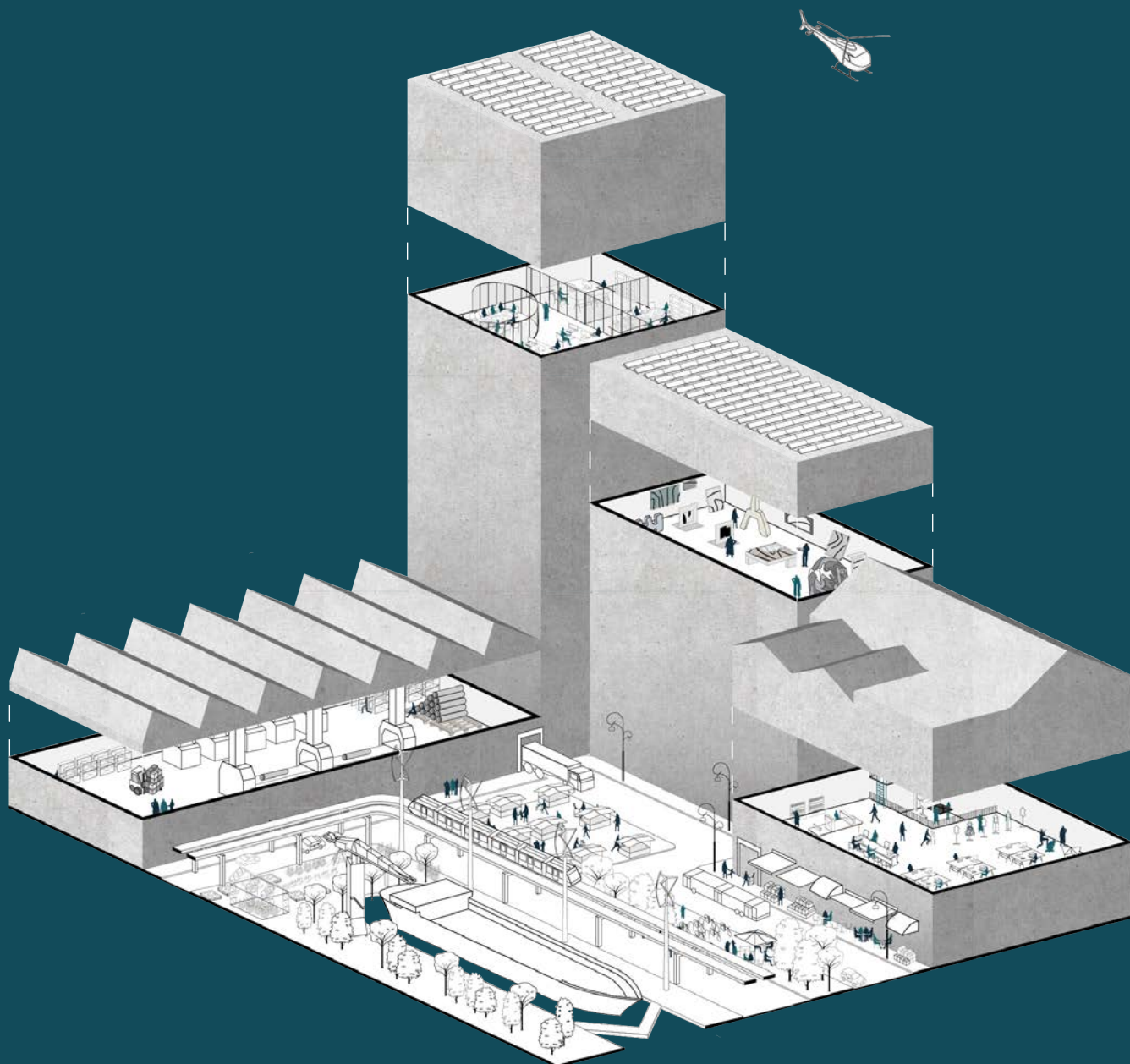


ECOSYSTEMEN VAN WERK IN DE STAD

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, SPciti

Interviews

SPciti in samenwerking met Vince de Jong, **KICKSTAD**

Tekst editor

Annemiek Mi-Jin de Groot

Vertaling

Danny Keen

Illustraties

Claudia Diana, SPciti

Vormgeving

Bernardina Borra, SPciti

Foto's

SPciti, tenzij anders vermeld

Druk

Veenman+ Rotterdam

Het onderzoek is uitgevoerd door Bernardina Borra en Gert Urhahn van SPciti (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
- 41 Greenbizz . citydev.brussels
- 47 Marineterrein . Bureau Marineterrein
- 51 Zeedijk . NV Zeedijk
- 55 Jan Evertseenstraat . Geef om de Jan Eef

Operators

- 61 De Wasserij . SKAR
- 71 Contact . Wijngaarde Beckers en Verhoeven
- 75 De Hoop . Wijngaarde Beckers en Verhoeven
- 83 De Potterij . Miss Miyagi
- 89 Keilepand . KeileCollectief
- 97 Loods 6 . Stichting Kunstwerk Loods 6
- 103 BuyGiveWork . 3Space

Bewuste investeerders

- 113 MKB Katalysatorfonds . Drechtsteden
- 119 Inclusio . Re-Vive
- 125 Het Hof van Cartesius . Stadmakersfonds

Wegbereiders

- 137 SAENZ en 't Lokaal . BVNM
- 143 Toekomstvisie . Damen Shiprepair
- 151 ZOHO . ZOHOcitizens
- 159 RIKX . Rebelgroup

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 SPciti (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

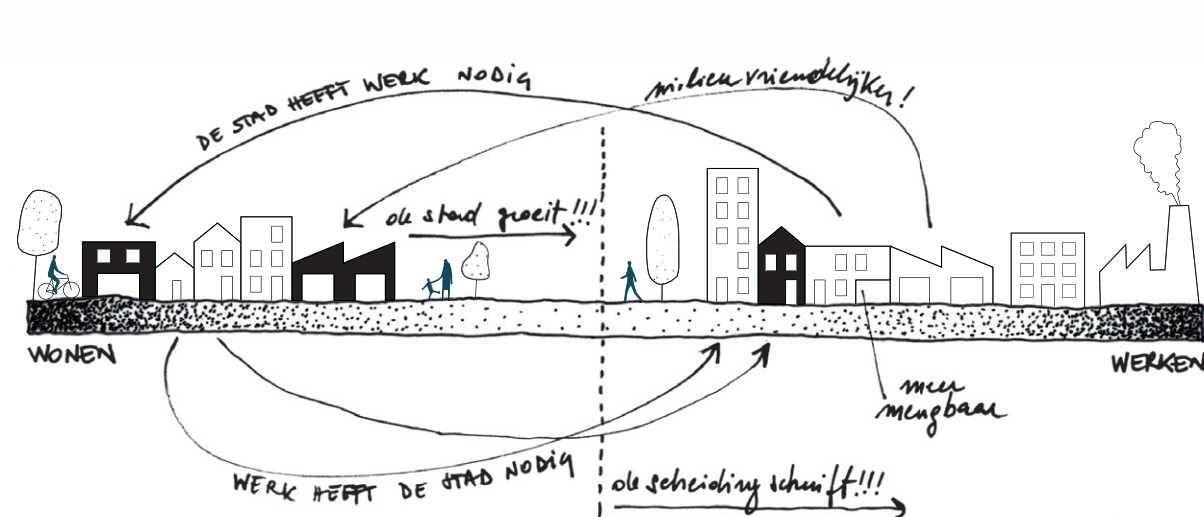
De stad heeft werk nodig, werk heeft de stad nodig

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 transitie 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

