





Loods 6

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

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

Creatief verzamelgebouw

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

Commerciële en culturele tarieven

Stichting Loods 6 is eigenaar van Loods 6, Stichting Kunstwerk Loods 6 huurt het gebouw van Stichting Loods 6 en is verantwoordelijk voor exploitatie en beheer.

Woonstichting De Key heeft destijds een lening verstrekt aan Stichting Loods 6 voor het afkopen van de erfpacht en voor investeringen in het gebouw. Het

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

Hoe om te gaan met de reserves?

In 2020 wordt er aan organisatorische wijzigingen gewerkt. Inzet van de afspraken vanuit Stichting Loods 6: dat Loods 6 minimaal 25 jaar blijft voortbestaan, met garanties voor betaalbare huren, en met behoud van het concept en de koers.

De statuten worden gewijzigd, De Key stapt uit het bestuur van Stichting Loods 6, de naam wordt aangepast in Stichting Loods 6 Nieuwe Stijl, en er komen afspraken over het nieuwe bestuur en hoe om te gaan met de reserves. Er is op dit moment nog geen overeenstemming met vertegenwoordigers van de huurdersvereniging. Inzet van de strijd: Woonstichting De Key wil eventuele winsten van Loods 6 na aftrek van de noodzakelijke en wenselijke investeringen het liefst voor andere projecten inzetten, terwijl de vertegenwoordigers van de huurdersvereniging willen dat De Key zich volledig uit Loods 6 terugtrekt.



Ina Pronk
Stichting Kunstwerk Loods 6
Directeur

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

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

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

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

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

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

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

Washetindietijdgebruikelijkvooreenwoningcorporatie om betrokken te raken bij de ontwikkeling van een cultureel creatief verzamelgebouw?

Zeker niet. In de jaren 80 trokken krakers in dit

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

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

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

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

creëer je eigenlijk de juiste mix?

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

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

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

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

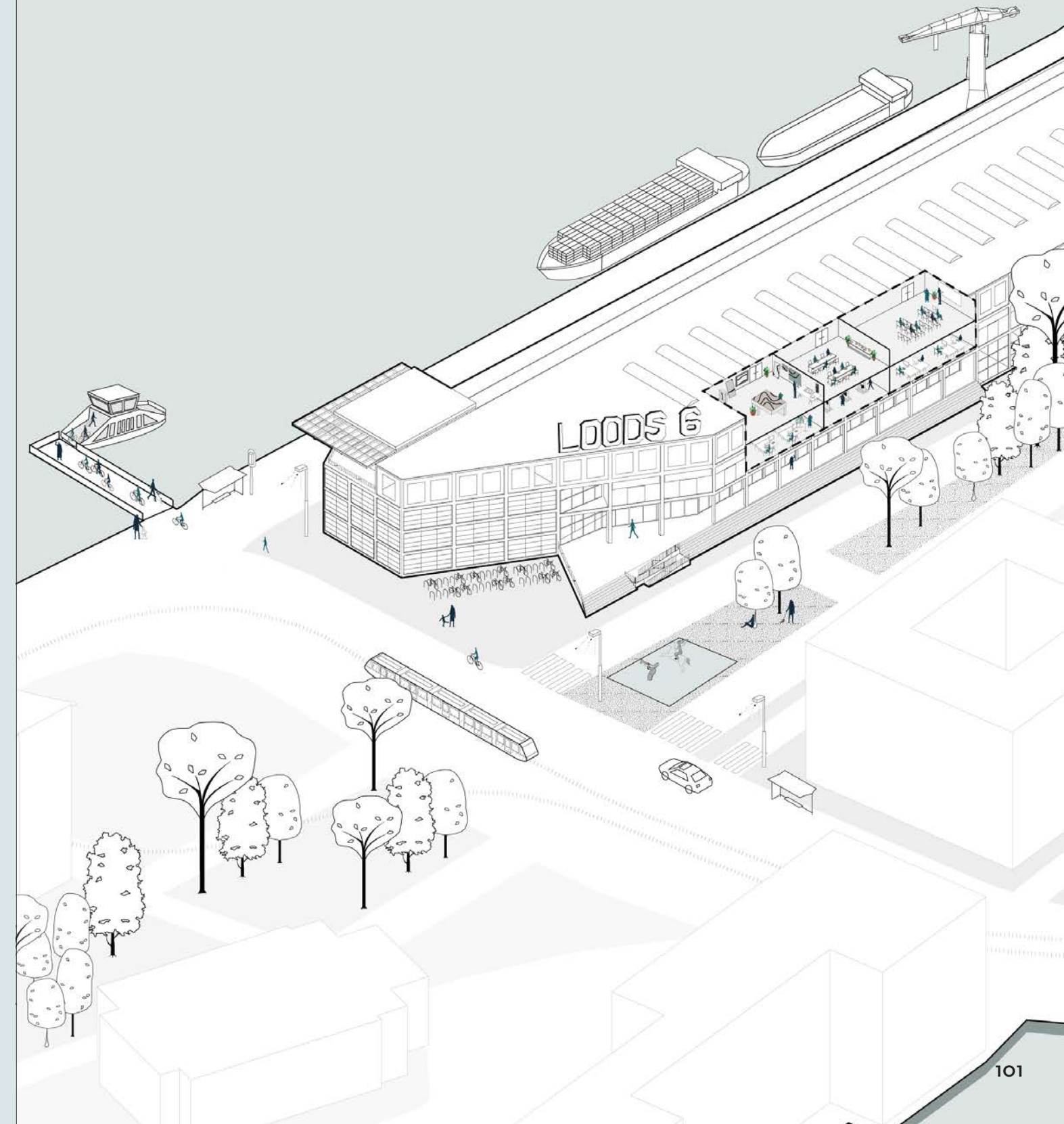
Heel veel mensen die bij Loods 6 werken, wonen in de buurt en kennen elkaar uit de buurt. Er zitten hier 120 bedrijven en die hebben allemaal een eigen netwerk, zorgen voor werkgelegenheid, voor contacten. Dat is enorm belangrijk voor de levendigheid en de economische structuur in de stad.

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

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

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

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



Adaptief en divers

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

Ecosysteem binnen en naar buiten

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

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

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

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

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

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

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

BUYGIVEWORK

3Space





GETTING ON THE
PROPERTY LADDER

MONEYJAR MEETUP #004

MONEYJAR

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

BuyGiveWork at The International House

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

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

BuyGiveWork -1 op 1

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

Bieding voor betaalbare ruimtes

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

Debieding werd uitgebracht door het 'regeneratieteam' van de borough, belast met de beleidsplanning

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

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

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

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

Eerste Living Wage building

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

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

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

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

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



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



5 Buy verdiepingen en 5 Give verdiepingen

■ BUY verdieping ■ GIVE verdieping

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

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

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

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

3Space

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

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

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



Fabric Floor foto: © 3Space

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

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

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

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

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

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

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

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



Restart IRD, Ground Floor foto: © Restart Project

Nieuwe ideeën moeten oude gebouwen gebruiken

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



Andrew Cribb
3Space
Oprichter

Wat is het uitgangspunt voor de activiteiten van 3Space?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hoe kijk jij naar de toekomst van betaalbaar werk?

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

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

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

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

“Een 'reset' rond de waardering.”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

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

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

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

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

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

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

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

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

BEWUSTE INVESTEERDERS

Impact op de stad krijgt toenemende aandacht en er zijn steeds meer partijen die financieel op een innovatieve manier willen bijdragen: dit zijn de nieuwe investeerders. Zij laten zich niet afschrikken door eventuele zwakkere financiële scenario's, maar zien het juist als een kans.

Burgers bijvoorbeeld, die graag hun geld als maatschappelijke investering in willen zetten voor het maken van de stad. Ontwikkelaars die meer werkruimte willen behouden of creëren en zoeken naar slimme financiële constructies om hun investeringen te waarborgen en risico's te verminderen. En ondernemers die steun en begeleiding kunnen krijgen door nieuwe vormen van fondsen die hun behoeftes goed kennen en kwetsbaarheden kunnen verminderen zonder ingebouwde afhankelijkheid van subsidies.

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

MKB KATALYSATOR

Drechtsteden



Kraaijeveld Lieren foto: internet

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

OVER HET PROJECT

OVER DE TREKKERS

INTERVIEW




MKB Katalysatorfonds

Inclusio

Stadmakersfonds



MKB-Katalysatorfonds

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

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

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

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

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

Vier subsidielijnen

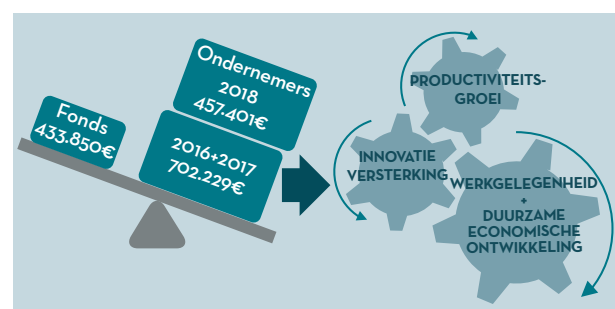
Het MKB fonds heeft vier subsidiemogelijkheden:

Kennisvoucher

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

Haalbaarheidsonderzoek

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



Automatische plant robot foto: machinova.nl

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

Prototyping

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

Kwartiermaker

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

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

Belangrijke actoren

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

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

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

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

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

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

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

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

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

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

INCLUSIO

Re-Vive

EKLA - Brussel foto: © Valerie Clarysse

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

Inclusio

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

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

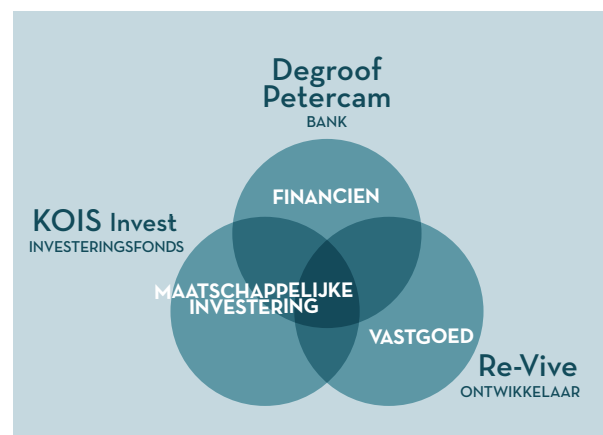
In voorjaar 2015 werd Inclusio gesticht door 3 partijen: Bank Degroof Petercam, de grootste Belgische onafhankelijk private en investeringsbank met financiële expertise; KOIS Invest, gespecialiseerd in investeringskapitaal met positief impact op maatschappij en leefomgeving; en ontwikkelaar Re-Vive.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

Sociale impact als drijfveer

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

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

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



Inclusio als model: ook voor werken

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

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





Isabelle Verhaert
Re-Vive
Projectontwikkelaar

Verplicht de ontwikkelaar, maar wees realistisch

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Wat je eventueel ook kan doen is het risico

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

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

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

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

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

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

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

Ruimtelijk kan het natuurlijk best. Maar

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

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

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

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

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

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

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

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

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




HET HOF VAN CARTESIUS

Stadmakersfonds



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

Het Hof van Cartesius

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

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

Proeftuin voor de circulaire economie

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

Het begom met een open oproep voor nieuwe ideeën

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

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

In deze eerste fase was de ondersteuning door het FINC-team van de provincie Utrecht zeer waardevol. Dit team bestaat uit experts op het gebied van financiële, fiscale en juridische aspecten bij de bouw. De sessies met de FINC-leden droegen bij aan het concreet maken van de businesscase voor Het Hof. Het eigen verdienmodel van Het Hof als gemeenschap begint ook te draaien: de leden zijn huurders, en het huren van ruimtes moet helpen met de terugbetaling van de lening. De flexwerkplekken zijn te huren voor €140 voor 15 dagen. Ook andere vergader-, ontmoeting- en workshopruimtes zijn beschikbaar voor verhuur. De huur brengt ongeveer 20% van het benodigde budget in. Met de tweede en derde fase van het project wil de coöperatie de business case sluitend krijgen.

Nu is Het Hof van Cartesius een coöperatie, die inmiddels uit 35 zelfstandige creatieve ondernemers bestaat (MKB). Daarnaast zijn er ook mensen die geen plek huren maar op het terrein werken, bijvoorbeeld in het beheer of onderhoud van de tuinen.

De volgende fase wordt in samenwerking met de provincie Utrecht en Triodos Bank via het Stadmakersfonds ontwikkeld. De provincie Utrecht voelt een enorme druk om in de steden te gaan verdichten. Vandaar dat zij, op zoek naar projecten die daarbij konden helpen, een lening hebben aangeboden. Triodos is ingestapt om vastgoed op het

gebied van kunst en cultuur te verwerven.

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

Visitekaartje Werkspoorkwartier

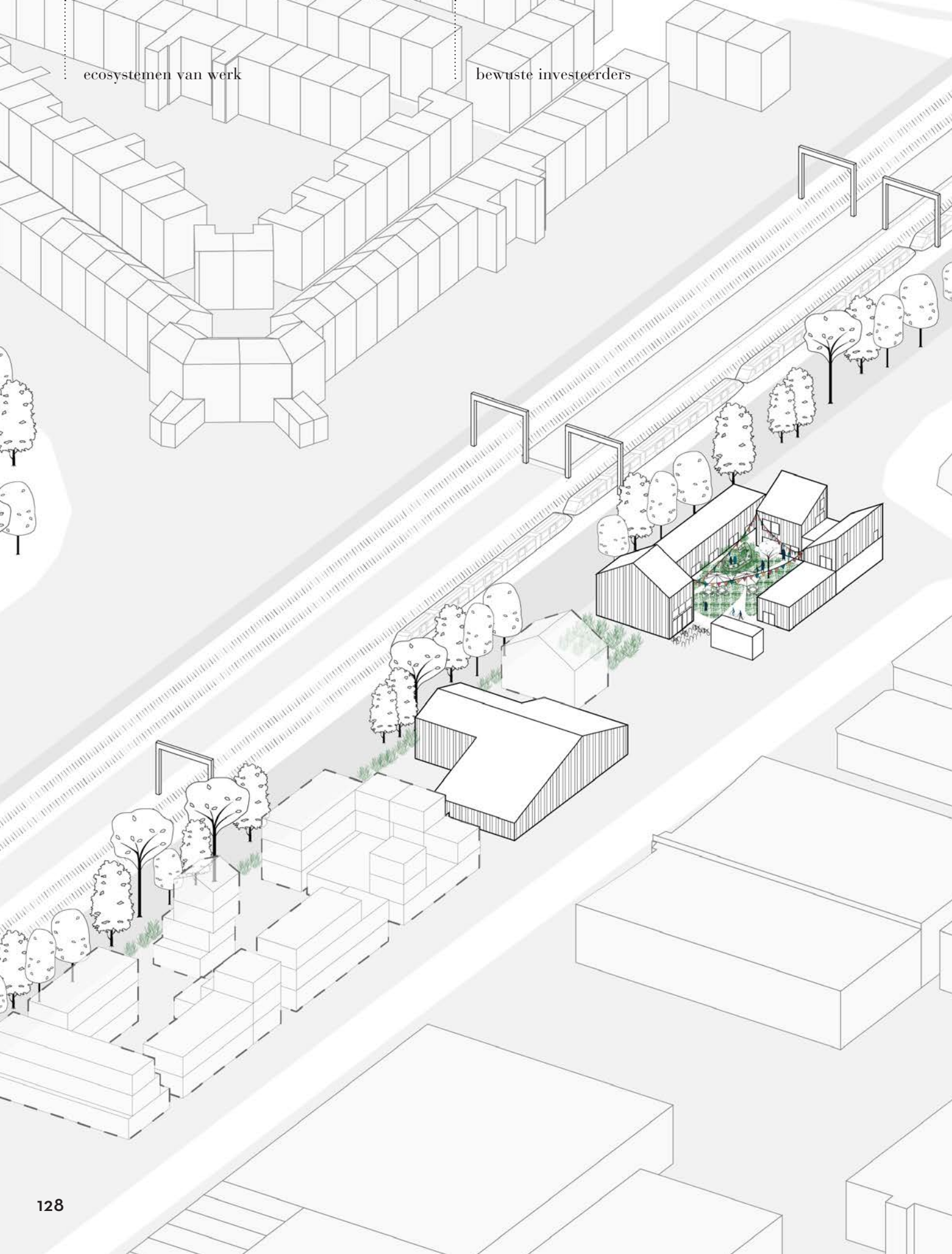
Als eerste concrete project is Het Hof van Cartesius een prominent visitekaartje voor het creatieve en circulaire Werkspoorkwartier. Ambitie van de gemeente Utrecht is het om het huidige bedrijventerrein de komende jaren te transformeren in een aansprekend vestigingsgebied voor maakbedrijven en creatieve startups.

