bedrijf heeft andere eisen, en het is praktisch onmogelijk om al die eisen twee jaar van tevoren te kennen.

Normaliter ligt niet alleen het rendement op werkfuncties lager, het risico is dus ook veel groter omdat je niet weet of je de juiste bedrijvigheid op de juiste plekken kunt krijgen. Daar zit de angel. Het risico van een kantoorgebouw dichtbij een stationslocatie is klein, maar productieruimtes op andere plekken krijgen we niet gevuld. Wij ontwikkelen wel werkruimte, maar dan alleen of op plekken waar we geen woningen kunnen bouwen, of waar we zeker weten dat het goed zal komen. Of als we verplicht worden door een overheid om andere functies te realiseren.

“Als de overheid ruimte voor betaalbare activiteiten wil, moet zij dat eisen op het moment dat je de grond aanbiedt.”

Heb je een tip voor wat de beleidsmaker zou moeten doen, om betaalbare werkruimtes mee te ontwikkelen?

Mijn tip is: ‘verplicht de ontwikkelaar’, maar wel realistisch verplichten. Dat betekent dat er volstrekte duidelijkheid moet zijn over de regels. De ontwikkelaar moet vóór de aankoop van de grond precies weten hoeveel rendementsverlies ontstaat door het toevoegen van betaalbare werkruimtes. Als je dat weet, kun je proberen onrendabele ruimtes met andere rendabele delen te verrekenen, bijvoorbeeld via een lagere grondprijs.

Wat je eventueel ook kan doen is het risico

van de onrendabele delen proberen weg te nemen. Bijvoorbeeld door zoiets als een sociaal verhuurkantoor. Bij een woningbouwproject kunnen we dan het deel sociale huurwoningen voor een x aantal jaren wegzetten bij een sociaal verhuurkantoor. Zij bieden garanties aan ontwikkelaars dat het voor een deel verhuurd of afgenomen wordt. Dat geldt voor het wonen.

Bestaat er ook zoiets als een sociaal verhuurkantoor voor ‘ander type werk’?

Er zijn inmiddels overheidsinstanties zoals citydev. brussels, die ook voor het werken het verhuurrisico op zich nemen. Een tussenschakel die de garanties geeft, en de connecties heeft. Die tussenschakel zou een beetje de rol van makelaar of matchmaker op zich moeten nemen. Met een loket waar de kleinere bedrijven naartoe kunnen om te zien wat er waar ontwikkeld wordt.

“Voor het verhuurrisico van werkruimtes heb je een tussenschakel nodig die de garanties geeft - en de connecties heeft. Die tussenschakel zou een beetje de rol van makelaar of matchmaker op zich moeten nemen.”

Maar er is ook nog iets anders. Wie bepaalt er wie recht heeft op betaalbare werkruimte? Bij een sociale huurwoning bepaalt het inkomen dat voor een groot gedeelte. Maar bij werkplekken, wie doet de toewijzing? Wat zijn de criteria? Dat mag de markt niet doen, dat is een verantwoordelijkheid van de overheid.

Het gaat om de vraag: is er een duidelijk maatschappelijk voordeel te benoemen? Anders zou het niet eerlijk zijn. Het is aan de overheid om dat aan te geven en uit te leggen. Maar indien je kieskeurig bent op het type bedrijven dat hier aanspraak op kan maken, vernauw je ook de markt. Als het lukt om de juiste partijen aan te trekken is dat positief - maar de kans op leegstand wordt ook groter, en dat is wel de doodsteek voor een project.

Een onderzoeksbureau heeft aangegeven dat in theorie 90% van de huidige werkactiviteiten in Nederland gemengd zou kunnen worden. Hoe is dat in België?

Ruimtelijk kan het natuurlijk best. Maar

financieel? Daar ligt het probleem. De kosten voor woonbestemming en bedrijfsbestemming lagen vroeger dicht bij elkaar. De laatste decennia zijn die echter volledig uit elkaar gaan lopen. Als je nu productieruimtes wil toevoegen in de stad moet het kader kwalitatiever zijn. Je moet uitgaan van een hogere afwerkingsgraad, de logistiek moet goed geregeld zijn. Het is duurder om zo te bouwen. In Vlaanderen zijn er zoveel goedkope alternatieven buiten de stad, dat de meeste maakbedrijven daar zullen blijven.

Daarom vind ik het zo spijtig dat juist de gebouwen die er al staan - waar je bedrijven kunt stapelen, en met de auto kunt komen - verspild worden aan kantoorruimtes die je in principe overal kunt neerzetten. Dat is namelijk dé manier om de loodgieters en timmermannen te stapelen. In de haven van Antwerpen staan een aantal gebouwen van autohandelaren waar je met de auto helemaal naar boven kan rijden. Waarschijnlijk wordt dat omgevormd naar iets nieuws waarbij de infrastructuur helemaal niet wordt gebruikt. Dat is spijtig want die infrastructuur ergens anders opnieuw bouwen is enorm duur.

Ik denk dat de private markt en overheid uiteindelijk samen moeten optrekken bij de ontwikkeling van (betaalbaar) werk. Maar de controle is een taak van de overheid. Die kun je niet bij een private speler zetten. Het allergrootste risico voor een ontwikkelaar is dat de ontwikkeling vertraagt, of dat je niet op tijd huurders/kopers vindt.

“Ik denk dat private markt en overheid samen moeten optrekken, maar controle is een taak van de overheid. Die kun je niet bij private spelers zetten.”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Re-Vive is een Belgische ontwikkelaar gespecialiseerd in brownfield-sites; braakliggende terreinen en verlaten gebouwen. Kenmerkend van Re-Vive is dat ze maatschappelijke, ecologische en economische uitdagingen aanpakken, zonder het financiële plaatje uit het oog te verliezen.

Re-Vive heeft lange ervaring met innovatieve oplossingen voor sociale en middensegment woningbouw (die wordt in België anders geregeld dan in Nederland). Toch is Re-Vive in de laatste jaren een nieuwe uitdaging uitgegaan: naast het wonen ook betaalbare werkruimte te ontwikkelen. Maar, voor ontwikkelaars, is investeren in werken aanzienlijk riskanter dan in wonen: het rendement is lager en het risico voor leegstand is hoger dan voor wonen.

Samenwerkingen van ontwikkelaars, banken en private investeerders kunnen leiden tot nieuwe business modellen. Inclusio is een financieringsconstructies in samenwerking met Re-Vive, Bank Degroef Petercam en het fonds KOIS Invest. De constructie isoleert het onrendabele deel van het project en behandelt het op een langere termijn, waardoor de ontwikkelaar wordt ontzorgd. In eerste instantie bedacht voor woningbouw, is Inclusio nu bezig om meer betaalbare werkruimte bij hun projecten te betrekken.

Volgens Isabelle Verhaert van Re-Vive er is ook behoefte aan een soort stadsloket dat als tussenschakel kan fungeren met overzicht en netwerken over vraag en aanbod van werkruimte voor gebiedsontwikkeling. Zij zouden ook garanties kunnen geven voor de betaalbaarheid van werkruimte en de toewijzing ervan en wellicht ook het verhuurrisico (deels) op zich nemen. Dit gaat dus veel verder dan de huidige loketten; het is een rol tussen makelaar en matchmaker in. Voor kleinere bedrijven is het handig om een overzicht te krijgen van wat er waar ontwikkeld wordt, en voor ontwikkelaars is het wenselijk om snel potentiële gebruikers te vinden (zie ook citydev.brussels).

HET HOF VAN CARTESIUS

Stadmakersfonds



Het Stadmakersfonds is pionier voor nieuwe gebiedsontwikkeling door de matchmaking tussen stadmakers en financiers. Opgericht in 2019, bevordert het stadsinitiatieven die een belangrijke maatschappelijke rol vervullen, zoals het 'Hof van Cartesius' op het Werkspoorkwartier in Utrecht; een fysieke proeftuin voor de circulaire economie met als doel circulaire technieken te leren, toe te passen en uit te dragen.

Het Hof van Cartesius

WAAR	TREKKER	DOEL	SCHAAL	OPRICHTER	TYPE WERK	IMPACT
Utrecht NL	Stadmakersfonds Stichting	Stimuleren, ondersteunen en funden van stadmakers	 Gebied	 Adviesbureau en Placemakers Bureau Makers Cooperatieve	 Creatieven en Makers	Lange termijn stabiliteit aan stadmakers bieden om hun impact voor de stad te vergroten

Op een smalle groenstrook langs het talud van het spooreplacement, niet ver van Station Zuilen in Utrecht, ligt op het binnenstedelijke bedrijventerrein Werkspoorkwartier Het Hof van Cartesius: sinds 2017 een groene werkplek waar creatieve, duurzame ondernemers zélf hun eigen werkruimte circulair bouwen rondom een publieke binnentuin. De coöperatie van ontwerpers- en makersbedrijven vormt een katalysator voor de gebiedsontwikkeling van Het Werkspoorkwartier.

Proeftuin voor de circulaire economie

Het Hof is een fysieke proeftuin voor de circulaire economie met als doel circulaire technieken te verkennen, en aan kleine ondernemers de mogelijkheid te bieden om zelf hun werkplek af te bouwen met hergebruikte en groene bouwmaterialen. Op alle vlakken wordt hier geëxperimenteerd met energie en het terugbrengen van afval- en reststromen. Het Hof wil op een zo breed mogelijke duurzame ontwikkeling inzetten; van energiesystemen en bouwmethodes tot een groene en gezonde stad voor iedereen. Kennis en praktijk worden gedeeld, er zijn meerdere openbare activiteiten en workshops van bouwen tot timmeren.

Het begom met een open oproep voor nieuwe ideeën

Het begon ermee dat de gemeente Utrecht een open oproep deed om nieuwe ideeën op te doen voor een creatieve buurt op een verlaten groene strook van het Werkspoorkwartier pal naast de spoorlijn Utrecht-Amsterdam. Het voorstel van FLUX landscape won de prijsvraag met ‘Het Hof van Cartesius’; een plan voor een circulaire gemeenschap van ontwerpers en makers. Zij ontwikkelden het concept samen met Charlotte Ernst in 2014. Van daaruit kreeg RHAW architecture de kans om het project in samenwerking met Charlotte Ernst en de gemeente Utrecht

organisch te ontwerpen en verder te ontwikkelen. De grond was eigendom van de gemeente. Investeerder Overvecht Vastgoed heeft de grond gekocht en voor 20 jaar verhuurd aan Het Hof. Adviesbureau Over Morgen leverde een bijdrage aan de business case. Financiering van het circulaire project kwam van de Utrechtse ontwikkelaar/ investeerder Bob Scherrenberg van Overvecht Vastgoed. Daarnaast verstrekten de gemeente en provincie Utrecht subsidie en een lening. Een laatste deel is door een crowdfundactie bij elkaar gebracht.

In deze eerste fase was de ondersteuning door het FINC-team van de provincie Utrecht zeer waardevol. Dit team bestaat uit experts op het gebied van financiële, fiscale en juridische aspecten bij de bouw. De sessies met de FINC-leden droegen bij aan het concreet maken van de businesscase voor Het Hof. Het eigen verdienmodel van Het Hof als gemeenschap begint ook te draaien: de leden zijn huurders, en het huren van ruimtes moet helpen met de terugbetaling van de lening. De flexwerkplekken zijn te huren voor €140 voor 15 dagen. Ook andere vergader-, ontmoeting- en workshopruimtes zijn beschikbaar voor verhuur. De huur brengt ongeveer 20% van het benodigde budget in. Met de tweede en derde fase van het project wil de coöperatie de business case sluitend krijgen. Nu is Het Hof van Cartesius een coöperatie, die inmiddels uit 35 zelfstandige creatieve ondernemers bestaat (MKB). Daarnaast zijn er ook mensen die geen plek huren maar op het terrein werken, bijvoorbeeld in het beheer of onderhoud van de tuinen. De volgende fase wordt in samenwerking met de provincie Utrecht en Triodos Bank via het Stadmakersfonds ontwikkeld. De provincie Utrecht voelt een enorme druk om in de steden te gaan verdichten. Vandaar dat zij, op zoek naar projecten die daarbij konden helpen, een lening hebben aangeboden. Triodos is ingestapt om vastgoed op het

gebied van kunst en cultuur te verwerven. Voor deelnemende projecten is er geen ruimte voor vrijblijvendheid. Naast het terugbetalen van de lening aan de provincie, stelt het Stadmakersfonds ook doelen. Het project moet kunnen aantonen dat de werkomgeving groen is en circulariteit een focuspunt. Ook moet er een community opgebouwd worden en het project het hele gebied stimuleren. Naast financieel rendement is maatschappelijke impact belangrijk.

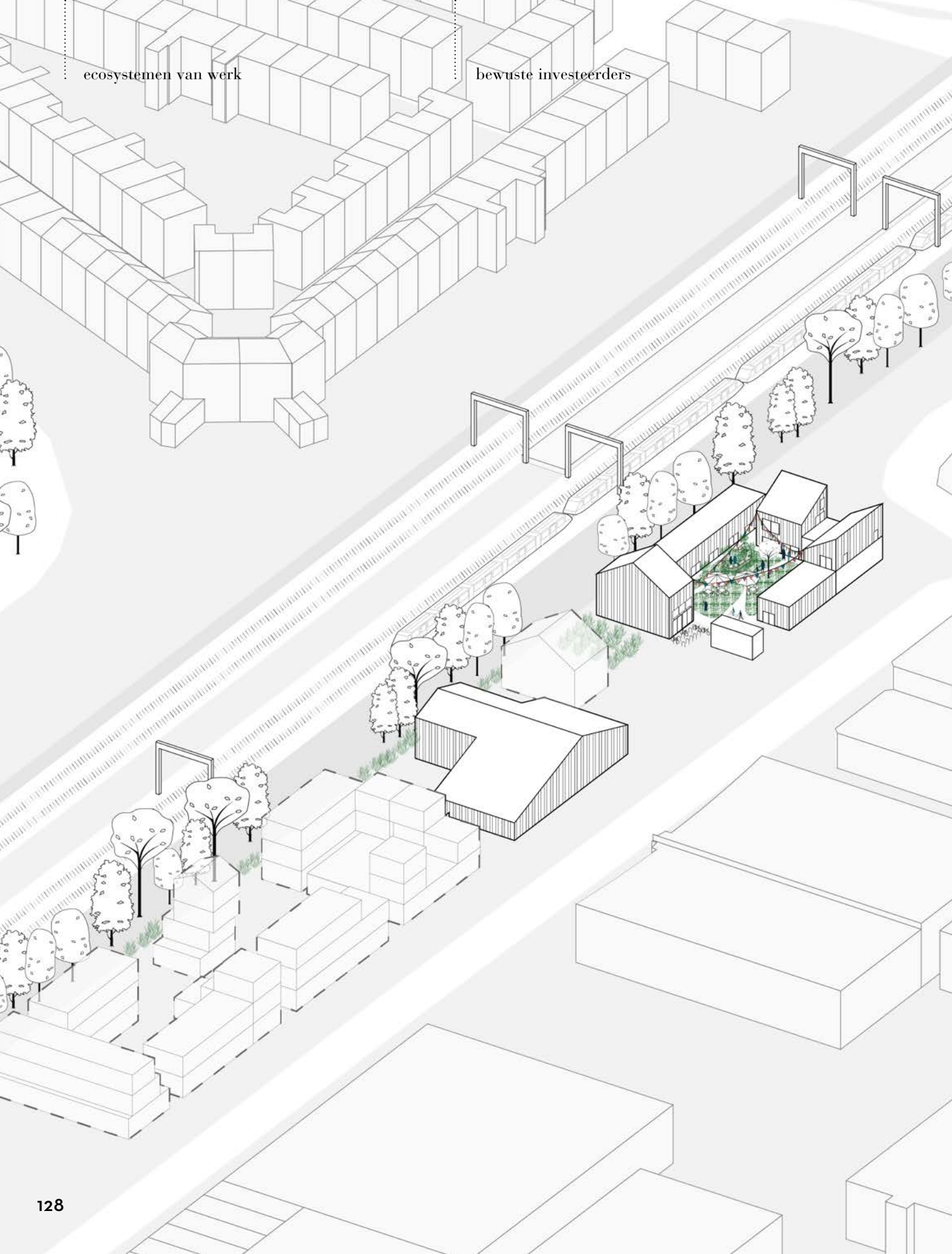
Visitekaartje Werkspoorkwartier

Als eerste concrete project is Het Hof van Cartesius een prominent visitekaartje voor het creatieve en circulaire Werkspoorkwartier. Ambitie van de gemeente Utrecht is het om het huidige bedrijventerrein de komende jaren te transformeren in een aansprekend vestigingsgebied voor maakbedrijven en creatieve startups. Het Hof kan hier 20 jaar blijven; de duur van het huurcontract met de eigenaar. Niemand weet wat er na die periode met het gebied gaat gebeuren. Met de bodem die vervuild is door zware industriële activiteiten van het verleden, is het niet de bedoeling om hier binnenkort nieuwe huizen te bouwen.

Uiteindelijk zal het complex bestaan uit drie hofjes waar 120 ondernemers een werkplek hebben. Het idee is om de DIY-mentaliteit verder te ontwikkelen, maar het aantal ondernemers zal beperkt zijn. Zo blijft de balans voor een professionele werkplek behouden. Het Hof is partner van Cirkelstad en werkt samen met de Hogeschool van Utrecht, Utrecht Sustainability Institute, Eneco en Erfgoed Werkspoor Utrecht aan een creatief circulair Werkspoorkwartier. Continu worden er studentenopdrachten gecreëerd rondom circulaire bouw, ondernemen en gebiedsontwikkeling. Studenten van de Hogeschool Utrecht, de Hogeschool voor de Kunsten en Universiteit Utrecht voeren er onderzoek en projecten uit, zoals ontwerpvragestukken over circulair ontwerp van gebouwen, interieurs en openbare ruimte, hergebruik van materialen en flexibele, tijdelijke stedenbouw. Experimenteren met het terugbrengen van afval- en reststromen is dus een kernactiviteit voor Het Hof, hiervoor worden door de Universiteit Utrecht meetinstrumenten ontwikkeld zodat de impact van Het Hof van Cartesius wetenschappelijk bepaald kan worden. De initiatiefnemers van Het Hof van Cartesius zijn actieve deelnemers aan verschillende duurzame en circulaire netwerken in de regio.



Het Hof van binnen



ecosystemen van werk

bewuste investeerders

Flexibele paviljoens casco opgeleverd

Het complex bestaat uit flexibele paviljoens rondom een collectieve - voor iedereen toegankelijke - binnentuin voor ontmoeting en stadslandbouw die door haar gebruikers gevormd en beheerd wordt. De tuin functioneert ook als een overgang van publiek naar minder publiek. De paviljoens zijn aan de tuinzijde volledig transparant, waardoor het werkproces van de makers zichtbaar wordt. De ruimte is zo ontworpen dat creatieve interactie en samenwerking tussen ondernemers en buurtbewoners wordt gestimuleerd. De paviljoens worden casco opgeleverd; iedere ondernemer die huurt, dient het naar eigen inzicht in te richten. Er zijn allerlei hergebruik materialen beschikbaar die kunnen worden gebruikt. Tot nu toe is 90% gerecycled. En er is een duurzaam energiesysteem aangelegd met zonnepanelen.

De eerste fase van het project heeft een grondoppervlakte van 1.450 m2, met 545 m2 circulaire casco paviljoens, 580 m2 zelfbouw ruimten en 325 m2 voor een klimaatadaptieve collectieve tuin. Meer hofjes worden gecreëerd naarmate het project groeit; het gebied wordt in fases organisch ontwikkeld.

Het ontwerp is van de hand van architect en stedenbouwkundig ontwerper Charlotte Ernst en landschapsarchitect Gerwin de Vries (LINT Landscape Architecture). RHAW architecture is verantwoordelijk voor het ontwerp van de paviljoens.

Experimenteren circulaire verdienmodellen

Het huidige ecosysteem van ondernemers bestaat uit ontwerpers, makers en restaurateurs op alle schaalniveaus; van landschap en stedenbouw tot meubels en schoenen, maar ook illustratoren, fotografen, webdesigners, installateurs, brouwers en bakkers en een kringloopwinkel van bouw materiaal met een openbare werkplaats. Zij experimenteren volop met circulaire verdienmodellen: de een verleent spullen-als-dienst, van hamers tot tenten (De Spullenier), een ander bakt taarten van de restproducten van bierbrouwen (De Brakkerij) en weer een ander verzorgt de 'remanufacturing' van fauteuils, met stoffering naar keuze (Meublowski).

Naast eigen werkruimtes zijn er ook enkele collectieve paviljoens en flexwerkruimtes, een expositieruimte, en een Makerspace en Living lab. Het ontmoetingspaviljoen is om samen te werken en kan ook worden gehuurd door buitenstaanders. De Makerspace is om zelf producten van restmaterialen te maken en in Living Lab doen studenten en ondernemers samen onderzoek naar circulair bouwen.

Stadmakersfonds

Voor maatschappelijk relevante stadsinitiatieven

Het Stadmakersfonds is pionier voor nieuwe gebiedsontwikkeling en voegt maatschappelijke en financiële waarde toe door de matchmaking tussen stadmakers en financiers. Opgericht door Stad2 en STIPO tussen 2019 en 2020, bevordert het nieuwe fonds stadsinitiatieven die een belangrijke maatschappelijke rol vervullen. Het fonds biedt stadmakers met potentie waar nodig financiële ondersteuning (financiering & kennis) en tegelijkertijd biedt het zowel publieke als private investeerders naast maatschappelijk rendement, ook financieel rendement.