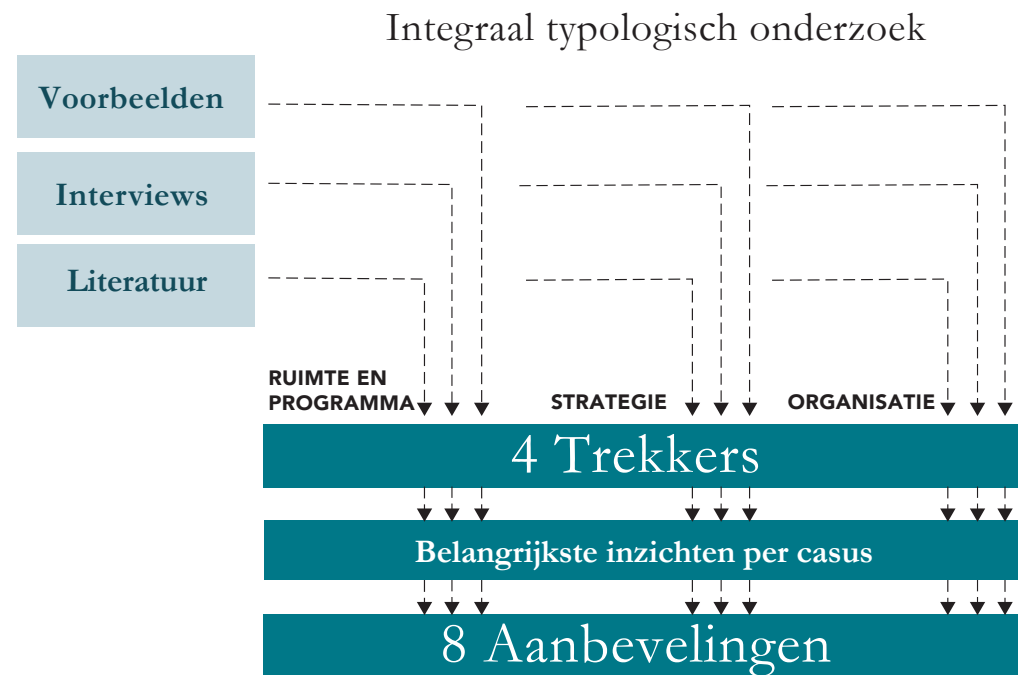
In verband met behoud van werk in de stad en het koesteren van ecosystemen in gebiedsontwikkeling, groeit het aantal groepen dat daartoe bijdraagt gestaag: naast traditionele partijen (als overheden, ontwikkelaars en corporaties) zijn dit in toenemende mate ondernemers, creatieven, adviseurs, grote werkgevers 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. SPcitiI, Mensenwerk Voorstudie 2017, interview J. van Antwerpen SADC Ceo
8. SPcitiI, 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 SPcitiI (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

Leeswijzer

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.

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.

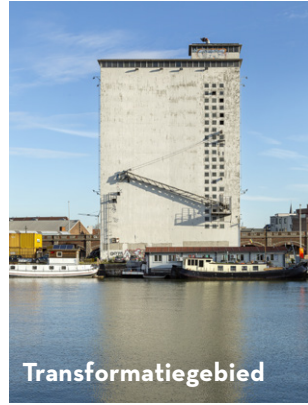
Voor een eerste overzicht: volg de *blauwe* pagina's. Oftewel: na de introductie, lees de stukken 'Ruimte voor nieuwe trekkers', 'Regisseurs', 'Operators', 'Bewuste investeerders', en 'Wegbereiders', samen met de 'Belangrijkste inzichten', tot en met 'Grip op Werk'.

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



Transformatiegebied



Bedrijventerrein



Binnenstedelijk

OPERATORS



Stedelijk gemengd



Transformatiegebied



Transformatiegebied

BEWUSTE
INVESTERERS



Project



Transformatiegebied

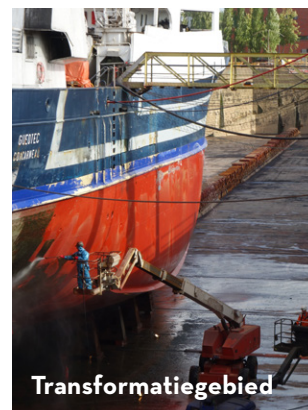


Transformatiegebied

WEGBEREIDERS



Bedrijventerrein



Transformatiegebied



Transformatiegebied



Transformatiegebied



Historisch binnenstedelijk



Stedelijk woongebied



Binnenstedelijk



Transformatiegebied



Stedelijk gemengd



Stedelijk gemengd



Project

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

investeerdere 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.

Vooral 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 synergerijk lokaal ondernemersklimaat.

Nieuwe instrumenten incentiveren

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

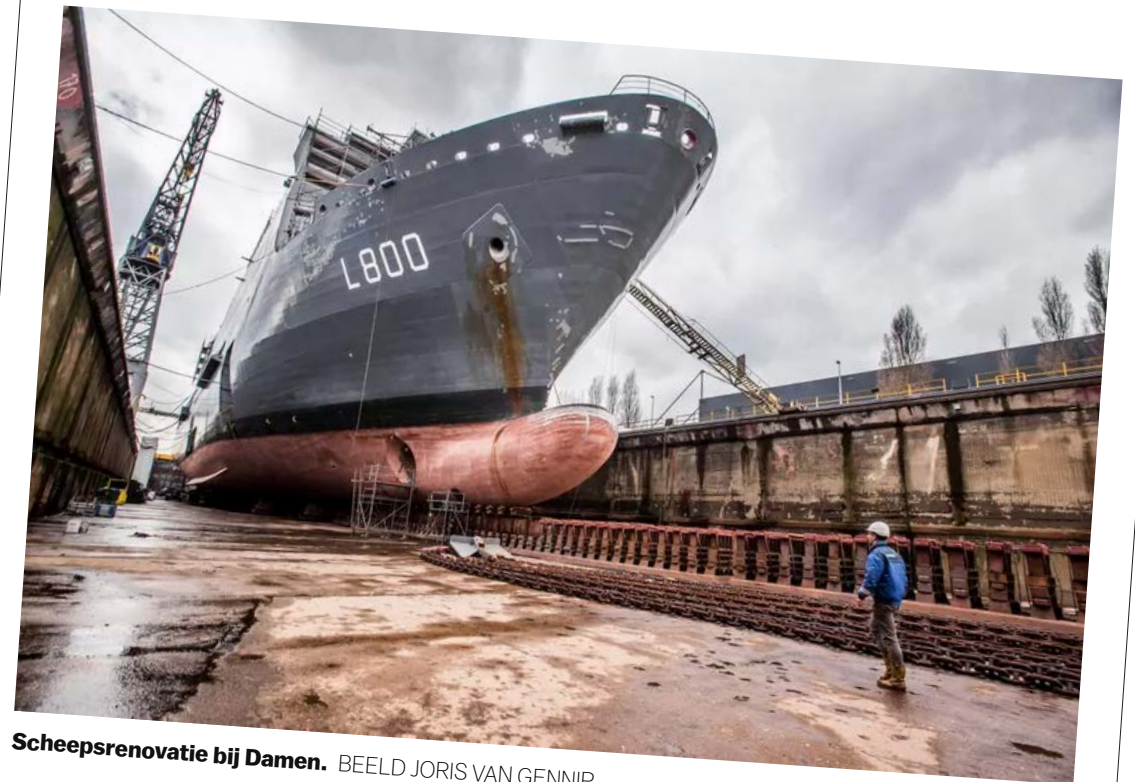
Looking at the city realistically and looking at work within the city means breaking with two habits: although our cities and city-regions already offer a lot of potential workspace, this is often overlooked. The other is a control reflex among many involved in area development such as not wanting to 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	Herstructureringsmaatschappij	Provincie	Aanpakken van leegstand, verloedering, complexe situaties
citydev.	Gewest	Woongebieden Werkgebieden Gemengd	Ontwikkelmaatschappij	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



