

Projectplan Receptuur hergebruik maatschappelijk vastgoed

1. Waarom

Directe aanleiding voor dit project is de toenemende hoeveelheid overtollig maatschappelijk vastgoed. Steeds meer (lokale) overheden en organisaties kiezen voor een kernportefeuille en stoten forse delen van hun portefeuille af. Dat blijkt geen eenvoudig proces. *'We praten intern zo lang over de hoogste opbrengst dat deze eigenlijk al opgemaakt is voor de verkoop daadwerkelijk start'*, zo viel te horen in de voorkenning op dit project. Tegelijk leven in de samenleving, bij (creatieve) marktpartijen vaak genoeg ideeën om maatschappelijk vastgoed anders aan te wenden. Een relatief 'makkelijke' groep zijn basisscholen. In toenemen de mate zien we dat het lukt om daar bijvoorbeeld kluswoningen in te realiseren. Met veel ander maatschappelijk vastgoed gaat het minder soepel. In essentie draait het in dit project om de vraag: Hoe kunnen we overtollig maatschappelijk vastgoed benutten voor de groeiende behoefte aan woonruimte?

In deze aanvraag richten we ons specifiek op de groeiende, en doorgaans onderschatte leegstand in het maatschappelijk vastgoed. Meer dan winkels en kantoren, is dit type vastgoed een kansrijk aangrijpingspunt omdat

- er veel overtollig maatschappelijk vastgoed is en dat besef bij de eigenaren van dit vastgoed, met name bij gemeenten, groeit;
- maatschappelijk vastgoed veelal op centrale locaties is gelegen die ook prima bruikbaar zijn voor woonfuncties;
- het eigendom van maatschappelijk vastgoed bij publieke en semipublieke organisaties ligt, die op meer aanspreekbaar zijn dan louter hun financiële belang. Het is immers vastgoed 'van ons allemaal'.

Overtollig maatschappelijk vastgoed in combinatie met de groeiende behoefte aan woonruimte ziet er uit als appeltje-eitje. Morgen doen! Toch is het in de praktijk niet zo eenvoudig. Wat op het eerste gezicht een voordeel lijkt, de gemeente of een andere maatschappelijke organisatie is eigenaar van het vastgoed, werkt op het tweede gezicht ook nadelig uit. Dit vastgoed is onderworpen aan soms rigide beleidsmatige uitgangspunten. De ene gemeente kiest bij al het af te storen vastgoed voor 'verkoop aan de hoogste bidder'. De ander gemeente wil overal voorrang bieden aan bewonersinitiatieven. Slim en situationeel inspelen op de lokale opgave gebeurt echter nauwelijks. Naar onze overtuiging is het nodig om van een generiek vastgoedbeleid over te stappen naar een gedifferentieerd vastgoedbeleid. Dat genereert de meeste *waarde* voor de stad/gemeente. Die benadering vraagt om een creatieve fit tussen de mogelijkheden van het object enerzijds en de opgave op wijk- en gemeentelijk niveau anderzijds. Uit die confrontatie dient de meest waardevolle strategie afgeleid te worden.

Om gemeenten en andere belanghebbers te ondersteunen bij dit keuzeprocess ontwikkelen we *recepten voor exemplarische strategieën* die lokaal ingezet kunnen worden voor het *waardevol* hergebruik van maatschappelijk vastgoed.

Aan wat voor recepten denken we?

Op basis van een vooronderzoek naar gelukke en niet gelukke herbestemmingen van maatschappelijk vastgoed hebben wij de volgende archetypische ingrepen onderscheiden. Leeg maatschappelijk vastgoed kan ingezet worden:

- als placemaker, het stimuleren van gebiedsontwikkeling en gebiedstransformatie via het beschikbaar stellen van vastgoed voor specifieke activiteiten die zijn afgestemd op de beoogde gebiedsontwikkeling
- als accommodator, het voorzien van betaalbare ruimte aan doelgroepen die van strategisch belang zijn voor de ontwikkeling van de gemeente als geheel; denk aan woon- en werkruimte voor kunstenaars, asielzoekers, jonge ondernemers, enzovoort;
- als participatie impuls, het stimuleren van het zelf-organiserend vermogen van de samenleving via collectief particulier opdrachtgeverschap of andere coöperatieve ontwikkelvormen;
- als cultuurdrager, het versterken van het cultureel profiel van wijk of stad via het behouden en/of verbeteren van cultureel waardevol erfgoed;
- als cash cow, het optimaliseren van inkomsten voor andere publieke, maatschappelijke doeleinden.