Het Hof kan hier 20 jaar blijven; de duur van het huurcontract met de eigenaar. Niemand weet wat er na die periode met het gebied gaat gebeuren. Met de bodem die vervuild is door zware industriële activiteiten van het verleden, is het niet de bedoeling om hier binnenkort nieuwe huizen te bouwen.

Uiteindelijk zal het complex bestaan uit drie hofjes waar 120 ondernemers een werkplek hebben. Het idee is om de DIY-mentaliteit verder te ontwikkelen, maar het aantal ondernemers zal beperkt zijn. Zo blijft de balans voor een professionele werkplek behouden.

Het Hof is partner van Cirkelstad en werkt samen met de Hogeschool van Utrecht, Utrecht Sustainability Institute, Eneco en Erfgoed Werkspoor Utrecht aan een creatief circulair Werkspoorkwartier. Continu worden er studentenopdrachten gecreëerd rondom circulaire bouw, ondernemen en gebiedsontwikkeling. Studenten van de Hogeschool Utrecht, de Hogeschool voor de Kunsten en Universiteit Utrecht voeren er onderzoek en projecten uit, zoals ontwerpvoorstellen over circulair ontwerp van gebouwen, interieurs en openbare ruimte, hergebruik van materialen en flexibele, tijdelijke stedenbouw. Experimenteren met het terugbrengen van afval- en reststromen is dus een kernactiviteit voor Het Hof, hiervoor worden door de Universiteit Utrecht meetinstrumenten ontwikkeld zodat de impact van Het Hof van Cartesius wetenschappelijk bepaald kan worden. De initiatiefnemers van Het Hof van Cartesius zijn actieve deelnemers aan verschillende duurzame en circulaire netwerken in de regio.





ecosystemen van werk

bewuste investeerders

◀ Flexibele paviljoens casco opgeleverd

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

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

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

◀ Experimenteren circulaire verdienmodellen

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

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

bewuste investeerders

Stadmakersfonds

Voor maatschappelijk relevante stadsinitiatieven

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

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

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

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

Het steunen van initiatieven kan in de vorm van

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

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

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

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

Aanvraag en vervolgproces

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

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

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

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

Upscale van Provincie Utrecht, Nederland, Europa

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

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

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



Bianca Ernst
Hof van Cartesius
Mede-initiatiefnemer

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

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

Hoe is jouw relatie met het Hof van Cartesius ontstaan?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Een goed voorbeeld van de impact van het Hof

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nieuwe gebiedsontwikkeling door waardecreatie op de kaart te zetten

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

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

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

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

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



Hans Karssenberg
Stadmakersfonds
Voorzitter

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

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

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

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

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

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

WEGBEREIDERS

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

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

SAENZ en 't LOKAAL

Bedrijvenvereniging Noorderveld-Molletjesveer



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

OVER HET PROJECT

OVER DE TREKKER

INTERVIEW

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

SAENZ en 't Lokaal

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Zaanstad NL	BVNM Bedrijvenvereniging	Bedrijventerrein	Gebied	Privaat	Gemengd Bedrijven	Transformatiegebied

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

SAENZ

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

Collectieve energieproductie

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

Zonnepark op de daken van de bedrijven

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

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

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

Door de ondernemers voor de ondernemers en de stad

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



SAENZ winnaar "Duurzaam Award 2019", foto: saenz.nu/nieuws/

't Lokaal

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

In september 2015 werd de coöperatie opgericht, die stapsgewijs toewerkte naar het ultieme doel: de lokaal opgewekte energie koppelen aan het lokale verbruik. De eerste winst zat in de gezamenlijke energie-inkoop voor de bedrijven op hun terrein. Nu zitten ze in fase 2: het verduurzamen van het bedrijventerrein met o.a. 15.000 zonnepanelen, om zelf energie op te wekken en deze vervolgens binnen de BVNM te gebruiken of te verhandelen. In de toekomst gaat fase 3 van start: het gebied energieonafhankelijk maken en een surplus aan energie opwekken en aanbieden aan de gemeente Zaanstad. De investering van het zonnepanelenpark bedroeg €870.000. Een kwart daarvan verkregen de BVNM-ondernemers via subsidies, de rest berustte op eigen investeringen.

Eind 2018 werd na goedkeuring van de Algemene Ledenvergadering besloten dat ook leden van aanpalende bedrijventerreinen in Wormerland en Assendelft vanaf 2019 lid zouden kunnen worden van SAENZ en is het aantal leden uitgebreid tot circa 60.

Vanaf 2020 wordt de mogelijkheid onderzocht of ook bedrijven die op bedrijventerreinen elders in Zaanstad gevestigd zijn zich kunnen aansluiten bij SAENZ.

SAENZ heeft regelmatig overleg over verschillende duurzaamheidsthema's en werkt samen met bedrijven en instellingen die binnen Zaanstad actief zijn op het gebied van duurzaamheid. Parallel wil de gemeente Zaanstad in 2040 energieneutraal te zijn; daartoe voert BVNM gesprekken met de gemeenteraad over klimaattafels en het Zaans klimaatakkoord.

Op deze manier wordt een lokaal energiesysteem tot stand gebracht, dat de Zaanstreek verduurzaamt, de energievoorziening minder storingsgevoelig maakt en bovendien het kapitaal in eigen regio houdt.

BVNM stelt de mensen waar het over gaat centraal en wil hen een toekomstperspectief bieden met 't Lokaal: een samenwerking die vorm krijgt op de locatie zelf en direct aansluit bij de werkelijke behoefte van de aanwezige bedrijven. Dit doen ze door ondernemers, onderwijs, zorg en overheid fysiek en digitaal bij elkaar te brengen, gebaseerd op de stelling dat economische waarde hand in hand gaat met sociaal- maatschappelijke waarde: een loket voor eenieder die wil én kan werken en die geworteld is in de Zaanstreek.

Ondernemers, onderwijs, zorg, overheid bij elkaar brengen

't Lokaal wil het bedrijventerrein Noorderveld-Molletjesveer als geheel, de afzonderlijke ondernemingen die daar gevestigd zijn en al haar medewerkers, een sterke sociaal-economische balans bieden: nu en in de toekomst. De hoofdtaak is het bevorderen van de WOZ-waarde: werkgelegenheid, onderwijs, zorg. Vanuit de kernwaarden vertrouwen, samenwerken en leren, verbeterprojecten worden gezamenlijk uitgevoerd. Van duurzaamheid en infrastructuur tot talentontwikkeling, een leven-lang-leren, betere zorg, werkgelegenheid en bedrijfsontwikkeling werken bedrijven, onderwijs en lokale overheid samen vanuit 't Lokaal.

Aansluiten bij opgaven vanuit de praktijk

't Lokaal verbindt door een unieke werkwijze die slim aansluit bij opgaven in de praktijk. Leerlingen en studenten vanuit verschillende opleidingen en opleidingsniveaus buigen zich over vraagstukken van ondernemers en van het terrein als geheel. De resultaten van hun onderzoek worden in de databank geplaatst. De databank levert vervolgens input voor verbeterprojecten en samenwerking. Uit de projecten en samenwerking volgen weer nieuwe onderzoeksopdrachten. Zo groeien onderwijs en bedrijven al lerende mee met de veranderende werkelijkheid.

Organische groei van doelstellingen en resultaten

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

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

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

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

Gemeente als samenwerkingspartner

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

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

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

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

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

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

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

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

TOEKOMSTVISIE

Damen Shiprepair

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

Damen Shiprepair Amsterdam Toekomstvisie

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Amsterdam NL	DAMEN Shiprepair Bedrijf	 Bedrijventerrein	 Gebied	 Erfpacht	 Scheepen onderhoud	Transformatiegebied

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

Voortzetting maritieme traditie Amsterdam

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

Gemeentelijke ontwikkelscenario's

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

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

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

Toekomstvisie met moedige keuzes

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

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

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

gebied, met behoud van de meeste dokken. Aan de westzijde komt de werf voor het continueren van de scheepsbouw in een compactere setting terug. In het midden zijn openbare voorzieningen gepland, waardoor dit deel voor publiek toegankelijk wordt gemaakt. En aan de oostkant is ruimte voor ca 3000 woningen, het aantal waar de gemeente op inzet voor dit deel van Haven-Stad.

Om de noodzakelijke verlaging van milieucategorie 5.1 naar 3.1 mogelijk te maken, wordt het grote dok overkapt en activiteiten gebundeld om het ruimtegebruik te optimaliseren. Op het terrein is verder een stadspark gepland, een informatiecentrum - samengesteld uit hergebruikte onderdelen uit de scheepsbouw - en een wandel fly-over.

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

Verlaging milieucategorie naar 3.1

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

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

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

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



Damen Shipyard in Amsterdam-Noord



ecosystemen van werk

wegbereiders

Damen's toekomstvisie

ecosystemen van werk

wegbereiders

DAMEN



Werf van de toekomst, een innovatief woon-werkmilieu

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

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

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

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

Toch nemen jullie initiatief voor een behoorlijk transformatieproject. Waarom?

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

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

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

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

Waarom kennen Amsterdammers jullie eigenlijk niet? En hoe belangrijk is die bekendheid voor het succes van dit plan?

De havenactiviteiten zijn in het verleden altijd een beetje weggepoetst. Wij hebben onszelf toen ook meer op de achtergrond gehouden en hoefden bovendien nooit lokaal te adverteren door onze internationale clientèle. Dat hebben we nu helemaal omgegooid, we zijn volledig naar buiten getreden. We organiseren allerlei evenementen, we houden buurtbarbecues, deden mee aan WeMakeTheCity en 24 Uur Noord. Allemaal zodat Amsterdammers weten dat we hier zitten en kunnen zien wat voor bijzondere dingen er achter die hekken gebeuren.

Dat wordt steeds duidelijker, waardoor ook de lokale politiek ons steeds meer omarmt en zich inzet voor deze vorm van maakindustrie. Groen Links is bijvoorbeeld erg enthousiast over dit plan. De grootste uitdaging is natuurlijk dat de ontwikkelaar die de erfpachtrechten bezit, dit toekomstplan niet



ziet zitten. De enige manier hoe we daar doorheen kunnen prikken is zorgen dat de kiezer ons verhaal kent. Daarmee politiek draagvlak creëren en een uitspraak forceren die het wijzigen van het bestemmingsplan niet toelaat. En vanuit daar weer aan tafel met de ontwikkelaar om verder te praten over de erfpachtrechten. Dat zou ons charme initiatief zijn.

“Als we mensen hier rondleiden en ze vertellen over de 100-jarige geschiedenis en ons idee voor ‘de werf van de toekomst’, wordt iedereen dolenthousiast.”

Hebben jullie ook al nagedacht over welke partijen nodig zouden zijn om die transformatie mogelijk te maken? Zoeken jullie al innovatieve partners voor die werf van de toekomst?

We willen ons niet zo zeer profileren als uitvoerende partij. Wij willen vooral laten zien wat mogelijk is. We zijn heel erg met de buurt bezig, onze omgeving is enorm belangrijk. Onze buurman is bijvoorbeeld een grote leverancier van bouwstoffen. Daar willen we mee partneren om een bouwhub te realiseren en de levering van bouwmaterialen via het water volledig elektrisch, en misschien zelfs autonoom, te vervoeren door Amsterdam.

We zien ook dat de kennis die we nodig hebben uit onze omgeving verdwijnt. Als we daar geen initiatief in tonen is er straks geen mogelijkheid meer om jongeren op te leiden in de scheepsbouw. Dus buiten het plan voor de creatie van een werf die menging met wonen toestaat, zetten we vooral ook hoog in op het gebied van scholing. Samen met een consortium van partijen (Nautische Hub) zijn we een opleidingsplan aan het ontwikkelen in al onze disciplines.

“Wij willen vooral laten zien wat mogelijk is. We zijn heel erg met de buurt bezig, onze omgeving is enorm belangrijk.”

Dus de ‘werf van de toekomst’ is meer dan een innovatief woon-werkmilieu?

Ons toekomstplan wordt eigenlijk steeds breder omdat we zien dat die andere takken van sport (opleiding, verduurzaming, recreatie) ook bedreigend zijn voor ons voortbestaan. Op de 'werf van de toekomst' moeten straks Amsterdammers kunnen wonen, werken, leren en recreëren. De werf van de

toekomst en de stad hebben elkaar nodig. Net zoals zij elkaar de afgelopen 100 jaar nodig hebben gehad.

“De werf van de toekomst en de stad hebben elkaar nodig. Net zoals zij elkaar de afgelopen 100 jaar nodig hebben gehad.”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Damen Shiprepair's water- en haven gerelateerde activiteiten zijn onderdeel van de bijzondere maritieme geschiedenis én het heden van Amsterdam, zij verdienen meer bekendheid en zouden prominenter in de stad aanwezig moeten zijn. Als gevolg hiervan ontstaat er bij de burgers en de politiek meer begrip en trots.

Damen is zich terdege bewust van haar eigen rol en onderkent de urgenties voor woningbouw van de stad Amsterdam, maar is zich ook bewust van de impact van hun maritieme activiteiten op werkgelegenheid en op ecosystemen van werken en verbindingen met de directe omgeving.

Wetende hoe eventuele herplaatsing van de werf de werkzaamheden en financiën van het bedrijf kan beïnvloeden, komt Damen Shiprepair in actie als een visionair stadmaker met een radicaal en haalbaar idee voor een innovatief plan.



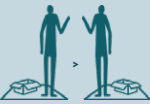

Het toekomstplan van Damen Shiprepair toont een groot potentieel voor zowel innovatieve toekomstgerichte activiteiten voor reparatie van schepen, nationaal en internationaal, als ook voor de nodige afstemming met woningbouw in de nabijheid van werken: relevant voor zowel de vernieuwing van de sector alsook voor het experimenteren met de ruimtelijk planologische afstemming.