Foto: © Bart Cosselin

OVER HET PROJECT

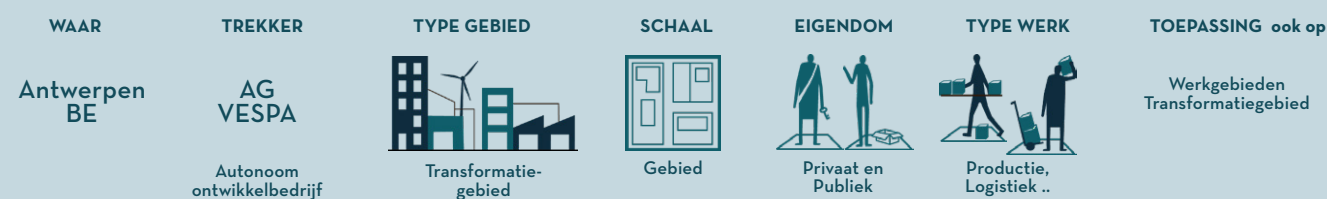
OVER DE TREKKER

INTERVIEW

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

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 regiehouder of co-financierder

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 infrastructurele 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



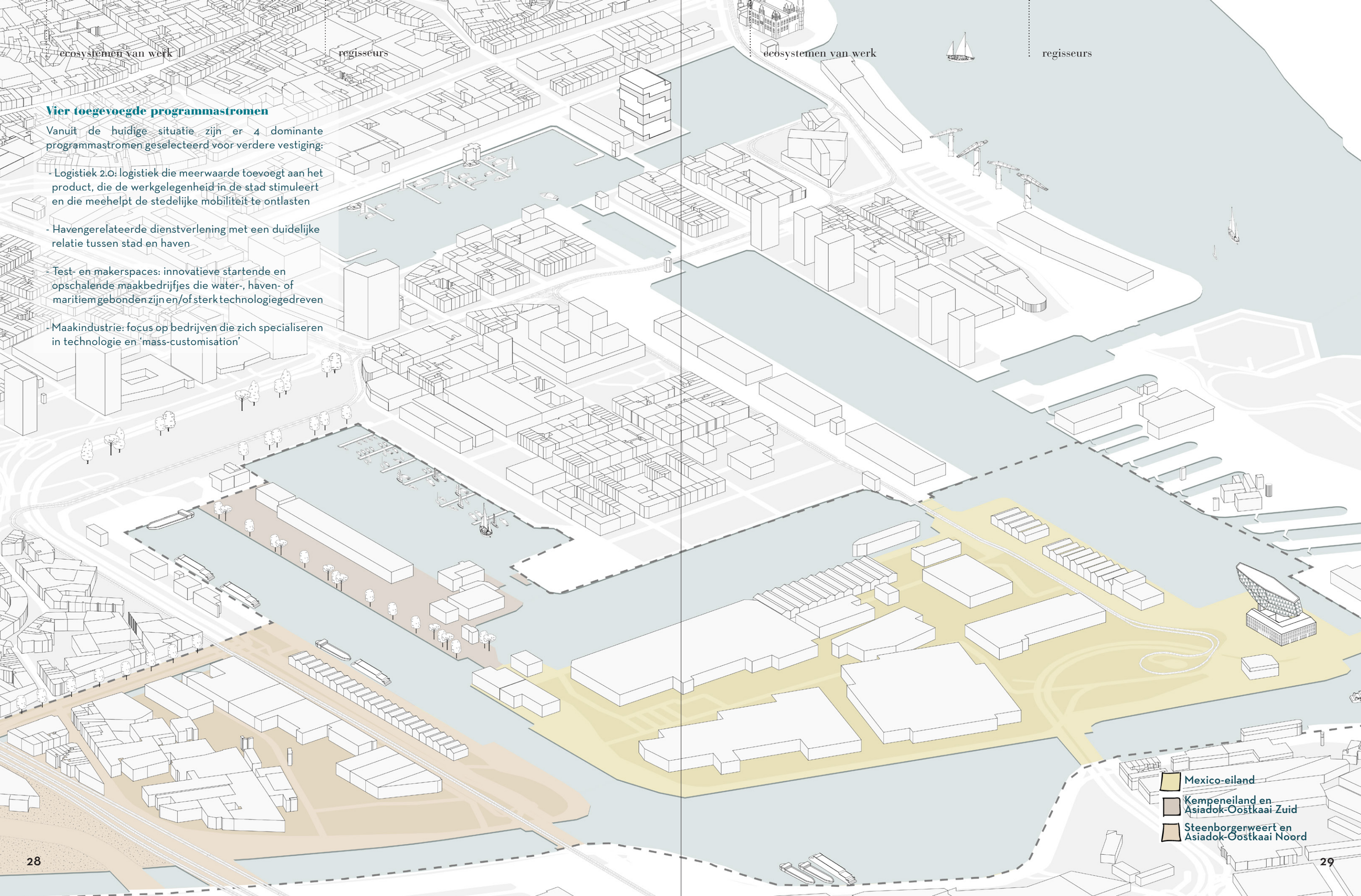
foto: © Antoine Horenbeek, Innovatieve Stadshaven langetermijnvisie

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.

Raamwerkkart 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 raamwerkkart 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 raamwerkkart 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 kaaien 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

economie 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

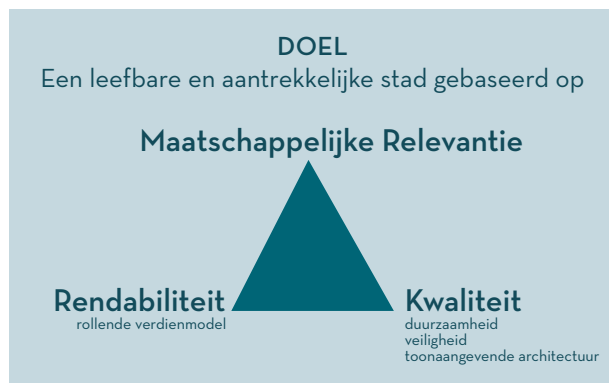
AG VESPA

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.



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



Myriam Heuvelman
AG VESPA
Afgevaardigd Bestuurder

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 Innovatie 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.

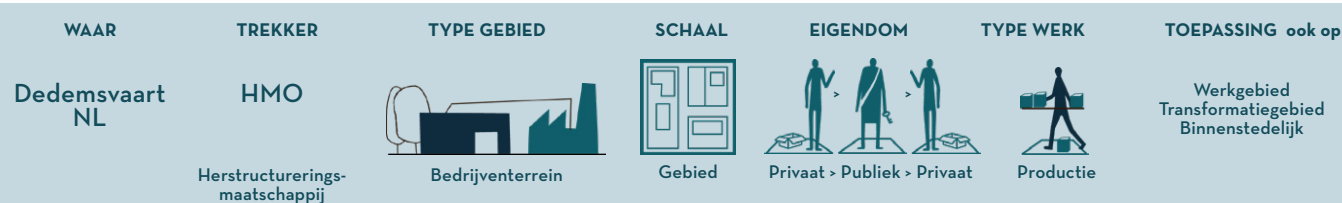
VOORMALIGE WEHKAMP LOCATIE

Herstructureringsmaatschappij Overijssel

foto: © <https://www.bergslot.com/rollepaal/>

Provincie Overijssel heeft een revolverende 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 Dedemsvaart

In 2013 tekenden gemeente Zwolle en Wehkamp een Letter of Intent waarin - naast de aanbieding van een bouwkavel 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.