Bij het uitwerken van de recepten willen we in het bijzonder aandacht geven aan de rol van drie sleutelpartijen in het gehele bereidingsproces:

- Rol van opdrachtgever; is dat bij voorkeur de gemeente, een geoefende marktpartij of kunnen dat de bewoners zelf zijn? Zo ja, welke organisatievorm is dan meest passend?
- Rol van ontwerpers; is dat een traditionele architectenrol of functioneert de ontwerper als initiator/ontwikkelaar, verbinder, gebruiker of een combinatie daarvan?
- Rol van gemeente; is dat een louter publiekrechtelijke (RO en vergunningen), of is gemeente ook van belang als eigenaar, subsidieverstrekker, financier/garantsteller, enzovoort?

In aansluiting op deze rolverdeling wordt bij het ontwikkelen van de recepten ook aandacht besteed aan de bereidingswijze (proceskenmerken):

- Selectie van partijen; onderhands, via aanbesteding of prijsvraag, e.d.
- Prijsvorming (markt, residueel, bieden, maatschappelijk enz.)
- Communicatie met bewoners en derden
- Herziening bestemmingsplan en andere procedures
- E.d.

Situationele kenmerken

Zoals eerder gesteld dienen deze strategieën gelinked te zijn aan zowel het gebouw, het gebied en de gemeentelijke opgave, de 3 G's. Tezamen noemen we ze de situationele kenmerken.

Bij het *gebouw* zijn kenmerken relevant als:

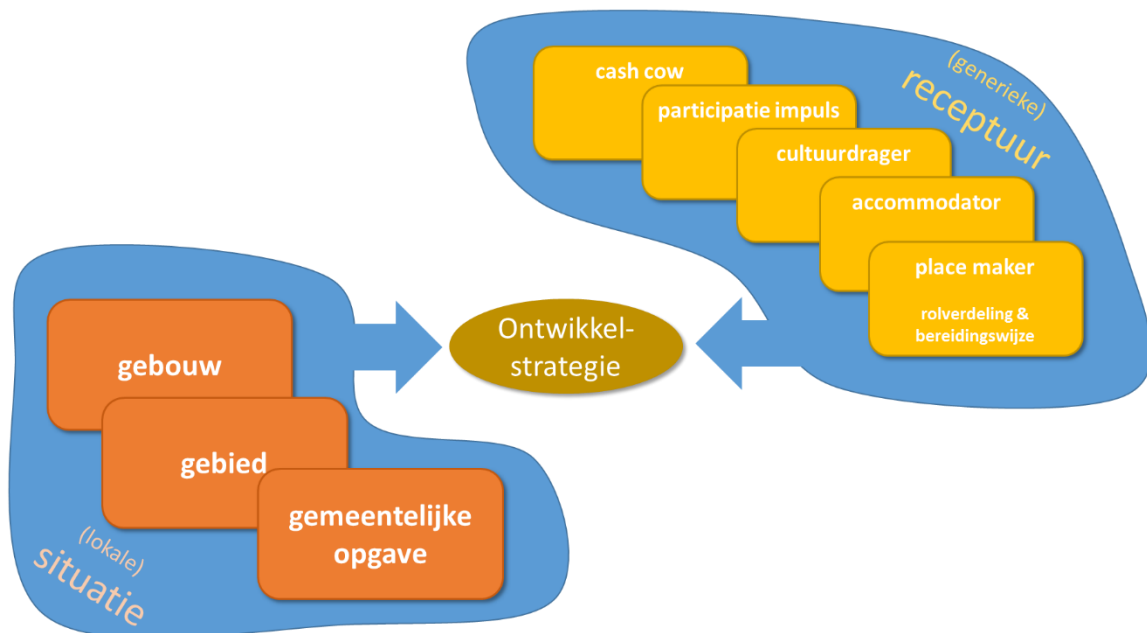
- Bezetting; geheel leeg of slechts gedeeltelijk leeg ('verborgen leegstand')
- Gebouwkwaliteit; aanpasbaarheid, flexibiliteit, asbest en energie
- Iconische waarde; architectonisch of rijke geschiedenis
- Financiële kenmerken; denk aan (te hoge) boekwaarde en dergelijke.