ZOHO ZOHOcitizens

Experimenteel aanbestedingsproces in het Zomerhofkwartier in Rotterdam, waarbij naast Havensteder en de gemeente tevens de stichting ZOHOcitizens aan tafel schoof. Het resultaat: 1. hun werk werd erkend en in het bestek opgenomen. 2. de ZOHO principes die zij ontwikkelden, waaronder betaalbare werkruimte, zijn overgenomen en 3. werden de citizens tevens lid van de jury.

ZOHO, ontwikkelingsvisie tenderprocedure

WAAR	TREKKER	TYPE GEBIED	SCHAAL	EIGENDOM	TYPE WERK	TOEPASSING ook op
Rotterdam NL	ZOHO citizens Stichting	 Transformatiegebied	 Gebied	 Privaat > Privaat	 Creatieven en Makers	Transformatiegebied

Rond 2018-2019 zocht Woningcorporatie Havensteder, als eigenaar van het Zomerhofkwartier, naar een consortium dat het bestaande vastgoed zou afnemen om de ontwikkeling, de realisatie én de langjarige exploitatie zeker te stellen. Gemeente Rotterdam en Havensteder werkten hierin van begin af aan samen met ondernemerscollectief ZOHOcitizens.

Ruimte is voor ondernemerschap én wonen

De tender van de gemeente Rotterdam en woningcorporatie Havensteder zocht naar een slagvaardige marktpartij voor de ontwikkeling, de financiering, de realisatie, het eigendom én de langjarige exploitatie van het Zomerhofkwartier. Doel was het vinden van een samenwerkingspartner voor de stad die kon zorgen voor een levendige en toekomstbestendige invulling van het gebied tot gemengd woon-werkmilieu, waarbij het veerkrachtige karakter van het huidige ZOHO een belangrijk ankerpunt is, en waarbij ruimte is voor ondernemerschap én voor wonen voor diverse doelgroepen.

Tenderprocedure

De opgave is de transformatie van dit creatieve stedelijke bedrijfengebied tot een stedelijk, aantrekkelijk en duurzaam woon-werkgebied. Het gaat in totaal om circa 67.000m² bruto vloeroppervlak (bvo). Het woonprogramma beslaat straks circa 80% van het totaalprogramma, het niet-woonprogramma circa 20%. Dat laatste kan bestaan uit een commercieel programma met daarnaast ruimte voor overige invulling zoals horeca, detailhandel, zorgwoningen, dienstverlening en/of een hotel met o.a. betaalbare werkruimte voor huidige type gebruikers, maar ook innovatieve werkvormen.

De tenderprocedure duurde enkele maanden en werd door Fakton als onafhankelijke derde partij begeleid.

4 consortia werden geselecteerd om aan deze bijzondere tender mee te doen. Tijdens verschillende dialoogmomenten kregen de concurrenten de kans om een blik in de keuken te werpen en met gemeente, Havensteder en citizens hun visies aan te scherpen. In juli 2019 werd de voorlopige gunning van de aanbesteding verleend aan de ontwikkelcombinatie Leyten/Stebru. In juni 2020 werd bekend gemaakt dat de gebiedsontwikkeling definitief werd gegund aan deze partij.

Uittreksel over betaalbare werkprogramma vanuit de tender inzending van het ZO-HOME team

Het Belgisch-Nederlands ZO-HOME team was een van de consortia van de vier finalisten. Het team ging ervan uit dat het bestaande ondernemers-ecosysteem van ZOHO goede potentie heeft om fijnmazige commerciële ruimtes te ontwikkelen met een eigen karakter, in tegenstelling tot een traditionele aanpak waar werkruimtes meestal een sluitpost zijn. Het team is actief op zoek gegaan naar datgene wat kon worden behouden en ook naar nieuwe gebouwen die door hun vorm, programma en strategie het ecosysteem van het gebied intact lieten door nieuwe gelijkgestemde inwoners en ondernemers organisch aan te laten sluiten. Hieronder volgt een toelichting op enkele oplossingen uit hun voorstel voor betaalbaar werk in ZOHO.

Het Gele Gebouw

Het huidige gebouw is in behoorlijk goede staat en kan nog 10 tot 15 jaar mee voordat er structurele renovatiewerken nodig zijn. Het team ging uit van integraal behoud van het gebouw. De organisatie achter dit gebouw is sterk en er is professionele kennis aanwezig voor beheer en renovatie. Door jaarlijkse investeringen kan het gebouw gestaag worden

aangepakt, zonder dat - zoals bij een grondige snelle renovatie - meteen het karakter, gebruik of uitzicht verandert. De stelling was dat de ontwikkelaar een coöperatie voor de ondernemers in het pand op zou richten. De statuten van deze coöperatie zouden het betaalbare karakter van de huurprijzen waarborgen: 80% denkers aan een maximale huurprijs/m² en 20% doeners aan een maximale huurprijs/m², voor de komende 10 jaar. Aan het eind zouden de leden van de coöperatie het pand van de ontwikkelaar opkopen. In dit voorstel krijgen de huidige gebruikers van het gele gebouw als eerste de mogelijkheid om zich in de coöperatie in te kopen. Vervolgens krijgt de overige ZOHO community de kans om in de coöperatie te stappen. Hierdoor kunnen zij, indien er een plek vrijkomt, als huurder het gebouw betrekken. De wens is dat de huurders maximaal coöperanten zijn en omgekeerd.



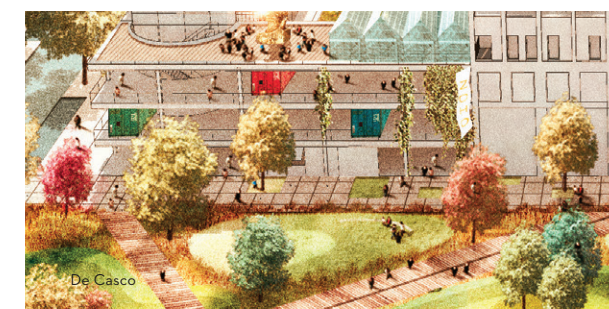
De Casco

De Casco was het voorstel voor een nieuw 'blauw gebouw', gericht op het Zomerhof. Het gebouw is op zich een niet-geprogrammeerde ruimte en betreft een 'buitenruimte' met een eenvoudige structuur. Hierdoor zijn de bouwkosten laag, maar zijn er ook geen opbrengstverwachtingen voor de ontwikkelaar. Niet geprogrammeerde ruimtes bieden kansen voor een uitzonderlijke dynamiek; de mogelijkheid wordt gecreëerd om de ziel van ZOHO te behouden en door tijdelijke bezettingen toe te laten wordt de creativiteit verder aangescherpt.

Op de begane grond zou de toegang naar de fietsenstalling, een fietswerkplaats en de logistieke ruimte van de buurt komen. Vanaf niveau 1 wordt het enkel als buitenruimte gebruikt, in de vorm van open plateaus. De ontwikkelaar zou de ruimte in eigendom van de vereniging van mede-eigenaars die de fietsenstalling en parking beheert onderbrengen, en het dagelijks gebruik bij de co-housers in de naastliggende gebouwen. Op deze manier wordt de ruimte gebruikt en vergoend, zonder dat deze

full-time kan worden geclaimd door maar een groep gebruikers.

Idealiter was de Casco de ruimte geweest die het meest aansluit bij het tijdelijke gebruik van de gebouwen en publieke ruimte van vandaag. De afspraak hoe zo'n ruimte gebruikt kan worden, was bedoeld om de dialoog tussen de huidige ondernemers en de nieuwe bewoners en gebruikers te stimuleren.



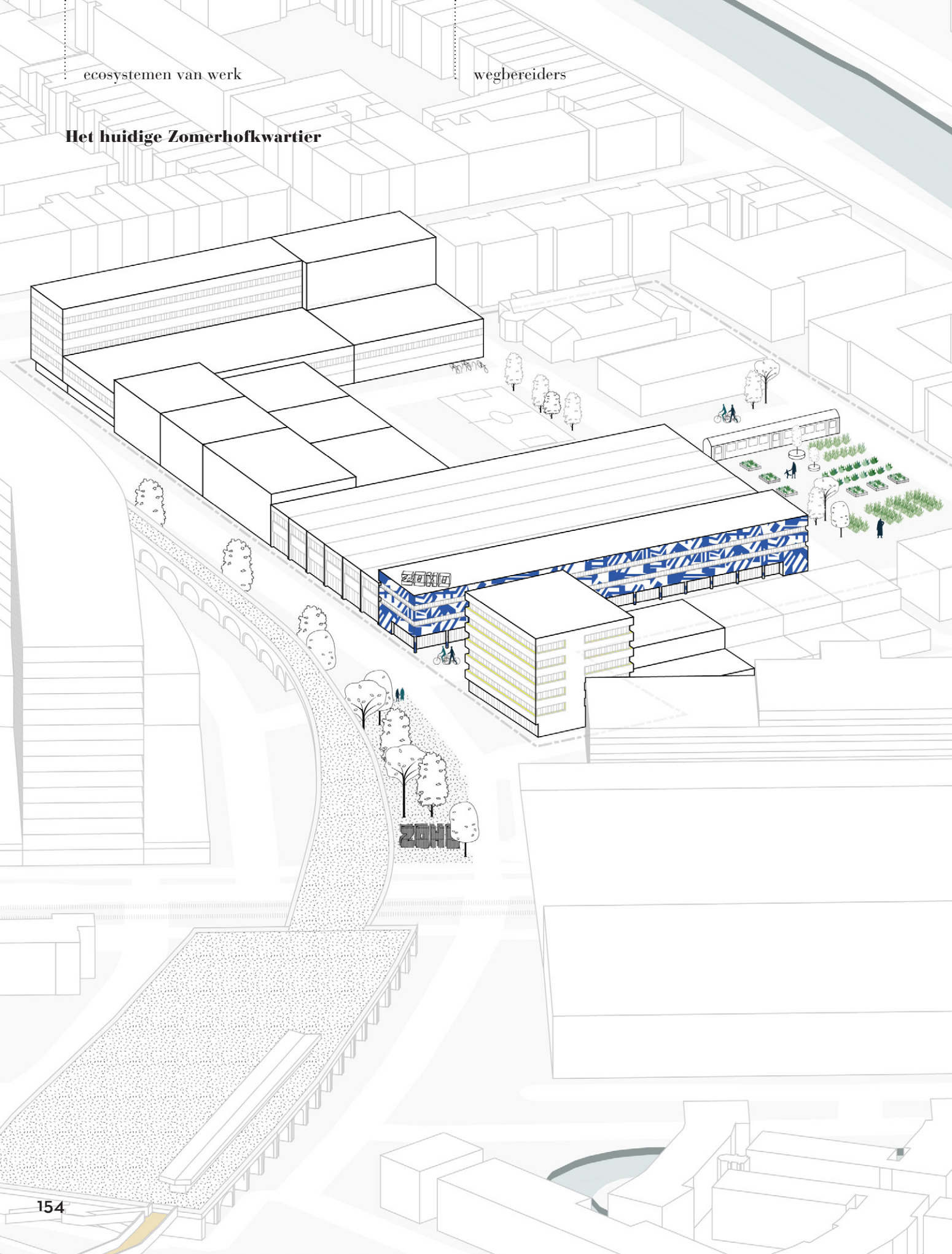
De Makers' Palace

De vraag om betaalbare huur voor ondernemers en kunstenaars aan te bieden, leidde tot interne discussie binnen het ZO-HOME team over wie recht heeft op deze betaalbare ruimtes en de besluitvorming hieromtrent. Een oplossing hiervoor zou de Palace bieden: een nieuw gebouw dat verwijst naar de ontmoetings- en ontspanningsplek die het Zomerhof in de jaren '50 kenmerkte.

Het gelijkvloerse deel (760m²) was bedoeld als commerciële ruimte die interactie opzoekt met het plein zoals een horecagelegenheid, tentoonstellingsruimtes, vergaderruimte of andere invullingen. De bovenste verdieping van het gebouw (760m²) was gereserveerd voor een groep van makers, kunstenaars en ondernemers met een lage huurprijs, te selecteren via een tenderprocedure. Het belangrijkste selectiecriteria: wat kunnen de toekomstige Palace bewoners bijdragen aan de buurt. De bedoeling was om de creativiteit en kennis van de huidige ZOHO community maximaal te stimuleren.

Het ZO-HOME team

Projectontwikkelaar:	Re-Vive, Alides
Stadsontwerp:	BLAF architecten, SPcitl
Architectuur:	BLAF architecten, denc!-studio, Dhooge & Meganck Architectuur, Jo Taillieu Architects, Office WINHOV
Landschap:	OMGEVING
Resilience:	Metabolic, denc!-studio
Participatie & procesregie:	SPcitl, Re-Vive



ecosystemen van werk

wegbereiders

Het huidige Zomerhofkwartier

ecosystemen van werk

wegbereiders

ZOHOcitizens

Een serieuze rol naast gemeente en woningcorporatie

Het Zomerhofkwartier, tegenwoordig ook wel 'ZOHO' genoemd, is een voormalig bedrijventerrein uit de jaren '50 grenzend aan de Agniesebuurt, een dichtbebouwde vooroorlogse woonwijk in Rotterdam-Noord. De locatie ligt aan de rand van het centrum, op 5 minuten lopen vanaf Centraal Station. De huidige gebruikers ondernemen, pionieren en experimenteren en zorgen voor reuring in de rijke en diverse community van ontwerpers, makers en andere creatieven.

De bloei van ZOHO is voornamelijk te danken aan placemaking bureau STIPO, dat de afgelopen jaren een Slow Urbanism strategie heeft ingezet. Met deze strategie kon het gebied zich organisch ontwikkelen tot een dynamische, innoverende en betaalbare werk-enclave midden in de stad. Daarmee groeide ook het bewustzijn van de ondernemers als 'bewoners' van de plek.

Op het moment dat de ondernemerscommunity voelde dat de tijd rijp was voor een professionaliseringsslag, verenigden zij zich in stichting ZOHOcitizens.

Het proces van omgevingsparticipatie heeft een wezenlijk onderdeel uitgemaakt van de tenderprocedure met de gemeente Rotterdam en woningcorporatie Havensteder in 2018. Daarnaast heeft de stichting een sterke inbreng gehad bij het opstellen van de ZOHO-principes: een document dat richtlijnen aangeeft voor de ruimtelijke en strategische stedelijke ontwikkeling in het gebied. Naast de richtlijnen heeft ZOHOcitizens onderzoek gedaan naar de huidige situatie en het ecosysteem van ondernemers. Daarmee kon worden aangetoond wat de impact van de ondernemers voor de wijk en de stad is. Naar aanleiding daarvan formuleerden ze twee relevante stellingen: ten eerste, dat het bij de herontwikkeling van het gebied in eerste instantie op het behoud van een bepaald type ondernemers aankomt, en niet over het behouden van de huidige ondernemers per se. Ten tweede dat het, naast alle andere ruimtelijke en sfeerfactoren, van cruciaal belang is om betaalbare huur aan te bieden - juist om dat type ondernemers van het gebied ook voor de toekomst aan zich te binden.