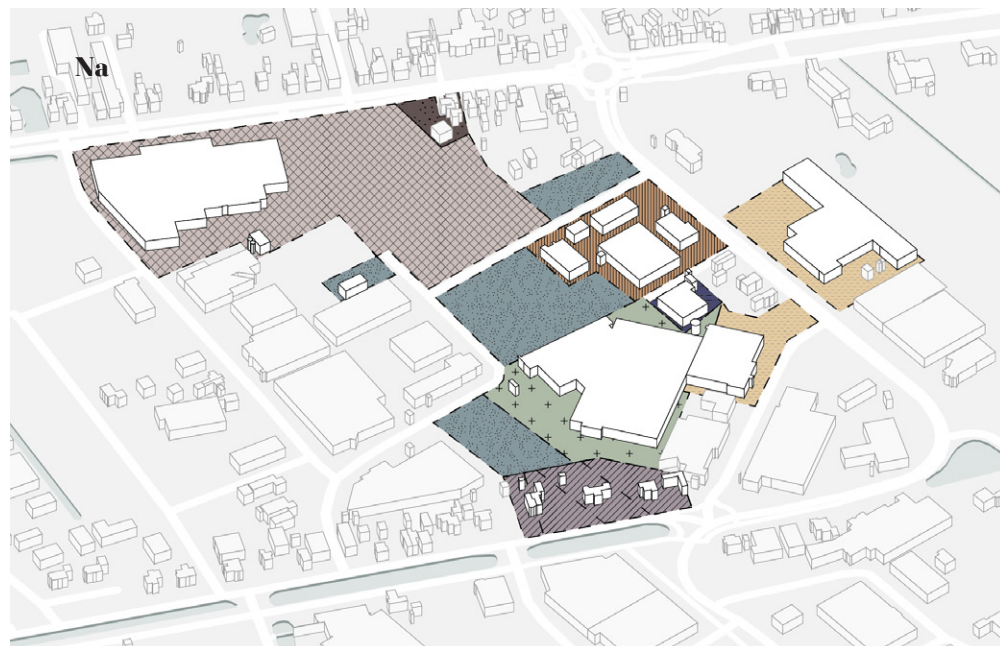
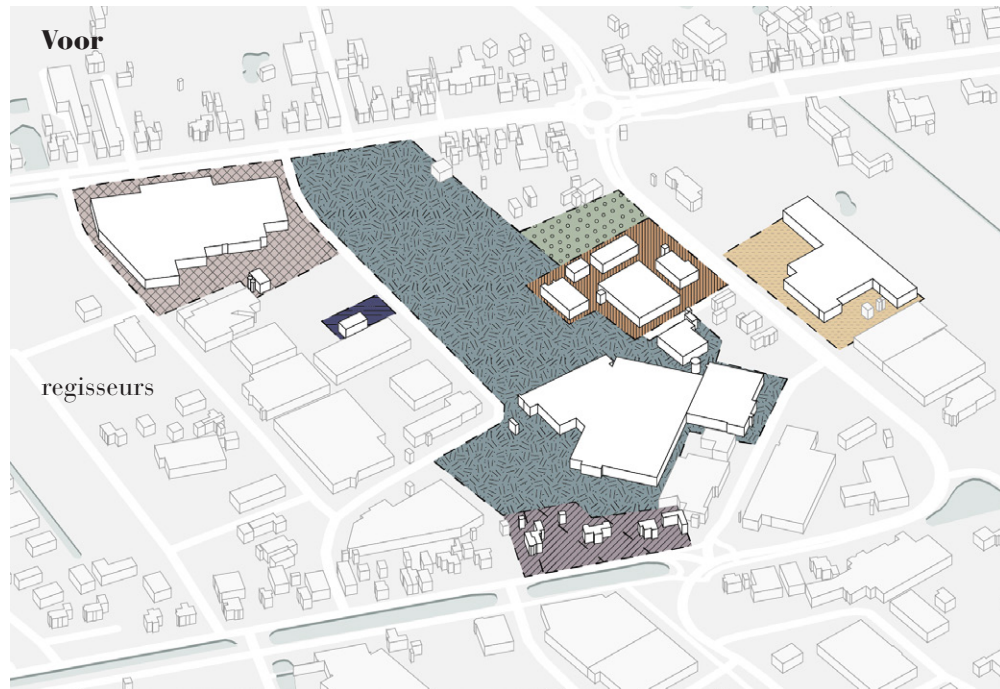
Wijziging HMO strategie

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 waaijer 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 een 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 overbrugt, 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 haalbarer 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 bedrijfsdeel 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 kringlooeconomie 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

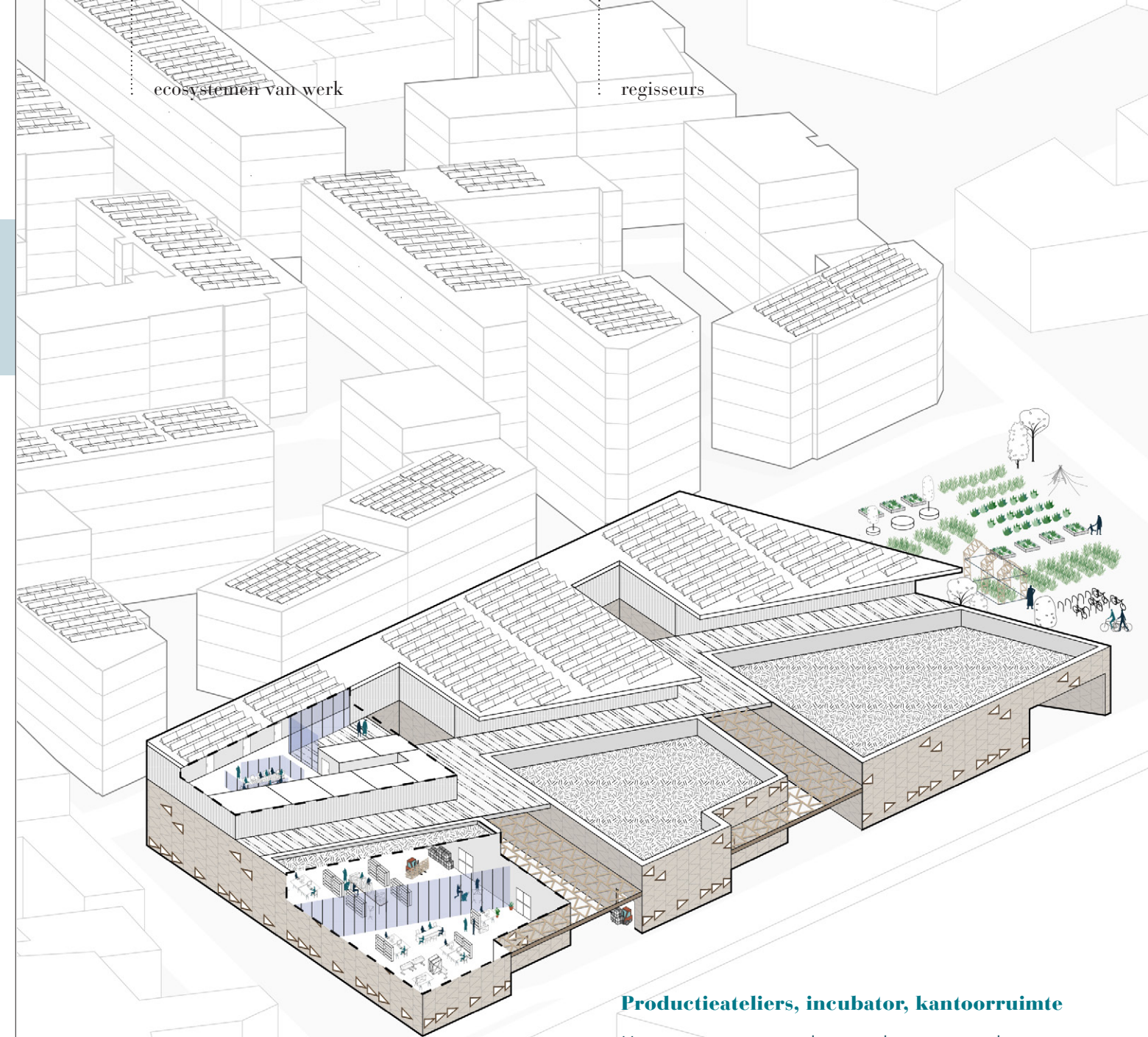
Als een bedrijf door de selectie heen is, dan mag ze genieten van een ‘easy in - easy up - easy out’ overeenkomst: flexibiliteit in duur en in kantoorruimte. Afhankelijk van de behoeften van de huurders zijn de productie-ateliers beschikbaar vanaf 840€/maand voor 120m². De modulaire kantoren volgen een 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 geurhinder veroorzaken, 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 verstrengd 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 ambachtlieden 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.