Het doel van het fonds is actief bijdragen aan de ontwikkeling van een levendige inclusieve stad door het stimuleren, ondersteunen en funden van stadmakers om de gebruikswaarde en toekomstwaarde van de stad in culturele, sociale, maatschappelijke en/of economische zin te versterken.

Met de oprichting van het fonds worden vraag (stadmakers) en aanbod (investeerders) bij elkaar gebracht.

Aan de ene kant gaat het om maatschappelijke impact als drijfveer, plus een gezonde businesscase als fundament voor langdurig succes voor stadmakers. Maar voor initiatiefnemers is het lastig om in aanmerking te komen voor financiering. Om niet alleen financieel maar ook maatschappelijk rendement te kunnen blijven behalen, hebben zij erkenning nodig; hulp bij het uitwerken van de business case, een lagere rente en een langere looptijd om te kunnen opschalen. En minstens zo belangrijk: investeringen, om ze ook voor langere tijd in het gebied te houden. Aan de andere kant weten financiers die maatschappelijk verantwoord willen investeren, de stadmakers vaak niet te vinden, en andersom. Traditionele banken en financiers zien de kleinschalige en jonge initiatieven als te kwetsbaar. Vaak eisen ze eigen vermogen, hoge rentepercentages of een lange staat van dienst. Gemeenten hebben vaak geen bestedingsruimte meer, terwijl woningcorporaties zich puur met woningbouw moeten bezighouden. Hierdoor ontstaat een gat waar het fonds, naast de lening, de helpende hand biedt.

Het steunen van initiatieven kan in de vorm van

begeleiding, investering en matchmaking. Ten eerste helpt het fonds bij het formuleren of professionaliseren van een gezonde businesscase zodat initiatieven ook op lange termijn succesvol zijn. Steeds meer private investeerders willen investeren in initiatieven met maatschappelijke impact, mits de investering goed wordt begeleid en beheerd.

Ten tweede investeert het fonds financieel vermogen in grond en/of vastgoed en/of bouwkosten en stelt dit tegen gunstige voorwaarden beschikbaar aan stadmakers. Door betaalbare leningen aan stadmakers te verstrekken, zorgt het fonds voor hun vermogen op een verantwoorde manier. Om het maatschappelijk rendement mogelijk te maken hanteert het fonds een lager financieel rendement. En om de impact van initiatieven te vergroten kan het Stadmakersfonds een deel van de investering op zich nemen.

Tot slot neemt de begeleiding en investering door het Stadmakersfonds zorgen van investeerders weg. Het fonds werft actief nieuwe investeerders en helpt zo de afstand tussen investeerders en kleinschalige initiatieven te overbruggen.

In wezen is het Stadmakersfonds een stichting met een zelfstandig bestuur en een raad van advies. Bij haar doel prevaleert het maatschappelijk rendement boven het financiële rendement.

Aanvraag en vervolgproces

Nadat een initiatief is afgewezen bij een bank, kan het aankloppen bij het Stadmakersfonds, mits het maatschappelijke prestaties met impact levert die niet door reguliere marktpartijen worden uitgevoerd. Elk initiatief is uniek en het fonds beoordeelt ze op de eigen intrinsieke waarde. Daarnaast moet het initiatief uitgaan van vastgoed en/of grond en beschikken over een programma met een werkelijk duurzaam karakter en een (potentieel) haalbare business case.

Vervolgens begint een proces om de maatschappelijke prestatie indicatoren (MPI's) van het initiatief te bepalen. Stadmakersfonds vraagt de initiatiefnemers bij hun eerste aanvraag om minimaal één en maximaal vijf maatschappelijke prestaties te benoemen die zij willen leveren (thema's). Aan de hand van deze thema's zullen vervolgens meerdere MPI's worden opgesteld om de maatschappelijke impact van het initiatief te kunnen volgen.

De maatschappelijke prestatie indicatoren worden opgenomen in de overeenkomst als te leveren voorwaarden voor de investering. De initiatiefnemers zullen elk jaar verantwoording afleggen over de voortgang.

Als de stadmaker na verloop van jaren het gebouw en/of de grond zelf wil aankopen en de vastgoedwaarde is gestegen, dan biedt het Stadmakersfonds de mogelijkheid de gestegen waarde tussen fonds en stadmaker te delen.

Upscale van Provincie Utrecht, Nederland, Europa

Het fonds is begin januari 2020 gelanceerd. Stad2 en STIPO hebben met de Provincie Utrecht de eerste stap gezet door het oprichten van een Stadmakersfonds Provincie Utrecht. Provincie Utrecht is dus de eerste investeerder van het fonds. Daarnaast heeft het partnership van Stadmakersfonds met de Triodos Bank het investeringsvermogen in de provincie vergroot. Indien het fonds bereid is over te gaan tot financiering van een initiatief, bestaat de optie om de Triodos Bank mee te laten financieren. Dit partnership maakt het mogelijk om met een investering in het fonds tot wel vijf keer zo veel impact te maken. De bank investeert al veelvuldig in bijzondere projecten, waaronder broedplaatsen in stedelijke gebieden. Samenwerking met het fonds ligt geheel in lijn met de maatschappelijke doelstelling van de bank.

In deze eerste fase heeft het fonds geen subsidie gekregen maar een investering die moet worden terugbetaald, met een langere looptijd en lagere rente. Met de eerste € 1 mln bijdrage van de Provincie Utrecht, heeft het fonds nog € 1 mln aanvullende financiering van banken kunnen aantrekken. Daarmee worden de eerste casussen gefinancierd, zoals Het Hof van Cartesius. Vervolgens is het fonds opengesteld voor aanvullende financiering door particulieren om mee te laten groeien, en de provincie-subsidie weer af te kunnen bouwen en terug te betalen.

Het doel van Stad2 en STIPO is om op deze wijze een infrastructuur aan te leggen waardoor het fonds en de initiatieven die daarmee worden gesteund kunnen opschalen en verduurzamen. Niet alleen in Utrecht, maar met de opgedane ervaringen ook in andere steden of provincies in Nederland, gekoppeld aan het Europese stadmakersnetwerk van stadmakers.

Het (be)sturen van een organisch coöperatief werk-ecosysteem

In 2014 doet de gemeente Utrecht een open oproep voor de (tijdelijke) ontwikkeling van een verlaten groene strook van het Werkspoorkwartier, pal naast de spoorlijn Utrecht-Amsterdam. Zes jaar later is het winnende initiatief 'Hof van Cartesius' de bekendste circulair gebouwde, groene werkplek voor creatieve en duurzame ondernemers in Utrecht. Hoe ziet het ecosysteem van deze succesvolle, inmiddels veertigkoppige corporatie eruit? En hoe selecteer en stuur je daarin? Zakelijk leider en bestuurslid Bianca Ernst legt uit.

Hoe is jouw relatie met het Hof van Cartesius ontstaan?

Het Hof van Cartesius is een concept dat mijn zus, stedenbouwkundig architect Charlotte Ernst, ontwikkelde samen met landschapsarchitect Flux. Na het winnen van de prijsvraag heeft het ongeveer drie jaar geduurd voordat we daadwerkelijk konden starten. In dat lange voorproces zijn veel partijen en mensen afgehaakt, maar ben ik samen met Simone Tenda ingestapt. Met z'n drieën vormen we nu het bestuur van de coöperatie.

Charlotte is de visionair, die bedenkt wat hier allemaal zou moeten landen. Simone is echt de maker. Ik heb jarenlang als manager in de financiële dienstverlening gewerkt. Eerst gaf ik op de achtergrond (als zus en vriendin) financieel advies, maar al vrij snel werd ik de zakelijke kant en verbinder binnen de organisatie. Ik doe nu alle contractvorming en zorg dat de juiste mensen in de coöperatie zitten.

Hoe zorg je daarvoor, dat de juiste mensen binnen de coöperatie zitten? Hoe selecteer en stuur je op jullie ecosysteem?

Ik zeg altijd dat het intuïtief gaat. Zo voelt het, maar dat is niet zo. In de eerste fase hadden we al een groepje huurders. Die hebben mijn zus, Simone en ik samengesteld. Daarna was het ook wel een beetje wie zich als eerste meldde. Mensen die in het prille begin willen aansluiten, zijn al gemotiveerd. Dus op een organische wijze kwam de huidige groep bij elkaar.

Voor de tweede lichting hebben we aan onze huurders gevraagd wat ze vinden dat we nog missen, wat voor

soort ondernemerschap? Daar kwam bijvoorbeeld een boekhouder uit en een kapper; ondernemers die direct iets voor onszelf kunnen betekenen eigenlijk. Daarnaast huisvesten we nu veel creatieve beroepen zoals ontwerpers en designers. We realiseerden ons dat we voor een divers ecosysteem meer circulaire/ duurzame ondernemers en fysieke makers nodig hebben.

We hebben met elkaar een lijst gemaakt van potentiële kandidaten en een uitvraag gedaan met die lijst in ons achterhoofd. We hebben veel 'selectiegesprekken'. Bij die gesprekken zoek ik heel erg naar de mate waarin iemand 'een coöperatie mens' is. Dus niet alleen of een ondernemer voldoet aan de criteria. Is hij/zij ook een ondernemer die wil bijdragen aan de coöperatie, zodat we elkaar sterker kunnen maken?

“En ik heb daarin ook teruggezegd: deze mensen gaan helemaal niet opschalen, dat is hun doelstelling niet! Hun doelstelling is dat zij werk kunnen doen wat ze tof vinden, maatschappelijke waarde genereren en dat zij en hun gezin daarvan kunnen leven.”

Hoe groot is jullie ecosysteem? Hoe ver reikt de impact van het Hof van Cartesius?

We zijn als coöperatie echt lokaal georiënteerd. Alle ondernemers en vrijwilligers die lid zijn, wonen in Utrecht. Ik denk dat zestig procent van de leden ook echt uit de wijken hier direct omheen komt, met name de vrijwilligers. Veel van hen hebben zelf weinig tot geen groene buitenruimte. Voor die mensen is onze tuin ook echt hun tuin!

Een goed voorbeeld van de impact van het Hof



Bianca Ernst
Hof van Cartesius
Mede-initiatiefnemer

is dat diverse andere ontwikkelingen in het Werkspoorkwartier nu ook circulair en duurzaam ontwikkeld worden. En elke ondernemer heeft zijn netwerk vergroot en daarmee meer werk verkregen.

En betalen de ondernemers straks naar de vierkante meters die ze huren?

Nee, daar zit een gelaagdheid in. We hebben een startbedrag dat geldt voor de maakplaatsen. Mensen met een werkplaats hebben gemiddeld meer vierkante meters nodig, maar zijn met minder mensen en verdienen minder geld. Je betaalt iets meer als je een bureauimte hebt. Want dan ben je vaak met meer mensen op dezelfde vierkante meters. En je betaalt ook iets meer als je al langer bestaat, dus als je al een bewezen, economisch succesvolle businesscase hebt.

Wat vind jij zelf het meest boeiende aan het Hof van Cartesius?

Als eerste dat je gewoon gelukshormonen aanmaakt als je hier bent. Thuis hebben wij sinds kort een moestuinbak in de tuin en mijn vriend vertelde laatst dat hij er zo blij van werd dat hij die plantjes elke dag ziet groeien. Ik zei tegen hem: dat heb ik gewoon elke dag op mijn werk! Er is altijd wel iets wat groeit en bloeit. De plek is super fijn ingericht.

“Waar verschillende gepassioneerde mensen samenwerken, ontstaat nog meer energie. Daar middenin zitten vind ik het allergaafste.”

Ten tweede de mensen. Mijn achtergrond zit in grote corporaties en ik zit hier alleen maar met zelfstandig ondernemers die stuk voor stuk met enorm veel passie bezig zijn. En in de gesprekken over de volgende fase komen nu weer partijen op ons af die zulke gave dingen doen. Die hebben zó’n toegevoegde waarde in dat kleine stukje werk wat ze doen. En waar verschillende gepassioneerde mensen samenwerken, ontstaat nog meer energie. Daar middenin zitten, vind ik het allergaafste.

Naast de meest boeiende zaken, wat zijn de grootste uitdagingen?

We hebben op dit moment twee grote uitdagingen. De bouw (en ontwikkeling) is het allerheftigste proces van het gebied, daar kan ik een uur an sich

over praten. Circulair, onorthodox bouwen vraagt heel veel flexibiliteit en specifieke kennis. Wij zijn officieel geen ontwikkelaars, maar met alle ervaring mogen we ons dit wel noemen.

Door het opzetten van een werkplaats en bouwmarkt voor hergebruik van materialen (Buurman) in het Hof hebben we nu veel kennis en een groot netwerk van materialen. De aannemer moet een soort van besmet raken door die ideeën. En dat lukt gelukkig wel.

De andere spannende uitdaging ligt in de nabije toekomst. We zijn op dit moment alleen eigenaar van de panden, maar op een bepaald moment krijgen we ook eigendom over de grond. Als je die samenvoegt krijg je ineens heel veel economische waarde. Hoe gaat dat doorwerken in je coöperatie? Gaan mensen daar een beroep op doen? We gaan naar een dubbel aantal leden in de coöperatie; wie krijgt daar recht op? We hebben nu eigenlijk onvoldoende kennis in huis om dat te overzien. Gelukkig hebben we via het Stadmakersfonds een traject lopen waarin we met experts nadenken over dit vraagstuk.

‘Door het opzetten van een werkplaats en bouwmarkt voor hergebruik van materialen (Buurman) in het Hof hebben we nu veel kennis en een groot netwerk van materialen. De aannemer moet een soort van besmet raken door die ideeën.’

Woningcorporaties, gemeentes en andere partijen zouden toch ontzettend geïnteresseerd moeten zijn in hoe jullie het doen en wat het betekent?

Zeker! Er komen ook heel veel partijen langs. Het moeilijkste daaraan vind ik dat mensen die hier op bezoek komen vaak dezelfde vraag stellen: ‘Hoe zorg je dat deze ondernemers gaan groeien en opschalen?’ Als ik terugvraag waarom dat zou moeten, is hun antwoord meestal: ‘omdat ze nu zitten op een plek die goedkoper is dan wat er in de stad ‘normaal’ is.’

Dus eigenlijk vinden ze dat die ondernemers geen recht hebben om hier te blijven. ‘Zij mogen hier zitten, maar dat is tijdelijk, zodat er ooit iets komt

De andere spannende uitdaging ligt in de nabije toekomst. We zijn op dit moment alleen eigenaar van de panden, maar op een bepaald moment krijgen we ook eigendom over de grond.

dat wèl...’ Vul zelf maar in, dat is hoe veel mensen denken. Daarmee hebben ze geen oog voor een groot deel van de werkende mensen. Deze mensen gaan helemaal niet opschalen, dat is hun doelstelling niet. Hun doelstelling is dat zij werk kunnen doen wat ze tof vinden, maatschappelijke waarde genereren voor hun omgeving en dat zij en hun gezin daarvan kunnen leven.

En dat is mijn frustratie een beetje. Ik vind dat veel professionele bezoekers die komen, blijven hangen op het niveau ‘inspiratie’ opdoen. Wil je als organisatie écht leren van onze proeftuin dan moet ik niet alleen mijn rondleiding geven, maar dan moeten we echt een keer goed om de tafel gaan zitten.

‘Wil je als organisatie écht leren van onze proeftuin dan moet ik niet alleen mijn rondleiding geven, maar dan moeten we echt een keer goed om de tafel gaan zitten.’

Nieuwe gebiedsontwikkeling door waardecreatie op de kaart te zetten

Stadmakers zijn door passie en inhoud gedreven initiatiefnemers die werken aan de ontwikkeling van de stad. Ze steken de handen uit de mouwen om steden duurzaam, inclusief en aantrekkelijk te maken. Maar wie helpt ze financieel? Stadmakers en (impact)investeerders weten elkaar vaak niet te vinden. Het nieuwe Stadmakersfonds, opgericht door Stadkwadraat en STIPO, werkt als matchmaker tussen financiers en stadmakers. Voorzitter en aanjager Hans Karssenberg legt uit hoe dat werkt, en waarom dat nodig is.

Wat de rol van het Stadmakersfonds in de gebiedsontwikkeling? Welk gat dichten jullie?

Ik denk allereerst dat stadmakers juist een belangrijk gat dichten. Een gat dat is ontstaan omdat overheden en corporaties zich vanaf de economische crisis steeds meer hebben teruggetrokken bij het realiseren van grote maatschappelijke opgaven. Gelukkig zijn er veel stadmakers die zich hier druk om maken en er ook wat aan willen doen. Dat resulteert vaak in initiatieven die een enorm gelaagde meerwaarde kunnen creëren voor de stad. Neem het Hof van Cartesius in Utrecht; dat is een showcase van circulair bouwen, het is een groene werkplek en het bouwt aan de community van het bedrijventerrein Werkspoorkwartier. Dat zijn al een drietal belangrijke maatschappelijke waarden.

Veel van die initiatieven zijn voor de crisis begonnen en een deel daarvan is nu volwassen aan het worden, in de zin dat ze veel meer nadenken over vragen als: 'waarom zouden wij telkens tijdelijk ergens gaan zitten?' Zij willen niet elke keer verjaagd worden als het gebied, mede door hun waardecreatie, op de kaart is gezet. Wij vinden het belangrijk om die stadmakersbeweging te laten groeien en stadmakers een vastere plek te geven in de stad.

We zien namelijk dat er veel haperingen zijn waardoor dat nog maar weinig gebeurt. Een van die haperingen is dat gemeentelijke organisaties zich niet zo goed raad weten met dit soort initiatieven. Daarnaast gaat het heel praktisch over financiën. Op het moment dat stadmakers de stap willen zetten om een gebouw of grond aan te kopen dan zegt een bank vaak nee. Je moet veel eigen geld meebrengen of lenen tegen slechte, hoge risico voorwaarden waardoor het

maatschappelijke verdienmodel van de stadmaker onder druk komt te staan. Het Stadmakersfonds biedt een financiële infrastructuur om dit soort initiatieven te helpen duurzaam op te schalen.

Wat kunnen jullie nu qua financiering en begeleiding betekenen voor initiatieven?

Wat wij nu kunnen doen, is een initiatief met een redelijke businesscase helpen met die laatste 10 à 20 procent. Terwijl ik ook grote behoefte zie bij initiatieven in de fase daarvoor, om überhaupt vanuit passie naar denken in een businesscase te gaan. Dus die 80% van het werk daarvoor, daar zouden we natuurlijk graag veel meer voor willen betekenen. Helaas hebben we daar nog geen tijd of geld voor en maken we bewust de keuze om alleen in zee te gaan met initiatieven met al een behoorlijk stevige business case.

“Wat wij nu kunnen doen, is een initiatief met een redelijke businesscase helpen met die laatste 10 à 20 procent. Terwijl ik ook grote behoefte zie bij initiatieven in de fase daarvoor, om überhaupt vanuit passie naar denken in een businesscase te gaan.”

Jullie focussen op stadmakers. Dit is een bijzonder type werk dat zich focust op maatschappelijke doelen. Maar wat is volgens jou de waarde van werk in het algemeen voor de stad?

De stad is werk. We hebben de neiging om de stad te zien als een verzameling gebouwen, maar steden groeien echt alleen maar omdat er economische activiteit is. Daar is de stad op gebaseerd; dat brengt het leven, het geld, het bij elkaar willen zijn. De stad



Hans Karssenberg
Stadmakersfonds
Voorzitter

heeft ook een hoop minder goede eigenschappen ten opzichte van dorpen, maar we willen in de stad wonen omdat daar werk is. Ik denk ook dat mensen graag nuttig willen zijn, gewaardeerd willen worden. Het liefst met iets waar ze zelf ook achter kunnen staan. Dat zijn allemaal andere waarden die je in het werken terug kunt zien.

“De stad is werk. We hebben de neiging om de stad te zien als een verzameling gebouwen, maar steden groeien echt alleen maar omdat er economische activiteit is.”

En in ons denken is het dan ook belangrijk om niet alleen over werk in het algemeen na te denken, maar ook in de verschillende categorieën. We zien in heel veel steden namelijk dat de economie ervoor zorgt dat de kenniswerkers in de kantoren hun plek meestal wel vinden. Het zijn juist mensen in de creatieve, ambachtelijke en sociaal-maatschappelijke sectoren, die onder druk staan in de stad en naar buiten worden geduwd.

Zie je in de huidige crisis omtrent corona kansen voor dat soort categorieën van werk? Juist de financieel sterksten gaan misschien minder vastgoed gebruiken. Zou dat vastgoed een kans bieden voor de stadmaker?

Crisis is in eerste instantie natuurlijk heel veel ellende, maar het biedt ook weer nieuwe kansen. Net zoals in de vorige crisis heel veel stadmakers ruimte kregen om initiatieven van de grond te krijgen. In de hoogtij-jaren was dat niet tot stand gekomen. Maar we moeten ons realiseren dat crisis ook kansen biedt aan hele andere partijen die in die stad willen zitten, zoals internationale investerende corporaties.

De kredietcrisis is uitgebarsten in 2007 en drie jaar later was de vastgoedmarkt op een dieptepunt. Dat was het moment dat er heel weinig investeringsvermogen was en gebouwen ook relatief betaalbaar waren.

Als we door zo'n zelfde patroon heen gaan, betekent dit dat we over drie à vier jaar gebouwen uit de markt kunnen halen, en mogelijk in handen brengen van initiatiefnemers die bij zo'n Stadmakersfonds aankloppen. Dus eigenlijk heb je een heel mooi momentum om in de komende drie jaar overal Stadmakersfondsen van de grond te krijgen om ervoor te zorgen dat je er klaar voor bent om over drie jaar eventueel projecten te financieren.