Deze pro-activiteit heeft hen een stem opgeleverd bij

de selectie van de nieuwe ontwikkelaar. Om dit veilig te stellen werden er afspraken tussen gemeente Rotterdam, woningcorporatie Havensteder en de ZOHOcitizens over hun rol en betrokkenheid vastgelegd in een samenwerkingsverklaring. De basis werd gevormd door de 'Nota van Uitgangspunten' door de gemeente Rotterdam en Havensteder, opgesteld in nauw overleg met de ZOHOcitizens. Daarbij waren de volgende vijf principes die de ZOHOcitizens in het voorafgaande document formuleerden ook leidend voor de ontwikkelvisie: experimenteel, betrokken, duurzaam, gemixt en verbonden. Vervolgens werden de ZOHOcitizens gevraagd een actieve rol in te nemen tijdens de dialoofase en kregen ze ook een stem bij de (kwalitatieve) beoordeling van de plannen. De concurrenten werden gevraagd om uit te leggen hoe ze de afspraken met de ZOHOcitizens voor de samenwerking tijdens en na het ontwikkelproces wilden vastleggen. Het aangaan van deze overeenkomst was een voorwaarde voor de definitieve gunning.

Gezien de opgave waar ZOHO nu voor staat, is de uitdaging om de overgang naar een nieuwe community constructief te stimuleren en faciliteren. De basis gelegd door de ZOHOcitizens, is echter al een enorme prestatie en een voorinvestering in termen van community building en veerkracht van het ondernemers ecosysteem. De ZOHOcitizens hebben reeds veel in gang gezet waar ontwikkelaars en andere actoren normaliter zelf jarenlang aan zouden moeten werken. Om de authenticiteit van ZOHO te behouden en gelijkgestemde nieuwe bewoners aan te trekken, is het van cruciaal belang voor de citizens om verder in het ontwerpproces betrokken te blijven, tijdens de ontwikkeling en ook na oplevering.

Van stadsimker tot kwartiermaker

In het Zomerhofkwartier is het een collectief van ondernemers gelukt om een binnenstedelijk bedrijventerrein te transformeren tot een bruisende plek voor makers en creatieven. Hoe hebben deze ZOHOcitizens het vertrouwen van de woningcorporatie en de gemeente kunnen winnen, om een belangrijke rol te vervullen? We spreken Raymond van den Broek: architect, stadmaker, imker en bestuurslid van de stichting ZOHOcitizens.

Hoe begon jouw betrokkenheid bij het Zomerhofkwartier?

Woningbouwcorporatie Havensteder begon eind jaren '90 al met het maken van woningbouwplannen voor het bedrijventerrein Zomerhofkwartier. Maar de financiële crisis rond 2008 gooit roet in het eten. Naast de bekende gevolgen op de voortgang van vastgoedprojecten veranderde de crisis de rol van de woningcorporaties; nieuwe wetgeving verbood de corporaties in de toekomst zelf bedrijfszonnend goed te beheren. Bovendien loopt het gebied in die tijd in rap tempo leeg.

Nadat het illustere feestcentrum 'De Palace' aan de Zomerhofstraat in 2007 volledig afbrandt, ziet Havensteder een kans om het gebied positief neer te zetten. De corporatie geeft opdracht aan Gerda van Zijl en Ester van de Wiel om het braakliggend terrein invulling te geven. Zij startten de buurttuin NU HIER waar bewoners uitgenodigd werden zich het gebied toe te eigenen. Rotterdamse Oogst plaatste een oproep op facebook met de vraag: 'Wie heeft er zin om als stadsimker in het gebied te werken, en wil een jaartje meelopen?' Ik had tijd, en ik had er wel zin in. Terugblikkend was dit denk ik het eerst zaadje van bewonersbetrokkenheid en activering van de publieke ruimte.

Kort daarop werd door Havensteder publiek ontwikkelaar STIPO aangehaakt om het gebied leefbaar te maken en als iets positiefs en collectiefs te branden. Dat betekende uiteindelijk een aanpak waarbij iedereen die iets wilde bijdragen, welkom was. Zo werden initiatieven als Roodkapje (een kunstgalerie) aangetrokken en werden er ook concerten, place games en andere activiteiten georganiseerd; met zowel creatievelingen in het



Raymond van den Broek
Bestuurslid stichting ZOHOcitizens

gebied en ambtenaren als mensen van buitenaf. Daardoor begon het gebied langzaam te bruisen, en kwamen concepten als 'slow urbanism' en 'ZOHO is van 100 eigenaren' tot stand.

Wat gebeurde er na de crisis?

Toen de crisis op z'n einde liep, en duidelijk werd dat er een groot tekort aan woningen was, vond Havensteder de tijd rijp voor actie. De economie was aangetrokken, dus er kon weer geïnvesteerd en gebouwd worden. Ook kwam de samenwerking met STIPO op dat moment tot een einde.

Dat zette ons aan het denken. Er was net een krachtig netwerk ontstaan en we realiseerden ons dat iemand de rol van STIPO zou moeten overnemen om de bloeiende gemeenschap bij elkaar te houden, uit te bouwen en de gezamenlijke activiteiten te stimuleren. Dat was de aanleiding voor de oprichting van Stichting ZOHOcitizens (juli 2016): een collectief van ondernemers, bewoners en betrokkenen. Samen wilden we ZOHO zelf doorontwikkelen om er een nóg fantastischer plek van te maken. Met ruimte voor experiment, voor vrijdenkers en makers.

“Een bijzondere avond waarin we hebben voorgelegd om vanuit de stichting en als zeer actief, divers en lokaal netwerk na te denken over de kaders van een dergelijke uitvraag.”

Maar kort daarna geven Havensteder en de gemeente aan een tenderprocedure te gaan starten en die aan de verkoop van het gebied te koppelen. Dat was voor ons hét moment om goed na te denken over de toekomst. We hebben toen een prisoner's dilemma-spel met alle partijen gespeeld om erachter te komen of we ook in

de tenderprocedure met elkaar zouden kunnen samenwerken. Een bijzondere avond waarin we hebben voorgelegd om vanuit de stichting en als zeer actief, divers en lokaal netwerk na te denken over de kaders van een dergelijke uitvraag. Wat zijn de kernwaarden van het gebied? Hoe kun je de energie en kwaliteiten die er nu zijn borgen in de toekomst? Hoe vertaal je die naar het format van de uitvraag?

“Het was in zekere zin een leerproces voor alle consortia en de juryleden”

Wat is uiteindelijk jullie bijdrage geweest in de tenderprocedure?

De stichting krijgt uiteindelijk wat zij verlangt. Namelijk de taak om de 'ZOHO-principes' te formuleren, delen van het bestek voor de uitvraag te schrijven en het draagvlak te onderzoeken. Ook de vraag om onderdeel van de beoordeling te vormen wordt gehonoreerd, weliswaar met een bepaalde stemverhouding (gemeente 40%, Havensteder 40%, ZOHOcitizens 20%).

Alle activiteiten zijn als projectwerkzaamheden behandeld. Er is hiervoor budget vrijgemaakt. Een ware eer om als collectief deze rol te vervullen. Als community hebben wij daarbij duidelijk gemaakt dat het niet alleen om onszelf gaat, maar om het type bedrijven en type activiteiten. Een belangrijke vraag in de tender focust zich bijvoorbeeld op stedelijke innovatie: 'Hoe zorg je ervoor dat zo maximaal mogelijk de authenticiteit van het type bedrijvigheid kan blijven?'

Ik denk dat we in alle plannen die ingediend zijn een hoop van onze inbreng terug hebben gezien, ook bij partijen waar we het niet van tevoren van verwacht hadden. Iedereen bewoog wel mee. Het was in zekere zin een leerproces voor alle consortia en de juryleden.

“Persoonlijk denk ik dat het heel mooi zou zijn als het huidige collectief transformeert tot een coöperatief, als we hier als een van de partijen kunnen investeren en collectief mee kunnen groeien in het proces.”

Wat zou jouw ideale rol voor de toekomst zijn?

Inmiddels heeft de jury de plannen van de consortia bekeken, is er een winnaar gekozen en zijn de

contracten getekend. De ZOHO-principes zijn veiliggesteld, evenals onze deelname aan de verdere ontwikkeling. In welke vorm weten we nog niet. Persoonlijk denk ik dat het heel mooi zou zijn als het huidige collectief in een coöperatief transformeert, als we hier als een van de partijen kunnen investeren en collectief mee kunnen groeien in het proces. Zou het niet mooi zijn, om hier samen een nieuwe community te bouwen met de nieuwe bewoners?

“Zou het niet mooi zijn, om hier samen een nieuwe community te bouwen met de nieuwe bewoners?”

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

Stichting ZOHOcitizens heeft iedereen ervan kunnen overtuigen dat ondernemers als de 'bewoners' van een werkmilieu gezien moeten worden, met hun lokale kennis en maatschappelijke en financiële waarde voor de plek. Deze professionaliseringsstap heeft een belangrijke rol gespeeld om van een groep ondernemers actieve stakeholders te maken die ook een adequate positie krijgen. De kunst is om die positie ook gedurende de herontwikkeling te blijven houden.

Volgens de ZOHOcitizens gaat het bij de herontwikkeling van het gebied niet zozeer om het behouden van de huidige ondernemers die er al zijn, maar om het behouden van het 'type' ondernemers; daarin ligt de waarde voor de stad die ze willen bewaken en veiligstellen voor de toekomst.

Het nieuwe experimentele aanbestedingsproces heeft vele interessante aspecten, o.a:

- betaalbare werkruimte was een cruciale eis
- het werk en de waarde die de citizens gecreëerd hadden werden erkend en in het bestek overgenomen
- ook de ZOHO principes die zij ontwikkelden zijn overgenomen
- de citizens werden tevens lid van de jury (kwalitatieve beoordeling) en participeerden in de dialoogmomenten met de geselecteerde teams

In transitiegebieden moet de overgang naar een nieuwe community (huidige ondernemers met nieuwe bewoners en ondernemers) van begin af aan worden omarmd en 'begeleid' en als vertrekpunt dienen om de huidige community weerbaarder te maken.

Het gaat niet zonder risico's, maar innovatieve coalities van nieuwe generatie ontwikkelaars, architecten en adviseurs kunnen tot zeer uitdagende en slimme oplossingen leiden om betaalbare werkruimte en werk-ecosystemen tot stand te brengen.



RIKX Rebelgroup

Kluis Fabriek foto: Theo de Man

Duurzaamheid en winstgevendheid kunnen wél samengaan. Dat is wat adviesbureau Rebel wil bereiken met een nieuw marktsysteem dat een innovatieve manier biedt om sociale impact te financieren. Door RIKX kunnen vraag en aanbod van impact met elkaar worden verbonden en ontstaat er een markt waarin de waarde van sociale impact een economisch ruilmiddel is. Rotterdam en Rijnmond zijn de eersten die ermee aan de slag gaan.

RIKX, Rotterdam Impact Key

WAAR	TREKKER	DOEL	SCHAAL	OPRICHTER	TYPE WERK	IMPACT
Rotterdam NL	Rebelgroep Adviesbureau	Social impact vanuit een economisch systeem haalbaar maken	Projecten in de Stad	Overheid en Adviesbureau	Impact Ondernemers	De waarde van sociale impact in financiële waarde omzetten ten gunst van ondernemers voor de hele stad

Adviesbureau Rebel heeft een marktsysteem bedacht dat een innovatieve manier biedt om sociale impact te financieren. Door RIKX (Rebel Impact Key) - een virtuele munt op basis van impact - is het mogelijk om op een radicale manier naar waarde te kijken. Rebel ziet aan de ene kant een urgentie om bij te dragen aan een oplossing voor de moeizame financiering van sociale ondernemers en hun structurele problemen in de stad, en anderzijds om de SRol (Social Return on Investment) in te zetten voor bedrijven die aan dat soort plichten moeten voldoen. Oftewel: de vraag- en aanbodzijde van het RIKX-marktsysteem.

RIKX – virtuele munt op basis van impact

Rebel probeert het huidige patroon waarbij financiering kostengedreven is, tegen te gaan. Door de kosten op basis van jaarlijkse afspraken te vergoeden ontbreekt de prikkel om impact te maximaliseren en kosten te minimaliseren. In de bekostiging zit namelijk

geen ruimte om door te ontwikkelen en te groeien. Met RIKX daarentegen wordt de sociale impact van maatschappelijke activiteiten aan de hand van drie pijlers gemeten: bereik, diepte en duurzaamheid. Is de waarde die gecreëerd wordt hoger dan de kosten, dan ontstaat er financiële ruimte om echt te gaan ondernemen. Kortom: het is een instrument om te investeren in sociaal ondernemers.

Het doel is om vraag en aanbod van impact te verbinden door hiervoor een markt te creëren. Een dergelijke markt zal sociaal ondernemerschap stimuleren en maatschappelijke impact haalbaarder en meer diffuus maken. Het creëert een draagvlak dat verder gaat dan publieke subsidies. Daarmee wil Rebel laten zien dat duurzaamheid en winstgevendheid hand in hand kunnen gaan.

Dankzij een recente aanpassing in het SRol beleid van Rotterdam in december 2019 is de Impact Key door de

gemeente en het Werkgevers Servicepunt Rijnmond (WSPR) omarmd. Samen met Rebel hebben ze een pilot opgestart: RIKX. Nu staat de R voor Rotterdam Impact Key. De pilot is voorlopig bedoeld voor projecten die bijzondere doelgroepen op weg naar werk helpen en een beperkt aantal bedrijven die SRol moeten invullen.

Sociale impact omzetten in financiële waarde

In de pilot wordt de impact van sociale projecten, initiatieven, ondernemers en organisaties in RIKX uitgedrukt en daarmee omgezet in een financiële waarde. In andere woorden: 1 RIKX heeft bijvoorbeeld een waarde van 28 euro. Als dan bijvoorbeeld een project met 1000 RIKX wordt gewaardeerd, dan is dat financieel vertaald 28.000 euro. De bedrijven met maatschappelijke doelen mogen hun RIKX aanbieden op het online RIKX platform; een digitale impact marktplaats. Vanuit het platform kunnen andere bedrijven met een SRol verplichting, of die hun CSR anders willen verzilveren, deze RIKX afnemen en opvoeren als invulling.

De pilotfase is nu qua mogelijke deelname beperkt, maar na perfectionering zou RIKX structureel kunnen uitbreiden. De pilot werd trouwens gepresenteerd in het kader van Rotterdam UIA Bridge project (EU Urban Innovative Actions - Building the Right Investments for Delivering a Growing Economy). UIA kijkt naar de pilot als een test voor upscale door Europa. Dankzij de economische theorie waarop het gebaseerd is, kan RIKX potentieel overal in de wereld worden toegepast. Wanneer overheidsorganisaties het systeem van RIKX implementeren en accepteren, wordt het een aanvulling op - of zelfs potentieel een substituuut voor - beide: de subsidieregelingen en de Social Return-Instrumenten die nu worden gebruikt.