Zeer verschillende typen productieve ondernemingen 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.

- ▼ Studies en analyse van het ecosysteem en de actoren
- Het bedrijf voldoet aan de aanmerkingscriteria
- Erkenning
- Reserveringsovereenkomst
- ▼ Ondernemingsplan
- Opstelling controle indicatoren voor het adviescomité
- Erfpacht en tarifaire modulering overeenkomst
- ▼ Begeleiding
- Jaarlijkse controle

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 Bedrijvencentra

 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.

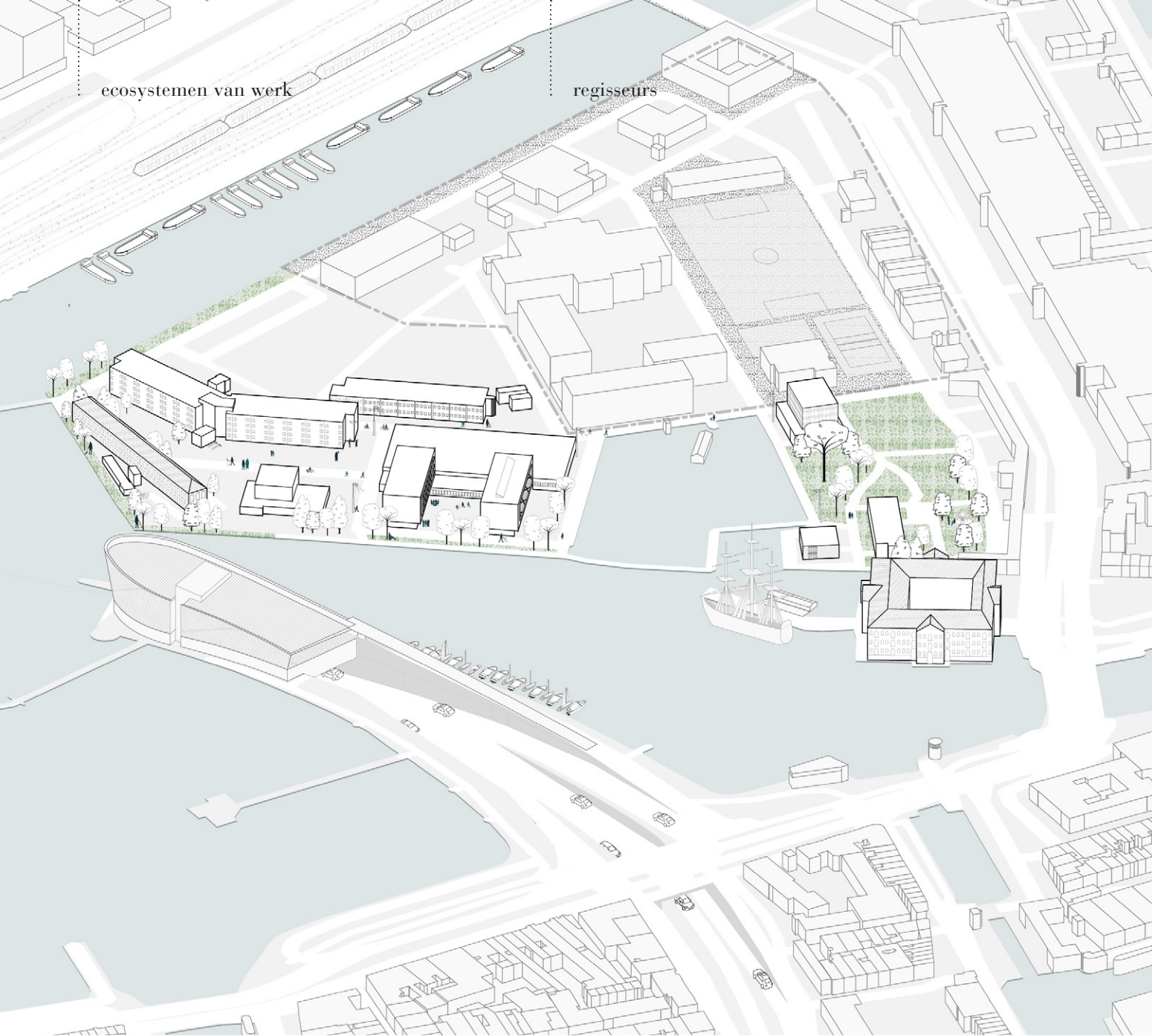
Greenbizz is een voorbeeld van hoe MKB's als lokaal scharnier en stedelijke magneet kunnen fungeren. Circulaire MKB's zijn makkelijk te mengen met zowel start-ups, onderzoek en wonen.

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 stadsdeel 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 Defensie terrein 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

Om slagvaardig 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, programmeurschool 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

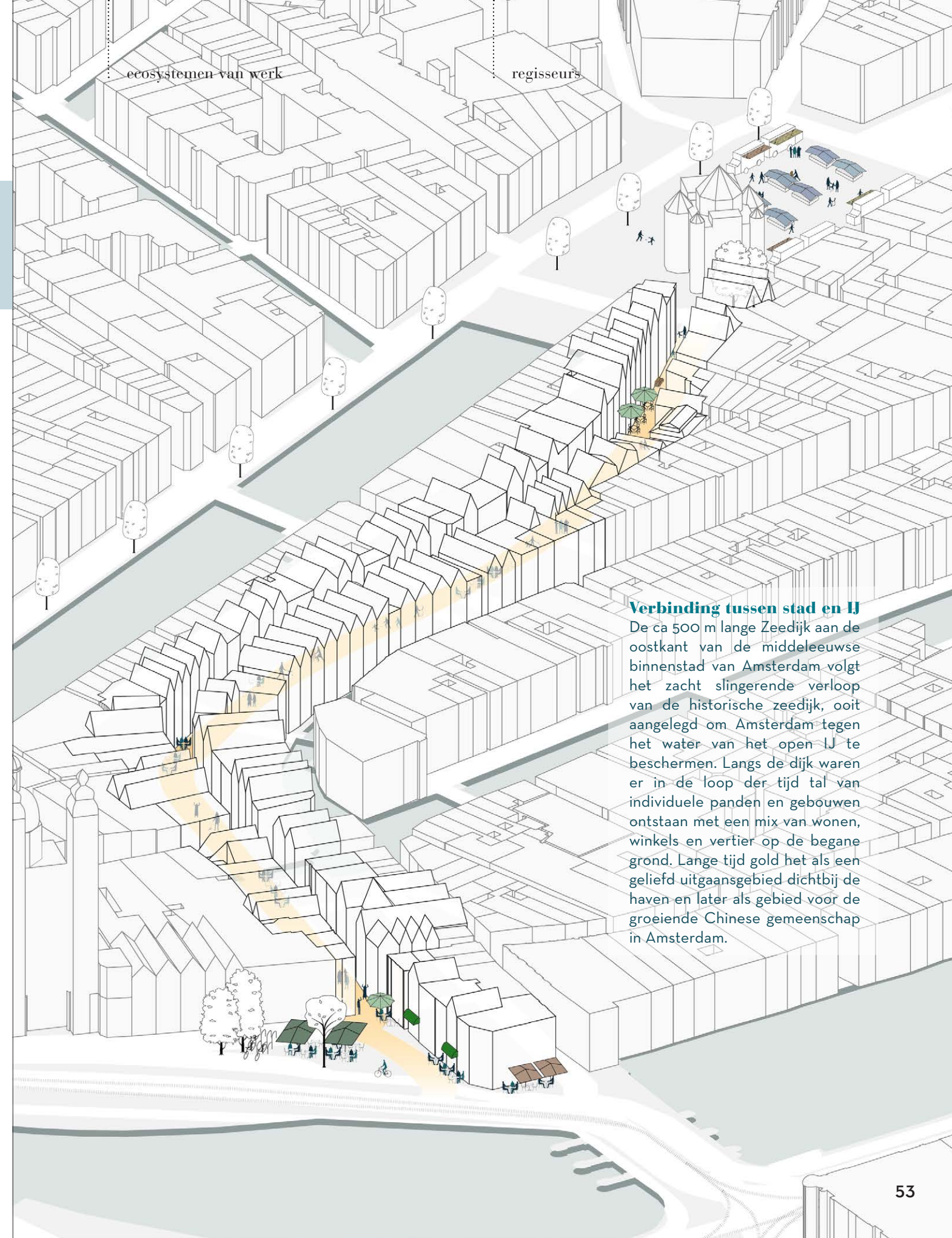
Het was de Amsterdamse middenstander Jack Cohen die uiteindelijk een reddingsplan bedacht. Hij was het die in 1985 de NV Zeedijk oprichtte, samen met het wijkcentrum Oude Stad, de ondernemersvereniging Amsterdam City en later ook de gemeente Amsterdam. Het basisidee was helder: de impasse kon alleen 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 opgeknapte 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 Ondernemers en buurtbewoners vereniging	Stedelijk woongebied	Straat	Privaat	Winkels en Horeca	Werkgebied Transformatiegebied

