



Lectoraat
Ontwikkeling
Werklocaties

Kom
verder



UP-TOWN Zwolle

Van een oud PTT-gebouw
naar appartementen en
maisonnettes met toekomst !



Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Beginsituatie en initiatief	4
3. Gericht bouwen aan <i>de</i> kans.....	8
4. De kans	11
5. Waardeontwikkeling	12
6. Business- en value cases	19
7. Realisatie	21
8. Resultaten	28
9. Bronnen	31
 Bijlage 1: Infographic: Tijdlijn Up-Town Zwolle	 32
Bijlage 2: Factsheet Up-Town Zwolle.....	33

1. Inleiding

Achtergrond en aanleiding

Dit rapport is tot stand gekomen in het kader van de (inmiddels gesloten) subsidieregeling “Aanpak Leegstand Kantoorpanden Overijssel” van de provincie Overijssel. Deze subsidieregeling had, naast andere doelstellingen en voorwaarden, een specifieke kennisdoelstelling. Met deze kennisdoelstelling is geborgd dat de uitkomsten en resultaten van de gesubsidieerde activiteit bijdragen aan kennis op het gebied van aanpak van leegstand kantoorpanden in Overijssel, die overgedragen wordt aan andere partijen in Overijssel.

Centraal in dit rapport staat de kennisontwikkeling naar aanleiding van de transformatie van een oud PTT-gebouw nabij het centrum dat diende als kantoor tot een duurzaam wooncomplex van appartementen en maisonnettes aan de rand van het Zwolse stadshart. Geanalyseerd is hoe de verschillende partijen de samenwerking hebben ervaren: wat ging goed en waar kan de samenwerking tussen de verschillende partijen beter of anders? Kortom, welke “lessen” hebben de verschillende partijen getrokken uit de samenwerking?

Werkwijze

Het rapport is voornamelijk gebaseerd op interviews met vertegenwoordigers van de betrokken partijen en locatiebezoeken. Alle verslagen van de interviews zijn ter verificatie voorgelegd aan de geïnterviewde partijen. De informatie uit de interviews is vervolgens geanalyseerd en verwerkt tot dit rapport.

Leeswijzer

De structuur van het rapport is gebaseerd op de tijdsfasering van het project. De fasering van het gehele project is samengevat weergegeven in de tijdlijn in bijlage II.

Het rapport geeft in hoofdstuk 1 een korte schets van de aanloopfase tot het initiatief voor de transformatie. In hoofdstukken 2 en 3 staat de zoektocht naar de concrete kans (geschikt gebouw en belanghebbenden die bereid zijn tot het meewerken aan het initiatief) centraal. De uitbouw van de kans tot business- en value cases wordt behandeld in de hoofdstukken 4 en 5. In hoofdstukken 6 en 7 worden respectievelijk de realisatiefase en resultaten van de transformatie gepresenteerd.

2. Beginsituatie en initiatief

De aanloop

Urban Innovators B.V. te Zwolle, vanaf nu Urban Innovators is in 2014 door Daniël Oostenbrink als eenmansbedrijf opgericht. Als startende ontwikkelaar richt hij zich op projecten in Zwolle omdat hij daar woont en de stad goed kent. Zijn eerste project had betrekking op “Wonen boven winkels” in de binnenstad van Zwolle waarbij 6 appartementen zijn gerealiseerd. Deze ruimten stonden leeg en waren in eigendom van één eigenaar. Ten behoeve van de appartementen is een opgang gecreëerd door middel van het ‘opsnoepen’ van een deel van de winkel: een “mini-transformatie”. Een ander transformatie project waar Urban Innovators bij betrokken is in Zwolle is het “Hof van Thorbecke”. De voormalige functie van deze locatie was een transportbedrijf en is inmiddels omgezet naar 25 koopwoningen die allen zijn verkocht (14 juni 2018). In juni 2015 begon Urban Innovators zich te oriënteren op de mogelijkheden van het oude PTT-gebouw aan de Burgemeester Roelenweg 2 in Zwolle. Deze locatie grenst aan de zuidzijde aan de historische binnenstad en aan de noordzijde aan de woonwijk Diezerpoort (Singelkwartier). De ligging nabij de dynamiek van de binnenstad is interessant evenals de goede ontsluiting naar de A28 in combinatie met relatief veel ruimte voor parkeergelegenheid. De jarenlange leegstand van het circa 4000 m² grote perceel met een kantorengebouw bestaande uit twee vleugels heeft de uitstraling van het gebouw geen goed gedaan. Het achterstallig onderhoud van het pand dat in de jaren 80 is gerealiseerd en de met onkruid overwoekerde omgeving gaf deze locatie een indruk die schraal afstak bij het opgeknapte wegprofiel en de fraaie studentenstudio's aan de overkant. Urban Innovators B.V. zag potentie om het leegstaande pand te transformeren naar een andere functie: wonen.