BELANGRIJKSTE INZICHTEN

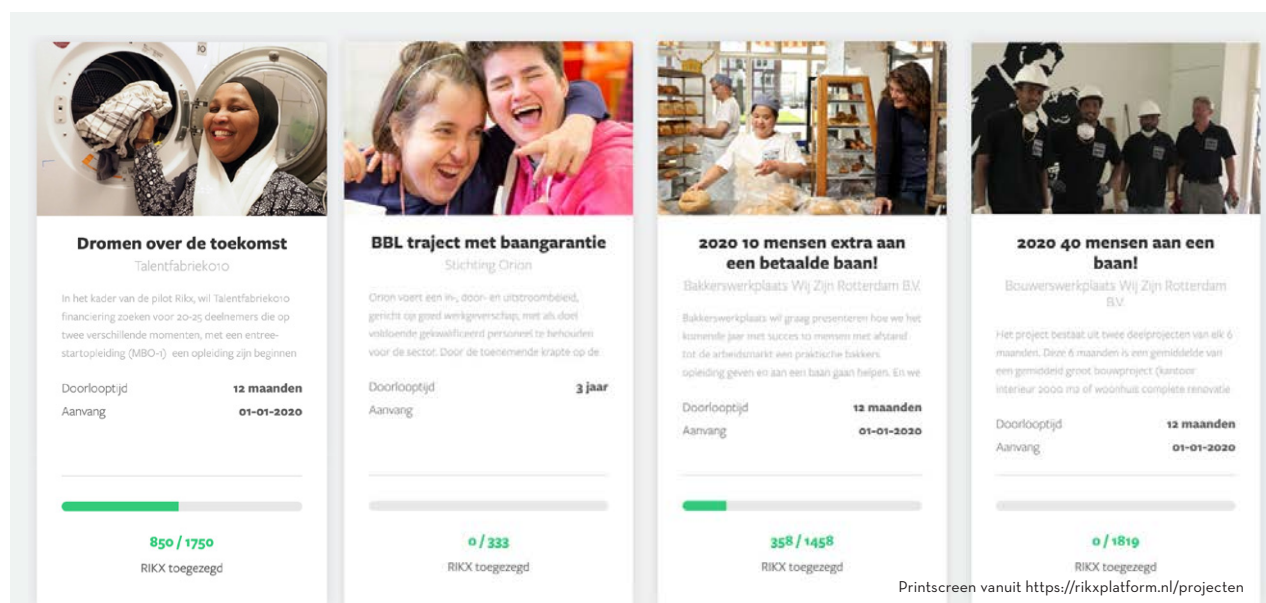
Adviesbureau Rebel levert met het RIKX platform (Rotterdam Impact Key) een zeer relevante bijdrage aan de ecosystemen van werk: hoe schep je voor sociale ondernemers condities om een gezond business model te bouwen waardoor zij zich o.a. werkruimte kunnen veroorloven. Maar ook: hoe geef je andere bedrijven de kans om dat te steunen. Kortom, met RIKX gaan duurzaamheid en winstgevendheid hand in hand.

De RIKX is een virtuele munt op basis van impact, gemeten aan de hand van drie pijlers: bereik, diepte en duurzaamheid van sociale ondernemersactiviteiten. Door het RIKX platform worden vraag en aanbod van impact met elkaar verbonden. Er ontstaat een markt waarin de waarde van sociale impact een ruilmiddel is tussen sociale ondernemers en bedrijven die aan sociale plichten moeten voldoen (Social Return on Investment).

De koppeling van inhoudelijke en financiële erkenning maakt waarde en impact van ondernemers tastbaar, het stimuleert besef en bijdrage enerzijds, en geeft anderzijds een duwtje in de rug voor type activiteiten die het anders moeilijk zouden hebben om hun kosten rond te krijgen.

Deze shift in mindset creëert een markt voor haalbare sociale impact die sociale ondernemers aanmoedigt om lange termijn doelen te stellen. Daarmee kunnen kwetsbare werk-ecosystemen in de stad veerkrachtig en langdurig worden.

De RIKX is zeer geslaagd om de theorie van impact economy in praktijk te brengen en te implementeren. Bovendien is het zo eenvoudig opgezet dat het begrijpbaar is voor alle type doelgroepen, van de Europese Unie tot kleine ondernemers.



Grip op Werk

8 AANBEVELINGEN OM AAN DE SLAG TE GAAN MET ECOSYSTEMEN IN DE STAD

Werk is een bouwsteen van onze samenleving. In eerste instantie denkt men bij ‘werk’ aan kale economische waarde, maar die hangt samen met de maatschappelijke waarde. Denk aan veiligheid, werkgelegenheid, inclusiviteit of duurzaamheid. Werk in de stad draagt bij aan de veerkracht van grotere ecosystemen, waardoor de impact de eigen activiteit ontstijgt. Er zijn dus genoeg urgente redenen om (betaalbaar) werk in de stad te houden, maar dat blijkt niet vanzelf te gaan.

Om (betaalbare) werkruimte in de stad te behouden en werk van meer waarde te laten zijn, zijn er behalve ruimte voor nieuwe type trekkers nog een aantal specifieke beleidskeuzes en nieuwe instrumenten nodig. Uit de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde casussen, aanpak van de nieuwe type trekkers en interviews valt veel te leren: hoe en onder welke randvoorwaarden werk zijn legitieme plek en rol in de leefomgeving kan verzilveren en de competitie van vastgoedmarktprijzen kan weerstaan.

In dit hoofdstuk zijn 8 aanbevelingen geformuleerd, die als rode draad naar voren komen en die het mogelijk moeten maken om beter grip op werk, op werkruimte in de stad en de betaalbaarheid ervan te verkrijgen. Deze aanbevelingen geven aan wat nodig is om onder verschillende omstandigheden en op verschillende niveaus de paradigmaverschuiving voor ecosystemen van werk in de stad handen en voeten te geven.

INZETTEN OP REGIE VAN STAD- TOT PANDNIVEAU



Ecosystemen van werk in de stad laten zich niet ontwerpen, zij veranderen continu - net zoals de stad zelf. Daarom is regie onontbeerlijk; cruciaal voor het organiseren, richting geven en bijsturen. Regie is mensenwerk en heeft betrekking op alle nieuwe trekkers, maar vooral de regisseurs en operators. Regie dient flexibel en levensvatbaar te zijn, waarmee het belang van de stad wordt bewaakt en versterkt op verschillende schaalniveaus.

De functie van regie is het sturen op de verschillende aspecten van werk, de vraag naar ruimte en het verzilveren van kansen. Goed uitgevoerde regie schept vertrouwen bij ondernemers om de juiste plek te vinden, de ruimte efficiënt te gebruiken en intensivering of menging van functies mogelijk te maken, zonder alles van tevoren vast te leggen. Regie speelt in op veranderingen van de stad, die zich continue voordoen.

Cruciaal voor wie de regie voert is het waarborgen van eigen autonomie; beslissingsbevoegdheid over zowel de activiteiten als de financiën. Het is noodzakelijk om expertise van stedenbouw, vastgoed en financiën te bundelen en alles in één hand te houden, met mandaat voor programmaregie, mensen en middelen. Bovendien waarborgt een niet-politieke status beter de visie en stabiliteit door de tijd heen. Hiermee krijgen ontwikkeltrajecten meer ruimte, tijd en kansen dan een politiek beleidsplan van bijvoorbeeld 4 jaar toelaat. Daarnaast kan de regisseur door zijn onafhankelijkheid en adaptief vermogen meerdere rollen aannemen en gesprekspartner worden van zowel private- als overheidsactoren: van uitvoerder tot adviseur en partner.

Een mandaat dat zou luiden: 'Regie over betaalbare werkruimte en het bevorderen van ecosystemen van werk', kan op meerdere schaalniveaus

toegesplitst worden: stad (of stadsregio), gebied, straat en gebouw. Waar op hogere schaalniveaus het coördineren, garanties stellen en toon aangeven centraal staan, gaat het op lagere schaalniveaus meer over de uitvoering, waardoor ook de regie een lokaler karakter krijgt.

Stads(regio) niveau

In Nederland ontbreekt vooral regie op stedelijk en stadsregionaal niveau, bij uitstek het niveau waar in een relatief kort tijdsbestek het thema 'werk' neergezet kan worden. Met regie op stads(regio)niveau wordt hier iets anders bedoeld dan een gemeentelijke dienst. Het is ook geen vervanging ervan; het kan zelfstandig, in opdracht, of in samenwerking met een gemeentelijke dienst en/of andere instanties opereren. Met een specifiek maatschappelijk doel voor ogen en een onafhankelijke status kan een apart autonoom overheidsorgaan worden gecreëerd dat een nog niet ingevulde rol vervult en bijzondere taken bij elkaar brengt voor een integrale aanpak. Daarbij valt te denken aan:

- Verschillen in type ecosystemen en complementariteit in acht nemen en ondersteunen door analyse, begeleiding en monitoring (citydev.brussels, HMO)
- Betaalbaarheid en toewijzing van werkruimte bewaken (citydev.brussels)
- Urgente of gevoelige voorbeeldprojecten ontwikkelen in opdracht van de overheid, in samenwerking met private partijen, of als partner van private

- partijen aansturen (AG Vespa, citydev.brussels, HMO)
- Aanspreekpunt en matchmaking (bijvoorbeeld tussen ontwikkelaars, beleggers, investeerders, en gebruikers of ondernemersverenigingen) over wat kan met werk waar, wie heeft behoefte aan wat (interview Revive)
- Aanspreekpunt voor vergunning/procesversoepeling, kennis en steun voor optimaliseren en intensivering van werkruimte in woningbouwplannen of werkgebieden
- Bijdragen aan hoe milieucontouren anders kunnen worden aangepakt en hoe innovatie kan worden gestimuleerd. O.a. samenwerken en aanjagen van leningen voor verduurzaming van werkruimte, Milieuzonering Nieuwe stijl, experimenteren met de omgevingswet, toepassing onder de Crisis- en Herstelwet op weg naar de Omgevingswet in het kader van werk
- Opleiding voor nieuwe type operators, makelaars, financieel adviseurs in samenwerking met onderwijsinstututen zoals universiteiten en hogescholen (HMO)
- (Indien mogelijk) het tijdelijk beschikbaar stellen van (publieke) financiële middelen om het verschil te maken en de uitvoerbaarheid van een project te versnellen (HMO)

In andere woorden: dankzij een dergelijke instantie zouden de overheden de diversiteit van type werkgebieden, en complementariteit en balans van ecosystemen van werk op stad/regionaal niveau kunnen bewaken en zo nodig snel handelen. Ondernemers en andere private partijen kunnen

helpen om issues aan te kaarten door ze te melden en tegelijk hun wensen en behoeftes sneller aan de orde te stellen. Een regie orgaan zou garanties kunnen geven over betaalbaarheid van werkruimte en toewijzing en wellicht zelfs het verhuurrisico (deels) op zich nemen (citydev.brussels) of aan operators doorgeven (SKAR, 3Space). Bovendien zou het heel handig zijn - vooral aan de kant van de vraag voor kleinere bedrijven - om een overzicht te hebben van wat er waar ontwikkeld wordt en daarbij begeleiding aan te kunnen vragen. En aan de kant van aanbod bij ontwikkelaars: richtlijnen te hebben met kennisondersteuning per gebied en een overzicht van gebruikers te kunnen vinden.

Daarnaast zou een dergelijke instantie actief kunnen bijdragen aan milieucontouren nieuwe stijl of projecten helpen versnellen en intensiveringsmogelijkheden zoeken, of er voor waken dat bepaalde bedrijventerreinen niet worden aangetast. Met alle verworven en gebundelde ervaring kan bovendien een toekomstige generatie van operators, financieel adviseurs, makelaars en andere deskundigen worden 'opgevoed' over ecosystemen van werk en het mengen (of niet) van wonen en werk.

Gebied- of straatniveau

In Nederland zijn al meerdere vormen van gebieds- of straatmanagement actief zoals Witte de Withstraat in Rotterdam of Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM). Regie op kleiner schaalniveau kan in de vorm van een publiek-private samenwerking of zelfs alleen privaat in nauwe samenwerking met de gemeente; hoe kleiner de schaal is, hoe groter de belangen van de directe betrokkenen om te investeren in een direct commitment (NV Zeedijk, Jan Eef). Uit de voorbeelden van het onderzoek zijn meerdere modellen gehaald die afhankelijk

van het type gebied en de ontwikkelingsfase interessant kunnen zijn. Alle voorbeelden hebben als gemeenschappelijke doel om betaalbare werkruimte te behouden en type ondernemingen op een verantwoorde manier te selecteren.

Afhankelijk van het type belang en type gebied worden het mandaat en de samenstelling van de regie bepaald, samen met de bijbehorende rol van de lokale overheid. Dat betekent dat private partijen en zelfs burgers en ondernemers op dit schaalniveau gelijke partner van overheden kunnen worden, mits hen de ruimte wordt gegeven en wettelijke en financiële kaders helder zijn opgezet.

Blok- of pandniveau

De overheid en de grote private partijen kunnen niet alles - en hoeven ook niet alles. Op blok- en pandniveau is er een meer agile (bewegelijke en lenige) aanpak nodig met een langetermijnvisie, korte termijn acties en operators voor de aansturing en uitvoering. De operator is een nieuwe figuur. Operators hebben zowel sociale vaardigheden als economische expertise van vastgoed matchmaking tot adviseren en begeleiden van business modellen. Het zijn solution architects die een concept voor betaalbare werkruimte haalbaar maken (interview WB&V). Zij nemen de leiding over de directe uitvoering op het kleine schaalniveau.

Eigenaren van grond of panden (overheden, investeerders, beleggers, ondernemers met gedeeltelijke leegstand) kunnen beslissen om zo'n operator in te inschakelen. De aanpak om via operators economische waarde voor de lange termijn te genereren door onderbenutte en soms vervallen bestaande ruimtes te ontsluiten, is essentieel. Een beter gebruik brengt weliswaar

kosten voor onderhoud met zich mee, maar heeft een meelift-effect voor het hele gebied (BuyGiveWork, De Hoop, Keilepand). Operators worden hoofdverantwoordelijk en kunnen de eigenaar ontlasten van de daily running, waarbij zij ter plekke in direct contact met de gebruikers werken. De operator zorgt voor een goed ondernemersklimaat, dat alle maatschappelijke doelen gehaald worden, houdt poolhoogte van hoe gezond het business model van de ondernemers en het ecosysteem blijft, zet expertise van andere deskundigen in en ziet waar ingrepen en innovatie nodig zijn. Een niet onbelangrijke kwaliteit van een operator is ook optimalisatie van ruimtegebruik, door gemeenschappelijke ruimte te delen (Contact) en dubbele of triple shifts te organiseren (BuyGiveWork).

Bijzonder is ook om te zien hoe zo'n nieuwe type operator een regisseur wordt op dit schaalniveau. Operators kunnen uit uiteenlopende type stadmakers ontstaan die zich de urgentie voor betaalbare werkruimte en werk-ecosystemen in de stad hebben toegeëigend, van stichting (SKAR, Loods 6) tot advies- en architectenbureaus (MissMyagi, MB&V, 3Space) en ondernemers (Keilepand). Allemaal zoeken ze de grenzen van hun kennis, vermogen tot leiding geven en haalbaarheid.

KADEREN IN PLAATS VAN INKLEUREN

Om flexibiliteit te waarborgen met ruimte voor andere partijen, voor onverwachte ontwikkelingen en voor veranderende inzichten, is er een ander type proces voor gebiedsontwikkeling nodig, met gezamenlijk geformuleerde ambities, met raamwerken en kaders, en het benoemen van condities. Dit betekent dat de overheden zich met name hierop zouden moeten richten terwijl ze tegelijkertijd durven los te laten en anderen meer vertrouwen en gunnen. Gelijkaardige samenwerking van alle spelers ontstaat door iedereen de mogelijkheden te bieden om iets te geven en iets te nemen gedurende een 'onderhandelingsproces'. Wellicht in het begin wat tijd- en energierovend, maar een zorgvuldig voorproces betaalt zich terug.