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.

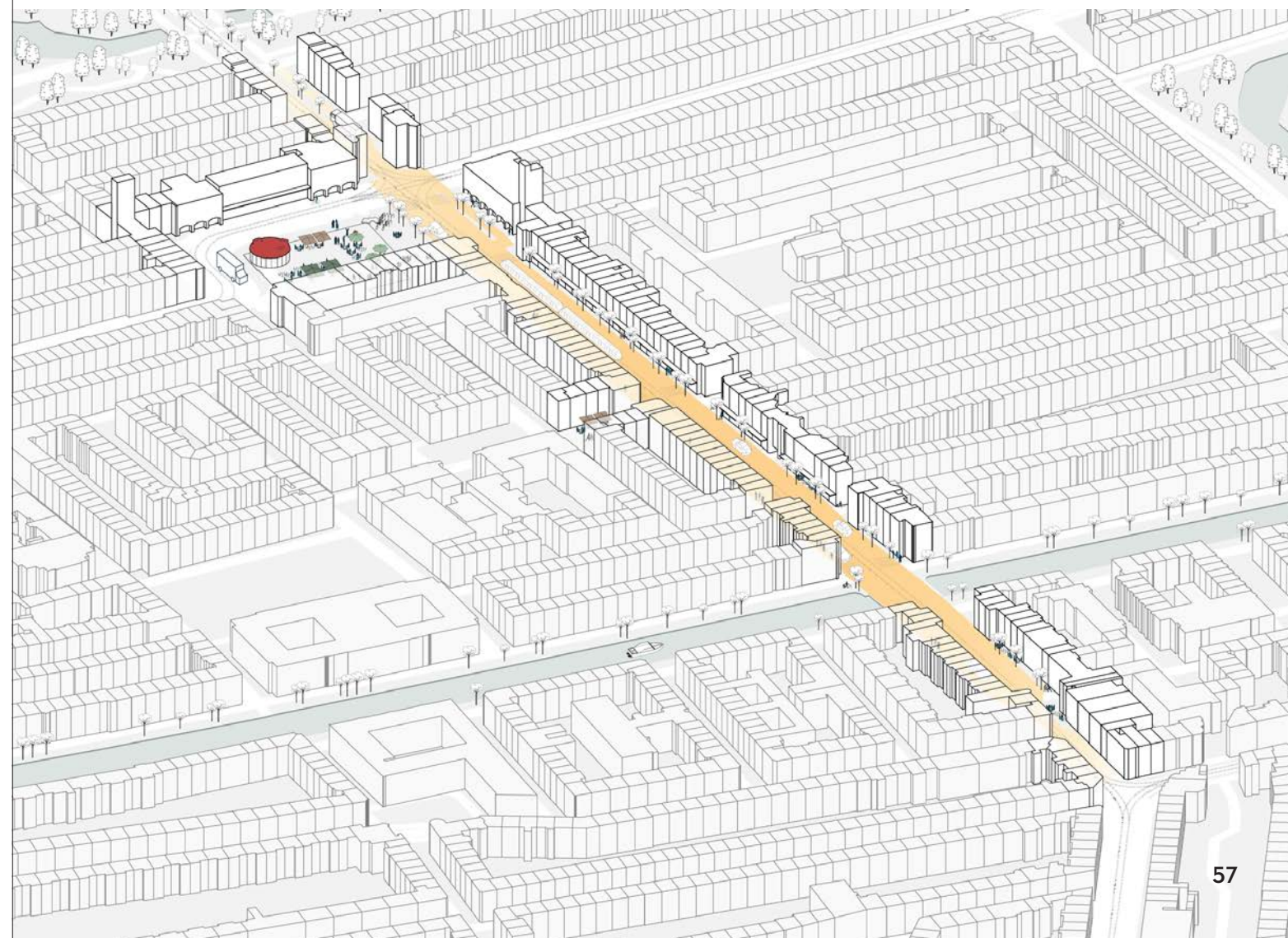
De vereniging werkte ook dankzij de bijdrage van een lokale BIZ (Bedrijven Investeringszone) van vijf jaar (2012 tot 2017). De BIZ was vooral bedoeld als samenwerking van ondernemers op het gebied van gebiedspromotie, versiering, schoonheid en events. Daarnaast werden ondernemers gevraagd om financieel 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.



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.

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 Admiralenviertel.

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.

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 profes- sionelen	Het verbinden van mensen, plekken en ideeën	Het realiseren van evenwichtig en breed gedragen projectplannen
Miss Miyagi	Blok of pand	Alle typen mogelijk	Groep profes- sionelen	Vastgoed matchmaking en projectregie	Herbestemming van panden voor en door eindgebruikers
Keile- Collectief	Pand > gebied	Transformatiegebied	Onder- nemers 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 profes- sionelen	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