Het initiatief

Urban Innovators overweegt in eerste instantie om het kantoorpand aan te kopen en te transformeren naar huurappartementen. Ze zoekt hiervoor een eindbelegger. Om beter zicht te krijgen op de haalbaarheid van het transformatieproces gaat Urban Innovators in gesprek met diverse partijen. Urban Innovators start in 2015 met diverse voorstudies om te verkennen, wat in potentie de mogelijkheden zijn voor transformatie van het kantoorpand richting wonen. Voor de marktanalyse van huurwoningen is gebruik gemaakt van de resultaten van het onderzoek “Wonen in de IJsseldelta” uitgevoerd door Bouwfonds, Rabobank en Deltawonen in 2014. Uit dit onderzoek komt naar voren dat er in Zwolle een grote vraag bestaat naar huurwoningen vanaf 750,- euro per maand waarbij de gebieden in en rond het centrum het meest gewild zijn. De grootste vraag naar stedelijke appartementen lag tussen de 35 en 50m² met gemiddelde huurniveaus tussen de 750,- en 900 euro per maand. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek is een eerste ontwerpingdeling gemaakt waaruit naar voren komt dat er voor 78 huurunits en 80 parkeerplaatsen ruimte is.

Ook investeert Urban Innovators aan de voorkant in Ruimtelijk Orderingsadvies, belastingadvies en haalbaarheidsonderzoeken om risico's te kunnen minimaliseren. BRO adviseurs geeft aan dat als een permanente transformatie van kantoor naar woningen bijdraagt aan belangrijke gemeentelijke en provinciale beleidsdoelstellingen, dit geregeld kan worden middels een kleine buitenplanse afwijking (uitgebreide omgevingsvergunning). Voor het belastingadvies is een fiscalist benadert. Het draait in dit soort projecten om maatwerk en het is van belang om zeker te weten hoe de fiscale afhandeling loopt en wat de consequenties zijn bij voorkeur voordat een pand wordt aangeschaft. Er is verder onderzoek gedaan naar bodemverontreiniging, externe veiligheid en asbest. Er is wat asbest in het pand aangetroffen waarbij een inschatting is gegeven van de verwijderingskosten. Deze informatie is later meegenomen in de onderhandelingen voor de aankoop. Uit de onderzoeken kwamen geen onoverkomelijke punten naar voren.

Ten tijde van het initiatief had de gemeente Zwolle geen concrete visie op de transformatieopgave voor leegstaande kantoren en er lag evenmin een vastomlijnde procedure klaar. Om die reden werd de gemeente Zwolle door Urban Innovators gevraagd hoe ze tegenover een transformatie stond, van het oude PTT- pand naar wonen. De enorme leegstand van kantoren in Zwolle was een actueel probleem waarover diverse partijen met elkaar in gesprek waren. Dit resulteerde op 24 september 2015 in een door de gemeente Zwolle met de provincie Overijssel en de Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO) getekend convenant over het terugdringen van de leegstand van minimaal 60.000 m² bvo kantoorruimte in de stad voor 2018. Dit werd op 17 februari 2016 tijdens een gemeentelijke bijeenkomst, "Talk of the Town Zwolle", nogmaals bevestigd. Tijdens die bijeenkomst gaf wethouder Anker met oog op de toekomst voor Zwolle, op basis van onderzoeksresultaten van Fakton, aan kansen te zien voor het transformeren van kantoorpanden, rond de singels om het centrum, richting wonen. "Het uitdagende aan Up-Town was, dat dit het eerste grote kantoortransformatie project was in Zwolle. Voorheen ging het vaak om kleinere gebouwen en minder ambitieuze plannen ten aanzien van een beoogde kwaliteitsslag." (Interview, Christian Linthorst, 05-10-2018).