Kaderen dus, in plaats van inkleuren. Met een multidimensionale aanpak: met voldoende flexibiliteit bij het bepalen van bestemmingen, door het promoten van casco's en typologieën, door in activiteiten te denken in plaats van vaste functies. En soms kan het nodig zijn om eerder gemaakte afspraken te herzien. Als een plan (te) lang geleden bepaald was maar stagneert, moet het mogelijk zijn de gemaakte plannen open te breken.

Tenslotte vaste GREX-getallen (dichtheden, prijzen, percentages etc.) pas zo laat mogelijk in beeld brengen; eerst het werk veilig stellen en voorkomen dat het werk door de grondexploitatie gemarginaliseerd of uit het gebied gedrukt wordt. Makkelijker gezegd dan gedaan, maar er zijn ook financiële oplossingen en afspraken mogelijk die de ontwikkelaar kunnen helpen en ontlasten. En dat hoeft niet op stel en sprong, maar kan juist beter gefaseerd; blok per blok, pand per pand.

Voor al het voorgaande is geduld van cruciaal belang. Voor de gemeente betekent dit om ongeacht het verloop van het proces aan boord te blijven zodat de geformuleerde ambities kunnen worden gerealiseerd,



door steun te blijven geven, om vinger aan de pols te houden en de waarden van het plan te blijven bewaken. Werkbare scenario's en versoepeling van protocollen kunnen slimme instrumenten zijn om investeerders en gebruikers te lokken. Bijvoorbeeld Miss Miyagi is bereid om een aantal scenario's met haalbaarheidsstudies te ontwikkelen om het potentieel van het vastgoed te highlighten. Elk scenario wordt getoetst en krijgt een zogenaamd 'stedenbouwkundig attest' van de gemeente.

Het nut van deze scenario's is dat helder wordt wat kan, hoe, en binnen welke kaders. Deze procedures zijn niet alleen bedoeld om initiatieven aan de hoogste prijs of het meeste profijt koppelen, maar om voorwaarden te formuleren waaraan de (her) bestemming dient te voldoen. Een gunstig instrument voor een beginfase. Zo kan een fundament gelegd worden, op randvoorwaarden getoetst en ook beoordeeld worden hoe het toekomstige plan het ecosysteem zal bevorderen.

WERK PROMINENTER STELLEN

Planning in Nederland heeft een lange traditie met woningbouw als drijvende kracht. Dat heeft ook gevolgen voor gebiedsontwikkelingen waar vaak voorrang aan woningbouw wordt gegeven. Wij stellen voor om de volgorde om te draaien en voorrang aan werk te geven. Vooral bij transformaties van bestaande bedrijvengebieden naar gemengde gebieden, gelden steekhoudende argumenten: het voorkomt onnodige verplaatsingen van ondernemingen naar elders, het zorgt voor lagere huren, voor behoud van werkgelegenheid, het helpt om aanwezige ecosystemen sterker te laten worden. Vandaar met klem een verzoek: heb meer oog voor wat er al is aan werk, in plaats van alleen naar nieuwe oplossingen te kijken.

Het gaat hierbij om de relatie tussen investeringsniveau - grondprijs - afzetbaarheid - risico - betaalbaarheid en de effecten op ecosystemen. Cruciaal daarbij is dat gebiedsontwikkeling in Nederland vaak bepaald wordt door woningbouw, dat over het algemeen lucratiever is voor ontwikkelaars. Het levert minder risico op dan werken en is financieel aantrekkelijk.

Het gevolg hiervan is dat het prijsniveau voor het werken onder druk van het financieel aantrekkelijker wonen komt te staan. Afspraken om het werk veilig te stellen zorgt voor behoud van werkgelegenheid en draagt bij aan het consolideren van het al aanwezige ecosysteem.

Ondernemers kunnen gezien worden als de 'bewoners' van een werkmilieu, met hun lokale kennis en maatschappelijke en financiële waarde voor de plek. Op deze manier zullen toekomstige bewoners en ondernemers zich beter verhouden tot het karakter en de activiteiten van het gebied. Succesvol werk trekt meer werk aan en creëert meer helderheid over het type werkruimte waar vraag naar is, met als gevolg minder risico op voorinvestering en leegstand.



De overgang naar een nieuwe community (huidige ondernemers + nieuwe bewoners en ondernemers) zou idealiter van het begin af aan omarmd én begeleid moeten worden, om tot een nieuwe weerbaardere community te komen.

Niet voor niets hebben de ZOHOcitizens iedereen ervan kunnen overtuigen dat ondernemers als de bewoners van een werkmilieu gezien moeten worden, met lokale kennis en maatschappelijke en financiële waarde. Dergelijke voorbeelden gelden ook voor het Keilepand, De Hoop, Innovatieve Stadhaven, Hof van Cartesius, NV Zeedijk. En in het geval van Greenbizz kan werk letterlijk en figuurlijk als scharnier in de stad worden gezien.

Het zou een gegeven moeten zijn: het veiligstellen van werk - om mensen in staat te stellen om zich een woning te kunnen veroorloven.

WOON- EN WERKEXPERTISE COMBINEREN

Ontwikkeling van wonen en van werken zijn twee aparte werelden met eigen verdienmodellen en risicoprofielen, die qua type professionele kennis, regelgeving en financiële constructies nogal verschillen. Bij menging van functies is het echter cruciaal de verschillende expertises bij elkaar te brengen. Om differentiatie en complementariteit van werken en wonen op alle schaalniveaus mogelijk te maken, is een nieuwe generatie van actoren nodig

Financiële adviseurs, makelaars en technisch deskundigen zouden van begin af aan bij gebiedsontwikkeling betrokken moeten zijn. Deze actoren moeten voor de nodige kruisbestuiving tussen de twee werelden zorgen. Door de verschillende soorten inbreng van expertises en rollen te bundelen worden risico's en valkuilen eerder zichtbaar, wordt het concept rijker, de aanpak duidelijker en het business model robuuster. In deze zin zijn de 'bewuste investeerders' en de 'operators' de meest innovatieve van de vier type trekkers. Bewuste investeerders kijken anders naar financiële haalbaarheid van een initiatief, terwijl operators de kennis van placemaking met matchmaking, vastgoed makelaardij, projectregie en community management bij elkaar brengen.

Maar bovenal, om samen de risico's en valkuilen slimmer te pareren en om veilig in werkruimte te kunnen investeren, moet kruisbestuiving tussen de twee werelden tot stand komen, aan de hand van de nodige uitwisseling van kennis en ervaring. Hier komen risico's bij kijken, maar innovatieve coalities van nieuwe generatie ontwikkelaars, architecten en adviseurs kunnen tot uitdagende en slimme oplossingen leiden om betaalbare werkruimte en werk-ecosystemen tot stand te brengen (ZOHO, De Wasserij, De Potterij). En, niet onbelangrijk: laten we ook niet vergeten hoe tools als online matchmaking platforms, open calls en een rijk multi-channel instrumentarium kunnen worden toegevoegd om expertises te integreren.



EIGENDOM ALS KANS PAKKEN



Eigendom is een machtig instrument, dat zeggenschap geeft en ook gebruikt kan worden om wenselijke veranderingen mogelijk te maken. Wat soms handig is, omdat het ondernemers de mogelijkheid geeft om de eigen wensen en ambities waar te maken; omdat het de overheid bijvoorbeeld kan helpen om garanties te geven en te experimenteren met betaalbare werkruimtes; omdat het operators de gelegenheid geeft om nieuwe constructies te testen; of omdat zeggenschap bij co-eigenaarschap belangrijk is voor de kostenbeheersing van investeringen, en de vraag wat je met de winst doet.

Eigendom is en blijft een centrale vraag.

HMO heeft de grond van Wehkamp gekocht om de overgang en het herverkaveling proces veilig te stellen. Citydev.brussels gebruikt korting op erfpachtcanon en huur als incentives of beloning die ondernemers krijgen door het verwezenlijken van impactrijke ingrepen. NV Zeedijk gebruikt het kopen en verkopen van panden na herstructurering om organische regeneratie te stimuleren. De Potterij grond werd door OVAM voor een symbolische € 1,- verkocht. SKAR zoekt naar co-eigenaarschap met collectieven van ondernemers en creatieven. The Borough in Brixton heeft via een tenderprocedure zijn pand in beheer aan de operator 3Space gegeven, in plaats van het te verkopen. Keilepand werd door de gemeente aan de ondernemers verkocht. DAMEN heeft een onzekere toekomst op zijn Amsterdamse locatie, vanwege de verkoop van erfpachtrechten. Door het kopen van de grond, helpen Stadmakersfonds en andere investeerders de coöperatie van het Hof van Cartesius om onafhankelijkheid op te bouwen. Oftewel: de randvoorwaarden en mogelijkheden voor eigendom, al zijn ze nog zo verschillend, kunnen - afhankelijk van de condities - diverse voordelen bieden voor de ecosystemen van werk.

Gemeentelijk/overheid bezit

Verstandig actief grondbeleid van de gemeente of overheid in Nederland is niet onbekend. Door controle over eigendommen (of het nou gaat om nalatenschap of een nieuwe aanschaf) kan de overheid beter ondersteunen en experimenteren met werk en betaalbare ruimte. Gemeente en overheden kunnen dan de tijd nemen om te beslissen of zij het bezit willen behouden, of voor een tijdelijk gebruik kiezen, het door een aparte partij laten beheren, in co-eigenaarschap omzetten, of verkopen aan een ondernemer. Er zijn grote verschillen afhankelijk van het type ondernemers; in de manier waarop ze georganiseerd zijn en in hoeverre zij maatschappelijke ambities bij gebiedsontwikkeling hebben en impact kunnen maken. Tenslotte helpt eigendom in bezit van de gemeente ook om te experimenteren met bijzondere vormen van tenders en contracten.

In co-eigenaarschap

Co-eigenaarschap kan een middel zijn om meer continuïteit in aanbod van betaalbare werkruimte te combineren met gedeelde risico's en verantwoordelijkheden tussen verschillende spelers. Het kent meerdere vormen zoals tussen een operator als SKAR en ondernemers of creatieven, of tussen ondernemers zelf bijvoorbeeld als coöperatie (Hof van Cartesius). Maar het model is nog in ontwikkeling, en op zoek naar meer vormen tussen privaat-privaat en privaat-publiek. Niet te onderschatten zijn de mogelijkheden van hybride modellen waarbij het co-eigenaarschap in

vorm van afspraken over onderhoud, materiaal en werk wordt geregeld of in vormen van ruil. En als co-eigenaarschap niet in aanmerking komt, biedt co-gebruik zeer aantrekkelijke opties (Contact).

In eigendom van de ondernemers zelf

Het is niet altijd wenselijk voor een ondernemer (of een collectief) om eigenaar te worden, maar in enkele gevallen kan het juist voordelen bieden, voor henzelf en voor de stad.

Na de melding van herplaatsing van Wehkamp, heeft HMO de grond gekocht als garantsteller, om een potentiële schade aan de lokale markt en werkgelegenheid te voorkomen. Ondernemers hebben normaliter moeite om zich als betrouwbare kopende partij op te stellen. Dat kan veranderen mits ondernemers zich goed organiseren en een professionaliseringsstap maken om hun zeggenschap en positie te verstevigen, gekoppeld aan een gezond business model, langdurige betrokkenheid en inzet zoals in het geval van Keilepand BV. Zulke stappen bouwen vertrouwen op tussen de ondernemers onderling, naar andere betrokken partijen zoals beleggers (De Hoop) of de gemeente. Daar kan bijvoorbeeld de steun van een fonds als het Stadmakersfonds een zeer betekenisvolle rol in spelen. De waarde van een pand moet niet alleen door de ruimtelijke situatie worden bepaald, maar door het soort activiteiten dat daarin plaatsvindt, specifiek als de eigendom in kwestie van de overheid is.

Het (collectieve) eigenaarschap van gebouw of grond van ondernemers zoals Keilepand BV, Noorderveld-Molletjesveer of een coöperatie als Hof van Cartesius is vaak de sleutel om in aanmerking te komen voor bankleningen. Dit biedt met name zeggenschap aan de ondernemers, en vrijheid om voor lange termijn eigen investering in hun eigen werkruimte alsook

in de omgeving te doen. Denk aan lage huur op lange termijn en investering in machines en infra of duurzame ontwikkeling. Na het veiligstellen van een eigen werkplek kunnen de ondernemers zich ook meer inzetten in het bijdragen aan hun ecosysteem en die van anderen in het gebied. Daarmee ontstaat een sterke community die een duidelijke binding aangaat met zijn omgeving.

SLIMME CONSTRUCTIES EN CONTRACTEN BIEDEN



De snelheid, waarmee veranderingen zich voordoen maken het steeds nijpender om slimme constructies te verzinnen en flexibiliteit in contracten in te bouwen. Ondernemers hebben zeer uiteenlopende wensen wat huurcontracten betreft, wat maakt dat er steeds meer verhuurders met nieuwe ideeën komen voor fluïde contract-experimenteren zoals *easy in - easy up - easy out*. Tijdelijkheid biedt vele voordelen. Het kan helpen om projecten in goede banen te leiden of om zelfs als coöperatie op een organische manier eigenaar te worden. Ondernemers daarentegen die investeren in gereedschap, infra of verduurzaming, willen de tijd hebben om hun investeringen terug te verdienen. En bij een verhuizing is het moeilijk om weer een plek dicht bij de stad met een eigen ecosysteem te vinden.

Lange of korte termijn garantie voor het gebruik van een werkplek omvat vele vragen. Velen worstelen er mee hoe je risico's kunt verminderen. Het tempo is hoger, de investeringstermijnen zijn korter dan vroeger. Een eigenaar kan het beste openstaan voor een lange of juist korte termijn. Tegelijkertijd heeft een gebruiker ook de neiging om zich te committeren. Er zijn ook creatieven die juist de voorkeur geven aan een lange termijn contract, aangezien hun "instabiliteit stabiel is" (SKAR interview). Start-ups zien verhuizing naar een andere locatie echter in een ander perspectief, in tegenstelling tot ondernemers die investeren in gereedschap, infra of verduurzaming. Zij willen juist de tijd hebben om hun investeringen terug te verdienen. Hoe dan ook, nomadisme is voor het MKB en grotere bedrijven geen zegen, het is vaak moeilijk om weer een plek dichtbij de stad te vinden. Daarnaast is verhuizen duur, vereist veel investeringen en heeft het ook gevolgen voor de werkgelegenheid en het ecosysteem (DAMEN).

Flexibiliteit biedt op zich vele voordelen. Het biedt de mogelijkheid om de tijd te nemen om studies uit te voeren, het project aan te scherpen, de nodige overheidsopdrachten te organiseren, de juiste partners

te vinden en de vergunningen rond te krijgen. Aan de kant van de gebruikers kan tijdelijkheid een leefstijl zijn, een overgangssituatie, maar ook een noodoplossing. Het is voor alle stakeholders van belang om snel iets in gang te zetten, en de kans voor gebruikers open te laten om wat langer te blijven. De lengte van het contract kan bepalend zijn voor beide: huurder en verhuurder. De clause over voorrang voor mogelijke verlenging is een veilige optie die beide partijen gerust stelt. Als het na afloop van het contract niet goed gaat, zijn beide vrij van elkaars verplichtingen. Als het goed gaat, dan hoeft de gebruiker niet te wijken voor een hogere bieder (AG VESPA interview). Een tussenmodel om fluctuaties van gebruikers tegemoet te komen is bijvoorbeeld een 'easy in - easy up - easy out' overeenkomst (citydev.brussel), wat ondernemers voldoende ruimte geeft om te experimenteren en te groeien. Toch kan dat alleen worden aangeboden door grote spelers, omdat zij fluctuaties beter kunnen opvangen.