Bij het *gebied* gaat het onder meer om

- Functionaliteit directe omgeving; wonen, voorzieningen, e.d.
- Ligging en geweldheid van gebied; kansrijk of kansarm
- Eigendomsverhoudingen; grote eigenaren of sterk versnipperd
- Randvoorwaarden bestemmingsplan / milieueisen.

Bij het de *gemeentelijke opgave* zijn relevante aspecten:

- Wonen; grote behoefte in alle segmenten, selectieve behoefte, verzadigde markt; speelt contingentering een rol.
- Voorzieningen; is er een gebrek aan (economische) voorzieningen of juist overschot.
- Cultuur; ligt accent op broedplaatsen of juist op 'hoge' cultuur.
- Ruimtelijke ontwikkeling; wat zijn ambities ten aanzien van stedelijke vernieuwing of gebiedstransformatie
- Sociaal domein; is er behoefte aan (meer) ontmoetingsplekken in wijk of buurt.



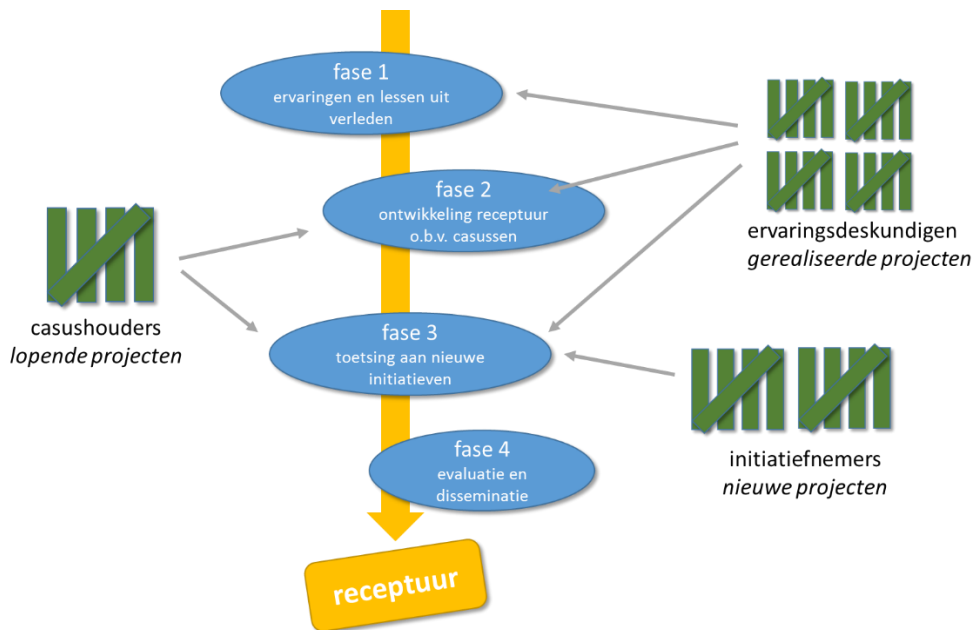
Praktijkervaring: één en één is meer dan twee

In de praktijk komt het nogal eens voor dat een overtollig gebouw 'gekaapt' wordt door één van de gemeentelijke beleidsdomeinen. Als Wonen het voor het zeggen krijgt, wordt het bijvoorbeeld geheel ingezet voor de opvang van statushouders, Bij Bestuurlijke vernieuwing krijgt juist een lokaal buurtinitiatief de ruimte en als Financiën zijn zin krijgt, wordt het verkocht voor de hoogste prijs. Soms is het mogelijk om een aantal beleidsdoelen slim te verenigen. Maar in het ambtelijke en bestuurlijke spel raakt zo'n mogelijkheid gemakkelijk buiten beeld. Juist in die situaties krijgt de toegevoegde waarde van ontwerpers en (creatieve) ondernemers reliëf. Zij kunnen laten zien wat de meerwaarde is van synergetische oplossingen; dat één en één meer dan twee kan zijn.