De gemeente kon door het ontbreken van een visie geen harde toezegging doen. Wel realiseerde de gemeente zich dat de transformatieopgaven om een andere benadering vroegen waarvoor nieuwe oplossingen moesten worden bedacht. Met de oprichting van een interne gemeentelijke projectgroep speelde de gemeente daar op in. De inzet vanuit de gemeente hierbij was nadrukkelijk om UP-Town een woongebouwwitstraling mee te geven. Vragen die de gemeente zich stelde waren; Welke eisen willen we stellen aan de kwaliteit van het pand? Hoe ziet de schil eruit? Hoe wordt invulling gegeven aan het inzetten op energiezuinig en leefbaar? Christian Linthorst werd als adviseur vergunningen vanuit die projectgroep als aanspreekpunt voor Urban Innovators naar voren geschoven. Naast hem maakte o.a. ook een vastgoed jurist, stedenbouwkundige en milieuadviseur deel uit van dit team. De kracht van dit team was dat ze onderling zaken snel konden afstemmen door vragen te stellen vanuit hun eigen discipline als; Willen we dit? Kan dit in de stad? Zo nee wat is er dan mogelijk? Zo ja, akkoord! De eerste verkennende gesprekken die hieruit voortvloeiden gaven Urban Innovators om bovengenoemde redenen voldoende vertrouwen op een goede afloop (Interview, D. Oostenbrink, 25-11-2016).

Een opsteker was dat er in maart 2016 door de provincie Overijssel onder voorbehoud een subsidie is verleend in het kader van de subsidieregeling Leegstand Kantoorpanden. Dit maakte duidelijk dat het initiatief van Urban Innovators aansluit op het beleid van de provincie Overijssel.

Zoeken naar financieringsmogelijkheden voor vervolg

Het vinden van een eindbelegger die meeding in het concept huurwoningen was ondanks de positieve vooruitzichten lastig en Urban Innovators ging daarom op zoek naar een financieringsregeling om het pand zelf te kopen. Gesprekken met banken bleken kansloos. Deze wilden pas een lening verstrekken als er een onherroepelijke vergunning was afgegeven hetgeen in deze fase van het proces niet reëel was. Een andere optie was om samen met een andere projectontwikkelaar het pand te transformeren. Urban Innovators benaderde hiervoor in juni 2015 Nijhuis Bouw B.V., vanaf nu Nijhuis Bouw met wie er goede contacten waren vanuit de Zwolse vastgoed sociëteit. Zij werken nu samen aan een nieuwe project in de “Spoorzone Zwolle”. Nijhuis Bouw ging hier niet op in omdat ze in een eerder stadium dit pand ook had bekeken en tot de conclusie kwamen dat het risico te groot was.