Om voor een langere termijn houvast over betaalbare werkruimte te kunnen bieden, ligt de beste oplossing bij de bron: namelijk ervoor zorgen dat de huurder in staat is om te betalen dankzij de onderneming die goed draait. Dat bereik je door studies en analyses, begeleiding en monitoren van de specifieke gebruikers, van creatieven en ambachtslieden tot makers, MKB's en de industrie (citydev.brussels, HMO, Stadmakersfonds). Een dergelijke methodiek maakt de businessmodellen van de ondernemers gezonder en robuuster, en daarmee ook hun ecosystemen. Toch lijkt dit geschikter te zijn voor overheden of grote organisaties. Stel dat een ontwikkelaar of belegger hier ook de voorkeur aan zou geven, dan zou het wellicht verstandig zijn om een samenwerking met een dergelijke instantie aan te gaan.

NIEUWE INSTRUMENTEN INCENTIVEREN



Soms is er een hefboom nodig, bijvoorbeeld om in gemengde gebieden een sociale grondprijs voor werken te introduceren, of om maatschappelijke doelen in tenderprocedures in te bouwen. Zo zijn er verschillende type instrumenten, trends en initiatieven die door het hele onderzoek worden gedetecteerd die bijzondere aandacht verdienen om te incentiveren, te stimuleren en op te schalen.

Grondbeleid als hefboom in gemengde gebieden

Uit een onderzoek van STEC buiten de Randstad blijkt dat het merendeel van de ondernemingen op de huidige bedrijventerreinen mengbaar is, en dus ook mogelijk is in woongebieden. Toch is er in de praktijk tot nu toe bar weinig van terecht gekomen, omdat de mengbare werkfuncties door de krappe marktsituatie onder druk worden gezet en woningbouw commercieel minder riskant is om te ontwikkelen. Een andere reden is dat met de functiemenging veelal de grondprijzen en huren stijgen. En bij transities van werkgebieden in de stad moeten de ondernemers die er zijn vaak voor een lange periode een andere ruimte zoeken. Maar verhuizen en dan terugkeren is ongunstig; ondernemers kunnen zich de hogere huur bij terugkomst niet altijd veroorloven.

Hier ligt de uitdaging in het kanaliseren van een deel van de grondwaarde stijging richting het behoud of nieuwbouw van werkruimte. Te denken valt aan het toepassen van een sociale grondprijs in plaats van een reguliere. De 'residuele waarde' van de grond wordt grotendeels bepaald door de bestemming die daarvoor geldt, de dichtheid en door de locatie. Dat valt op meerdere schaalniveaus te berekenen: op gebiedsniveau, blok, kavel, of zelfs per deel van een gebouw. Er zouden speciale tarieven gehanteerd kunnen worden voor verschillende onderdelen, bijvoorbeeld voor een bepaald type bedrijvigheid

die de overheid graag zou willen behouden. Daarbij is het van essentieel belang dat een 'kettingbeding' wordt geregeld dat ervoor zorgt dat het gebruik als bedrijfsruimte bij eventuele doorverkoop of huurbeëindiging wordt doorgegeven aan opvolgers. Maar als de overheid een dergelijk proces wil aangaan, kan het raadzaam zijn om dit in samenwerking met de markt te doen. Vastgoedeigenaren doen hier soms ook al wat mee; in winkelvastgoed is het bijvoorbeeld best gebruikelijk dat een starter volgens een groeimodel huur betaalt. Dergelijke oplossingen die al op grote schaal toegepast worden voor wonen, kunnen ook een oplossing zijn voor werkruimte (interview J. Beekmans, STEC).

Prijsvragen en aanbestedingen

Voorwaarden voor ecosystemen van werk kunnen ook in tenders worden opgenomen. Hier hoort ook een lerend effect bij voor een ontwikkelorganisatie, wat geldt voor alle stakeholders: van wie de tender verstrekt tot wie het probeert te winnen. Inhoud en eisen moeten van tevoren goed zijn uitgezocht, zowel wat betreft de vraag als ook de haalbaarheid ervan. Af en toe wordt er te weinig gevraagd, vaak te veel.

Ter illustratie het nieuwe experimentele aanbestedingsproces van ZOHO in Rotterdam, wat zich door vele interessante aspecten heeft onderscheiden: door betaalbare werkruimte als cruciale eis te stellen met behoud van het huidige type ondernemers ecosysteem, door eisen te stellen met betrekking tot innovatieve coalities van nieuwe generaties ontwikkelaars, architecten en adviseurs, door het aanbestedingsproces met dialoog momenten wat opener te maken.

Corporate en niet-corporate bij elkaar brengen

Creatieven, kleine ondernemers, en vele andere werkgroepen zijn vaak niet vertrouwd met corporate of meer profijt gedreven bedrijven - en vice-versa. Zelfs met de beste bedoelingen is het lastig om elkaar te vinden en de onbekendheid te overwinnen. Toch kunnen ze elkaar nodig hebben in een ecosysteem en meer voor elkaar betekenen. Middels het kangoeroe-model zoals bij Contactweg in Amsterdam, is een manier gevonden om gebruik van werkruimte, huur, toegevoegde waarden en risico's tussen corporate en niet-corporate te delen. De basis daarvan is dat er verschillende verhoudingen voor de twee partijen qua ruimtegebruik en kosten zijn afgesproken.

De voordelen voor beide partijen zijn dat de niet-corporate zekerheid over zijn werkplek krijgt, en de corporate profiteert van de reuring en kruisbestuiving. Ook het model van BuyGiveWork brengt via curatorschap van de operator verschillende bedrijven en ondernemers bij elkaar die elkaars financiële vermogen aanvullen: sommige bedrijven betalen de marktwaarde, anderen niet. In totaal blijft de huuropbrengst van het pand in positieve balans.

Voor een dergelijk proces is het nodig om voldoende tijd te nemen voor het preciseren van de ambities, om aan elkaar te wennen en vertrouwen te winnen om een dergelijke uitdaging aan te gaan. Daarnaast is het verstandig om een bemiddelaar met de juiste expertises van beide partijen in het proces te brengen die beiden begeleidt en ontlast, en voor beide partijen de voordelen uit kan werken en zichtbaar maken. Bijvoorbeeld door een goed business model op te bouwen, een adequate MoU te opzetten en het hele proces te versoepelen.

Hier valt nog heel wat te winnen. Gemeente, conceptontwikkelaars en makelaars zouden hier iets moeten bedenken om ervaringen op te bouwen en om verschillende type samenwerkingsconstructies te testen.

Innovatieve financiële oplossingen

Steeds meer partijen die de voordelen van functiemenging en van werk in de stad zien, zijn inmiddels bereid om mee te doen. Toch lukt dat vaak niet vanwege gebrek aan kennis en financiële middelen. Ook ontwikkelaars zien het potentieel van grondwaardestijging en hebben oog voor de impact

van een attractieve menging, maar het ontwikkelen van werken blijft voor hen een riskante investering. Ondernemers en burgers komen met ideeën, initiatieven en inhoudelijke oplossingen, maar hebben vaak een zwak business model. Zij zijn op zoek naar oplossingen.

Banken en financiële instellingen merken dat private kleine investeerders steeds kritischer kijken naar hoe hun eigen geld wordt besteed. Er is een groeiende groep die sympathie heeft voor maatschappelijke impact, en die een belangrijk draagvlak kan vormen voor het steunen van werk in de stad. In het verlengde daarvan zijn er ontwikkelaars die al ervaring hebben met sociale woningbouw. In samenwerking met banken en private investeerders zijn zij bezig grenzen te verruimen. Ook doen zij pogingen om financieringsconstructies voor sociale woningbouw ook voor het werken toegankelijk te maken, bijvoorbeeld door het onrendabele deel uit het project te isoleren (Inclusio). Tegelijk zoeken ondernemers ook naar mogelijkheden om hun projecten niet alleen van de grond te laten komen, maar ook langdurig betrokken te blijven. Zo zijn er pioniers met nieuwe type fondsen die hun financiële steun en professionele begeleiding aan kunnen bieden (Stadmakersfonds). De begeleiding is net zo belangrijk als de financiering, zo niet belangrijker: het is de sleutel om het initiatief waarin geïnvesteerd wordt te waarborgen. In de praktijk is de hoeveelheid geld die het fonds verstrekt vaak gering ten opzichte van wat de ondernemer zelf inzet. Een fonds werkt dus anders dan subsidies, past beter bij het ondernemerschap en bevordert vooral ondernemers om hun kennis te vergroten en tastbare resultaten te bereiken (MKB-katalysatorfonds).

Opdrachten in plaats van subsidies

In de verlengde hiervan zegt Olof van der Wal (SKAR): 'Koesteren maar niet doodknuffelen: om een gezonde stimulans voor ondernemers te bereiken zouden overheid en financierders een draai moeten maken en liever opdrachten verstrekken in plaats van subsidies.' Dat is een productieve incentive die ook een gunstig effect kan hebben op de rest van het ecosysteem.

ERKENNEN EN WAARDEREN

In tijden van marktdruk en ruimteclaims wordt gebiedsontwikkeling steeds meer een vak van herstructurering en optimalisatie van ruimtegebruik en governance. Realistisch naar de stad en werk in de stad kijken betekent daarbij het breken met twee gewoontes: vaak wordt ontkend dat op het moment dat er met planontwikkeling begonnen wordt, de gebieden al veel potentiële werkruimte bieden. Het andere betreft een control reflex bij veel betrokkenen bij gebiedsontwikkeling, zoals het niet zien van andere actoren, het verlangen naar continue groei en profijt en de wens om kosten en risico's in GREX of lineaire excel sheets te vatten. In plaats daarvan het is dringend nodig om te denken in termen van herontwikkeling of intensivering van bestaand vastgoed, het engagement en vermogen van de ondernemers te omarmen, en waarden met impact te promoten boven profijt.

Herontwikkeling en intensivering van bestaand vastgoed

Met haar beroemde quote 'New ideas need old buildings' richtte Jane Jacobs de aandacht in de stadsontwikkeling ook op sociale en maatschappelijke waarden. Nu, een half eeuw later, is dit nog even actueel. Hergebruik en herstel van panden is efficiënter en toekomstbestendiger. Oude (leegstaande) gebouwen spelen een rol bij het regeneratieproces, de optimalisatie van ruimtegebruik, het behoud van de authenticiteit en diversiteit van sfeer, en het omlaag brengen van de kosten. Het moet weliswaar technisch kundig worden afgewogen, maar indien mogelijk is dit het minst milieubelastend en sneller qua proces (De Hoop, BuyGiveWork). Daarmee worden bestaande werkmilieus en hun ecosystemen op een adaptieve manier vernieuwd en wordt verloedering en leegstand vermeden. Niet bang zijn voor het behouden van 'lelijke' panden; soms kunnen die bij hergebruik



toch nog waarde ontwikkelen. Dat geldt vooral voor voormalige industriële gebouwen, en deels ook voor kantoorgebouwen. Om enkele voorbeelden te noemen: ruim 70 procent van de bebouwing op bedrijventerreinen is lager dan 8 meter. Ruimte boven bedrijven wordt niet gebruikt. Ook de ruime parkeervoorzieningen worden enkelvoudig gebruikt terwijl 90% mogelijk valt te integreren met andere functies.

Herontwikkeling en intensivering hangen ook af van hoe succesvol de matchmaking met de nieuwe gebruikers is (Keilepand, Gele Gebouw in ZOHO). Daarmee kan een sneeuwbal effect worden bereikt waarbij met eenvoudige middelen gemeenten en private partijen gestimuleerd worden om meer in de gebieden te investeren, wat uiteindelijk ten goede komt aan het vestigingsklimaat, de leefomgeving en de werkgelegenheid.

Intentie en vermogen van de ondernemers

Het wordt over het algemeen onderschat dat ondernemers ook maatschappelijk engagement met impact voor hun eigen ecosysteem en dat van de stad nastreven. De ondernemer kan open staan voor het samenvoegen van zijn eigen interesses met de benefits voor zijn ecosysteem, werkgelegenheid, de community en omgevingen om zich heen. Hij komt daarmee in actie en heeft hiervoor erkenning en steun nodig (DAMEN, ZOHO, Wehkamp, Jan Eef). Zulke ondernemers zijn een zegen voor de stad. Het investeren in ondernemers en hun eigen vermogen om een aantrekkelijk vestigings- en leefklimaat te bevorderen vraagt om de opbouw

van een vertrouwensrelatie en goede kennis van elkaars ambities, vaardigheden en rollen. Daarmee kunnen betrokkenen worden ontlast van de taken die niet goed bij hen passen, belemmeringen worden opgeheven en gezocht naar gezamenlijke oplossingen. Met de gunfactor wordt over het algemeen veel meer bereikt dan met beleidsdoelstellingen vanuit het stadhuis (De Potterij, Innovatieve Stadhaven).

In het verlengde hiervan kan ook (circulaire) synergie tussen wonen en werken ontstaan. Bedrijven, MKB en zelfs kleine ondernemers zouden heel veel meer kunnen betekenen voor hun brede ecosysteem; voornamelijk voor omliggende woongebieden en lokale werkgelegenheid, met hun zowel technische als maatschappelijke vraagstukken. Zo zijn op het bedrijventerrein van Noorderveld-Molletjesveer een energiemaatschappij en een bijzonder uitzendbureau opgezet (SAENZ en 't Lokaal). Twee initiatieven die los van elkaar lijken te staan, maar gezamenlijk onderdeel zijn van een 'excellent bedrijventerrein' waar duurzaamheid en de mens centraal staan.

Andere waarden

De waarde van impact- en social-impact entrepreneurs voor de stad wordt weliswaar door iedereen gewaardeerd, maar is nog moeilijk operationeel te krijgen. Dat maakt het ook zo moeilijk om dit vanuit de bekende standaard kaders te benaderen zoals vastgoedmarkt, beleid en juridisch, financiën en belastingen.

In de laatste decennia wordt in de impact economie besproken hoe economie en sociale rechtvaardigheid en milieuvriendelijkheid zich tot elkaar verhouden, en wat dit voor de economische theorie en praktijk betekent. Nieuwe routes werden geopend over hoe waarden en impact kunnen worden gemeten en gewaardeerd aan de hand van geschikte parameters (RIKX).

Nu de pandemie meer dan ooit kwetsbare relaties tussen arm en rijk heeft blootgelegd, worden impact ondernemingen en zaken steeds belangrijker voor de stad. Vaak is dit type werk minder profijt gericht, en wordt daarom ook 'kwetsbaar' genoemd (oftewel zwak door minder rentabiliteit). Het aankaarten en erkennen van impact-waarden, die value cases omvormen, vereist feitelijke empowerment van zaken die misschien minder economische slagkracht, maar wel grote impact hebben. Bijvoorbeeld via

compensatiemechanismen tussen profijt en geen profijt op stadsniveau, zonder dat er per se direct contact is tussen beide partijen.

Door een ander perspectief op waarden, worden impact- en sociale ondernemers aangemoedigd om langetermijn doelen te stellen. Het resultaat leidt tot veerkrachtige en robuuste ecosystemen van werk in de stad en dient daarmee een groter maatschappelijk belang.