2. Wat

De receptuur willen we ontwikkelen via een compact proces waarin twee ambities gelijk opgaan en elkaar versterken:

- ontwikkeling van de beoogde receptuur via analyse, ontwerp en toetsing;
- stimulering van nieuwe initiatieven via kennisuitwisseling en netwerkvorming; via het project brengen we drie 'generaties' bij elkaar: vertegenwoordigers van zowel gerealiseerde projecten, van lopende projecten als van nieuwe initiatieven.



Fase 1: Ervaringen en lessen uit het verleden

In de voorverkenning hebben we een 20-tal projecten geïnventariseerd die getransformeerd zijn van een maatschappelijke functie naar wonen. In het vervolg gaan we met een aantal van eigenaren/initiatiefnemers van deze projecten de diepte in. In het bijzonder analyseren we de eerder onderscheiden rollen van opdrachtgever, ontwerper en gemeente (zie de vragen in hoofdstuk 1). Hoe zijn die rollen in dit gerealiseerde project ingevuld, wat ging goed en wat minder; wat kunnen anderen daarvan leren? De werkzaamheden in fase 1 bestaan uit een mix van desk research en interviews. De transformatievoorbelden zijn in bijlage 1 van het projectplan opgenomen.

Fase 2: Ontwikkelen receptuur op basis van concrete casussen

In aansluiting op de getransformeerde projecten van Fase 1. hebben we gezocht naar vijf lopende projecten (in beginstadium) met een exemplarisch karakter. Aan de hand van deze casussen willen we de beoogde recepten ontwikkelen. Dat doen we door middel van workshops op locatie; voor elke casus één. Bij deze workshops nodigen we de lokale initiatiefnemers uit, vertegenwoordigers van gemeente en eigenaar en 'passende' ervaringsdeskundigen die betrokken waren bij de in fase 1 geanalyseerde projecten. Bij elke casus zorgen we voor voldoende creatief vermogen via de inbreng van ontwerpers en (andere) experts.

Deze workshops hebben globaal de volgende opbouw:

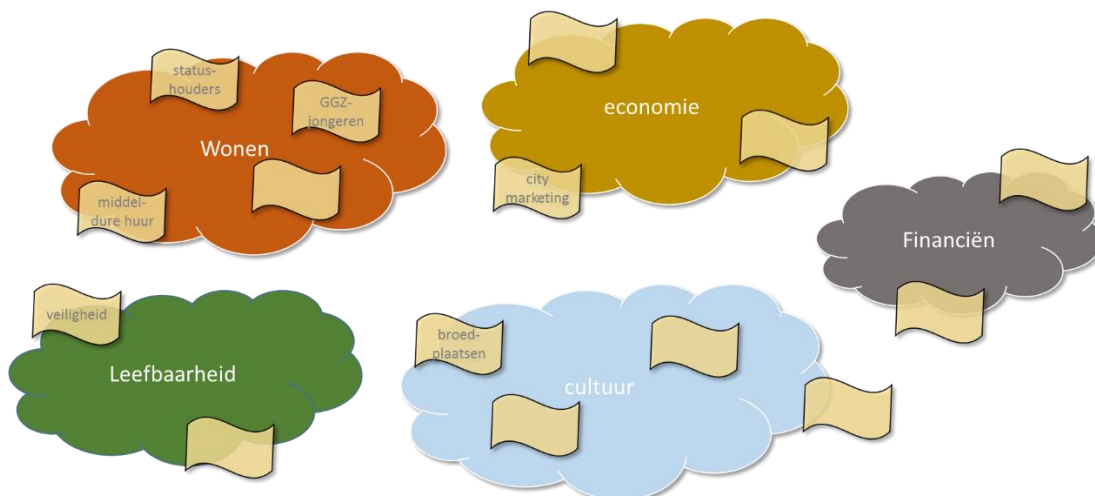
- gezamenlijk greep krijgen op de 3G G's (gebouw, gebied, gemeentelijke opgave) en de fase waarin het initiatief verkeert;
- genereren van uiteenlopende alternatieven voor doelgroep, programmering, fysieke interventie en proces;
- wegen en kneden van de alternatieven op basis van maatschappelijke en financiële criteria;
- afleiden van de receptuur en de daarbij behorende ingrediënten en bereidingswijze.