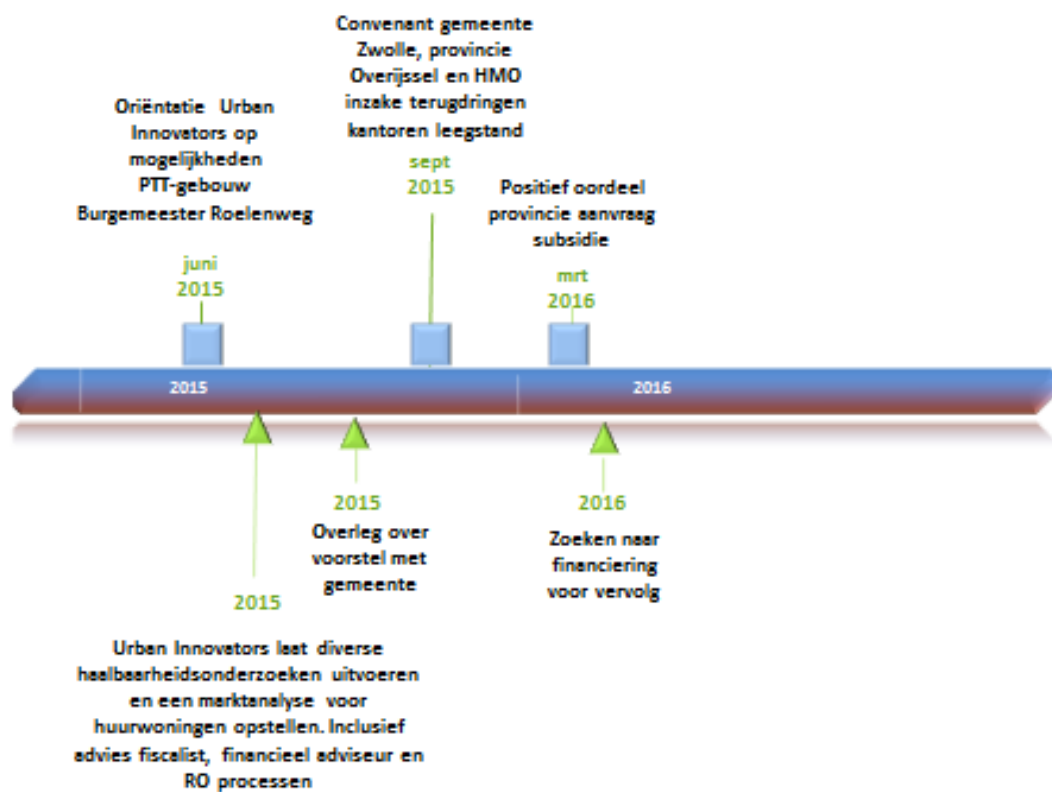
Lessons learned

1. Enthousiasmeer mensen voor je plannen en werk aan vertrouwen

Urban Innovators is een eenmansbedrijf. Samenwerking met andere partijen is nodig om een kantoorgebouw te transformeren naar woningen. Voor Urban Innovators zijn de partners waarmee samengewerkt gaat worden een zeer belangrijke succesfactor. Daar stuurt ze op door onderstaande punten voor zichzelf in acht te nemen.

Wees eerlijk en transparant, maak keuzes en handel ernaar. Vertrouwen staat of valt met het nakomen van afspraken. Als dat niet lukt, is het belangrijk daar eerlijk over te communiceren. Wees daarnaast ook integer in wat je doet en vindt. Het is vervelend voor anderen als je A zegt maar B doet. Dit is de basis voor het kunnen verbinden en bouwen aan netwerken. Die houding heeft goede gesprekken opgeleverd met de gemeente en Nijhuis Bouw. Tegelijkertijd werd hierdoor ook duidelijk dat de banken in deze niets voor Urban Innovators konden betekenen.

Tijdlijn initiatieffase Up-Town



3. Gericht bouwen aan *de* kans

Eigendom als uitgangspunt voor vervolg

In mei 2016 wordt Urban Innovators eigenaar van het pand. Daarmee trekt ze het initiatief naar zich toe en kan gericht worden gebouwd aan de kans om het oude PTT gebouw te transformeren naar woningen. Interessant om te melden is dat het contact met de private investeerder die Urban Innovators het benodigde kapitaal wilde verstrekken om het pand aan te kopen via een financieel adviseur tot stand is gekomen. Het PTT gebouw wordt door de financier als onderpand gevraagd en de hypotheekrente gaat in vanaf het moment dat Urban Innovators eigenaar is geworden. Op basis van onderling vertrouwen wordt de financier door Urban Innovators op de hoogte gehouden van de verdere ontwikkelingen. Als nieuwe eigenaar kreeg Urban Innovators met een kleine tegenslag te maken. In het kantoorpand huisden vleermuizen. Urban Innovators heeft een ontheffing aangevraagd en een specialist ingehuurd die ervoor moest zorgen, dat de vleermuizen “vrijwillig” vertrokken.

Samenwerking als strategie

Met het vooruitzicht op de aanschaf van het pand heeft Urban Innovators Nijhuis Bouw gevraagd of ze als aannemer met de kwaliteiten van een bouwontwikkelaar in wilden stappen. Urban Innovators zocht een “meedenkende bouwpartner” die ervaring heeft met transformatie opgaven en de daarbij behorende complexiteit. Gezien de opgave bij Up-Town, gedeeltelijke sloop en nieuwbouw, was de verwachting dat Urban Innovators als ontwikkelaar veel te maken zou krijgen met technische details. Dat vraagt veel tijd en dan is het handig om hierin een partner te zoeken. Nijhuis Bouw heeft na enig beraad ja gezegd. Ze droegen nu niet het risico van een projectontwikkelaar, maar zijn wel nagegaan of ze in dit project konden geloven. Een aannemer wordt pas betaald als er gebouwd gaat worden terwijl er aan de voorkant al wel veel tijd wordt ingestoken. Het project droeg bij aan de opgave om voldoende bouwvolume te vinden. Wat ook meespeelde was dat de transformaties van kantoorgebouwen naar woningen een opkomende deelmarkt betrof waar de samenleving geloof in had. Nijhuis Bouw wilde hier meer ervaring in op doen, om op die manier te werken aan een Unique Selling Point. Wat bij deze afweging een positieve doorslag heeft gegeven was de visie van Urban Innovators “Als relatief nieuwe projectontwikkelaar heeft ze een bijzondere kijk en verfrissende ideeën” (Interview, M. Broekhuijsen, 29-01-2019).