Bibliografie

- Hannah Arendt, *The Human Condition*, University of Chicago Press, 1958
- Kasper Baggerman, Coronacrisis maakt winkeltransformatie nog urgenter, maar biedt ook juist kansen, *Stadszaken.nl* 26 mei 2020
- Marcel Bayer, Jan Jager, Verrassend brede NOVI: economie ingekaderd door duurzaamheid en leefkwaliteit, 26 juni 2019
- Jan Brugman, functiemenging: wie maakt ruimte, *Stadszaken.nl*, 15 april 2020
- Cities of Making (B. Hausleitner, A. Vickery Hill, et al.), *Foundries of the Future: A Guide For 21st Century*, TU Delft Open, Februari 2020
- College van Rijksadviseurs: Guiding Principles, Metro Mix, Hoe gemengde hoogstedelijke milieus met meerwaarde voor Nederland te ontwikkelen, 2018
- College van Rijksadviseurs, De noodzaak van tuinieren, Hoe met ruimtelijke condities economische excellentie en kansengelijkheid te bevorderen, 2020
- Peter Hanff, 'Combinatie wonen en werken uitdaging' in Rotterdam, *De Architect*, 31 Okt 2020
- Barend Jansen en Gerlof Rienstra, Functiemenging in Nederland: nog geen gelopen race, *Stadszaken.nl*, 30 maart 2020
- Barend Jansen en Gerlof Rienstra, Waarom een multifunctionele werklocatie meer oplevert, *Stadszaken.nl*, 1 april 2020
- ORAM, *Werken aan een Nieuw Amsterdam*, 2018
- Planbureau voor de Leefomgeving, Burger in zicht, overheid aan zet, Balans van de Leefomgeving, 2020
- RSA, F. Wallace - S. and E. Morgante, Who is at risk, Work and automation, in the time of Covid-19, 2020
- Richard Sennet, *The Craftsman*, Yale University Press, 2008
- SPciti, Mensenwerk Voorstudie 2017, interview J. van Antwerpen SADC Ceo
- SPciti, MensenWerk, Hoe geven we ruimte aan de toekomst van werk? 2018
- Stadszaken.nl, Kennisalliantie bedrijventerreinen: 'Tijd voor de zesde Nota Ruimtelijke Ordening', 16 januari 2020
- Stadszaken.nl, Hoe vitale bedrijventerreinen kunnen bijdragen aan economisch herstel, 23 juni 2020
- Stec Groep, Driekwart van de (winkel) centra moet nog compacter, *ruimteenwonen.nl*, 26 mei 2020
- Stec Groep, Stec Groep maakt mengbaarheid Amsterdamse en Zaanse bedrijven inzichtelijk met mengbaarheidsindicator, *Stec.nl*, 08 januari 2019
- Matthijs van der Meulen, Mteaarten Hoorn, Voorbij de geluidnormen: wonen op hoobelaste locaties, *Stadszaken.nl* 24 april 2020
- Olof van der Wal, Wat heeft Innovatie nodig, *rrkc.nl*, 13 mei 2019
- Olof van der Wal, Wat is een atelier waard? over het economische effect van ateliergebouwen, een onderzoek van Rebel, *skar-ateliers.nl/magazine* 2 juni 2020
- Olof van der Wal, Wat is enog betaalbaar? *skar-ateliers.nl/magazine* 14 november 2019
- Bart van Zoelen, Kamer: Behoud werf in Amsterdamse haven, *Het Parool*, 20 november 2020
- Urhahn Urban Design, *De Spontane Stad*, BIS Publishers, 2011
- VNG, Milieuzonering nieuwe stijl Voor toepassing onder de Crisis- en Herstelwet (CHW) op weg naar de Omgevingswet, 2019
- WRR, Robert Went, Naar een Lerende Economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland, 2013
- WRR, Robert Went, et al.: De robot de baas: De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk, 2015
- WRR, Robert Went, et al.: Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. 2017
- WRR, G.B.M. Engbersen, et al.: Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht, 2020

Innovatieve Stadshaven . AG VESPA

www.agvespa.be

www.agvespa.be/projecten/innovatieve-stadshaven#over

Innovatieve Stadshaven, langetermijnvisie voor het noordelijk deel van het Eilandje en Steenborgerweert, AG Vespa, 1010au - DRIFT - David Dooghe

Interview met Myriam Heuvelman, AG VESPA Afgevaardigd Bestuurder

Voormalige Wehkamp Locatie . Herstructureringsmaatschappij Overijssel

www.hmo.nl

Redactie, JIJ&Overijssel, Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO), jijenoverijssel.nl/, januari 2020

www.stadsbeweging.nl/toolbox/hmo/

Kjell-Erik Bugge, Margot Sloot, Vraaggericht Werken In Gebiedsontwikkeling, Zeven praktijkvoorbeelden van herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel, Saxion Hogeschool, 2018

Greenbizz . citydev.brussels

www.citydev.brussels/

www.citydev.brussels/nl/node/4625

www.ecobuild.brussels.nl/lib/citydevbrussels
be.brussels/over-het-gewest/gewestelijke-instellingen/citydev-brussels
www.greenbizz.brussels.nl/
www.blaujournal.com/greenbizz-on-the-mipim-awards-podium-for-best-industrial-and-logistics-development/
www.architectesassoc.be/en/projects/Brussels_Greenbizz/115/
www.ateliercinquantecinq.com/tivoli
architectura.be/fr/actualite/33906/inauguration-officielle-du-nouveau-quartier-tivoli-greencity
www.beci.be/2019/11/26/quartier-durable-tivoli-greencity-la-recette-dune-reussite/
vimeo.com/158675936
citydev.brussels, 1974 2019, Mixcity Today, Celebrating 45 years of development,

Marineterrein . Bureau Marineterrein

Atelier Rijksbouwmeester Floris Alkemade en SPcitl, Ruimtelijke strategische condities Marineterrein, vertrouwelijk, 24 Februari 2017
Interview met Liesbeth Janssen, Directeur Bureau Marineterrein, en Thijs Meijer Adjunct-Directeur Bureau Marineterrein

Zeedijk . NV Zeedijk

nvzeedijk.nl
Ellen de Kroon, NV Zeedijk, Street and district management, Real estate as instrument, presentatie 2013
Frans Heddema, Jack Cohen, Griezellig dat je afhankelijk bent van een paar mensen, www.amsterdamsebinnenstad.nl/binnenstad/188/cohen

Jan Evertseenstraat . Geef om de Jan Eef

geefomdejaneef.nl/over-jan-eef/
Stadsdeel De Baarsjes, Movent, Monumenten in Stadsdeel de Baarsjes, 2001
oia.nl/
Platform Stad en Wijk, Plekken van Hoop en Verandering, Samenwerkings verbanden die lokaal verschil maken, 2019
Gemeente Amsterdam, ConvenantFreezoneJanEef.pdf
Redactie De Westkrant, Buren als aandeelhouder, dewestkrant.nl/de-buren-als-aandeelhouder-256/, 2015
Anke Rolsma, Geef om de Jan Eef, Perfecte Zelforganisatie of een Blinde Gentrification Machine? Scriptieproject, UvA, 2014
Een gezellige straat, blog Mario de Jonker, Fred Kools, 2016
www.amsterdam.nl/nieuws/achtergrond/jan-eef/ De vele levens van de Jan Eef
at5.nl/artikelen/169607/geef-om-de-jan-eef-houdt-na-6-jaar-op-te-bestaan
Gesprek met Jeroen Jonkers, stadmaker en maatschappelijk ondernemer

De Wasserij . SKAR

skar-ateliers.nl
dewasserij.cc/
SKAR Stichting Kunst en Accomodatie Rotterdam, Beleidsplan & vastgoedstrategie 2017-2023
Angelique Mulders, Kunstenaars kunnen klussen in plaats van huur storten, interview Olof van der Wal, ad.nl, 25 maart 2020
stipo.nl/case/de-wasserij/
vanschagenarchitecten.nl/portfolio_page/de-wasserij/
Gesprekken met mode ontwerpers van de Wasserij
Interview met Olof van der Wal, Directeur SKAR

Contact . Wijngaarde Beckers en Verhoeven

Gesprekken met makers van Contact
Interview met Micha Wijngaarde, eigenaar MB&V, en Martine Verhoeven, partner MB&V

De Hoop . Wijngaarde Beckers en Verhoeven

Presentatie Cyril Stom, initiatiefnemer, in het kader van het PDZ avond Gebiedsontwikkeling 34, De Bruisende Stad, MensenWerk, 2019
Gesprekken met onderenemers van de Hoop
Interview met Micha Wijngaarde, eigenaar MB&V, en Martine Verhoeven, partner MB&V

De Potterij . Miss Miyagi

potterij.be/
ovam.be/potterij
missmiyagi.eu/
architectura.be/nl/nieuws/28266/de-potterij-wordt-circulair-laboratorium

Keilepand . KeileCollectief

ondernemen010.nl/actueel/huurders- kopen-keilepand/
dearchitect.nl/stedenbouw/nieuws/2019/11/huurders-kopen-keilepand-van-gemeente-rotterdam-101232056
Kees Stam en Gert-Joost Peek, Plekken van hoop en verandering - De Voedseltuin, Rotterdam, Artikel, VNG Magazine nummer 13, 2019
Keilewerf BV, Bas van den Berg, Keileboek, 2019
Interview met Monica Adams, oprichter en directuer studioADAMS, en Folkert van Hagen, Partner GROUP A

Loods 6 . Stichting Kunstwerk Loods 6

loods6.nl
arcam.nl/loods-6/
oostelijkhavengebied.nl/navigation/Uitgaan/horeca/Loods6
parool.nl/amsterdam/huurders-loods-6-boos-op-de-key-dit-is-struikroverij-be059d00/
Nieuwsbrief bestuur en directie stichting Kunstwerk Loods 6 naar alle huurders
Gesprekken met ondernemers van Loods6
Interview met Ina Pronk, Directeur Stichting Kunstwerk Loods 6

BuyGiveWork . 3Space

3space.org
3spaceinternational.co.uk
urban75.org/brixton/photos/brixton-village-indoor-market.html
standard.co.uk/lifestyle/esmagazine/is-gentrification-killing-brixton-market-8465017.html
voxradiolambeth.com/2019/05/24/will-communities-in-brixton-be-displaced-through-gentrification/
Interview met Andrew Cribb, oprichter 3Space

MKB Katalysatorfonds . Drechtsteden

mkbkatalysatorfondsdrechtsteden.nl/
Adviescommissie, MKB-Katalysatorfonds Drechtsteden Jaarverslag 208
Adviescommissie, MKB-Katalysatorfonds Drechtsteden Jaarverslag 2019
Innoveren & Investeren, financieringsmogelijkheden voor innovatieve ondernemers in de Drechtsteden
innovationquarter.nl/item/mkb-katalysatorfonds-jaagt-innovatie-drechtsteden-aan/
duurzaamheidsfabriek.nl/

Inclusio . Re-Vive

inclusio.be
PPT presentatie van Geoffrey de Hemptine
Gesprek met Geoffrey de Hemptine, Project-developer Re-Vive
Interview met Isabelle Verhaert, Projectontwikkelaar Re-Vive

Het Hof van Cartesius . Stadmakersfonds

stadmakersfonds.nl/
stipo.nl/case/stadmakersfonds/
gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/nieuw-fonds-koppelt-investeerdere-aan-stadmakers/
wonam.nl
hofvancartesius.nl/
provincie-utrecht.nl/actueel/nieuws/stadmakersfond
circulairstad.nl/projects/utrecht/hof-van-cartesius/

dearchitect.nl/architectuur/nieuws/2017/07/het-hof-van-cartesius-een-circulaire-proeftuin
rolfreichardt.nl/projecten/hof-van-cartesius-werkpaviljoens-utrecht/
popcity.net/observations/buzzing-urban-village-is-a-testing-ground-for-the-circular-economy/
PDZ, Landelijk lancering Stadmakersfonds, 24 juni 2020
Interview met Bianca Ernst, Mede-initiatiefnemer
Interview met Hans Karsenberg, Voorzitter Stadmakersfonds

SAENZ en 't Lokaal . BVNM

saenz.nu
zaanbusiness.nl/noorderveldmolletjesveer-richt-eigen-energiemaat-schappij-op/
stagebureau.tlokaal.com
Freek Liebrand voor Gemeente Zaanstad, De waarde van 't Lokaal; een momentopname, juni 2018

Toekomstvisie . Damen Shiprepair

Droogburo, Toekomstvisie Damen Shiprepair Amsterdam, 2019
<https://www.youtube.com/watch?v=Ao9NOyisPuY>
Gemeente Amsterdam, Notitie Versnellingsstrategie Haven-Stad, 2019
Gemeente Amsterdam, Ontwikkelstrategie Haven-Stad, 2017
.geschiedenis-van-amsterdam-noord.nl/ndsm/
:Toekomstig bouwterrein Shipdock nu aan Volker Wessels, Het Parool, december 2017
Bart van Zoelen, Scheepswerf in Noord wil niet wijken voor woningbouw in haven, Het Parool, december 2019
Bart van Zoelen, Plan om scheepswerf te combineren met woningen 'niet haalbaar', Het Parool, juni 2020
Bart van Zoelen, Kamer: Behoud werven in Amsterdamse haven, Het Parool, 20 november 2020
Interview met Tjeerd Schulting, DAMEN Amsterdam CEO, Harco Groen DAMEN Amsterdam HSEQ Manager, en Marijn Droog, Architect

ZOHO . ZOHOcitizens

zohorotterdam.nl/
Zomerhofkwartier tender documenten en procedure 2018-2019
ZOHOme tender inzending- Wedstrijdontwerp - uitvraag aan ontwikkelaars, interne document. "ZOHOme, The next big thing will be a lot of small things." Re-Vive, Alides, Blaf Architecten
Gesprekken met ZOHOcitizens en ondernemers
Interview met Raymond van den Broek, Stadimker en Bestuurslid stichting ZOHOcitizens

RIKX . Rebelgroup

rikxplatform.nl/nl
rebelgroup.com/nl/rikx-zo-creeren-we-markt-voor-social-impact/
rebelgroup.com/nl/projecten/financiering-sociale-impact-met-rikx/
Joost Peters, mt.nl/leiderschap/executive-education/zo-draagt-de-rebelgroup-bij-aan-duurzame-ontwikkeling, 10 januari 2020
uia-initiative.eu/sites/default/files/2020-03/Rotterdam_BRIDGE_%20Journal%205.pdf
Contact over het project met Wouter Vos, adviseur bij Rebelgroup

De auteurs hebben geprobeerd alle rechthebbenden te achterhalen en in te lichten. Als u desondanks denkt dat een bepaalde vermelding van eigenaar of copyright onjuist of onvolledig is, kunt u altijd contact met ons opnemen.



volg ons  #Mensenwerk
free download @ www.mensenwerk.city

Omwerken in de stad te behouden en de waarde te (laten) zien, zijn paradigmaverschuivingen nodig op het gebied van stedelijke ontwikkeling en economische structuur; de activiteiten van een viertal nieuwe typen van trekkers bespoedigen deze verschuiving.

Aan de hand van concrete projecten wordt aangetoond dat het mogelijk is om betaalbare werkruimte te creëren en te behouden, wat een meerwaarde oplevert voor bedrijven en omgeving; voor mensen en voor de stad.



HOGESCHOOL
ROTTERDAM



KENNISCENTRUM
DUURZAME
HAVENSTAD

SPi
CITI

www.mensenwerk.city



Gemeente Rotterdam