Recept	Casus	Grootste knelpunt	Uitdaging
Placemaker	Vlaardingen/	Financien	Van vergeten groente tot feestelijk hoofdgerecht
Accommodator	Rotterdam	Omgeving	Van los ingrediënt naar smakelijk gerecht
Participatie impuls	Oss / Wijchen	Kennis/overheid	Samen koken
Cultuurdrager	Hoek van Holland	Incourant	Van exquisite restjes een nieuw gerecht maken
Cash cow	Eindhoven	Woningcontingentering	Goed oogstschema

De casussen worden nader beschreven in bijlage 2 van dit projectplan.

De workshops willen we via twee specifieke activiteiten voorbereiden:

- schetsen beleidslandschap; we vragen de gemeentelijke vertegenwoordiger(s) een 'beleidslandschap' te schetsen naar analogie van bijgaande illustratie. In dit landschap worden de belangrijkste lokale vraagstukken en thema's gepositioneerd; niet alleen die uit het woondomein maar ook die uit cultuur, economie, bestuurlijke vernieuwing enz.
- quick scan; vervolgens vragen we de lokaal te betrekken ontwerper(s) om een quick scan te maken waarin de (materiële en immateriële) mogelijkheden van gebouw en gebied worden gecombineerd met de thema's uit het beleidslandschap. Welke (verrassende) combinaties zijn op deze plek mogelijk, en hoe zou dat er uit kunnen zien?



Praktijkervaring: aanbod creëert vraag

Een groot deel van de huisvestingsopgave wordt op een traditionele manier ingevuld met huishoudengrootte, inkomen en leeftijd als dominante parameters. De uniformiteit van de woningproductie heeft wellicht met deze aanpak te maken. In dit project nemen we niet de veronderstelde (anonieme) behoefte als uitgangspunt maar de (on)mogelijkheden van gebouw en gebied. Telkens weer is onze ervaring dat er altijd groepen mensen zijn, die deze (on)mogelijkheden als een unieke kans ervaren. In wezen wordt hier de vraag door het aanbod gecreëerd in plaats van andersom. De ontwerper speelt daarbij een belangrijk rol als verbeelders van verleidelijke toekomstscenario's.



Fase 3: toetsing receptuur aan nieuwe initiatieven

De derde fase bestaat uit een confrontatie van de ontwikkelde recepten met nieuwe casussen uit de praktijk. Deze nieuwe casussen verzamelen we gaandeweg het project via het benutten van de leiders genoemde (sociale) media.

De 'confrontatie' vindt plaats tijdens een centraal georganiseerde werkconferentie waarin de recepten nader wordt getoetst, en aangescherpt, aan de vraagstukken waar nieuwe partijen mee worstelen; dat kunnen zowel initiatiefnemers als gemeenten zijn. We proberen aan elk recept aan tenminste twee nieuwe initiatieven te spiegelen.

De werkconferentie vindt plaats op een centrale plaats in Nederland waarbij betrokken worden:

- de casushouders en hun lokale partners waaronder ontwerpers
- nieuwe initiatiefnemers; gemeenten en/of lokale stadmakers
- de ervaringsdeskundigen behorende bij de reeds getransformeerde projecten
- panel met gezaghebbende representanten opdrachtgever, ontwerper, gemeente
- kernteam

De werkconferentie biedt de mogelijkheid om aan tenminste twee sessies mee te doen. Op die manier vergroten we de kruisbestuiving in het netwerk.