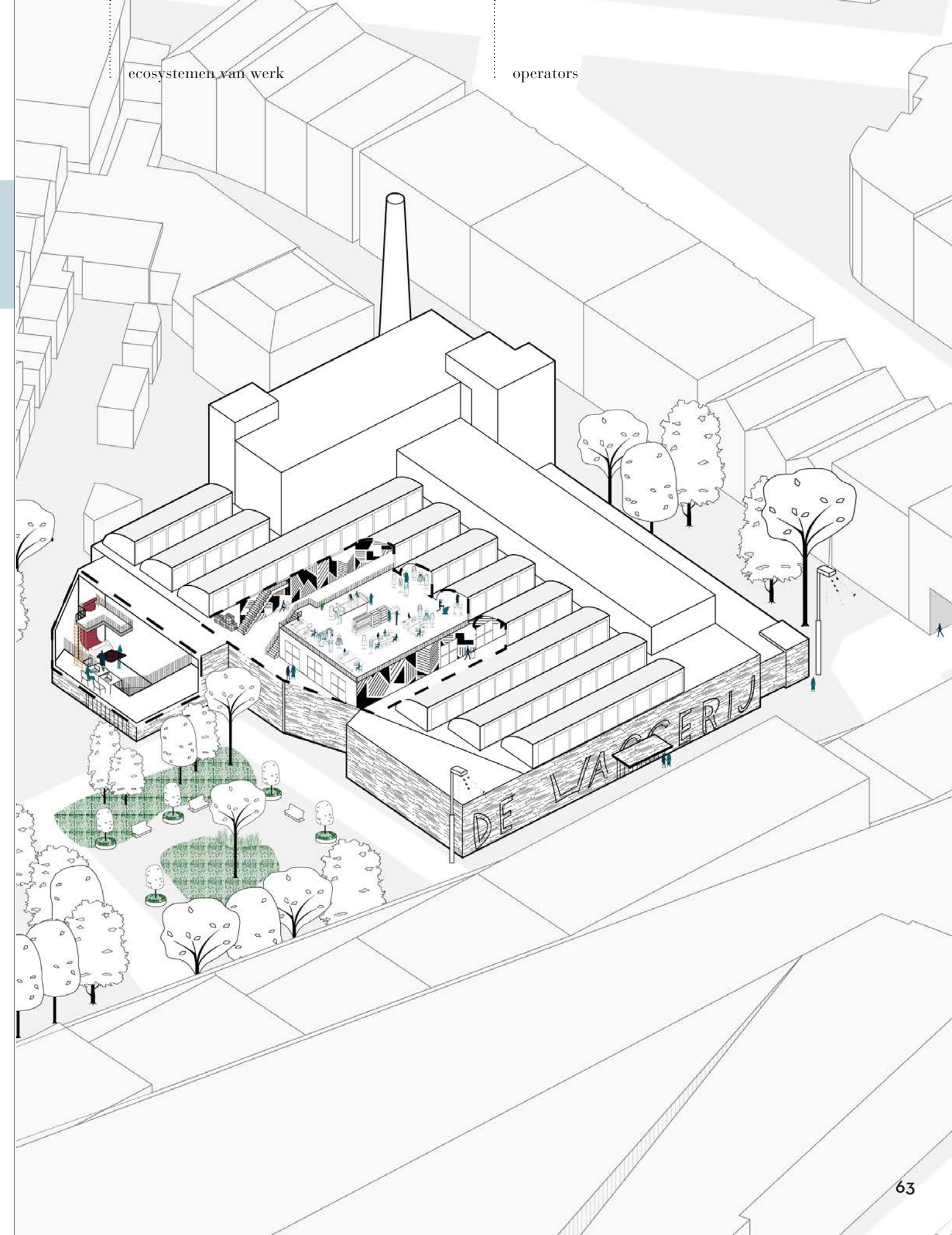
De Wasserij is een project van Broedplaatsen Rotterdam B.V., een dochteronderneming van SKAR. Het project is ontstaan op initiatief van SKAR, STIPO, Stad2 en Vanschagen Architecten.

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



Gemenschappelijk 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 aangehuurd 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.

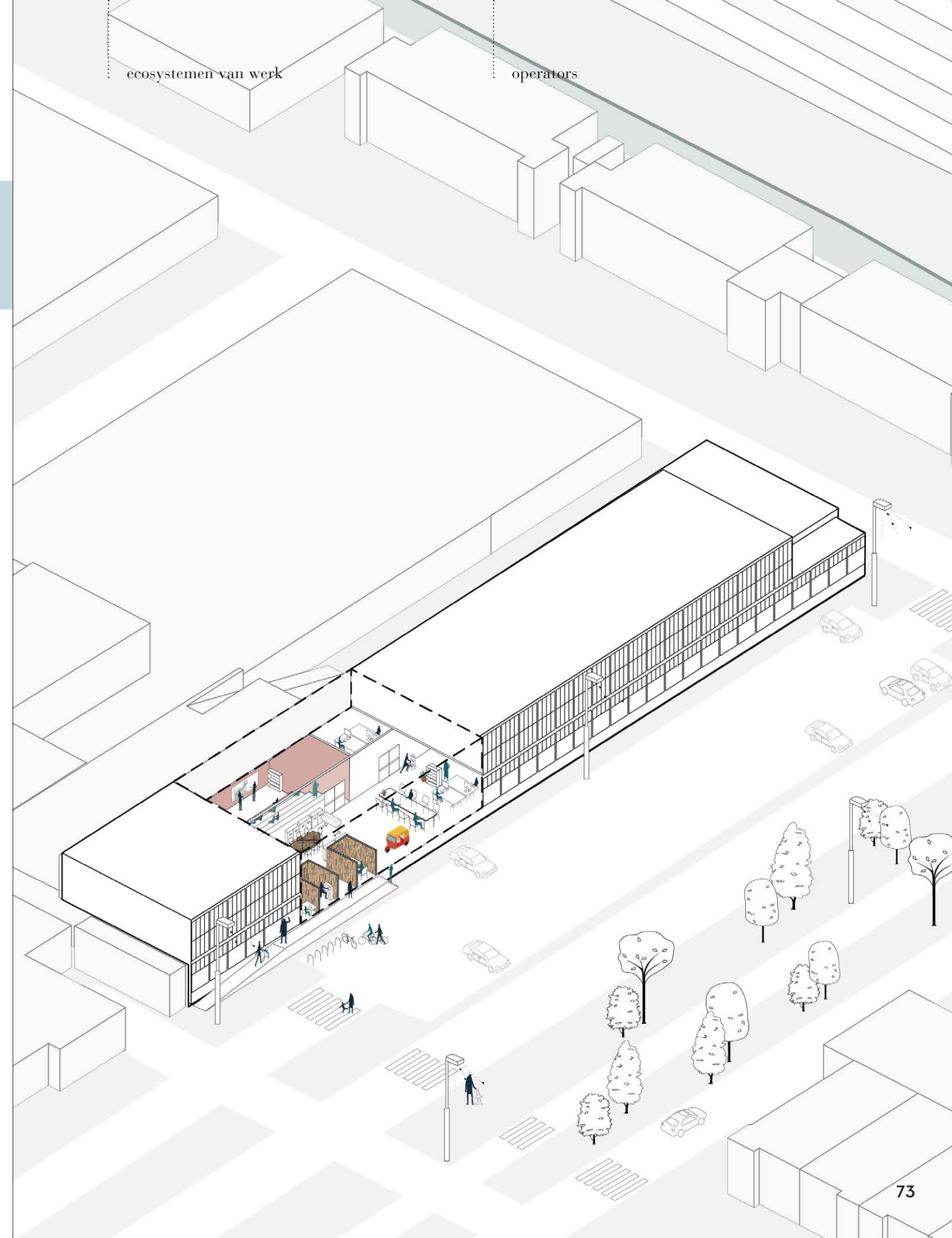
Vertaling eigen ambities naar huisvesting

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 golfleengte 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 fitnesses 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.

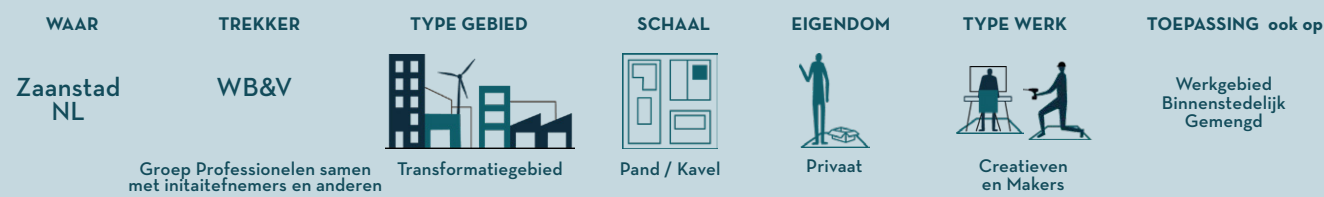
Met de opening van het gebouw dachten velen dat het project klaar was, maar eigenlijk begon het toen pas echt: het is een langlopende uitdaging die voortdurend aandacht vraagt. En het vereist meer dan alleen een community manager, er is ook een business developer nodig. Iemand die de twee werelden van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