Doe je dat niet, draag je daar niet aan bij of heb je geen actieve vastgoedstrategie (er zijn natuurlijk meer manieren dan een Stadmakersfonds), dan bied je ruimte aan andere partijen om in dat gat te duiken. En zal je zien dat de internationaal investerende multinationals enorm van die kans gebruik gaan maken. Ik denk dat je dan slechter uit de crisis komt. Het beste wat we kunnen doen, is ervoor zorgen dat zoveel mogelijk initiatieven vaste voet aan grond krijgen. Dat ze toegang krijgen en houden tot vastgoed.

Hebben jullie bijzondere wettelijke kaders of work-arounds moeten verzinnen om dit innovatieve fonds op te richten?

Het mooie is dat het fonds een financiële fundering in het bestaande systeem heeft. We hebben bijvoorbeeld de provincie Utrecht ervan overtuigd dat dit een waardevolle investering voor hen zou zijn in het kader van binnenstedelijk verdichtingsbeleid. Dat naast die belangrijke institutionele partijen er nog een groep is die aan stadsontwikkeling bijdraagt, en dat die ook waarden creëert die institutionele partijen niet altijd brengen. Dat gesprek, daar stonden ze heel erg voor open. Wat heeft geleid tot een bijdrage van één miljoen euro aan het fonds.

“Het zijn juist mensen in de creatieve, ambachtelijke en sociaal-maatschappelijke sectoren, die onder druk staan in de stad en naar buiten worden geduwd.”

We liepen tegen het bestaande systeem aan op het moment dat we de Provincie vroegen om het geld 'revolverend' in het fonds te stoppen. Dus dat wij dat bedrag zouden terugbetalen in 5 à 10 jaar. De provincie kwam erachter dat het voor hen in feite makkelijker was om subsidie te geven, dus die miljoen euro weg te geven. Waarop we in een interessant, licht absurdistisch gesprek kwamen want wij wilden dat gewoon terugbetalen. Uiteindelijk hebben we het geregeld maar dat heeft wel vier jaar tijd gekost. Hopelijk krijgen we in de toekomst die financiering sneller van de grond.

Kan het Stadmakersfonds in de toekomst ook kleinere privé-investeringen ontvangen? Zou ik bijvoorbeeld €10.000 bij jullie kunnen neerleggen?

Dat zou kunnen. We willen nog twee andere richtingen gaan ontdekken. Aan de ene kant kijken of grote

particuliere vermogende partijen willen instappen. Maar aan de andere kant ook crowdfunding-achtige manieren of aandelen constructies onderzoeken. In de toekomst willen we dat ook zeker doen, maar we kunnen niet alles tegelijk. Je moet ook groeien met de resultaten. Dan krijgen we echt wat meer omvang en kun je partijen ook naar die plekken toe meenemen. Kun je het laten zien. Dat soort dingen klinkt heel banaal, maar dat is toch echt heel belangrijk.

“Het mooie is dat het fonds een financiële fundering in het bestaande systeem heeft.”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Het Stadmakersfonds vult een gat tussen vraag en aanbod voor impact in de stad. Het fonds biedt enerzijds stadmakers met potentie financiële ondersteuning en begeleiding. Anderzijds biedt het zowel publieke als private investeerders naast maatschappelijk rendement, ook financieel rendement.

Het eerste project gesteund door het Stadmakersfonds - Het Hof van Cartesius - wordt aangevoerd door een klein en professioneel kernteam met complementaire vaardigheden en expertises. In dit geval zijn dat Charlotte Ernst (stedenbouwkundige), Bianca Ernst (zakelijk leider) en Simone Tenda (PR). In de opstartfase hebben zelfs de slimste en meest succesvolle initiatiefnemers financiële steun en begeleiding nodig, aangezien ze moeilijk in aanmerking komen voor standaard leningen van banken of investeerders.

Een dergelijk project heeft een groot learning by doing gehalte en adaptiviteit zoals bijvoorbeeld het bouwen met gebruikte materialen. Hergebruik van materiaal blijkt veelal niet de goedkoopste, handigste en snelste manier te zijn om te ontwikkelen. Dat is geen reden om hergebruik van materiaal af te raden, juist het tegenovergestelde: leren van hun lessen en de sector verder uitbreiden en versterken door een breder informatienetwerk van materiaal, grondstoffenbanken en kennisdeling.

Stadmakersfonds zal de coöperatie van ondernemers van het Hof helpen om eigenaar te worden van de grond, wat ineens heel veel economische waarde zal genereren. De uitdagende vraag ‘wie heeft daar recht op?’ zal binnen de coöperatie worden besproken. Het Stadmakersfonds helpt hen ook op weg met een traject waarin ze met experts nadenken over dit vraagstuk.

Zelfs een project van een relatief kleine omvang is in staat om een enorme impact te hebben op het vak, haar directe omgeving (transformatiegebied het Werkspoorkwartier) en op de stad.

WEGBEREIDERS

Wegbereiders zijn mensen met visie en lef, die de juiste voorbereidingen treffen in de aanloop naar een nieuw project of een alternatieve benadering. Zij doen hun intrede daar waar een urgentie gevoeld wordt voor een doorbraak of een nieuwe visie. Wegbereiders zijn in staat om met andere ogen naar de opgave te kijken, een visie te ontwikkelen en daarmee de weg te plaveien voor een innovatieve aanpak.

	SCHAAL	TYPE GEBIED	VORM	DOEL	IMPACT
BVNM	Gebied	Werkgebied	Bedrijven-vereniging	Excellent bedrijventerrein worden	Lokale energie maatschappij en inzetbaarheid vergroten
Damen Shiprepair	Gebied	Werkgebied	Bedrijf	Milieuvriendelijk en gemengd met wonen kan	Werkgelegenheid houden, bijdragen aan de woonvraag, eigen positie in de stad houden
ZOHO citizens	Gebied	Transformatiegebied	Stichting	Ondernemerschap en zijn impact waarborgen	Meedoen aan het transformatieproces
REBEL groep	Stad	Niet specifiek ruimtegebonden	Financieel adviesbureau	Social impact vanuit een economisch systeem haalbaar maken	De waarde van sociale impact in financiële waarde omzetten ten gunste van ondernemers voor de hele stad

SAENZ en 't LOKAAL

Bedrijvenvereniging Noorderveld-Molletjesveer



In Zaanstad heeft een bedrijvenvereniging een toekomststrategie bedacht waarbij duurzaamheid en de mens centraal staan: in de vorm van SAENZ, een lokale energiecoöperatie die de aanleg van een omvangrijk zonnepark op de daken van de daar gevestigde bedrijven regelt. En met 't Lokaal, dat inzet op opgaven vanuit de praktijk, samen met leerlingen en studenten van verschillende opleidingen.

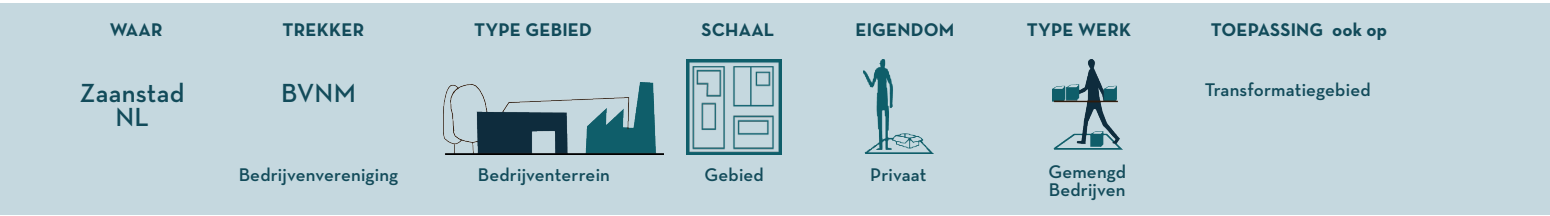
OVER HET PROJECT

OVER DE TREKKER

INTERVIEW

BVNM		●		
Damen Shiprepair	●		●	●
ZOHOCitizens	●		●	●
REBELgroep		●		

SAENZ en ‘t Lokaal



In Zaanstad heeft het bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer de ambitie om uit te groeien tot een ‘excellent bedrijventerrein’ waarbij duurzaamheid en de mens centraal staan. Dat heeft de Bedrijvenvereniging Noorderveld-Molletjesveer (BVNM) verwezenlijkt door twee heel verschillende type initiatieven: SAENZ en ‘t Lokaal.

SAENZ

SAENZ - Stichting Alliantie Energievoorziening Noordelijk Zaanstad - is de lokale energiecoöperatie van, voor en door bedrijven gevestigd in Zaanstad-Noord en Wormerland.

Collectieve energieproductie

Ondernemers van de BVNM hebben enkele jaren geleden de handen ineengeslagen om de energielasten van hun bedrijven flink omlaag te brengen, en onafhankelijk te worden van grote energieleveranciers. De bedrijven van de vereniging worden op deze manier ontzorgd op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen. Het uitgangspunt hierbij is om de bedrijven van groene stroom te voorzien, die lokaal geproduceerd wordt. Daarna is het idee om de productie groter te maken om ook gebruikers buiten het bedrijventerrein te bedienen.

Zonnepark op de daken van de bedrijven

Door het aangaan van een collectieve energieleveringsovereenkomst, worden besparingen gerealiseerd binnen de exploitatie van de aangesloten bedrijven. De coöperatie heeft met haar partners de bouw van een omvangrijk zonnepark geregeld, op de daken van de daar gevestigde bedrijven. In 2018 zijn daar 15.000 zonnepanelen geplaatst, met een totaal vermogen van 3 megawatt. Dat voorziet voor een

belangrijk deel in de energiebehoefte van de leden. Na 2020 wil SAENZ minimaal de helft van de energie die de ondernemingen op het terrein verbruiken zelf opwekken: 10 megawatt, wat ongeveer gelijk staat aan de energieproductie van 3 grote windmolens.

De initiatiefnemers denken al verder dan hun eigen bedrijventerrein. In hun toekomstvisie hopen zij energie te kunnen leveren aan alle bewoners van Zaanstad. Een revolutionaire benadering: vanuit de eigen lokale industrie de energievoorziening van een hele gemeente verzorgen. Als dat lukt, kan wellicht ook een businessplan worden gecreëerd voor andere bedrijventerreinen.

Door de ondernemers voor de ondernemers en de stad

De structuur van SAENZ is gebaseerd op een verenigingsstructuur waarbij een aantal vrijwilligers, werkzaam bij de leden, binnen de benoemde werkgroepen samenwerken met een aantal professionals in deeltijd. De leden zijn bedrijven die een vestiging hebben op het bedrijventerrein Molletjesveer-Noorderveld, of op een bedrijventerrein in Wormerland en Assendelft. Indien leden een vestiging elders hebben - en dat kan



‘t Lokaal

BVNM stelt de mensen waar het over gaat centraal en wil hen een toekomstperspectief bieden met ‘t Lokaal: een samenwerking die vorm krijgt op de locatie zelf en direct aansluit bij de werkelijke behoefte van de aanwezige bedrijven. Dit doen ze door ondernemers, onderwijs, zorg en overheid fysiek en digitaal bij elkaar te brengen, gebaseerd op de stelling dat economische waarde hand in hand gaat met sociaal- maatschappelijke waarde: een loket voor eenieder die wil én kan werken en die geworteld is in de Zaanstreek.

Ondernemers, onderwijs, zorg, overheid bij elkaar brengen

‘t Lokaal wil het bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer als geheel, de afzonderlijke ondernemingen die daar gevestigd zijn en al haar medewerkers, een sterke sociaal-economische balans bieden: nu en in de toekomst. De hoofdtaak is het bevorderen van de WOZ-waarde: werkgelegenheid, onderwijs, zorg. Vanuit de kernwaarden vertrouwen, samenwerken en leren, verbeterprojecten worden gezamenlijk uitgevoerd. Van duurzaamheid en infrastructuur tot talentontwikkeling, een leven-lang-leren, betere zorg, werkgelegenheid en bedrijfsontwikkeling werken bedrijven, onderwijs en lokale overheid samen vanuit ‘t Lokaal.

Aansluiten bij opgaven vanuit de praktijk

‘t Lokaal verbindt door een unieke werkwijze die slim aansluit bij opgaven in de praktijk. Leerlingen en studenten vanuit verschillende opleidingen en opleidingsniveaus buigen zich over vraagstukken van ondernemers en van het terrein als geheel. De resultaten van hun onderzoek worden in de databank geplaatst. De databank levert vervolgens input voor verbeterprojecten en samenwerking. Uit de projecten en samenwerking volgen weer nieuwe onderzoeksopdrachten. Zo groeien onderwijs en bedrijven al lerende mee met de veranderende werkelijkheid.

Organische groei van doelstellingen en resultaten

Door opgavegericht te werken, groeien het initiatief en de resultaten organisch. Met het ondertekenen van een Lokaal Sociaal Akkoord werden de

in heel Nederland zijn - dan kunnen deze vestigingen ook worden meegenomen in de ledenovereenkomst. Begin 2015 werd een stichting opgericht als aanjager en denktank van de BVNM over alles wat er mogelijk is op het gebied van duurzaamheid. De stichting liet een inventarisatie doen van het energieverbruik, wat de piek- en dalmomenten zijn en onderwerpen als: waar en hoe sla je opgewekte energie op en hoe krijg je het later weer beschikbaar?

In september 2015 werd de coöperatie opgericht, die stapsgewijs toewerkte naar het ultieme doel: de lokaal opgewekte energie koppelen aan het lokale verbruik. De eerste winst zat in de gezamenlijke energie-inkoop voor de bedrijven op hun terrein. Nu zitten ze in fase 2: het verduurzamen van het bedrijventerrein met o.a 15.000 zonnepanelen, om zelf energie op te wekken en deze vervolgens binnen de BVNM te gebruiken of te verhandelen. In de toekomst gaat fase 3 van start: het gebied energieonafhankelijk maken en een surplus aan energie opwekken en aanbieden aan de gemeente Zaanstad. De investering van het zonnepanelenpark bedroeg €870.000. Een kwart daarvan verkregen de BVNM-ondernemers via subsidies, de rest berustte op eigen investeringen. Eind 2018 werd na goedkeuring van de Algemene Ledenvergadering besloten dat ook leden van aanpalende bedrijventerreinen in Wormerland en Assendelft vanaf 2019 lid zouden kunnen worden van SAENZ en is het aantal leden uitgebreid tot circa 60.

Vanaf 2020 wordt de mogelijkheid onderzocht of ook bedrijven die op bedrijventerreinen elders in Zaanstad gevestigd zijn zich kunnen aansluiten bij SAENZ. SAENZ heeft regelmatig overleg over verschillende duurzaamheidsthema’s en werkt samen met bedrijven en instellingen die binnen Zaanstad actief zijn op het gebied van duurzaamheid. Parallel wil de gemeente Zaanstad in 2040 energieneutraal te zijn; daartoe voert BVNM gesprekken met de gemeenteraad over klimaattafels en het Zaans klimaatakkoord. Op deze manier wordt een lokaal energiesysteem tot stand gebracht, dat de Zaanstreek verduurzaamt, de energievoorziening minder storingsgevoelig maakt en bovendien het kapitaal in eigen regio houdt.

gezamenlijke doelstellingen rondom de onderwerpen werkgelegenheid, onderwijs en zorg, de beoogde resultaten en de bijdragen per partij later verder geconcretiseerd en bestendigd.

De gemeente voert de regie op deze samenwerking en faciliteert 't Lokaal als pilot. Denk aan begeleiding naar werk, het bevorderen van een inclusieve arbeidsmarkt en werkgelegenheid, ondernemers beter begeleiden, stimuleren van innovatie en natuurlijk de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Ter plekke, op het bedrijventerrein, worden de opgaven en oplossingen concreet. Bedacht en gedragen door het bedrijfsleven en het onderwijs zelf. De faciliterende rol van de gemeente is door opgavegericht te werken vanuit het gebied zelf, veel effectiever dan oplossingen die vanuit het stadhuis worden bedacht.

Via 't Lokaal vinden jonge mensen een baan in de regio, wordt talent voor de regio behouden en worden leerlingen en studenten opgeleid voor datgene waar vraag naar is. Door zorg en aandacht voor de mensen op bedrijventerreinen, werken gelukkige werknemers in een gezonde werkomgeving en worden zij zo lang mogelijk in het arbeidsproces gehouden.

Gemeente als samenwerkingspartner

Om de ingezette resultaten te bestendigen is het van groot belang geweest dat de gemeente Zaanstad zich ook als betrouwbare samenwerkingspartner opstelde. Om het mogelijk te maken, heeft de gemeente Zaanstad in de eerste jaren € 100.000 per jaar (1 fte + € 25.000) geïnvesteerd. De gemeente heeft ook een opgave-manager ingezet.

Intussen ontwikkelden studenten verdienmodellen voor 't Lokaal en lopen er diverse aanvragen voor subsidies en fondsen. Middels 't Lokaal wordt gewerkt aan allerlei ambities die aansluiten bij nationaal, provinciaal en Metropoolregio beleid. Daarom zijn subsidieregelingen als Invest-NL en Herstructurering en Intelligent Ruimtegebruik op Bedrijventerreinen (HIRB) interessant. In de loop van de tijd kan deze werkwijze ook uitgebreid worden naar andere bedrijventerreinen in Zaanstad.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Een ambitieuze bedrijvenvereniging zoals Bedrijvenvereniging Noord-Molletjesveer (BVNM) kan veel voor elkaar krijgen en aanmoedigen. Ondernemers zetten zich in om economische waarde hand in hand te laten gaan met sociaal-maatschappelijke waarde. Daarin zien ze een gemeenschappelijke 'winst' voor zichzelf, voor elkaar en voor de regio.

Op een bedrijventerrein kunnen zoveel duurzaamheids-, als maatschappelijke doelen worden geëist.

SAENZ is de lokale energimaatschappij opgericht door BVNM, die zonnepanelen op de daken van de bedrijven heeft gerealiseerd. De verduurzamingsslag met een coöperatie van bedrijven kent meerdere voordelen voor de vereniging en haar ondernemers:

- minder energiekosten, beter vestigingsklimaat, verhoogde aantrekkelijkheid, werkgelegenheid
- onafhankelijk van energieleveranciers
- energie kan een bron van inkomsten worden
- energie en energiegelden in eigen regio houden
- meervoudige impuls voor de lokale economie

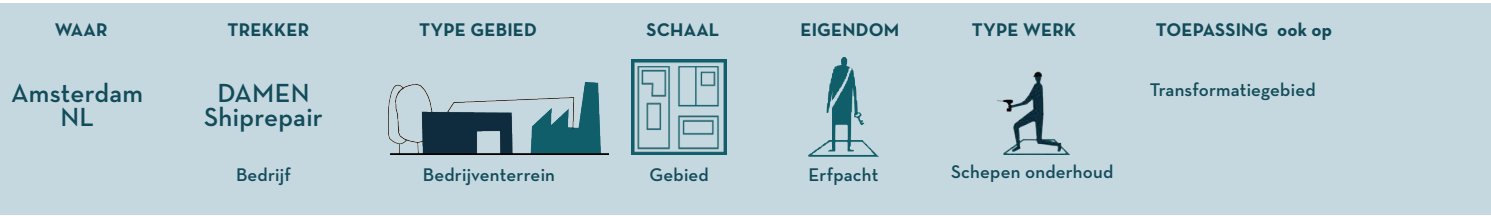
't Lokaal is een initiatief van BVNM voor samenwerking van bedrijven, gemeente en onderwijs rond concrete opgaven in het gebied. Het is bedoeld voor werkervaringsplekken en onderzoeksvragen, waardoor de gemeente en het onderwijs ook een beter beeld krijgen van wat op een bedrijventerrein leeft en wat het bedrijfsleven nodig heeft. Ondernemers zijn blij met de korte lijnen naar de gemeente en leren de overheid kennen als betrouwbare samenwerkingspartner. Daarnaast ziet het bedrijfsleven wat het onderwijs te bieden heeft; de afstand tussen onderwijs en arbeidsmarkt wordt verkleind doordat het eigenaarschap van de oplossing bij de partijen zelf ligt.

TOEKOMSTVISIE

Damen Shiprepair

Damen Shiprepair vertegenwoordigt de maritieme traditie in Amsterdam en helpt werknemers uit de regio aan een baan in de maakindustrie. Zij verrassen met een toekomstplan dat inspeelt op de urgentie van woningbouw in de regio, en ambities uitstraalt voor de vernieuwing van de eigen sector. Hiermee profileert Damen zich als wegbereider van een verantwoorde coexistence van wonen in de nabijheid van werk.

Damen Shiprepair Amsterdam Toekomstvisie



Damen is wereldwijd bekend als een succesvol opererend en innovatief bedrijf waar veel vernieuwingen zijn bedacht die nog steeds in de scheepsbouw en -reparatie worden toegepast. Damen Shiprepair's Shipyard In Amsterdam-Noord, de laatste van de grote scheepswerven in Amsterdam, is voortgekomen uit de NDSM. De werf behoort tot de bedrijven met een hoge milieucategorie, die in de huidige situatie woningen niet toelaten in de directe omgeving.

Voortzetting maritieme traditie Amsterdam

Hoewel Damen Shiprepair zich terdege bewust is dat de stad groeit en er grote behoefte is aan woningbouw, willen zij echter op de huidige locatie blijven. Hun ambitie is het om de scheepsbouw en -reparatie activiteiten in de toekomst te combineren met woningbouw. Met hun Toekomstvisie Damen Shiprepair van januari 2020 geven zij een nogal radicaal vernieuwende visie.