In een plenaire afsluiting leggen we de resultaten voor aan een panel van (gezaghebbende) nader te bepalen representanten van de onderscheiden sleutelrollen; die van opdrachtgever, ontwerper en gemeente. We zullen deze representanten ook vragen een persoonlijke bijdrage te leveren aan het eindresultaat ("koken met ...").

Fase 4: evaluatie en disseminatie

In directe aansluiting op fase 3 zorgen we ervoor dat de getoetste recepten ontsloten worden voor een groter publiek. We zien de ervaringsdeskundigen uit fase 1, de casushouders van fase 2 en de initiatiefnemers uit fase 3 als de ambassadeurs en mede-eigenaren van de ontwikkelde receptuur. Via deze ambassadeurs kunnen we de resultaten op een effectieve manier onder de aandacht van derden. In aanvulling daarop zullen Bouwstenen en H-team hun media (nieuwsbrieven, websites) benutten voor de verspreiding van de resultaten.

3. Wie

Wij zijn de Wijkplaats, een netwerk van geëngageerde professionals actief in maatschappelijk vastgoed en stedelijke vernieuwing. In dit project worden wij ondersteund door Bouwstenen voor Sociaal, landelijke platform voor maatschappelijk vastgoed en het H-team, team van ervaringsdeskundigen rond herbestemming en leegstand.

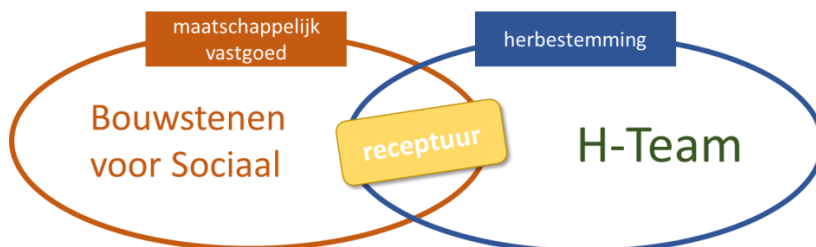
De werkzaamheden worden aangejaagd en geëvalueerd door de volgende professionals, het kernteams, die de werkzaamheden in nader overleg zullen verdelen:

- Gerben van Dijk, programmamaker bij Bouwstenen voor Sociaal, voorzitter van H-team
- Maarten van Tuijll, architect bij temp.architecture.urbanism, lid van H-team
- Marc van Leent, innovator bij de Wijkplaats, programmamaker bij Bouwstenen voor Sociaal.

Wat brengen de partners

Bouwstenen voor Sociaal heeft directe aansluiting bij de afdelingen vastgoed van gemeenten (alle grote gemeenten zijn partner van Bouwstenen) en andere maatschappelijke instellingen; daarnaast beschikt Bouwstenen over goede contacten met brancheorganisaties (VNG, Aedes ea.) en ministeries (BZK e.a.); in netwerk van Bouwstenen opereren diverse architectenbureaus (o.a. Venhoeven, DP6).

H-team is een team ervaringsdeskundigen dat dilemma's op het gebied van herbestemming en leegstand agendeert en met betrokkenen in gesprek gaat. Werkt onder het motto 'Over de Grens'. Het H-team organiseert uiteenlopende kennis- en netwerkbijeenkomsten. Heeft groot bereik onder professionals in zowel publieke als private domein, waaronder veel ontwerpers.



Overige deelnemers aan de beoogde proeftuin zijn:

- Vertegenwoordigers van gemeenten uit verschillende beleidsdomeinen (wonen, RO, cultuur e.d.)
- (maatschappelijke) vastgoedeigenaren;
- architecten en stedenbouwers;
- (ander) stadmakers als burgerinitiatieven, sociale ondernemers, nieuwe ontwikkelaars e.d.;
- landelijk en/of regionaal actieve partijen die zorgen voor kennisontwikkeling en verspreiding.

4. Belang en betekenis

Wat mist Nederland als dit voorstel niet door gaat?