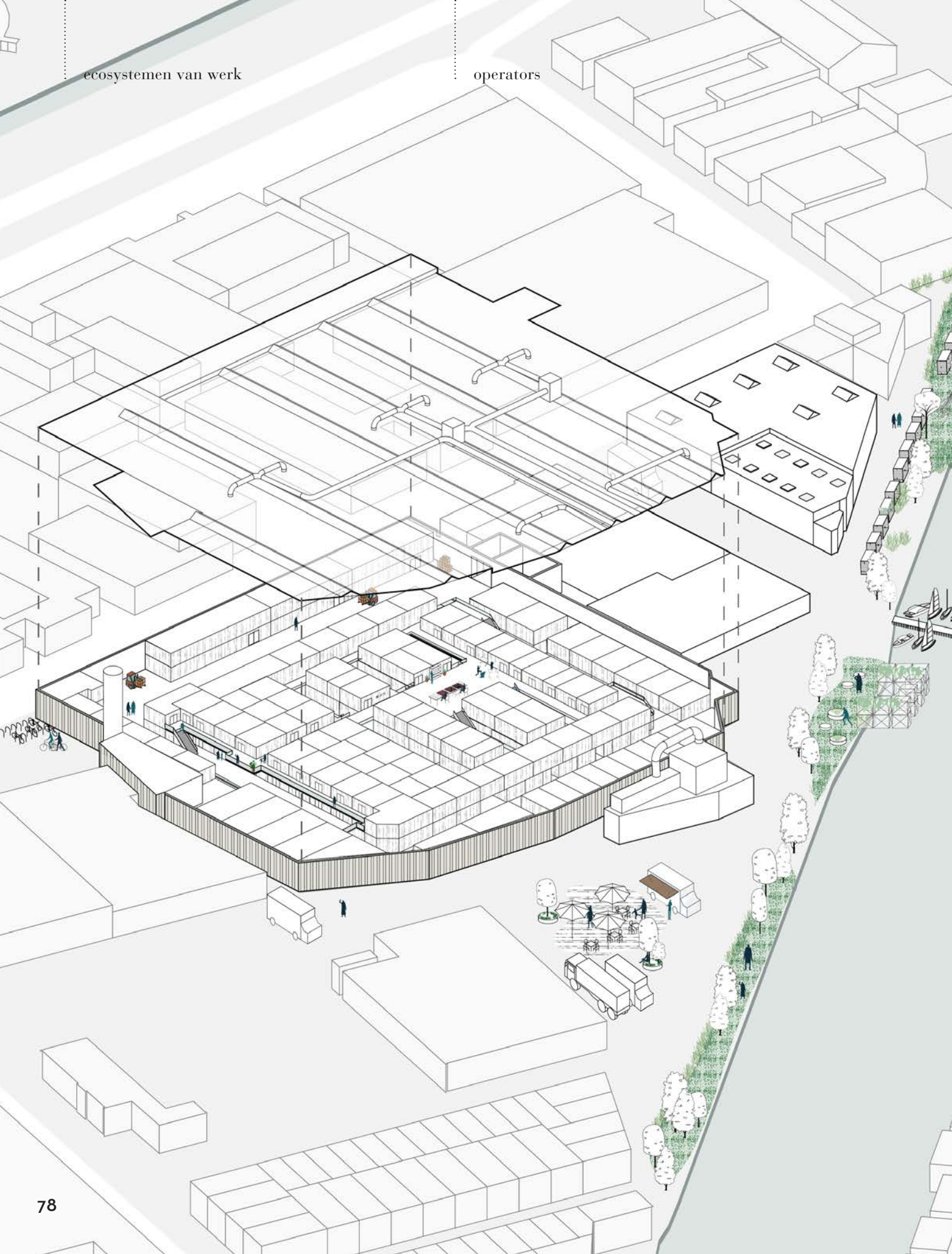
Het manifesteren van een educatief kennisplatform in de vorm van de Rafelrand Academie: lesprogramma's ter ondersteuning

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 samenwerken 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 de opdrachten 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 beheersorganisatie Circulair Stadslabo heeft in het voorjaar 2020 zijn kennis en kunde ingezet voor de effectieve renovatie en herbesteding 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

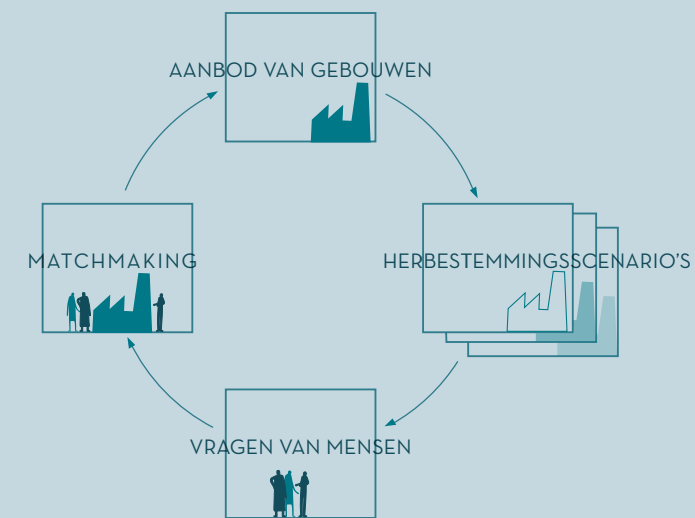
periode kan benut worden voor verder onderzoek naar o.a. de persoonlijke wensen met betrekking tot de toekomstige bestemming, om groepsvorming te realiseren bij een gemeenschappelijke aankoop, of om financiële mogelijkheden in kaart te brengen. De verkoop begint met een startprijs. Kandidaat koper(s) 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.

PLATFORM VOOR HERBESTEMMING VAN VASTGOED



STAP 1: aanbod van gebouwen
Een pand geschikt voor herbestemming wordt online aangeboden

STAP 2: herbestemmingsscenario's
Na onderzoek van de panden en hun potentieel worden scenario's voor herbestemming geformuleerd

STAP 3: vragen van mensen
De vastgoedvragen van alle kandidaten worden in beeld gebracht

STAP 4: matchmaking
Door het platform ontstaat de kans zowel een gebouw als (mede-)gebruikers te vinden.

>> Projectregie gaat verder

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

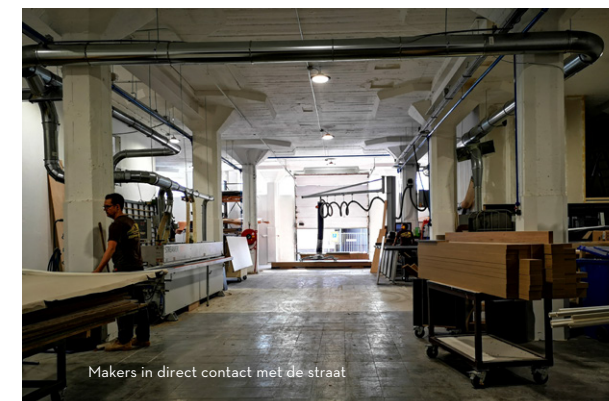
Kenmerk van het proces in het Keilekwartier is een subtiel spel en tegenspel tussen gemeente en ondernemers, typisch voor een dynamische vorm van organische gebiedsontwikkeling. Dankzij de huidige mix van werkactiviteiten wordt het draagvlak voor voorzieningen groter, met als gevolg dat het hele gebied 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, Branding Meubelmakers, Boulder Neoliet, Rechtstreecx, 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 verbouwkosten 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 horeca gelegenheid 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 Voedseltuin vertegenwoordigd zijn, om samen sterk te staan in de verdere (gebieds)ontwikkeling: een schaa sprong qua ambitie en engagement.

Initiatieven rond de Voedseltuin

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 Voedseltuin, die zich voortzet in het water van de Keilehaven. Aan weerszijden van de Voedseltuin 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 vloercapaciteit 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 Rechtstreeks, 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 bedrijvengebieden 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.