Gemeentelijke ontwikkelscenario's

De gemeente Amsterdam wil het terrein van Damen Shipyard na 2029 herbestemmen tot woningbouw. Dan loopt het convenant af, dat de huidige bedrijvigheid garandeert. De gemeente Amsterdam heeft haar ambities aangegeven met de Ontwikkelstrategie Haven-Stad van 2017. Zij wil dat op het terrein van Damen Shipyard na 2029 woningbouw ontwikkeld wordt en heeft daarvoor twee ontwikkelscenario's voor de toekomst van het gebied Cornelis Douwes 2/3 geformuleerd:

'MARITIEM WOONWERF: een mix van wonen en watergebonden bedrijvigheid. Damen Shipdock wordt in haar geheel uitgeplaatst. De gemeente en het Havenbedrijf onderzoeken de mogelijkheid van een geschikte locatie binnen Westpoort.'

Het andere scenario heet 'WERF EN WONEN: een compacte werf. Door bronmaatregelen bij Damen Shipdock te nemen wordt de milieucontour verkleind waardoor de bedrijvigheid kan blijven plaatsvinden naast woningbouw. Wellicht kan een deel van de werf een publiek experience centre worden, om de werf zo meer onderdeel van de omgeving te laten worden.'

Toekomstvisie met moedige keuzes

Damen's toekomstvisie past bij het scenario 'WERF EN WONEN' van de gemeente. Daarin zien zij voor de periode na 2029 een nieuwe toekomst voor zichzelf op de huidige locatie, met een radicale ambitie: in Amsterdam-Noord blijven, en hun locatie combineren met woningbouw. Damen Shiprepair zoekt hierbij naar innovatieve oplossingen voor zowel de maakindustrie in de scheepsbouw alsook voor de combinatie van wonen en werken. Deze ambitie is niet alleen gunstig voor scheepsbouw activiteiten en de toekomst van de Amsterdamse haven, maar ook voor het veiligstellen van lokale werkgelegenheid.

Damen Shiprepair houdt weliswaar rekening met verschillende opties voor de toekomst, maar heeft met haar Toekomstvisie aangegeven een uitgesproken voorkeur te hebben voor het scenario 'WERF EN WONEN'; gunstiger voor hun werk ecosysteem. Verplaatsing in de regio zou in deze tijden onmogelijk zijn, maar met een eventueel vertrek verliest de regio zijn grootste reparatiewerf die ook van belang is voor andere ondernemers. Bovendien zou ook de investering voor de huidige infrastructuur (dokken etc.) verloren gaan.

De toekomstvisie 'Werk van de toekomst', opgesteld door het Amsterdamse architectenbureau Droogburo in opdracht van Damen, geeft aan hoe zij hun ambities willen bereiken. De visie voorziet in een toekomstige driedeling van het huidige ca 25 hectare grote

gebied, met behoud van de meeste dokken. Aan de westzijde komt de werf voor het continueren van de scheepsbouw in een compactere setting terug. In het midden zijn openbare voorzieningen gepland, waardoor dit deel voor publiek toegankelijk wordt gemaakt. En aan de oostkant is ruimte voor ca 3000 woningen, het aantal waar de gemeente op inzet voor dit deel van Haven-Stad. Om de noodzakelijke verlaging van milieucategorie 5.1 naar 3.1 mogelijk te maken, wordt het grote dok overkapt en activiteiten gebundeld om het ruimtegebruik te optimaliseren. Op het terrein is verder een stadspark gepland, een informatiecentrum - samengesteld uit hergebruikte onderdelen uit de scheepsbouw - en een wandel fly-over.

Kenmerkend voor het toekomstige programma is de specifieke mix van stedelijke activiteiten in een nautische sfeer. Er zijn publieke voorzieningen gepland zoals een stadsstrand, een sportveld, een speeltuin, horeca, een scheepsbouw museum én ruimte voor een kleinere werf, met een wandelstrip. Een kabelbaan zou eventueel zorgen voor de verbinding met het stadscentrum. Kernpunten voor de werkactiviteiten zijn de innovatieve maakindustrie, primair voor scheepsreparatie maar ook voor aanvullende activiteiten. Dat zou in totaal zorgen voor zo'n 2000 directe en indirecte arbeidsplaatsen. Daarmee zouden de huidige ca 1000 personen die nu op de werf werken en in de buurt wonen, grotendeels hun banen behouden.

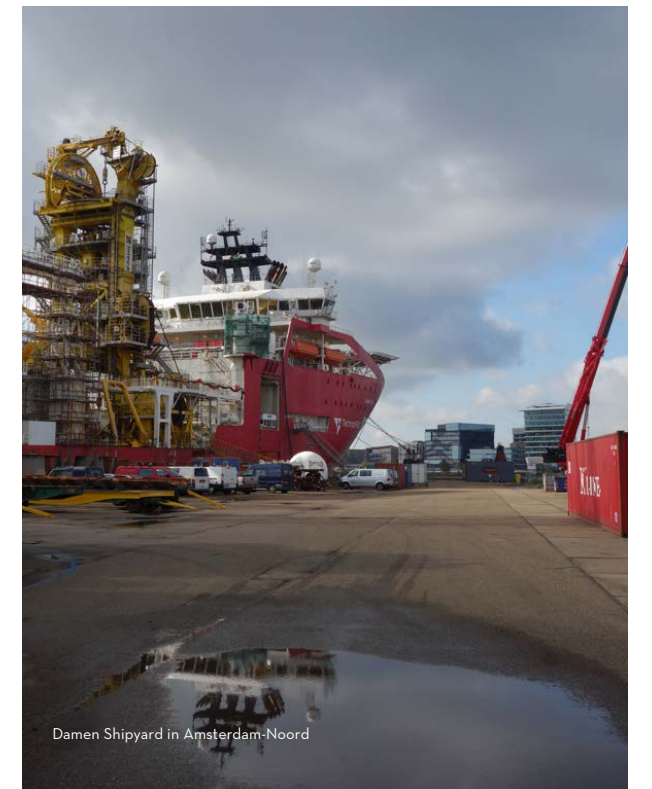
Verlaging milieucategorie naar 3.1

Volgens het vigerende bestemmingsplan is dit gebied vooralsnog bedoeld voor scheepsbouw en zware industrie, dus voor 'categorie 5' bedrijven. In de notitie Versnellingsstrategie Haven-Stad (mei 2019) mikt de gemeente op transformatie voor nieuwbouw van woningen voor de gebieden Cornelis Douwes 2/3 ten noorden van het IJ, het deelgebied waar nu Damen Shipyard zich bevindt.

Een scheepsbouw en reparatiebedrijf als Damen werkt aan metalen schepen langer dan 25 m, ook worden er motoren proefgedraaid. In dit geval is geluid maatgevend voor het bepalen van de milieucategorie, namelijk milieucategorie 5.1, die niet compatibel is met wonen. Het plan van Damen Shipyard is daarom gebaseerd op de verlaging van de milieucategorie 5.1 naar 3.1. Het bedrijf is bereid om het voortouw te nemen voor de transformatie.

De ingenieurs van Damen willen dit bereiken door bronmaatregelen en technische innovaties op het gebied van geluidsvermindering, fijnstofreductie, logistiek en uitstoot van schepen, het overkappen van dok III en door geluidsbuffers.

Vooruitlopend op de ontwikkeling van Haven-Stad heeft ontwikkelaar VolkerWessels na een tenderprocedure alvast de erfpachtrechten verkregen. De belangrijkste partijen naast Damen Shipyard (ondernemer, huurder) zijn nu gemeente Amsterdam (beleid en juridisch) en VolkerWessels (ontwikkelrechten). Het huidige huurcontract loopt eind 2028 af. In de zomer 2020 heeft de gemeente Amsterdam - zonder dat er enig overleg met de reparatiewerf heeft plaats gevonden - aan Damen Shiprepair laten weten weinig vertrouwen in hun toekomstplan te hebben. De uitkomsten van de 2 scenario's zijn voor zover bekend nooit gepubliceerd. Blijkbaar is de gemeente voorstander van scenario 1. De vraag is of het Damen alsnog lukt om de politiek ervan te overtuigen om via een samenwerking met andere partijen het innovatieve scenario 2 uit te werken en als een bijzonder maritiem bedrijf met impact voor haar ecosysteem, voor de stad Amsterdam behouden te blijven.





Werf van de toekomst, een innovatief woon-werkmilieu

Dit jaar (2020) wordt het 100-jarig bestaan van de werf gevierd; een belangrijke mijlpaal voor het bedrijf, haar duizenden medewerkers, de haven en de stad Amsterdam. Toch is de toekomst van deze bijzondere plek zeer onzeker. Toch ziet Damen Shiprepair vooral kansen. We spreken Tjeerd Schulting (CEO), Harco Groen (HSEQ Manager) en architect Marijn Droog (Droogburo) over hun bijzondere initiatief.

Hoe kan het gebeuren dat een gigantisch scheepsbouwbedrijf het initiatief neemt voor de ontwikkeling van een overwegend woningbouwproject?

Het plan om als bedrijf initiatief hiervoor te nemen is natuurlijk geboren uit noodzaak. Als wij niets doen zijn we hier in 2028 weg. Juridisch gezien hebben we weinig houvast; wij zijn geen eigenaar van de grond. Wij huren dit van een partij die hier het liefst zo snel mogelijk wil door ontwikkelen, zonder ons.

Daarentegen zijn we een internationaal bedrijf, met wereldwijd 35 werven. Mocht de Amsterdamse haven voor de toekomst geen belang hechten aan een grote werf, is het voor Damen als bedrijf ook niet ingewikkeld om ons te voegen bij bijvoorbeeld de werf in de haven van Rotterdam. Vandaar dat we ook vrij ontspannen zijn, want we hebben niets te verliezen.

Toch nemen jullie initiatief voor een behoorlijk transformatieproject. Waarom?

Wij zitten hier al heel lang en werken met een enorm aantal mensen op de werf. Als we als managementteam geen initiatief tonen, dan gaat hier heel veel werkgelegenheid verloren. We zien het als onze missie de scheepsbouw te behouden in Amsterdam, niet alleen als managers richting het personeel, maar ook als Amsterdammers richting de stad. Vandaar dat we twee jaar geleden hebben bedacht: 'we maken proactief een toekomstplan dat

“We zien het als onze missie de scheepsbouw te behouden in Amsterdam, niet alleen als managers richting het personeel, maar ook als Amsterdammers richting de stad.”

zo goed is dat niemand daar eigenlijk meer nee tegen kan zeggen.’

Iedereen begrijpt natuurlijk dat er woningen moeten komen. Voor ons was het vroeger al lastig om een woning in Amsterdam te bemachtigen, laat staan de uitdaging voor huidige woningzoekenden. Je kan er eigenlijk niet tegen zijn. Wij vinden wel dat je moet snappen wat je weggooit als consequentie van het benutten van de ruimte voor woningbouw. De meeste Amsterdammers weten helemaal niet dat er een werf van deze omvang in hun stad ligt. Als we mensen hier rondleiden en ze vertellen over de 100-jarige geschiedenis en ons idee voor ‘de werf van de toekomst’, wordt iedereen dolenthousiast.

Waarom kennen Amsterdammers jullie eigenlijk niet? En hoe belangrijk is die bekendheid voor het succes van dit plan?

De havenactiviteiten zijn in het verleden altijd een beetje weggepoetst. Wij hebben onszelf toen ook meer op de achtergrond gehouden en hoefden bovendien nooit lokaal te adverteren door onze internationale clientèle. Dat hebben we nu helemaal omgegooid, we zijn volledig naar buiten getreden. We organiseren allerlei evenementen, we houden buurtbarbecues, deden mee aan WeMakeTheCity en 24 Uur Noord. Allemaal zodat Amsterdammers weten dat we hier zitten en kunnen zien wat voor bijzondere dingen er achter die hekken gebeuren.

Dat wordt steeds duidelijker, waardoor ook de lokale politiek ons steeds meer omarmt en zich inzet voor deze vorm van maakindustrie. Groen Links is bijvoorbeeld erg enthousiast over dit plan. De grootste uitdaging is natuurlijk dat de ontwikkelaar die de erfpachtrechten bezit, dit toekomstplan niet



ziet zitten. De enige manier hoe we daar doorheen kunnen prikken is zorgen dat de kiezer ons verhaal kent. Daarmee politiek draagvlak creëren en een uitspraak forceren die het wijzigen van het bestemmingsplan niet toelaat. En vanuit daar weer aan tafel met de ontwikkelaar om verder te praten over de erfpachtrechten. Dat zou ons charme initiatief zijn.

“Als we mensen hier rondleiden en ze vertellen over de 100-jarige geschiedenis en ons idee voor ‘de werf van de toekomst’, wordt iedereen dolenthousiast.”

Hebben jullie ook al nagedacht over welke partijen nodig zouden zijn om die transformatie mogelijk te maken? Zoeken jullie al innovatieve partners voor die werf van de toekomst?

We willen ons niet zo zeer profileren als uitvoerende partij. Wij willen vooral laten zien wat mogelijk is. We zijn heel erg met de buurt bezig, onze omgeving is enorm belangrijk. Onze buurman is bijvoorbeeld een grote leverancier van bouwstoffen. Daar willen we mee partneren om een bouwhub te realiseren en de leverantie van bouwmaterialen via het water volledig elektrisch, en misschien zelfs autonoom, te vervoeren door Amsterdam.

We zien ook dat de kennis die we nodig hebben uit onze omgeving verdwijnt. Als we daar geen initiatief in tonen is er straks geen mogelijkheid meer om jongeren op te leiden in de scheepsbouw. Dus buiten het plan voor de creatie van een werf die menging met wonen toestaat, zetten we vooral ook hoog in op het gebied van scholing. Samen met een consortium van partijen (Nautische Hub) zijn we een opleidingsplan aan het ontwikkelen in al onze disciplines.

“Wij willen vooral laten zien wat mogelijk is. We zijn heel erg met de buurt bezig, onze omgeving is enorm belangrijk.”

Dus de ‘werf van de toekomst’ is meer dan een innovatief woon-werkmilieu?

Ons toekomstplan wordt eigenlijk steeds breder omdat we zien dat die andere takken van sport (opleiding, verduurzaming, recreatie) ook bedreigend zijn voor ons voortbestaan. Op de ‘werf van de toekomst’ moeten straks Amsterdammers kunnen wonen, werken, leren en recreëren. De werf van de

toekomst en de stad hebben elkaar nodig. Net zoals zij elkaar de afgelopen 100 jaar nodig hebben gehad.

“De werf van de toekomst en de stad hebben elkaar nodig. Net zoals zij elkaar de afgelopen 100 jaar nodig hebben gehad.”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Damen Shiprepair's water- en haven gerelateerde activiteiten zijn onderdeel van de bijzondere maritieme geschiedenis én het heden van Amsterdam, zij verdienen meer bekendheid en zouden prominenter in de stad aanwezig moeten zijn. Als gevolg hiervan ontstaat er bij de burgers en de politiek meer begrip en trots.

Damen is zich terdege bewust van haar eigen rol en onderkent de urgenties voor woningbouw van de stad Amsterdam, maar is zich ook bewust van de impact van hun maritieme activiteiten op werkgelegenheid en op ecosystemen van werken en verbindingen met de directe omgeving.

Wetende hoe eventuele herplaatsing van de werf de werkzaamheden en financiën van het bedrijf kan beïnvloeden, komt Damen Shiprepair in actie als een visionair stadmaker met een radicaal en haalbaar idee voor een innovatief plan.

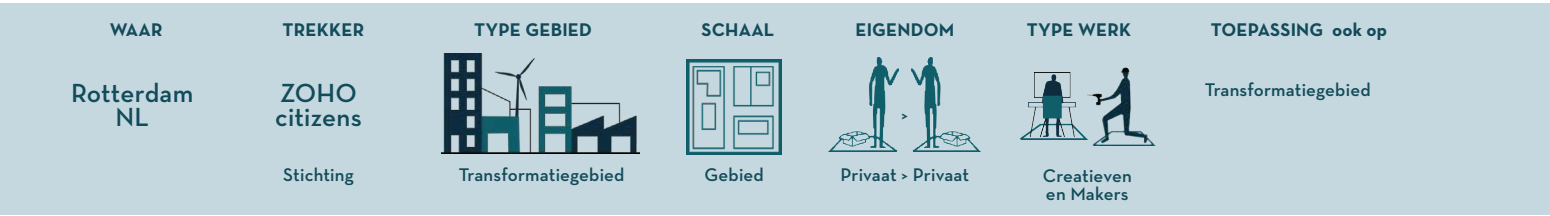
Het toekomstplan van Damen Shiprepair toont een groot potentieel voor zowel innovatieve toekomstgerichte activiteiten voor reparatie van schepen, nationaal en internationaal, als ook voor de nodige afstemming met woningbouw in de nabijheid van werken: relevant voor zowel de vernieuwing van de sector alsook voor het experimenteren met de ruimtelijk planologische afstemming.

ZOHO

ZOHOcitizens

Experimenteel aanbestedingsproces in het Zomerhofkwartier in Rotterdam, waarbij naast Havensteder en de gemeente tevens de stichting ZOHOcitizens aan tafel schoof. Het resultaat: 1. hun werk werd erkend en in het bestek opgenomen. 2. de ZOHO principes die zij ontwikkelden, waaronder betaalbare werkruimte, zijn overgenomen en 3. werden de citizens tevens lid van de jury.

ZOHO, ontwikkelingsvisie tenderprocedure



Rond 2018-2019 zocht Woningcorporatie Havensteder, als eigenaar van het Zomerhofkwartier, naar een consortium dat het bestaande vastgoed zou afnemen om de ontwikkeling, de realisatie én de langjarige exploitatie zeker te stellen. Gemeente Rotterdam en Havensteder werkten hierin van begin af aan samen met ondernemerscollectief ZOHOcitizens.

Ruimte is voor ondernemerschap én wonen

De tender van de gemeente Rotterdam en woningcorporatie Havensteder zocht naar een slagvaardige marktpartij voor de ontwikkeling, de financiering, de realisatie, het eigendom én de langjarige exploitatie van het Zomerhofkwartier. Doel was het vinden van een samenwerkingspartner voor de stad die kon zorgen voor een levendige en toekomstbestendige invulling van het gebied tot gemengd woon-werkmilieu, waarbij het veerkrachtige karakter van het huidige ZOHO een belangrijk ankerpunt is, en waarbij ruimte is voor ondernemerschap én voor wonen voor diverse doelgroepen.

Tenderprocedure

De opgave is de transformatie van dit creatieve stedelijke bedrijfengebied tot een stedelijk, aantrekkelijk en duurzaam woon-werkgebied. Het gaat in totaal om circa 67.000m² bruto vloeroppervlak (bvo). Het woonprogramma beslaat straks circa 80% van het totaalprogramma, het niet-woonprogramma circa 20%. Dat laatste kan bestaan uit een commercieel programma met daarnaast ruimte voor overige invulling zoals horeca, detailhandel, zorgwoningen, dienstverlening en/of een hotel met o.a. betaalbare werkruimte voor huidige type gebruikers, maar ook innovatieve werkvormen. De tenderprocedure duurde enkele maanden en werd door Fakton als onafhankelijke derde partij begeleid.

4 consortia werden geselecteerd om aan deze bijzondere tender mee te doen. Tijdens verschillende dialoogmomenten kregen de concurrenten de kans om een blik in de keuken te werpen en met gemeente, Havensteder en citizens hun visies aan te scherpen. In juli 2019 werd de voorlopige gunning van de aanbesteding verleend aan de ontwikkelcombinatie Leyten/Stebro. In juni 2020 werd bekend gemaakt dat de gebiedsontwikkeling definitief werd gegund aan deze partij.

Uittreksel over betaalbare werkprogramma vanuit de tender inzending van het ZO-HOME team

Het Belgisch-Nederlands ZO-HOME team was een van de consortia van de vier finalisten. Het team ging ervan uit dat het bestaande ondernemers-ecosysteem van ZOHO goede potentie heeft om fijnmazige commerciële ruimtes te ontwikkelen met een eigen karakter, in tegenstelling tot een traditionele aanpak waar werkruimtes meestal een sluitpost zijn. Het team is actief op zoek gegaan naar datgene wat kon worden behouden en ook naar nieuwe gebouwen die door hun vorm, programma en strategie het ecosysteem van het gebied intact lieten door nieuwe gelijkgestemde inwoners en ondernemers organisch aan te laten sluiten. Hieronder volgt een toelichting op enkele oplossingen uit hun voorstel voor betaalbaar werk in ZOHO.

Het Gele Gebouw

Het huidige gebouw is in behoorlijk goede staat en kan nog 10 tot 15 jaar mee voordat er structurele renovatiewerken nodig zijn. Het team ging uit van integraal behoud van het gebouw. De organisatie achter dit gebouw is sterk en er is professionele kennis aanwezig voor beheer en renovatie. Door jaarlijkse investeringen kan het gebouw gestaag worden

aangepakt, zonder dat - zoals bij een grondige snelle renovatie - meteen het karakter, gebruik of uitzicht verandert. De stelling was dat de ontwikkelaar een coöperatie voor de ondernemers in het pand op zou richten. De statuten van deze coöperatie zouden het betaalbare karakter van de huurprijzen waarborgen: 80% denkers aan een maximale huurprijs/m² en 20% doeners aan een maximale huurprijs/m², voor de komende 10 jaar. Aan het eind zouden de leden van de coöperatie het pand van de ontwikkelaar opkopen. In dit voorstel krijgen de huidige gebruikers van het gele gebouw als eerste de mogelijkheid om zich in de coöperatie in te kopen. Vervolgens krijgt de overige ZOHO community de kans om in de coöperatie te stappen. Hierdoor kunnen zij, indien er een plek vrijkomt, als huurder het gebouw betrekken. De wens is dat de huurders maximaal coöperanten zijn en omgekeerd.