- Veel initiatieven zijn gericht op de oplossing van leegstand van kantoren en winkels; dit voorstel focust op overtollig maatschappelijk vastgoed en het laat partijen zien, gemeenten, ontwerpers en (ander) stadmakers welke kansen daar liggen.

- Veel maatschappelijk vastgoedinitiatieven zijn gericht op de ontwerpvragestukken na de beoogde aankoop/verkoop van het vastgoed; dit voorstel richt zich op (beleids)fases daarvoor; juist daar liggen kansen om het proces te ontkokeren en op die manier het verschil te maken.

5. Doelstelling

Algemeen doel is om overtollig maatschappelijk vastgoed beter te benutten voor de huisvestingsopgave in brede zin. Gemeenten helpen om dit op een creatieve, ontkokerde manier te doen met het beste resultaat voor de stad.

Dit algemeen doel wordt nagestreefd met het ontwikkelen, toetsen en verspreiden van receptuur voor een variëteit aan (archetypische) situaties, waarbij nieuwe initiatieven worden gestimuleerd via kennisuitwisseling en netwerkvorming.

6. Doelgroep

De eindresultaten zijn primair gericht op de volgende doelgroepen:

- gemeenten en hun adviseurs die open staan voor een ontkokerde aanpak van overtollig maatschappelijk vastgoed;
- (maatschappelijke) vastgoedeigenaren die willen experimenteren met (deel van) hun portefeuille;
- architecten en stedenbouwers;
- (andere) stadmakers als burgerinitiatieven, sociale ondernemers, nieuwe ontwikkelaars die hun project tot een succes willen maken of een nieuw initiatief willen nemen.

7. Planning

Wij staan een compact proces voor waarbij we de energie van de betrokken partijen zo goed mogelijk willen vasthouden en benutten.

fase 1: ervaringen en lessen uit het verleden; interviews en deskresearch - januari tm maart

fase 2: ontwikkeling receptuur o.b.v. casussen, workshops met voorbereiding - april tm juni

fase 3: toetsing aan nieuwe initiatieven, werkconferentie - september

fase 4: evaluatie en disseminatie: oktober tm december

Zo mogelijk presenteren we het eindresultaat op het najaarscongres van Bouwstenen in 2017 i.s.m. H-team. Dit congres vindt plaats in eerste week van december 2017.

8. Toelichting financiën

De bijgevoegde begroting volgt de fasen zoals in de punten 2 en 7 beschreven.

Bijlage 1: overzicht transformatievoorbeelden behorend bij Fase 1

<i>Gemeente</i>	<i>naam</i>	<i>voormalige functie</i>	<i>nu</i>	<i>aantal</i>	<i>oplevering</i>
Amersfoort	De Ontdekking	onderwijs	bewoners zorgvraag	25	2016
Rotterdam	JSP IJsselmonde	kinderdagverblijf	tienermoeders	16	2015
Rotterdam	African Inn	bejaardentehuis	appartementen	56	2016
Leeuwarden	Gouden Bal	ziekenhuis	CPO	21	1992
Amsterdam	Amundsenhofje	basisschool	CPO	10	2014
Wageningen	Duivendaal	universiteitsgebouw	kamers voor jongeren	179	2013
Eindhoven	De Schrijver	Montessori school	woningen	21	2016
Eindhoven	CPO NRE TWEE				
Vught	Cello-gebouw	Verzorgingshuis	statushouders	35	2015
Amsterdam	Hoost	corporatiekantoor	statushouders	30	2016
Amsterdam	Jan Ligthartschool	Basisschool	huurwoningen	19	2015
Den Bosch	Geldersedam	Basisschool	CPO	10	2016
Den Haag	Student Hotel	Zorggebouw	kamers	307	2014
Haren	Borgheerd	monumentale school	Bewoners zorgvraag	12	2010
Maastricht	Sterkenbergweg	school	woongroep	7	2014
Rotterdam	Klusschool	basisschool	CPO	6	2016
Wolvega	Bornego	voortgezet onderwijs	statushouders	12	2015
Dalfsen	kerk	kern	starterswoningen		
Den Haag	Harderwijkstraat	bejaardentehuis	studentenwoningen	155	2016
Winterswijk	Vredense Hof	woonzorgcentrum	vluchtelingen	200	2016