De Casco

De Casco was het voorstel voor een nieuw ‘blauw gebouw’, gericht op het Zomerhof. Het gebouw is op zich een niet-geprogrammeerde ruimte en betreft een ‘buitenruimte’ met een eenvoudige structuur. Hierdoor zijn de bouwkosten laag, maar zijn er ook geen opbrengstverwachtingen voor de ontwikkelaar. Niet geprogrammeerde ruimtes bieden kansen voor een uitzonderlijke dynamiek; de mogelijkheid wordt gecreëerd om de ziel van ZOHO te behouden en door tijdelijke bezettingen toe te laten wordt de creativiteit verder aangescherpt.

Op de begane grond zou de toegang naar de fietsenstalling, een fietswerkplaats en de logistieke ruimte van de buurt komen. Vanaf niveau 1 wordt het enkel als buitenruimte gebruikt, in de vorm van open plateaus. De ontwikkelaar zou de ruimte in eigendom van de vereniging van mede-eigenaars die de fietsenstalling en parking beheert onderbrengen, en het dagelijks gebruik bij de co-housers in de naastliggende gebouwen. Op deze manier wordt de ruimte gebruikt en vergroend, zonder dat deze

full-time kan worden geclaimd door maar een groep gebruikers.

Idealiter was de Casco de ruimte geweest die het meest aansluit bij het tijdelijke gebruik van de gebouwen en publieke ruimte van vandaag. De afspraak hoe zo’n ruimte gebruikt kan worden, was bedoeld om de dialoog tussen de huidige ondernemers en de nieuwe bewoners en gebruikers te stimuleren.

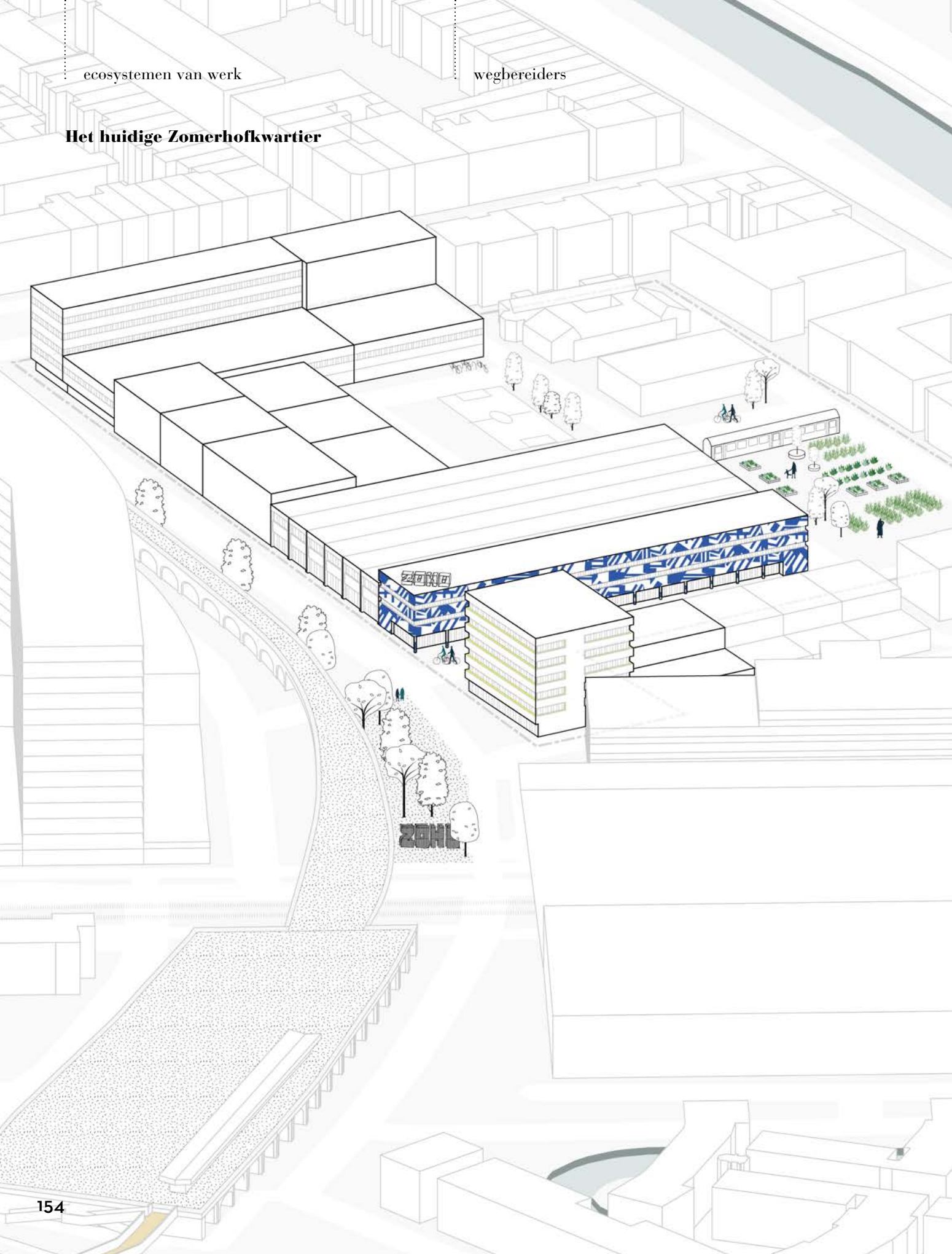


De Makers’ Palace

De vraag om betaalbare huur voor ondernemers en kunstenaars aan te bieden, leidde tot interne discussie binnen het ZO-HOME team over wie recht heeft op deze betaalbare ruimtes en de besluitvorming hieromtrent. Een oplossing hiervoor zou de Palace bieden: een nieuw gebouw dat verwijst naar de ontmoetings- en ontspanningsplek die het Zomerhof in de jaren ‘50 kenmerkte.

Het gelijkvloerse deel (760m²) was bedoeld als commerciële ruimte die interactie opzoekt met het plein zoals een horecagelegenheid, tentoonstellingsruimtes, vergaderruimte of andere invullingen. De bovenste verdieping van het gebouw (760m²) was gereserveerd voor een groep van makers, kunstenaars en ondernemers met een lage huurprijs, te selecteren via een tenderprocedure. Het belangrijkste selectiecriteria: wat kunnen de toekomstige Palace bewoners bijdragen aan de buurt. De bedoeling was om de creativiteit en kennis van de huidige ZOHO community maximaal te stimuleren.

Het ZO-HOME team	
Projectontwikkelaar:	Re-Vive, Alides
Stadsontwerp:	BLAF architecten, SPciti
Architectuur:	BLAF architecten, denc!-studio, Dhooge & Meganck Architectuur, Jo Taillieu Architects, Office WINHOV
Landschap:	OMGEVING
Resilience:	Metabolic, denc!-studio
Participatie & procesregie:	SPciti, Re-Vive

Het huidige Zomerhofkwartier**ZOHOcitizens****Een serieuze rol naast gemeente en woningcorporatie**

Het Zomerhofkwartier, tegenwoordig ook wel 'ZOHO' genoemd, is een voormalig bedrijventerrein uit de jaren '50 grenzend aan de Agniesebuurt, een dichtbebouwde vooroorlogse woonwijk in Rotterdam-Noord. De locatie ligt aan de rand van het centrum, op 5 minuten lopen vanaf Centraal Station. De huidige gebruikers ondernemen, pionieren en experimenteren en zorgen voor reuring in de rijke en diverse community van ontwerpers, makers en andere creatieven.

De bloei van ZOHO is voornamelijk te danken aan placemaking bureau STIPO, dat de afgelopen jaren een Slow Urbanism strategie heeft ingezet. Met deze strategie kon het gebied zich organisch ontwikkelen tot een dynamische, innoverende en betaalbare werk-enclave midden in de stad. Daarmee groeide ook het bewustzijn van de ondernemers als 'bewoners' van de plek.

Op het moment dat de ondernemerscommunity voelde dat de tijd rijp was voor een professionaliseringsslag, verenigden zij zich in stichting ZOHOcitizens.

Het proces van omgevingsparticipatie heeft een wezenlijk onderdeel uitgemaakt van de tenderprocedure met de gemeente Rotterdam en woningcorporatie Havensteder in 2018. Daarnaast heeft de stichting een sterke inbreng gehad bij het opstellen van de ZOHO-principes: een document dat richtlijnen aangeeft voor de ruimtelijke en strategische stedelijke ontwikkeling in het gebied. Naast de richtlijnen heeft ZOHOcitizens onderzoek gedaan naar de huidige situatie en het ecosysteem van ondernemers. Daarmee kon worden aangetoond wat de impact van de ondernemers voor de wijk en de stad is. Naar aanleiding daarvan formuleerden ze twee relevante stellingen: ten eerste, dat het bij de herontwikkeling van het gebied in eerste instantie op het behoud van een bepaald type ondernemers aankomt, en niet over het behouden van de huidige ondernemers per se. Ten tweede dat het, naast alle andere ruimtelijke en sfeerfactoren, van cruciaal belang is om betaalbare huur aan te bieden - juist om dat type ondernemers van het gebied ook voor de toekomst aan zich te binden.

Deze pro-activiteit heeft hen een stem opgeleverd bij

de selectie van de nieuwe ontwikkelaar. Om dit veilig te stellen werden er afspraken tussen gemeente Rotterdam, woningcorporatie Havensteder en de ZOHOcitizens over hun rol en betrokkenheid vastgelegd in een samenwerkingsverklaring. De basis werd gevormd door de 'Nota van Uitgangspunten' door de gemeente Rotterdam en Havensteder, opgesteld in nauw overleg met de ZOHOcitizens. Daarbij waren de volgende vijf principes die de ZOHOcitizens in het voorafgaande document formuleerden ook leidend voor de ontwikkelvisie: experimenteel, betrokken, duurzaam, gemixt en verbonden. Vervolgens werden de ZOHOcitizens gevraagd een actieve rol in te nemen tijdens de dialoofase en kregen ze ook een stem bij de (kwalitatieve) beoordeling van de plannen. De concurrenten werden gevraagd om uit te leggen hoe ze de afspraken met de ZOHOcitizens voor de samenwerking tijdens en na het ontwikkelproces wilden vastleggen. Het aangaan van deze overeenkomst was een voorwaarde voor de definitieve gunning.

Gezien de opgave waar ZOHO nu voor staat, is de uitdaging om de overgang naar een nieuwe community constructief te stimuleren en faciliteren. De basis gelegd door de ZOHOcitizens, is echter al een enorme prestatie en een voorinvestering in termen van community building en veerkracht van het ondernemers ecosysteem. De ZOHOcitizens hebben reeds veel in gang gezet waar ontwikkelaars en andere actoren normaliter zelf jarenlang aan zouden moeten werken. Om de authenticiteit van ZOHO te behouden en gelijkgestemde nieuwe bewoners aan te trekken, is het van cruciaal belang voor de citizens om verder in het ontwerpproces betrokken te blijven, tijdens de ontwikkeling en ook na oplevering.



Raymond van den Broek
Bestuurslid stichting ZOHOcitizens

Van stadsimker tot kwartiermaker

In het Zomerhofkwartier is het een collectief van ondernemers gelukt om een binnenstedelijk bedrijventerrein te transformeren tot een bruisende plek voor makers en creatieven. Hoe hebben deze ZOHOcitizens het vertrouwen van de woningcorporatie en de gemeente kunnen winnen, om een belangrijke rol te vervullen? We spreken Raymond van den Broek: architect, stadmaker, imker en bestuurslid van de stichting ZOHOcitizens.

Hoe begon jouw betrokkenheid bij het Zomerhofkwartier?

Woningbouwcorporatie Havensteder begon eind jaren '90 al met het maken van woningbouwplannen voor het bedrijventerrein Zomerhofkwartier. Maar de financiële crisis rond 2008 gooit roet in het eten. Naast de bekende gevolgen op de voortgang van vastgoedprojecten veranderde de crisis de rol van de woningcorporaties; nieuwe wetgeving verbood de corporaties in de toekomst zelf bedrijfsnonroerend goed te beheren. Bovendien loopt het gebied in die tijd in rap tempo leeg.

Nadat het illustere feestcentrum 'De Palace' aan de Zomerhofstraat in 2007 volledig afbrandt, ziet Havensteder een kans om het gebied positief neer te zetten. De corporatie geeft opdracht aan Gerda van Zijl en Ester van de Wiel om het braakliggend terrein invulling te geven. Zij startten de buurttuin NU HIER waar bewoners uitgenodigd werden zich het gebied toe te eigenen. Rotterdamse Oogst plaatste een oproep op facebook met de vraag: 'Wie heeft er zin om als stadsimker in het gebied te werken, en wil een jaartje meelopen?' Ik had tijd, en ik had er wel zin in. Terugblikkend was dit denk ik het eerst zaadje van bewonersbetrokkenheid en activering van de publieke ruimte.

Kort daarop werd door Havensteder publiek ontwikkelaar STIPO aangehaakt om het gebied leefbaar te maken en als iets positiefs en collectiefs te branden. Dat betekende uiteindelijk een aanpak waarbij iedereen die iets wilde bijdragen, welkom was. Zo werden initiatieven als Roodkapje (een kunstgalerie) aangetrokken en werden er ook concerten, place games en andere activiteiten georganiseerd; met zowel creatievelingen in het

gebied en ambtenaren als mensen van buitenaf. Daardoor begon het gebied langzaam te bruisen, en kwamen concepten als 'slow urbanism' en 'ZOHO is van 100 eigenaren' tot stand.

Wat gebeurde er na de crisis?

Toen de crisis op z'n einde liep, en duidelijk werd dat er een groot tekort aan woningen was, vond Havensteder de tijd rijp voor actie. De economie was aangetrokken, dus er kon weer geïnvesteerd en gebouwd worden. Ook kwam de samenwerking met STIPO op dat moment tot een einde.

Dat zette ons aan het denken. Er was net een krachtig netwerk ontstaan en we realiseerden ons dat iemand de rol van STIPO zou moeten overnemen om de bloeiende gemeenschap bij elkaar te houden, uit te bouwen en de gezamenlijke activiteiten te stimuleren. Dat was de aanleiding voor de oprichting van Stichting ZOHOcitizens (juli 2016): een collectief van ondernemers, bewoners en betrokkenen. Samen wilden we ZOHO zelf doorontwikkelen om er een nóg fantastischer plek van te maken. Met ruimte voor experiment, voor vrijdenkers en makers.

“Een bijzondere avond waarin we hebben voorgelegd om vanuit de stichting en als zeer actief, divers en lokaal netwerk na te denken over de kaders van een dergelijke uitvraag.”

Maar kort daarna geven Havensteder en de gemeente aan een tenderprocedure te gaan starten en die aan de verkoop van het gebied te koppelen. Dat was voor ons hét moment om goed na te denken over de toekomst. We hebben toen een prisoner's dilemma-spel met alle partijen gespeeld om erachter te komen of we ook in

de tenderprocedure met elkaar zouden kunnen samenwerken. Een bijzondere avond waarin we hebben voorgelegd om vanuit de stichting en als zeer actief, divers en lokaal netwerk na te denken over de kaders van een dergelijke uitvraag. Wat zijn de kernwaarden van het gebied? Hoe kun je de energie en kwaliteiten die er nu zijn borgen in de toekomst? Hoe vertaal je die naar het format van de uitvraag?

“Het was in zekere zin een leerproces voor alle consortia en de juryleden”

Wat is uiteindelijk jullie bijdrage geweest in de tenderprocedure?

De stichting krijgt uiteindelijk wat zij verlangt. Namelijk de taak om de 'ZOHO-principes' te formuleren, delen van het bestek voor de uitvraag te schrijven en het draagvlak te onderzoeken. Ook de vraag om onderdeel van de beoordeling te vormen wordt gehonoreerd, weliswaar met een bepaalde stemverhouding (gemeente 40%, Havensteder 40%, ZOHOcitizens 20%).

Alle activiteiten zijn als projectwerkzaamheden behandeld. Er is hiervoor budget vrijgemaakt. Een ware eer om als collectief deze rol te vervullen. Als community hebben wij daarbij duidelijk gemaakt dat het niet alleen om onszelf gaat, maar om het type bedrijven en type activiteiten. Een belangrijke vraag in de tender focust zich bijvoorbeeld op stedelijke innovatie: 'Hoe zorg je ervoor dat zo maximaal mogelijk de authenticiteit van het type bedrijvigheid kan blijven?'

Ik denk dat we in alle plannen die ingediend zijn een hoop van onze inbreng terug hebben gezien, ook bij partijen waar we het niet van tevoren van verwacht hadden. Iedereen bewoog wel mee. Het was in zekere zin een leerproces voor alle consortia en de juryleden.

“Persoonlijk denk ik dat het heel mooi zou zijn als het huidige collectief transformeert tot een coöperatief, als we hier als een van de partijen kunnen investeren en collectief mee kunnen groeien in het proces.”

Wat zou jouw ideale rol voor de toekomst zijn?

Inmiddels heeft de jury de plannen van de consortia bekeken, is er een winnaar gekozen en zijn de

contracten getekend. De ZOHO-principes zijn veiliggesteld, evenals onze deelname aan de verdere ontwikkeling. In welke vorm weten we nog niet. Persoonlijk denk ik dat het heel mooi zou zijn als het huidige collectief in een coöperatief transformeert, als we hier als een van de partijen kunnen investeren en collectief mee kunnen groeien in het proces. Zou het niet mooi zijn, om hier samen een nieuwe community te bouwen met de nieuwe bewoners?

“Zou het niet mooi zijn, om hier samen een nieuwe community te bouwen met de nieuwe bewoners?”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Stichting ZOHOcitizens heeft iedereen ervan kunnen overtuigen dat ondernemers als de 'bewoners' van een werkmilieu gezien moeten worden, met hun lokale kennis en maatschappelijke en financiële waarde voor de plek. Deze professionaliseringsstap heeft een belangrijke rol gespeeld om van een groep ondernemers actieve stakeholders te maken die ook een adequate positie krijgen. De kunst is om die positie ook gedurende de herontwikkeling te blijven houden.

Volgens de ZOHOcitizens gaat het bij de herontwikkeling van het gebied niet zozeer om het behouden van de huidige ondernemers die er al zijn, maar om het behouden van het 'type' ondernemers; daarin ligt de waarde voor de stad die ze willen bewaken en veiligstellen voor de toekomst.

Het nieuwe experimentele aanbestedingsproces heeft vele interessante aspecten, o.a:

- betaalbare werkruimte was een cruciale eis
- het werk en de waarde die de citizens gecreëerd hadden werden erkend en in het bestek overgenomen
- ook de ZOHO principes die zij ontwikkelden zijn overgenomen
- de citizens werden tevens lid van de jury (kwalitatieve beoordeling) en participeerden in de dialoogmomenten met de geselecteerde teams

In transformatiegebieden moet de overgang naar een nieuwe community (huidige ondernemers met nieuwe bewoners en ondernemers) van begin af aan worden omarmd en 'begeleid' en als vertrekpunt dienen om de huidige community weerbaarder te maken.

Het gaat niet zonder risico's, maar innovatieve coalities van nieuwe generatie ontwikkelaars, architecten en adviseurs kunnen tot zeer uitdagende en slimme oplossingen leiden om betaalbare werkruimte en werk-ecosystemen tot stand te brengen.

RIKX

Rebelgroup



KTatenFabriek foto: Theo de Man

Duurzaamheid en winstgevendheid kunnen wél samengaan. Dat is wat adviesbureau Rebel wil bereiken met een nieuw marktsysteem dat een innovatieve manier biedt om sociale impact te financieren. Door RIKX kunnen vraag en aanbod van impact met elkaar worden verbonden en ontstaat er een markt waarin de waarde van sociale impact een economisch ruilmiddel is. Rotterdam en Rijnmond zijn de eersten die ermee aan de slag gaan.

RIKX, Rotterdam Impact Key

WAAR	TREKKER	DOEL	SCHAAL	OPRICHTER	TYPE WERK	IMPACT
Rotterdam NL	Rebelgroup Adviesbureau	Social impact vanuit een economisch systeem haalbaar maken	 Projecten in de Stad	 Overheid en Adviesbureau	 Impact Ondernemers	De waarde van sociale impact in financiële waarde omzetten ten gunst van ondernemers voor de hele stad

Adviesbureau Rebel heeft een marktsysteem bedacht dat een innovatieve manier biedt om sociale impact te financieren. Door RIKX (Rebel Impact Key) - een virtuele munt op basis van impact - is het mogelijk om op een radicale manier naar waarde te kijken. Rebel ziet aan de ene kant een urgentie om bij te dragen aan een oplossing voor de moeizame financiering van sociale ondernemers en hun structurele problemen in de stad, en anderzijds om de SRol (Social Return on Investment) in te zetten voor bedrijven die aan dat soort plichten moeten voldoen. Oftewel: de vraag- en aanbodzijde van het RIKX-marktsysteem.