Bijlage 2: overzicht casussen behorend bij Fase 2

Placemaker: Vlaardingen – Groot gebouw als aanjager van gebiedstransformatie

Voormalig stadskantoor op gemengd bedrijventerrein. Betonarchitectuur met asbestprobleem in de gevel. Gelegen naast woonwijk en matig ontsloten. Het lange termijn perspectief voor het hele gebied is wellicht wonen. Aan welke knoppen kan de gemeente nu al draaien? Welke rol kan het kantoorgebouw daarin vervullen? Welke strategische interventie is mogelijk richting 2030?

Uitdaging: van vergeten groenten tot feestelijk hoofdgerecht

Accommodator: Rotterdam - Verborgene parel in de stad laten stralen

Groot gebouw, midden in de stad, maar onopvallend omdat het geheel omsloten is, kan komende tien jaar gebruikt worden voor verschillende functies. Delen van het gebouw zijn geschikt om te wonen. SKAR ziet een soort makerspace ontstaan gericht op mode en kleding, inclusief woon-werk-ateliers.

Uitdaging: de ingrediënten zijn er, de gasten ook. Wat is nodig om van een los ingrediënt naar een smakelijk gerecht te komen?

Participatie impuls: Oss – Wie is nodig om beweging te krijgen

Voormalig zorgkantoor met uitgiftepunt rollators, huisartsenpost, daarvoor gewestelijk kantoor, tegenover raadhuis. Stijl: Bossche School. Aan doorgaande weg, moet vriendelijker zone worden. Gemeente wil graag horeca in de plint. Eigenaar is kleine belegger. Denkt aan woningen voor ouderen. Heeft zelf geen kennis in huis. Heeft alle mogelijkheden open behalve platgooien en nieuw ontwikkelen. Pand heeft in zichzelf waarde, niet perse boekwaarde. Optoppen mogelijk. Gezamenlijke tuin. Mogelijkheid tot maken van ondergrondse parkeergarage.

Uitdaging: samen koken. En als niet iedereen mee wil doen? Of iedereen het toetje wil maken?

Cultuurdrager: Hoek van Holland – Incourante kustbebouwing benutten

Oorlogsmusea zijn er genoeg. Tegelijk zijn in de kustgebieden vele gebouwen beschikbaar in de vorm van bunkers, kazematten en ander militair erfgoed. Voor een groot deel zal nooit een programma gevonden worden. Toch zijn sommige objecten geschikt om te wonen of te recreëren. Kan je incurant rijksmonumentaal vastgoed in een natuurgebied zo inzetten?

Uitdaging: Van exclusieve restjes een nieuw gerecht maken

Cashcow: Eindhoven – Hoe krijgt overtollig maatschappelijk vastgoed de juiste prioriteit

De markt zoekt panden voor bijzonder woonaanbod in stedelijk gebied. Regelmatig zijn ook gemeentelijke gebouwen in beeld. De gemeente moet soms 'nee' verkopen omdat betreffende panden niet in de prioriteitennota staan. Hieraan voorbij gaan zou intern om uitzondering vragen en externe toestemming van provincie en/of aanliggende gemeenten. Sommige gebouwen zitten daardoor figuurlijk op slot. Aan andere bestemmingen is geen of minder behoefte en het lukt niet om woonprogramma voor elkaar te krijgen. Geprogrammeerde woningen op locaties die niet in trek zijn zitten in de weg. Denkrichting: Met stedelijke potentiële kaart zichtbaar maken van kansen en aantal van deze kansen verzilveren in prioriteitennota 2018 (eind 2017 gereed) zodat de beoogde opbrengst ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.

Uitdaging: maken van een goede oogstkaart

Mocht een van de casussen om welke reden dan ook toch geen rol kunnen spelen Fase 2 en 3 dan hebben we diverse andere passende casussen beschikbaar.