RIKX – virtuele munt op basis van impact

Rebel probeert het huidige patroon waarbij financiering kostengedreven is, tegen te gaan. Door de kosten op basis van jaarlijkse afspraken te vergoeden ontbreekt de prikkel om impact te maximaliseren en kosten te minimaliseren. In de bekostiging zit namelijk

geen ruimte om door te ontwikkelen en te groeien. Met RIKX daarentegen wordt de sociale impact van maatschappelijke activiteiten aan de hand van drie pijlers gemeten: bereik, diepte en duurzaamheid. Is de waarde die gecreëerd wordt hoger dan de kosten, dan ontstaat er financiële ruimte om echt te gaan ondernemen. Kortom: het is een instrument om te investeren in sociaal ondernemers.

Het doel is om vraag en aanbod van impact te verbinden door hiervoor een markt te creëren. Een dergelijke markt zal sociaal ondernemerschap stimuleren en maatschappelijke impact haalbaarder en meer diffuus maken. Het creëert een draagvlak dat verder gaat dan publieke subsidies. Daarmee wil Rebel laten zien dat duurzaamheid en winstgevendheid hand in hand kunnen gaan.

Dankzij een recente aanpassing in het SRol beleid van Rotterdam in december 2019 is de Impact Key door de

gemeente en het Werkgevers Servicepunt Rijnmond (WSPR) omarmd. Samen met Rebel hebben ze een pilot opgestart: RIKX. Nu staat de R voor Rotterdam Impact Key. De pilot is voorlopig bedoeld voor projecten die bijzondere doelgroepen op weg naar werk helpen en een beperkt aantal bedrijven die SRol moeten invullen.

Sociale impact omzetten in financiële waarde

In de pilot wordt de impact van sociale projecten, initiatieven, ondernemers en organisaties in RIKX uitgedrukt en daarmee omgezet in een financiële waarde. In andere woorden: 1 RIKX heeft bijvoorbeeld een waarde van 28 euro. Als dan bijvoorbeeld een project met 1000 RIKX wordt gewaardeerd, dan is dat financieel vertaald 28.000 euro. De bedrijven met maatschappelijke doelen mogen hun RIKX aanbieden op het online RIKX platform; een digitale impact marktplaats. Vanuit het platform kunnen andere bedrijven met een SRol verplichting, of die hun CSR anders willen verzilveren, deze RIKX afnemen en opvoeren als invulling.

De pilotfase is nu qua mogelijke deelname beperkt, maar na perfectionering zou RIKX structureel kunnen uitbreiden. De pilot werd trouwens gepresenteerd in het kader van Rotterdam UIA Bridge project (EU Urban Innovative Actions - Building the Right Investments for Delivering a Growing Economy). UIA kijkt naar de pilot als een test voor upscale door Europa. Dankzij de economische theorie waarop het gebaseerd is, kan RIKX potentieel overal in de wereld worden toegepast. Wanneer overheidsorganisaties het systeem van RIKX implementeren en accepteren, wordt het een aanvulling op - of zelfs potentieel een substituuat voor - beide: de subsidieregelingen en de Social Return-Instrumenten die nu worden gebruikt.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

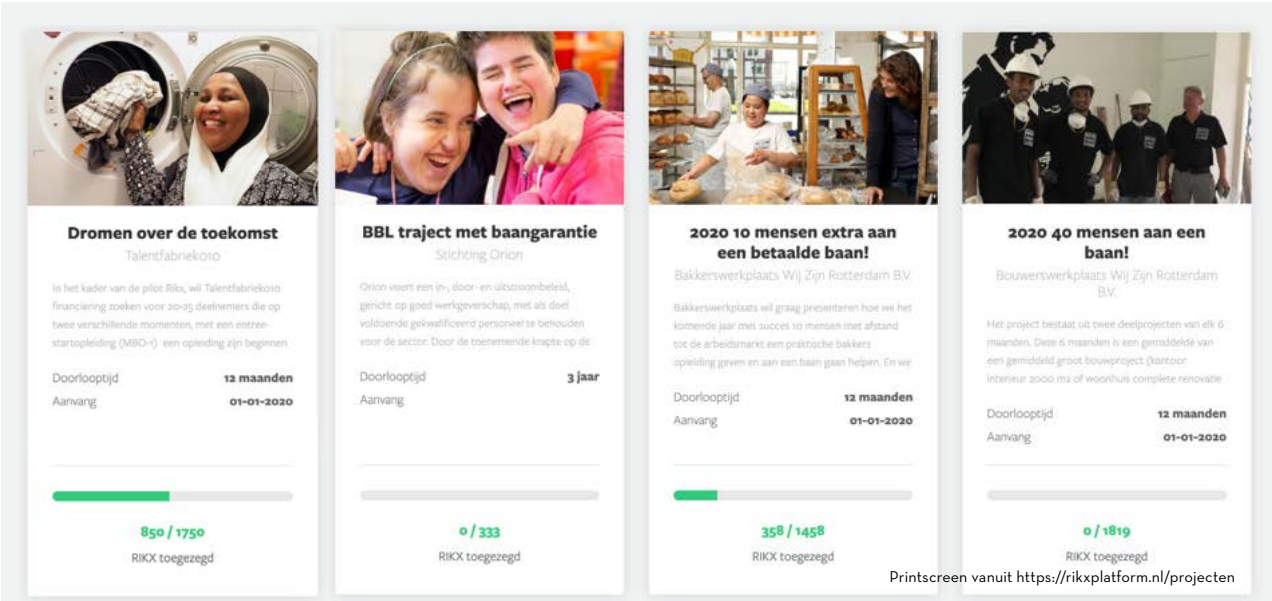
Adviesbureau Rebel levert met het RIKX platform (Rotterdam Impact Key) een zeer relevante bijdrage aan de ecosystemen van werk: hoe schep je voor sociale ondernemers condities om een gezond business model te bouwen waardoor zij zich o.a. werkruimte kunnen veroorloven. Maar ook: hoe geef je andere bedrijven de kans om dat te steunen. Kortom, met RIKX gaan duurzaamheid en winstgevendheid hand in hand.

De RIKX is een virtuele munt op basis van impact, gemeten aan de hand van drie pijlers: bereik, diepte en duurzaamheid van sociale ondernemersactiviteiten. Door het RIKX platform worden vraag en aanbod van impact met elkaar verbonden. Er ontstaat een markt waarin de waarde van sociale impact een ruilmiddel is tussen sociale ondernemers en bedrijven die aan sociale plichten moeten voldoen (Social Return on Investment).

De koppeling van inhoudelijke en financiële erkenning maakt waarde en impact van ondernemers tastbaar, het stimuleert besef en bijdrage enerzijds, en geeft anderzijds een duwtje in de rug voor type activiteiten die het anders moeilijk zouden hebben om hun kosten rond te krijgen.

Deze shift in mindset creëert een markt voor haalbare sociale impact die sociale ondernemers aanmoedigt om lange termijn doelen te stellen. Daarmee kunnen kwetsbare werk-ecosystemen in de stad veerkrachtig en langdurig worden.

De RIKX is zeer geslaagd om de theorie van impact economy in praktijk te brengen en te implementeren. Bovendien is het zo eenvoudig opgezet dat het begrijpbaar is voor alle type doelgroepen, van de Europese Unie tot kleine ondernemers.



Grip op Werk

8 AANBEVELINGEN

OM AAN DE SLAG TE GAAN MET ECOSYSTEMEN IN DE STAD

Werk is een bouwsteen van onze samenleving. In eerste instantie denkt men bij ‘werk’ aan kale economische waarde, maar die hangt samen met de maatschappelijke waarde. Denk aan veiligheid, werkgelegenheid, inclusiviteit of duurzaamheid. Werk in de stad draagt bij aan de veerkracht van grotere ecosystemen, waardoor de impact de eigen activiteit ontstijgt. Er zijn dus genoeg urgente redenen om (betaalbaar) werk in de stad te houden, maar dat blijkt niet vanzelf te gaan.

Om (betaalbare) werkruimte in de stad te behouden en werk van meer waarde te laten zijn, zijn er behalve ruimte voor nieuwe type trekkers nog een aantal specifieke beleidskeuzes en nieuwe instrumenten nodig. Uit de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde casussen, aanpak van de nieuwe type trekkers en interviews valt veel te leren: hoe en onder welke randvoorwaarden werk zijn legitieme plek en rol in de leefomgeving kan verzilveren en de competitie van vastgoedmarktprijzen kan weerstaan.

In dit hoofdstuk zijn 8 aanbevelingen geformuleerd, die als rode draad naar voren komen en die het mogelijk moeten maken om beter grip op werk, op werkruimte in de stad en de betaalbaarheid ervan te verkrijgen. Deze aanbevelingen geven aan wat nodig is om onder verschillende omstandigheden en op verschillende niveaus de paradigmaverschuiving voor ecosystemen van werk in de stad handen en voeten te geven.

INZETTEN OP REGIE VAN STAD- TOT PANDNIVEAU



Ecosystemen van werk in de stad laten zich niet ontwerpen, zij veranderen continu - net zoals de stad zelf. Daarom is regie onontbeerlijk; cruciaal voor het organiseren, richting geven en bijsturen. Regie is mensenwerk en heeft betrekking op alle nieuwe trekkers, maar vooral de regisseurs en operators. Regie dient flexibel en levensvatbaar te zijn, waarmee het belang van de stad wordt bewaakt en versterkt op verschillende schaalniveaus.

De functie van regie is het sturen op de verschillende aspecten van werk, de vraag naar ruimte en het verzilveren van kansen. Goed uitgevoerde regie schept vertrouwen bij ondernemers om de juiste plek te vinden, de ruimte efficiënt te gebruiken en intensivering of menging van functies mogelijk te maken, zonder alles van tevoren vast te leggen. Regie speelt in op veranderingen van de stad, die zich continue voordoen.

Cruciaal voor wie de regie voert is het waarborgen van eigen autonomie; beslissingsbevoegdheid over zowel de activiteiten als de financiën. Het is noodzakelijk om expertise van stedenbouw, vastgoed en financiën te bundelen en alles in één hand te houden, met mandaat voor programmaregie, mensen en middelen. Bovendien waarborgt een niet-politieke status beter de visie en stabiliteit door de tijd heen. Hiermee krijgen ontwikkeltrajecten meer ruimte, tijd en kansen dan een politiek beleidsplan van bijvoorbeeld 4 jaar toelaat. Daarnaast kan de regisseur door zijn onafhankelijkheid en adaptief vermogen meerdere rollen aannemen en gesprekspartner worden van zowel private- als overheidsactoren: van uitvoerder tot adviseur en partner.

Een mandaat dat zou luiden: 'Regie over betaalbare werkruimte en het bevorderen van ecosystemen van werk', kan op meerdere schaalniveaus

toegespitst worden: stad (of stadsregio), gebied, straat en gebouw. Waar op hogere schaalniveaus het coördineren, garanties stellen en toon aangeven centraal staan, gaat het op lagere schaalniveaus meer over de uitvoering, waardoor ook de regie een lokaler karakter krijgt.

Stads(regio) niveau

In Nederland ontbreekt vooral regie op stedelijk en stadsregionaal niveau, bij uitstek het niveau waar in een relatief kort tijdsbestek het thema 'werk' neergezet kan worden. Met regie op stads(regio)niveau wordt hier iets anders bedoeld dan een gemeentelijke dienst. Het is ook geen vervanging ervan; het kan zelfstandig, in opdracht, of in samenwerking met een gemeentelijke dienst en/of andere instanties opereren. Met een specifiek maatschappelijk doel voor ogen en een onafhankelijke status kan een apart autonoom overheidsorgaan worden gecreëerd dat een nog niet ingevulde rol vervult en bijzondere taken bij elkaar brengt voor een integrale aanpak. Daarbij valt te denken aan:

- Verschillen in type ecosystemen en complementariteit in acht nemen en ondersteunen door analyse, begeleiding en monitoring (citydev.brussels, HMO)
- Betaalbaarheid en toewijzing van werkruimte bewaken (citydev.brussels)
- Urgente of gevoelige voorbeeldprojecten ontwikkelen in opdracht van de overheid, in samenwerking met private partijen, of als partner van private

partijen aansturen (AG Vespa, citydev.brussels, HMO)

- Aanspreekpunt en matchmaking (bijvoorbeeld tussen ontwikkelaars, beleggers, investeerders, en gebruikers of ondernemersverenigingen) over wat kan met werk waar, wie heeft behoefte aan wat (interview Revive)
- Aanspreekpunt voor vergunning/procesversoepeling, kennis en steun voor optimaliseren en intensivering van werkruimte in woningbouwplannen of werkgebieden
- Bijdragen aan hoe milieucontouren anders kunnen worden aangepakt en hoe innovatie kan worden gestimuleerd. O.a. samenwerken en aanjagen van leningen voor verduurzaming van werkruimte, Milieuzonering Nieuwe stijl, experimenteren met de omgevingswet, toepassing onder de Crisis- en Herstelwet op weg naar de Omgevingswet in het kader van werk
- Opleiding voor nieuwe type operators, makelaars, financieel adviseurs in samenwerking met onderwijsinstututen zoals universiteiten en hogescholen (HMO)
- (Indien mogelijk) het tijdelijk beschikbaar stellen van (publieke) financiële middelen om het verschil te maken en de uitvoerbaarheid van een project te versnellen (HMO)

In andere woorden: dankzij een dergelijke instantie zouden de overheden de diversiteit van type werkgebieden, en complementariteit en balans van ecosystemen van werk op stad/regionaal niveau kunnen bewaken en zo nodig snel handelen. Ondernemers en andere private partijen kunnen

helpen om issues aan te kaarten door ze te melden en tegelijk hun wensen en behoeftes sneller aan de orde te stellen. Een regie orgaan zou garanties kunnen geven over betaalbaarheid van werkruimte en toewijzing en wellicht zelfs het verhuurrisico (deels) op zich nemen (citydev.brussels) of aan operators doorgeven (SKAR, 3Space). Bovendien zou het heel handig zijn - vooral aan de kant van de vraag voor kleinere bedrijven - om een overzicht te hebben van wat er waar ontwikkeld wordt en daarbij begeleiding aan te kunnen vragen. En aan de kant van aanbod bij ontwikkelaars: richtlijnen te hebben met kennisondersteuning per gebied en een overzicht van gebruikers te kunnen vinden.

Daarnaast zou een dergelijke instantie actief kunnen bijdragen aan milieucontouren nieuwe stijl of projecten helpen versnellen en intensiveringsmogelijkheden zoeken, of er voor waken dat bepaalde bedrijventerreinen niet worden aangetast. Met alle verworven en gebundelde ervaring kan bovendien een toekomstige generatie van operators, financieel adviseurs, makelaars en andere deskundigen worden 'opgevoed' over ecosystemen van werk en het mengen (of niet) van wonen en werk.

Gebied- of straatniveau

In Nederland zijn al meerdere vormen van gebieds- of straatmanagement actief zoals Witte de Withstraat in Rotterdam of Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM). Regie op kleiner schaalniveau kan in de vorm van een publiek-private samenwerking of zelfs alleen privaat in nauwe samenwerking met de gemeente; hoe kleiner de schaal is, hoe groter de belangen van de directe betrokkenen om te investeren in een direct commitment (NV Zeedijk, Jan Eef). Uit de voorbeelden van het onderzoek zijn meerdere modellen gehaald die afhankelijk

van het type gebied en de ontwikkelingsfase interessant kunnen zijn. Alle voorbeelden hebben als gemeenschappelijke doel om betaalbare werkruimte te behouden en type ondernemingen op een verantwoorde manier te selecteren.

Afhankelijk van het type belang en type gebied worden het mandaat en de samenstelling van de regie bepaald, samen met de bijbehorende rol van de lokale overheid. Dat betekent dat private partijen en zelfs burgers en ondernemers op dit schaalniveau gelijke partner van overheden kunnen worden, mits hen de ruimte wordt gegeven en wettelijke en financiële kaders helder zijn opgezet.

Blok- of pandniveau

De overheid en de grote private partijen kunnen niet alles - en hoeven ook niet alles. Op blok- en pandniveau is er een meer agile (bewegelijke en lenige) aanpak nodig met een langetermijnvisie, korte termijn acties en operators voor de aansturing en uitvoering. De operator is een nieuwe figuur. Operators hebben zowel sociale vaardigheden als economische expertise van vastgoed matchmaking tot adviseren en begeleiden van business modellen. Het zijn solution architects die een concept voor betaalbare werkruimte haalbaar maken (interview WB&V). Zij nemen de leiding over de directe uitvoering op het kleine schaalniveau.

Eigenaren van grond of panden (overheden, investeerders, beleggers, ondernemers met gedeeltelijke leegstand) kunnen beslissen om zo'n operator in te inschakelen. De aanpak om via operators economische waarde voor de lange termijn te genereren door onderbenutte en soms vervallen bestaande ruimtes te ontsluiten, is essentieel. Een beter gebruik brengt weliswaar

kosten voor onderhoud met zich mee, maar heeft een meelift-effect voor het hele gebied (BuyGiveWork, De Hoop, Keilepand). Operators worden hoofdverantwoordelijk en kunnen de eigenaar ontlasten van de daily running, waarbij zij ter plekke in direct contact met de gebruikers werken. De operator zorgt voor een goed ondernemersklimaat, dat alle maatschappelijke doelen gehaald worden, houdt poolhoogte van hoe gezond het business model van de ondernemers en het ecosysteem blijft, zet expertise van andere deskundigen in en ziet waar ingrepen en innovatie nodig zijn. Een niet onbelangrijke kwaliteit van een operator is ook optimalisatie van ruimtegebruik, door gemeenschappelijke ruimte te delen (Contact) en dubbele of triple shifts te organiseren (BuyGiveWork).

Bijzonder is ook om te zien hoe zo'n nieuwe type operator een regisseur wordt op dit schaalniveau. Operators kunnen uit uiteenlopende type stadmakers ontstaan die zich de urgentie voor betaalbare werkruimte en werk-ecosystemen in de stad hebben toegeëigend, van stichting (SKAR, Loods 6) tot advies- en architectenbureaus (MissMyiagi, MB&V, 3Space) en ondernemers (Keilepand). Allemaal zoeken ze de grenzen van hun kennis, vermogen tot leiding geven en haalbaarheid.

KADEREN IN PLAATS VAN INKLEUREN

Om flexibiliteit te waarborgen met ruimte voor andere partijen, voor onverwachte ontwikkelingen en voor veranderende inzichten, is er een ander type proces voor gebiedsontwikkeling nodig, met gezamenlijk geformuleerde ambities, met raamwerken en kaders, en het benoemen van condities. Dit betekent dat de overheden zich met name hierop zouden moeten richten terwijl ze tegelijkertijd durven los te laten en anderen meer vertrouwen en gunnen. Gelijkwaardige samenwerking van alle spelers ontstaat door iedereen de mogelijkheden te bieden om iets te geven en iets te nemen gedurende een 'onderhandelingsproces'. Wellicht in het begin wat tijd- en energierovend, maar een zorgvuldig voorproces betaalt zich terug.

Kaderen dus, in plaats van inkleuren. Met een multidimensionale aanpak: met voldoende flexibiliteit bij het bepalen van bestemmingen, door het promoten van casco's en typologieën, door in activiteiten te denken in plaats van vaste functies. En soms kan het nodig zijn om eerder gemaakte afspraken te herzien. Als een plan (te) lang geleden bepaald was maar stagneert, moet het mogelijk zijn de gemaakte plannen open te breken.

Tenslotte vaste GREX-getallen (dichtheden, prijzen, percentages etc.) pas zolang mogelijk in beeld brengen; eerst het werk veilig stellen en voorkomen dat het werk door de grondexploitatie gemarginaliseerd of uit het gebied gedrukt wordt. Makkelijker gezegd dan gedaan, maar er zijn ook financiële oplossingen en afspraken mogelijk die de ontwikkelaar kunnen helpen en ontlasten. En dat hoeft niet op stel en sprong, maar kan juist beter gefaseerd; blok per blok, pand per pand.

Voor al het voorgaande is geduld van cruciaal belang. Voor de gemeente betekent dit om ongeacht het verloop van het proces aan boord te blijven zodat de geformuleerde ambities kunnen worden gerealiseerd,



door steun te blijven geven, om vinger aan de pols te houden en de waarden van het plan te blijven bewaken. Werkbare scenario's en versoepeling van protocollen kunnen slimme instrumenten zijn om investeerders en gebruikers te lokken. Bijvoorbeeld Miss Miyagi is bereid om een aantal scenario's met haalbaarheidsstudies te ontwikkelen om het potentieel van het vastgoed te highlighten. Elk scenario wordt getoetst en krijgt een zogenaamd 'stedenbouwkundig attest' van de gemeente.

Het nut van deze scenario's is dat helder wordt wat kan, hoe, en binnen welke kaders. Deze procedures zijn niet alleen bedoeld om initiatieven aan de hoogste prijs of het meeste profijt koppelen, maar om voorwaarden te formuleren waaraan de (her) bestemming dient te voldoen. Een gunstig instrument voor een beginfase. Zo kan een fundament gelegd worden, op randvoorwaarden getoetst en ook beoordeeld worden hoe het toekomstige plan het ecosysteem zal bevorderen.

WERK PROMINENTER STELLEN



Planning in Nederland heeft een lange traditie met woningbouw als drijvende kracht. Dat heeft ook gevolgen voor gebiedsontwikkelingen waar vaak voorrang aan woningbouw wordt gegeven. Wij stellen voor om de volgorde om te draaien en voorrang aan werk te geven. Vooral bij transformaties van bestaande bedrijvengebieden naar gemengde gebieden, gelden steekhoudende argumenten: het voorkomt onnodige verplaatsingen van ondernemingen naar elders, het zorgt voor lagere huren, voor behoud van werkgelegenheid, het helpt om aanwezige ecosystemen sterker te laten worden. Vandaar met klem een verzoek: heb meer oog voor wat er al is aan werk, in plaats van alleen naar nieuwe oplossingen te kijken.

Het gaat hierbij om de relatie tussen investeringsniveau - grondprijs - afzetbaarheid - risico - betaalbaarheid en de effecten op ecosystemen. Cruciaal daarbij is dat gebiedsontwikkeling in Nederland vaak bepaald wordt door woningbouw, dat over het algemeen lucratiever is voor ontwikkelaars. Het levert minder risico op dan werken en is financieel aantrekkelijker.

Het gevolg hiervan is dat het prijsniveau voor het werken onder druk van het financieel aantrekkelijker wonen komt te staan. Afspraken om het werk veilig te stellen zorgt voor behoud van werkgelegenheid en draagt bij aan het consolideren van het al aanwezige ecosysteem.

Ondernemers kunnen gezien worden als de 'bewoners' van een werkmilieu, met hun lokale kennis en maatschappelijke en financiële waarde voor de plek. Op deze manier zullen toekomstige bewoners en ondernemers zich beter verhouden tot het karakter en de activiteiten van het gebied. Succesvol werk trekt meer werk aan en creëert meer helderheid over het type werkruimte waar vraag naar is, met als gevolg minder risico op voorinvestering en leegstand.

De overgang naar een nieuwe community (huidige ondernemers + nieuwe bewoners en ondernemers) zou idealiter van het begin af aan omarmd én begeleid moeten worden, om tot een nieuwe weerbaardere community te komen.

Niet voor niets hebben de ZOHOcitizens iedereen ervan kunnen overtuigen dat ondernemers als de bewoners van een werkmilieu gezien moeten worden, met lokale kennis en maatschappelijke en financiële waarde. Dergelijke voorbeelden gelden ook voor het Keilepand, De Hoop, Innovatieve Stadhaven, Hof van Cartesius, NV Zeedijk. En in het geval van Greenbizz kan werk letterlijk en figuurlijk als scharnier in de stad worden gezien.

Het zou een gegeven moeten zijn: het veiligstellen van werk - om mensen in staat te stellen om zich een woning te kunnen veroorloven.

WOON- EN WERKEXPERTISE COMBINEREN



Ontwikkeling van wonen en van werken zijn twee aparte werelden met eigen verdienmodellen en risicoprofielen, die qua type professionele kennis, regelgeving en financiële constructies nogal verschillen. Bij menging van functies is het echter cruciaal de verschillende expertises bij elkaar te brengen. Om differentiatie en complementariteit van werken en wonen op alle schaalniveaus mogelijk te maken, is een nieuwe generatie van actoren nodig

Financiële adviseurs, makelaars en technisch deskundigen zouden van begin af aan bij gebiedsontwikkeling betrokken moeten zijn. Deze actoren moeten voor de nodige kruisbestuiving tussen de twee werelden zorgen. Door de verschillende soorten inbreng van expertises en rollen te bundelen worden risico's en valkuilen eerder zichtbaar, wordt het concept rijker, de aanpak duidelijker en het business model robuuster. In deze zin zijn de 'bewuste investeerders' en de 'operators' de meest innovatieve van de vier type trekkers. Bewuste investeerders kijken anders naar financiële haalbaarheid van een initiatief, terwijl operators de kennis van placemaking met matchmaking, vastgoed makelaardij, projectregie en community management bij elkaar brengen.

Maar bovenal, om samen de risico's en valkuilen slimmer te pareren en om veilig in werkruimte te kunnen investeren, moet kruisbestuiving tussen de twee werelden tot stand komen, aan de hand van de nodige uitwisseling van kennis en ervaring. Hier komen risico's bij kijken, maar innovatieve coalities van nieuwe generatie ontwikkelaars, architecten en adviseurs kunnen tot uitdagende en slimme oplossingen leiden om betaalbare werkruimte en werk-ecosystemen tot stand te brengen (ZOHO, De Wasserij, De Potterij). En, niet onbelangrijk: laten we ook niet vergeten hoe tools als online matchmaking platforms, open calls en een rijk multi-channel instrumentarium kunnen worden toegevoegd om expertises te integreren.

EIGENDOM ALS KANS PAKKEN



Eigendom is een machtig instrument, dat zeggenschap geeft en ook gebruikt kan worden om wenselijke veranderingen mogelijk te maken. Wat soms handig is, omdat het ondernemers de mogelijkheid geeft om de eigen wensen en ambities waar te maken; omdat het de overheid bijvoorbeeld kan helpen om garanties te geven en te experimenteren met betaalbare werkruimtes; omdat het operators de gelegenheid geeft om nieuwe constructies te testen; of omdat zeggenschap bij co-eigenaarschap belangrijk is voor de kostenbeheersing van investeringen, en de vraag wat je met de winst doet.

Eigendom is en blijft een centrale vraag. HMO heeft de grond van Wehkamp gekocht om de overgang en het herverkaveling proces veilig te stellen. Citydev.brussels gebruikt korting op erfpachtcanon en huur als incentives of beloning die ondernemers krijgen door het verwezenlijken van impactrijke ingrepen. NV Zeedijk gebruikt het kopen en verkopen van panden na herstructurering om organische regeneratie te stimuleren. De Potterij grond werd door OVAM voor een symbolische € 1,- verkocht. SKAR zoekt naar co-eigenaarschap met collectieven van ondernemers en creatieven. The Borough in Brixton heeft via een tenderprocedure zijn pand in beheer aan de operator 3Space gegeven, in plaats van het te verkopen. Keilepand werd door de gemeente aan de ondernemers verkocht. DAMEN heeft een onzekere toekomst op zijn Amsterdamse locatie, vanwege de verkoop van erfpachtrechten. Door het kopen van de grond, helpen Stadmakersfonds en andere investeerders de coöperatie van het Hof van Cartesius om onafhankelijkheid op te bouwen. Oftewel: de randvoorwaarden en mogelijkheden voor eigendom, al zijn ze nog zo verschillend, kunnen - afhankelijk van de condities - diverse voordelen bieden voor de ecosystemen van werk.

Gemeentelijk/overheid bezit

Verstandig actief grondbeleid van de gemeente of overheid in Nederland is niet onbekend. Door controle over eigendommen (of het nou gaat om nalatenschap of een nieuwe aanschaf) kan de overheid beter ondersteunen en experimenteren met werk en betaalbare ruimte. Gemeente en overheden kunnen dan de tijd nemen om te beslissen of zij het bezit willen behouden, of voor een tijdelijk gebruik kiezen, het door een aparte partij laten beheren, in co-eigenaarschap omzetten, of verkopen aan een ondernemer. Er zijn grote verschillen afhankelijk van het type ondernemers; in de manier waarop ze georganiseerd zijn en in hoeverre zij maatschappelijke ambities bij gebiedsontwikkeling hebben en impact kunnen maken. Tenslotte helpt eigendom in bezit van de gemeente ook om te experimenteren met bijzondere vormen van tenders en contracten.

In co-eigenaarschap

Co-eigenaarschap kan een middel zijn om meer continuïteit in aanbod van betaalbare werkruimte te combineren met gedeelde risico's en verantwoordelijkheden tussen verschillende spelers. Het kent meerdere vormen zoals tussen een operator als SKAR en ondernemers of creatieven, of tussen ondernemers zelf bijvoorbeeld als coöperatie (Hof van Cartesius). Maar het model is nog in ontwikkeling, en op zoek naar meer vormen tussen privaat-privaat en privaat-publiek. Niet te onderschatten zijn de mogelijkheden van hybride modellen waarbij het co-eigenaarschap in

vorm van afspraken over onderhoud, materiaal en werk wordt geregeld of in vormen van ruil. En als co-eigenaarschap niet in aanmerking komt, biedt co-gebruik zeer aantrekkelijke opties (Contact).

In eigendom van de ondernemers zelf

Het is niet altijd wenselijk voor een ondernemer (of een collectief) om eigenaar te worden, maar in enkele gevallen kan het juist voordelen bieden, voor henzelf en voor de stad.

Na de melding van herplaatsing van Wehkamp, heeft HMO de grond gekocht als garantsteller, om een potentiële schade aan de lokale markt en werkgelegenheid te voorkomen. Ondernemers hebben normaliter moeite om zich als betrouwbare kopende partij op te stellen. Dat kan veranderen mits ondernemers zich goed organiseren en een professionaliseringsstap maken om hun zeggenschap en positie te verstevigen, gekoppeld aan een gezond business model, langdurige betrokkenheid en inzet zoals in het geval van Keilepand BV. Zulke stappen bouwen vertrouwen op tussen de ondernemers onderling, naar andere betrokken partijen zoals beleggers (De Hoop) of de gemeente. Daar kan bijvoorbeeld de steun van een fonds als het Stadmakersfonds een zeer betekenisvolle rol in spelen. De waarde van een pand moet niet alleen door de ruimtelijke situatie worden bepaald, maar door het soort activiteiten dat daarin plaatsvindt, specifiek als de eigendom in kwestie van de overheid is.

Het (collectieve) eigenaarschap van gebouw of grond van ondernemers zoals Keilepand BV, Noorderveld-Molletjesveer of een coöperatie als Hof van Cartesius is vaak de sleutel om in aanmerking te komen voor bankleningen. Dit biedt met name zeggenschap aan de ondernemers, en vrijheid om voor lange termijn eigen investering in hun eigen werkruimte alsook

in de omgeving te doen. Denk aan lage huur op lange termijn en investering in machines en infra of duurzame ontwikkeling. Na het veiligstellen van een eigen werkplek kunnen de ondernemers zich ook meer inzetten in het bijdragen aan hun ecosysteem en die van anderen in het gebied. Daarmee ontstaat een sterke community die een duidelijke binding aangaat met zijn omgeving.

SLIMME CONSTRUCTIES EN CONTRACTEN BIEDEN



De snelheid, waarmee veranderingen zich voordoen maken het steeds nijpender om slimme constructies te verzinnen en flexibiliteit in contracten in te bouwen. Ondernemers hebben zeer uiteenlopende wensen wat huurcontracten betreft, wat maakt dat er steeds meer verhuurders met nieuwe ideeën komen voor fluïde contract-experimenteren zoals *easy in - easy up - easy out*. Tijdelijkheid biedt vele voordelen. Het kan helpen om projecten in goede banen te leiden of om zelfs als coöperatie op een organische manier eigenaar te worden. Ondernemers daarentegen die investeren in gereedschap, infra of verduurzaming, willen de tijd hebben om hun investeringen terug te verdienen. En bij een verhuizing is het moeilijk om weer een plek dicht bij de stad met een eigen ecosysteem te vinden.

Lange of korte termijn garantie voor het gebruik van een werkplek omvat vele vragen. Velen worstelen ermee hoe je risico's kunt verminderen. Het tempo is hoger, de investeringstermijnen zijn korter dan vroeger. Een eigenaar kan het beste openstaan voor een lange of juist korte termijn. Tegelijkertijd heeft een gebruiker ook de neiging om zich te committeren. Er zijn ook creatieven die juist de voorkeur geven aan een lange termijn contract, aangezien hun 'instabiliteit stabiel is' (SKAR interview). Start-ups zien verhuizing naar een andere locatie echter in een ander perspectief, in tegenstelling tot ondernemers die investeren in gereedschap, infra of verduurzaming. Zij willen juist de tijd hebben om hun investeringen terug te verdienen. Hoe dan ook, nomadisme is voor het MKB en grotere bedrijven geen zegen, het is vaak moeilijk om weer een plek dichtbij de stad te vinden. Daarnaast is verhuizen duur, vereist veel investeringen en heeft het ook gevolgen voor de werkgelegenheid en het ecosysteem (DAMEN).

Flexibiliteit biedt op zich vele voordelen. Het biedt de mogelijkheid om de tijd te nemen om studies uit te voeren, het project aan te scherpen, de nodige overheidsopdrachten te organiseren, de juiste partners

te vinden en de vergunningen rond te krijgen. Aan de kant van de gebruikers kan tijdelijkheid een leefstijl zijn, een overgangssituatie, maar ook een noodoplossing. Het is voor alle stakeholders van belang om snel iets in gang te zetten, en de kans voor gebruikers open te laten om wat langer te blijven. De lengte van het contract kan bepalend zijn voor beide: huurder en verhuurder. De clause over voorrang voor mogelijke verlenging is een veilige optie die beide partijen gerust stelt. Als het na afloop van het contract niet goed gaat, zijn beide vrij van elkaars verplichtingen. Als het goed gaat, dan hoeft de gebruiker niet te wijken voor een hogere bidder (AG VESPA interview). Een tussenmodel om fluctuaties van gebruikers tegemoet te komen is bijvoorbeeld een 'easy in - easy up - easy out' overeenkomst (citydev. brussel), wat ondernemers voldoende ruimte geeft om te experimenteren en te groeien. Toch kan dat alleen worden aangeboden door grote spelers, omdat zij fluctuaties beter kunnen opvangen.

Om voor een langere termijn houvast over betaalbare werkruimte te kunnen bieden, ligt de beste oplossing bij de bron: namelijk ervoor zorgen dat de huurder in staat is om te betalen dankzij de onderneming die goed draait. Dat bereik je door studies en analyses, begeleiding en monitoren van de specifieke gebruikers, van creatieven en ambachtslieden tot makers, MKB's en de industrie (citydev.brussels, HMO, Stadmakersfonds). Een dergelijke methodiek maakt de businessmodellen van de ondernemers gezonder en robuuster, en daarmee ook hun ecosystemen. Toch lijkt dit geschikter te zijn voor overheden of grote organisaties. Stel dat een ontwikkelaar of belegger hier ook de voorkeur aan zou geven, dan zou het wellicht verstandig zijn om een samenwerking met een dergelijke instantie aan te gaan.

NIEUWE INSTRUMENTEN INCENTIVEREN



Soms is er een hefboom nodig, bijvoorbeeld om in gemengde gebieden een sociale grondprijs voor werken te introduceren, of om maatschappelijke doelen in tenderprocedures in te bouwen. Zo zijn er verschillende type instrumenten, trends en initiatieven die door het hele onderzoek worden gedetecteerd die bijzondere aandacht verdienen om te incentivieren, te stimuleren en op te schalen.

Grondbeleid als hefboom in gemengde gebieden

Uit een onderzoek van STEC buiten de Randstad blijkt dat het merendeel van de ondernemingen op de huidige bedrijventerreinen mengbaar is, en dus ook mogelijk is in woongebieden. Toch is er in de praktijk tot nu toe bar weinig van terecht gekomen, omdat de mengbare werkfuncties door de krappe marktsituatie onder druk worden gezet en woningbouw commercieel minder riskant is om te ontwikkelen. Een andere reden is dat met de functiemenging veelal de grondprijzen en huren stijgen. En bij transities van werkgebieden in de stad moeten de ondernemers die er zijn vaak voor een lange periode een andere ruimte zoeken. Maar verhuizen en dan terugkeren is ongunstig; ondernemers kunnen zich de hogere huur bij terugkomst niet altijd veroorloven.

Hier ligt de uitdaging in het kanaliseren van een deel van de grondwaardestijging richting het behoud of nieuwbouw van werkruimte. Te denken valt aan het toepassen van een sociale grondprijs in plaats van een reguliere. De 'residuele waarde' van de grond wordt grotendeels bepaald door de bestemming die daarvoor geldt, de dichtheid en door de locatie. Dat valt op meerdere schaalniveaus te berekenen: op gebiedsniveau, blok, kavel, of zelfs per deel van een gebouw. Er zouden speciale tarieven gehanteerd kunnen worden voor verschillende onderdelen, bijvoorbeeld voor een bepaald type bedrijvigheid

die de overheid graag zou willen behouden. Daarbij is het van essentieel belang dat een 'kettingbeding' wordt geregeld dat ervoor zorgt dat het gebruik als bedrijfsruimte bij eventuele doorverkoop of huurbeëindiging wordt doorgegeven aan opvolgers. Maar als de overheid een dergelijk proces wil aangaan, kan het raadzaam zijn om dit in samenwerking met de markt te doen. Vastgoedeigenaren doen hier soms ook al wat mee; in winkelvastgoed is het bijvoorbeeld best gebruikelijk dat een starter volgens een groeimodel huur betaalt. Dergelijke oplossingen die al op grote schaal toegepast worden voor wonen, kunnen ook een oplossing zijn voor werkruimte (interview J. Beekmans, STEC).

Prijsvragen en aanbestedingen

Voorwaarden voor ecosystemen van werk kunnen ook in tenders worden opgenomen. Hier hoort ook een lerend effect bij voor een ontwikkelorganisatie, wat geldt voor alle stakeholders: van wie de tender verstrekt tot wie het probeert te winnen. Inhoud en eisen moeten van tevoren goed zijn uitgezocht, zowel wat betreft de vraag als ook de haalbaarheid ervan. Af en toe wordt er te weinig gevraagd, vaak te veel.

Ter illustratie het nieuwe experimentele aanbestedingsproces van ZOHO in Rotterdam, wat zich door vele interessante aspecten heeft onderscheiden: door betaalbare werkruimte als cruciale eis te stellen met behoud van het huidige type ondernemers ecosysteem, door eisen te stellen met betrekking tot innovatieve coalities van nieuwe generaties ontwikkelaars, architecten en adviseurs, door het aanbestedingsproces met dialoog momenten wat opener te maken.

Corporate en niet-corporate bij elkaar brengen

Creatieven, kleine ondernemers, en vele andere werkgroepen zijn vaak niet vertrouwd met corporate of meer profijt gedreven bedrijven - en vice-versa. Zelfs met de beste bedoelingen is het lastig om elkaar te vinden en de onbekendheid te overwinnen. Toch kunnen ze elkaar nodig hebben in een ecosysteem en meer voor elkaar betekenen. Middels het kangoeroe-model zoals bij Contactweg in Amsterdam, is een manier gevonden om gebruik van werkruimte, huur, toegevoegde waarden en risico's tussen corporate en niet-corporate te delen. De basis daarvan is dat er verschillende verhoudingen voor de twee partijen qua ruimtegebruik en kosten zijn afgesproken.

De voordelen voor beide partijen zijn dat de niet-corporate zekerheid over zijn werkplek krijgt, en de corporate profiteert van de reuring en kruisbestuiving. Ook het model van BuyGiveWork brengt via curatorschap van de operator verschillende bedrijven en ondernemers bij elkaar die elkaars financiële vermogen aanvullen: sommige bedrijven betalen de marktwaarde, anderen niet. In totaal blijft de huuropbrengst van het pand in positieve balans.

Voor een dergelijk proces is het nodig om voldoende tijd te nemen voor het preciseren van de ambities, om aan elkaar te wennen en vertrouwen te winnen om een dergelijke uitdaging aan te gaan. Daarnaast is het verstandig om een bemiddelaar met de juiste expertises van beide partijen in het proces te brengen die beiden begeleidt en ontlast, en voor beide partijen de voordelen uit kan werken en zichtbaar maken. Bijvoorbeeld door een goed business model op te bouwen, een adequate MoU te opzetten en het hele proces te versoepelen.

Hier valt nog heel wat te winnen. Gemeente, conceptontwikkelaars en makelaars zouden hier iets moeten bedenken om ervaringen op te bouwen en om verschillende type samenwerkingsconstructies te testen.

Innovatieve financiële oplossingen

Steeds meer partijen die de voordelen van functiemenging en van werk in de stad zien, zijn inmiddels bereid om mee te doen. Toch lukt dat vaak niet vanwege gebrek aan kennis en financiële middelen. Ook ontwikkelaars zien het potentieel van grondwaardestijging en hebben oog voor de impact

van een attractieve menging, maar het ontwikkelen van werken blijft voor hen een riskante investering. Ondernemers en burgers komen met ideeën, initiatieven en inhoudelijke oplossingen, maar hebben vaak een zwak business model. Zij zijn op zoek naar oplossingen.

Banken en financiële instellingen merken dat private kleine investeerders steeds kritischer kijken naar hoe hun eigen geld wordt besteed. Er is een groeiende groep die sympathie heeft voor maatschappelijke impact, en die een belangrijk draagvlak kan vormen voor het steunen van werk in de stad. In het verlengde daarvan zijn er ontwikkelaars die al ervaring hebben met sociale woningbouw. In samenwerking met banken en private investeerders zijn zij bezig grenzen te verruimen. Ook doen zij pogingen om financieringsconstructies voor sociale woningbouw ook voor het werken toegankelijk te maken, bijvoorbeeld door het onrendabele deel uit het project te isoleren (Inclusio). Tegelijk zoeken ondernemers ook naar mogelijkheden om hun projecten niet alleen van de grond te laten komen, maar ook langdurig betrokken te blijven. Zo zijn er pioniers met nieuwe type fondsen die hun financiële steun en professionele begeleiding aan kunnen bieden (Stadmakersfonds). De begeleiding is net zo belangrijk als de financiering, zo niet belangrijker: het is de sleutel om het initiatief waarin geïnvesteerd wordt te waarborgen. In de praktijk is de hoeveelheid geld die het fonds verstrekt vaak gering ten opzichte van wat de ondernemer zelf inzet. Een fonds werkt dus anders dan subsidies, past beter bij het ondernemerschap en bevordert vooral ondernemers om hun kennis te vergroten en tastbare resultaten te bereiken (MKB-katalysatorfonds).

Opdrachten in plaats van subsidies

In de verlengde hiervan zegt Olof van der Wal (SKAR): 'Koesteren maar niet doodknuffelen: om een gezonde stimulans voor ondernemers te bereiken zouden overheid en financierders een draai moeten maken en liever opdrachten verstrekken in plaats van subsidies.' Dat is een productieve incentive die ook een gunstig effect kan hebben op de rest van het ecosysteem.

ERKENNEN EN WAARDEREN

In tijden van marktdruk en ruimteclaims wordt gebiedsontwikkeling steeds meer een vak van herstructurering en optimalisatie van ruimtegebruik en governance. Realistisch naar de stad en werk in de stad kijken betekent daarbij het breken met twee gewoontes: vaak wordt ontkend dat op het moment dat er met planontwikkeling begonnen wordt, de gebieden al veel potentiële werkruimte bieden. Het andere betreft een control reflex bij veel betrokkenen bij gebiedsontwikkeling, zoals het niet zien van andere actoren, het verlangen naar continue groei en profijt en de wens om kosten en risico's in GREX of lineaire excel sheets te vatten. In plaats daarvan het is dringend nodig om te denken in termen van herontwikkeling of intensivering van bestaand vastgoed, het engagement en vermogen van de ondernemers te omarmen, en waarden met impact te promoten boven profijt.

Herontwikkeling en intensivering van bestaand vastgoed

Met haar beroemde quote 'New ideas need old buildings' richtte Jane Jacobs de aandacht in de stadsontwikkeling ook op sociale en maatschappelijke waarden. Nu, een half eeuw later, is dit nog even actueel. Hergebruik en herstel van panden is efficiënter en toekomstbestendiger. Oude (leegstaande) gebouwen spelen een rol bij het regeneratieproces, de optimalisatie van ruimtegebruik, het behoud van de authenticiteit en diversiteit van sfeer, en het omlaag brengen van de kosten. Het moet weliswaar technisch kundig worden afgewogen, maar indien mogelijk is dit het minst milieubelastend en sneller qua proces (De Hoop, BuyGiveWork). Daarmee worden bestaande werkmilieus en hun ecosystemen op een adaptieve manier vernieuwd en wordt verloedering en leegstand vermeden. Niet bang zijn voor het behouden van 'lelijke' panden; soms kunnen die bij hergebruik



toch nog waarde ontwikkelen. Dat geldt vooral voor voormalige industriële gebouwen, en deels ook voor kantoorgebouwen. Om enkele voorbeelden te noemen: ruim 70 procent van de bebouwing op bedrijventerreinen is lager dan 8 meter. Ruimte boven bedrijven wordt niet gebruikt. Ook de ruime parkeervoorzieningen worden enkelvoudig gebruikt terwijl 90% mogelijk valt te integreren met andere functies.

Herontwikkeling en intensivering hangen ook af van hoe succesvol de matchmaking met de nieuwe gebruikers is (Keilepand, Gele Gebouw in ZOHO). Daarmee kan een sneeuwbal effect worden bereikt waarbij met eenvoudige middelen gemeenten en private partijen gestimuleerd worden om meer in de gebieden te investeren, wat uiteindelijk ten goede komt aan het vestigingsklimaat, de leefomgeving en de werkgelegenheid.

Intentie en vermogen van de ondernemers

Het wordt over het algemeen onderschat dat ondernemers ook maatschappelijk engagement met impact voor hun eigen ecosysteem en dat van de stad nastreven. De ondernemer kan open staan voor het samenvoegen van zijn eigen interesses met de benefits voor zijn ecosysteem, werkgelegenheid, de community en omgevingen om zich heen. Hij komt daarmee in actie en heeft hiervoor erkenning en steun nodig (DAMEN, ZOHO, Wehkamp, Jan Eef). Zulke ondernemers zijn een zegen voor de stad. Het investeren in ondernemers en hun eigen vermogen om een aantrekkelijk vestigings- en leefklimaat te bevorderen vraagt om de opbouw

van een vertrouwensrelatie en goede kennis van elkaars ambities, vaardigheden en rollen. Daarmee kunnen betrokkenen worden ontlast van de taken die niet goed bij hen passen, belemmeringen worden opgeheven en gezocht naar gezamenlijke oplossingen. Met de gunfactor wordt over het algemeen veel meer bereikt dan met beleidsdoelstellingen vanuit het stadhuis (De Potterij, Innovatieve Stadhaven).

In het verlengde hiervan kan ook (circulaire) synergie tussen wonen en werken ontstaan. Bedrijven, MKB en zelfs kleine ondernemers zouden heel veel meer kunnen betekenen voor hun brede ecosysteem; voornamelijk voor omliggende woongebieden en lokale werkgelegenheid, met hun zowel technische als maatschappelijke vraagstukken. Zo zijn op het bedrijventerrein van Noorderveld-Molletjesveer een energiemaatschappij en een bijzonder uitzendbureau opgezet (SAENZ en ‘t Lokaal). Twee initiatieven die los van elkaar lijken te staan, maar gezamenlijk onderdeel zijn van een ‘excellent bedrijventerrein’ waar duurzaamheid en de mens centraal staan.

Andere waarden

De waarde van impact- en social-impact entrepreneurs voor de stad wordt weliswaar door iedereen gewaardeerd, maar is nog moeilijk operationeel te krijgen. Dat maakt het ook zo moeilijk om dit vanuit de bekende standaard kaders te benaderen zoals vastgoedmarkt, beleid en juridisch, financiën en belastingen.

In de laatste decennia wordt in de impact economie besproken hoe economie en sociale rechtvaardigheid en milieuvriendelijkheid zich tot elkaar verhouden, en wat dit voor de economische theorie en praktijk betekent. Nieuwe routes werden geopend over hoe waarden en impact kunnen worden gemeten en gewaardeerd aan de hand van geschikte parameters (RIKX).

Nu de pandemie meer dan ooit kwetsbare relaties tussen arm en rijk heeft blootgelegd, worden impact ondernemingen en zaken steeds belangrijker voor de stad. Vaak is dit type werk minder profijt gericht, en wordt daarom ook ‘kwetsbaar’ genoemd (oftewel zwak door minder rentabiliteit). Het aankaarten en erkennen van impact-waarden, die value cases omvormen, vereist feitelijke empowerment van zaken die misschien minder economische slagkracht, maar wel grote impact hebben. Bijvoorbeeld via

compensatiemechanismen tussen profijt en geen profijt op stadsniveau, zonder dat er per se direct contact is tussen beide partijen.

Door een ander perspectief op waarden, worden impact- en sociale ondernemers aangemoedigd om langetermijn doelen te stellen. Het resultaat leidt tot veerkrachtige en robuuste ecosystemen van werk in de stad en dient daarmee een groter maatschappelijk belang.

Bibliografie

Hannah Arendt, The Human Condition, University of Chicago Press, 1958
Kasper Baggerman, Coronacrisis maakt winkeltransformatie nog urgenter, maar biedt ook juist kansen, Stadszaken. nl 26 mei 2020
Marcel Bayer, Jan Jager, Verrassend brede NOVI: economie ingekaderd door duurzaamheid en leefkwaliteit, 26 juni 2019
Jan Brugman, functiemenging: wie maakt ruimte, Stadszaken.nl, 15 april 2020
Cities of Making (B. Hausleitner, A. Vickery Hill, et al.), Foundries of the Future: A Guide For 21st Century, TU Delft Open, Februari 2020
College van Rijksadviseurs: Guiding Principles, Metro Mix, Hoe gemengde hoogstedelijke milieus met meerwaarde voor Nederland te ontwikkelen, 2018
College van Rijksadviseurs, De noodzaak van tuinieren, Hoe met ruimtelijke condities economische excellentie en kansengelijkheid te bevorderen, 2020
Peter Hanff, ‘Combinatie wonen en werken uitdaging’ in Rotterdam, De Architect, 31 Okt 2020
Barend Jansen en Gerlof Rienstra, Functiemenging in Nederland: nog geen gelopen race, Stadszaken.nl, 30 maart 2020
Barend Jansen en Gerlof Rienstra, Waarom een multifunctionele werklocatie meer oplevert, Stadszaken.nl, 1 april 2020
ORAM, Werken aan een Nieuw Amsterdam, 2018
Planbureau voor de Leefomgeving, Burger in zicht, overheid aan zet, Balans van de Leefomgeving, 2020
RSA, F. Wallace - S. and E. Morgante, Who is at risk, Work and automation, in the time of Covid-19, 2020
Richard Sennet, The Craftsman, Yale University Press, 2008
SPciti, Mensenwerk Voorstudie 2017; interview J. van Antwerpen SADC Ceo
SPciti, MensenWerk, Hoe geven we ruimte aan de toekomst van werk? 2018
Stadszaken.nl, Kennisalliantie bedrijventerreinen: ‘Tijd voor de zesde Nota Ruimtelijke Ordening’, 16 jnauari 2020
Stadszaken.nl, Hoe vitale bedrijventerreinen kunnen bijdragen aan economisch herstel, 23 juni 2020
Stec Groep, Driekwart van de (winkel) centra moet nog compacter, ruimteenwonen.nl, 26 mei 2020
Stec Groep, Stec Groep maakt mengbaarheid Amsterdamse en Zaanse bedrijven inzichtelijk met mengbaarheidsindicator, Stec.nl, 08 januari 2019
Matthijs van der Meulen, Mteaarten Hoorn, Voorbij de geluidnormen: wonen op hoobelaste locaties, Stadszaken.nl 24 april 2020
Olof van der Wal, Wat heeft Innovatie nodig, rrkc.nl, 13 mei 2019
Olof van der Wal, Wat is een atelier waard? over het economische effect van ateliergebouwen, een onderzoek van Rebel, skar-ateliers.nl/magazine 2 juni 2020
Olof van der Wal, Wat is enog betaalbaar? skar-ateliers.nl/magazine 14 november 2019
Bart van Zoelen, Kamer: Behoud werf in Amsterdamse haven, Het Parool, 20 november 2020
Urhahn Urban Design, De Spontane Stad, BIS Publishers, 2011
VNG, Milieuzonering nieuwe stijl Voor toepassing onder de Crisis- en Herstelwet (CHW) op weg naar de Omgevingswet, 2019
WRR, Robert Went, Naar een Lerende Economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland, 2013
WRR, Robert Went, et al.: De robot de baas: De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk, 2015
WRR, Robert Went, et al.: Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. 2017
WRR, G.B.M. Engbersen, et al.: Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht, 2020

Innovatieve Stadshaven . AG VESPA
www.agvespa.be
www.agvespa.be/projecten/innovatieve-stadshaven#over
Innovatieve Stadshaven, langetermijnvisie voor het noordelijk deel van het Eilandje en Steenborgerweert, AG Vespa, 1010au - DRIFT - David Dooghe
Interview met Myriam Heuvelman, AG VESPA Afgevaardigd Bestuurder

Voormalige Wehkamp Locatie . Herstructureringsmaatschappij Overijssel
www.hmo.nl
Redactie, JIJ&Overijssel, Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO), jijenoverijssel.nl/ , januari 2020
www.stadsbeweging.nl/toolbox/hmo/
Kjell-Erik Bugge, Margot Sloot, Vraaggericht Werken In Gebiedsontwikkeling, Zeven praktijkvoorbeelden van herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel, Saxion Hogeschool, 2018

Greenbizz . citydev.brussels
www.citydev.brussels/
www.citydev.brussels/nl/node/4625

www.ecobuild.brussels.nl/lib/citydevbrussels
be.brussels/over-het-gewest/gewestelijke-instellingen/citydev-brussels
www.greenbizz.brussels.nl/
www.blaujournal.com/greenbizz-on-the-mipim-awards-podium-for-best-industrial-and-logistics-development/
www.architectesassoc.be/en/projects/Brussels_Greenbizz/115/
www.ateliercinqantecinq.com/tivoli
architectura.be/fr/actualite/33906/inauguration-officielle-du-nouveau-quartier-tivoli-greencity
www.beci.be/2019/11/26/quartier-durable-tivoli-greencity-la-recette-dune-reussite/
vimeo.com/158675936
citydev.brussels, 1974 2019, Mixcity Today, Celebrating 45 years of development,

Marineterrein . Bureau Marineterrein
Atelier Rijksbouwmeester Floris Alkemade en SPcitl, Ruimtelijke strategische condities Marineterrein, vertrouwelijk, 24 Februari 2017
Interview met Liesbeth Janssen, Directeur Bureau Marineterrein, en Thijs Meijer Adjunct-Directeur Bureau Marineterrein

Zeedijk . NV Zeedijk
nvzeedijk.nl
Ellen de Kroon, NV Zeedijk, Street and district management, Real estate as instrument, presentatie 2013
Frans Heddema, Jack Cohen, Griezeliĝ dat je afhankelijk bent van een paar mensen, www.amsterdamsebinnenstad.nl/binnenstad/188/cohen

Jan Evertseenstraat . Geef om de Jan Eef
geefomdejaneef.nl/over-jan-eef/
Stadsdeel De Baarsjes, Movent, Monumenten in Stadsdeel de Baarsjes, 2001
oia.nl/
Platform Stad en Wijk, Plekken van Hoop en Verandering, Samenwerkings verbanden die lokaal verschil maken, 2019
Gemeente Amsterdam, ConvenantFreezoneJanEef.pdf
Redactie De Westkrant, Buren als aandeelhouder, dewestkrant.nl/de-buren-als-aandeelhouder-256/, 2015
Anke Rolsma, Geef om de Jan Eef, Perfecte Zelforganisatie of een Blinde Gentrification Machine? Scriptieproject, UvA, 2014
Een gezellige straat, blog Mario de Jonker, Fred Kools, 2016
www.amsterdam.nl/nieuws/achtergrond/jan-eef/ De vele levens van de Jan Eef
at5.nl/artikelen/169607/geef-om-de-jan-eef-houdt-na-6-jaar-op-te-bestaan
Gesprek met Jeroen Jonkers, stadmaker en maatschappelijk ondernemer

De Wasserij . SKAR
skar-ateliers.nl
dewasserij.cc/
SKAR Stichting Kunst en Accomodatie Rotterdam, Beleidsplan & vastgoedstrategie 2017-2023
Angelique Mulders, Kunstenaars kunnen klussen in plaats van huur storten, interview Olof van der Wal, ad.nl, 25 maart 2020
stipo.nl/case/de-wasserij/
vanschagenarchitecten.nl/portfolio_page/de-wasserij/
Gesprekken met mode ontwerpers van de Wasserij
Interview met Olof van der Wal, Directeur SKAR

Contact . Wijngaarde Beckers en Verhoeven
Gesprekken met makers van Contact
Interview met Micha Wijngaarde, eigenaar MB&V, en Martine Verhoeven, partner MB&V

De Hoop . Wijngaarde Beckers en Verhoeven
Presentatie Cyril Stom, initiatiefnemer, in het kader van het PDZ avond Gebiedsontwikkeling 34, De Bruisende Stad, MensenWerk, 2019
Gesprekken met onderenemers van de Hoop
Interview met Micha Wijngaarde, eigenaar MB&V, en Martine Verhoeven, partner MB&V

De Potterij . Miss Miyagi
potterij.be/
ovam.be/potterij
missmiyagi.eu/
architectura.be/nl/nieuws/28266/de-potterij-wordt-circulair-laboratorium

Keilepand . KeileCollectief
ondernemen010.nl/actueel/huurders- kopen-keilepand/
dearchitect.nl/stedenbouw/nieuws/2019/11/huurders-kopen-keilepand-van-gemeente-rotterdam-101232056
Kees Stam en Gert-Joost Peek, Plekken van hoop en verandering - De Voedseltuin, Rotterdam, Artikel, VNG Magazine nummer 13, 2019
Keilewerf BV, Bas van den Berg, Keileboek, 2019
Interview met Monica Adams, oprichter en directuer studioADAMS, en Folkert van Hagen, Partner GROUP A

Loods 6 . Stichting Kunstwerk Loods 6
loods6.nl
arcam.nl/loods-6/
oostelijkhavengebied.nl/navigation/Uitgaan/horeca/Loods6
parool.nl/amsterdam/huurders-loods-6-boos-op-de-key-dit-is-struikroverij-be059d00/
Nieuwsbrief bestuur en directie stichting Kunstwerk Loods 6 naar alle huurders
Gesprekken met ondernemers van Loods6
Interview met Ina Pronk, Directeur Stichting Kunstwerk Loods 6

BuyGiveWork . 3Space
3space.org
3spaceinternational.co.uk
urban75.org/brixton/photos/brixton-village-indoor-market.html
standard.co.uk/lifestyle/esmagazine/is-gentrification-killing-brixton-market-8465017.html
voxradiolambeth.com/2019/05/24/will-communities-in-brixton-be-displaced-through-gentrification/
Interview met Andrew Cribb, oprichterd 3Space

MKB Katalysatorfonds . Drechtsteden
mkbkatalysatorfondsdrechtsteden.nl/
Adviescommissie, MKB-Katalysatorfonds Drechtsteden Jaarverslag 208
Adviescommissie, MKB-Katalysatorfonds Drechtsteden Jaarverslag 2019
Innoveren & Investeren, financieringsmogelijkheden voor innovatieve ondernemers in de Drechtsteden
innovationquarter.nl/item/mkb-katalysatorfonds-jaagt-innovatie-drechtsteden-aan/
duurzaamheidsfabriek.nl/

Inclusio . Re-Vive
inclusio.be
PPT presentatie van Geoffrey de Hemptine
Gesprek met Geoffrey de Hemptine, Project-developer Re-Vive
Interview met Isabelle Verhaert, Projectontwikkelaar Re-Vive

Het Hof van Cartesius . Stadmakersfonds
stadmakersfonds.nl/
stipo.nl/case/stadmakersfonds/
gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/nieuw-fonds-koppelt-investeerdere-aan-stadmakers/
wonam.nl
hofvancartesius.nl/
provincie-utrecht.nl/actueel/nieuws/stadmakersfond
circulairestad.nl/projects/utrecht/hof-van-cartesius/

dearchitect.nl/architectuur/nieuws/2017/07/het-hof-van-cartesius-een-circulaire-proeftuin
rolfreichardt.nl/projecten/hof-van-cartesius-werkpaviljoens-utrecht/
popupcity.net/observations/buzzing-urban-village-is-a-testing-ground-for-the-circular-economy/
PDZ, Landelijk lancering Stadmakersfonds, 24 juni 2020
Interview met Bianca Ernst, Mede-initiatiefnemer
Interview met Hans Karsenberg, Voorzitter Stadmakersfonds

SAENZ en 't Lokaal . BVNM

saenz.nu
zaanbusiness.nl/noorderveldmolletjesveer-richt-eigen-energiemaat-schappij-op/
stagebureau.tlokaal.com
Freek Liebrand voor Gemeente Zaanstad, De waarde van 't Lokaal; een momentopname, juni 2018

Toekomstvisie . Damen Shiprepair

Droogburo, Toekomstvisie Damen Shiprepair Amsterdam, 2019
https://www.youtube.com/watch?v=Ao9NOyisPuY
Gemeente Amsterdam, Notitie Versnellingsstrategie Haven-Stad, 2019
Gemeente Amsterdam, Ontwikkelstrategie Haven-Stad, 2017
.geschiedenis-van-amsterdam-noord.nl/ndsm/
:Toekomstig bouwterrein Shipdock nu aan Volker Wessels, Het Parool, december 2017
Bart van Zoelen, Scheepswerf in Noord wil niet wijken voor woningbouw in haven, Het Parool, december 2019
Bart van Zoelen, Plan om scheepswerf te combineren met woningen 'niet haalbaar', Het Parool, juni 2020
Bart van Zoelen, Kamer: Behoud werven in Amsterdamse haven, Het Parool, 20 november 2020
Interview met Tjeerd Schulting, DAMEN Amsterdam CEO, Harco Groen DAMEN Amsterdam HSEQ Manager, en Marijn Droog, Architect

ZOHO . ZOHOcitizens

zohorotterdam.nl/
Zomerhofkwartier tender documenten en procedure 2018-2019
ZOHOme tender inzending- Wedstrijdontwerp – uitvraag aan ontwikkelaars, interne document. “ZOHOme, The next big thing will be a lot of small things.” Re-Vive, Alides, Blaf Architecten
Gesprekken met ZOHOcitizens en ondernemers
Interview met Raymond van den Broek, Stadimker en Bestuurslid stichting ZOHOcitizens

RIKX . Rebelgroup

rikxplatform.nl/nl
rebelgroup.com/nl/rikx-zo-creeren-we-markt-voor-social-impact/
rebelgroup.com/nl/projecten/financiering-sociale-impact-met-rikx/
Joost Peters, mt.nl/leiderschap/executive-education/zo-draagt-de-rebelgroup-bij-aan-duurzame-ontwikkeling, 10 januari 2020
uia-initiative.eu/sites/default/files/2020-03/Rotterdam_BRIDGE_%20Journal%205.pdf
Contact over het project met Wouter Vos, adviseur bij Rebelgroup

De auteurs hebben geprobeerd alle rechthebbenden te achterhalen en in te lichten. Als u desondanks denkt dat een bepaalde vermelding van eigenaar of copyright onjuist of onvolledig is, kunt u altijd contact met ons opnemen.



volg ons  **#Mensenwerk**
free download @ **www.mensenwerk.city**

Omwerken in de stad te behouden en de waarde te (laten) zien, zijn paradigmaverschuivingen nodig op het gebied van stedelijke ontwikkeling en economische structuur; de activiteiten van een viertal nieuwe typen van trekkers bespoedigen deze verschuiving.

Aan de hand van concrete projecten wordt aangetoond dat het mogelijk is om betaalbare werkruimte te creëren en te behouden, wat een meerwaarde oplevert voor bedrijven en omgeving; voor mensen en voor de stad.



HOGESCHOOL
ROTTERDAM



KENNISCENTRUM
DUURZAME
HAVENSTAD



www.mensenwerk.city



Gemeente Rotterdam