Urban Innovators was als ontwikkelaar verantwoordelijk voor het opstellen van het voorlopig ontwerp, het uitwerken naar een definitief ontwerp en het aanvragen van de omgevingsvergunning. Het bouwteam van Nijhuis Bouw, onder leiding van projectleider Frank van Munster gaf in dit traject advies waardoor Urban Innovators zich meer kon richten op andere zaken die ook van belang zijn voor het welslagen van het project. Zodra de omgevingsvergunning rond is, zal Urban Innovators de verantwoordelijkheid voor de realisatiefase tot de oplevering overdragen aan Nijhuis Bouw. Deze vorm van samenwerking vraagt om wederzijds respect en vertrouwen. De transformatie van een kantoorgebouw naar woningen vraagt om een andere

benadering dan de “reguliere werkwijze” die Nijhuis Bouw hanteert voor nieuwbouwlocaties. De bouwkundige vragen die bij Up –Town centraal staan zijn: wat willen (kunnen) we ermee? Welk skelet laten we staan? Dat vraagt ter plekke vaak om nader onderzoek en creatieve oplossingen om later verrassingen te voorkomen. Het is dan ook deels vanuit welbegrepen eigen belang dat Nijhuis Bouw, vroeg in het proces bij de planvorming betrokken wil zijn en advies wil geven om eventuele risico’s zo vroeg mogelijk in beeld te krijgen om er tijdig op te kunnen anticiperen.

Van huur naar koop

In het nader verkennen van de transformatie van het kantoorpand naar huurappartementen werd al gauw duidelijk dat de aanvankelijke gedachte om woningen te verhuren financieel niet haalbaar zou zijn. Tegelijkertijd bleek dat de kopersmarkt aan het aantrekken was. De wijziging van huur naar koop werd gezien als een kans om de beoogde transformatie naar wonen te kunnen realiseren. De eerste schetsen wezen echter uit dat de kosten hoger uitvielen dan de opbrengsten. Het pand was als gevolg van te weinig vloeroppervlak in eerste instantie niet rendabel te rekenen. Er is toen door Urban Innovators in samenwerking met het bouwteam van Nijhuis Bouw een bijeenkomst georganiseerd volgens de “Snelkookpan formule” met alle betrokkenen. In hoofdstuk 5 wordt hier met oog op het belang van deze snelkookpan sessie voor “de waardeontwikkeling” dieper op ingegaan. Met het wijzigen van de doelgroep zal ook nagedacht moeten worden over een strategie om toekomstige kopers te interesseren en verleiden. Urban Innovators heeft daarover frisse ideeën en gebruikt beeldende begrippen als gemixte doelgroepen en hippe woonstijlen met oog voor duurzaamheid, maar die begrippen moeten dan nog wel nader worden uitgewerkt. Waarbij het bestaande gebouw en de gegeven locatie als uitgangspunt dienen. “Je begint niet vanuit het niets. Een bestaand gebouw kent zo zijn beperkingen waarbij rekening moet worden gehouden met eisen ten aanzien van daglicht en andere zaken. Up–Town staat op een spannende plek, goed gelegen nabij de binnenstad, maar ook naast een strook met kantoren. Het pand brengt vanuit die invalshoek beperkingen met zich mee, richting de nieuwe beoogde doelgroepen, niet alles kan.



Impressiefoto's die de beoogde sfeer weergeven voor Up–Town (info@uptownzwolle.nl)

Vertrouwen in gemeente op basis van eerste positieve gesprekken

Op dat moment heeft Urban Innovators nog geen omgevingsvergunning aangevraagd bij de gemeente omdat er nog geen definitief plan is. Wel is de gemeente sinds de initiatiefase op de hoogte van de beoogde transformatie naar woningen. Urban Innovators heeft vertrouwen in de uitkomst van de besluitvorming hierover omdat de gemeente in eerdere contacten positief heeft gereageerd. Zowel beleidsmatig als vanuit de afdeling vergunningen. Er waren op dat moment nog voldoende woningbouw contingenten beschikbaar. Zwolle zat op dat moment rond de 65%. Inmiddels is dat percentage opgelopen en is Zwolle kritischer geworden t.a.v. het toekennen van contingenten. Dit project is wat dat betreft terugkijkend op het juiste moment ingebracht.

Lessons Learned

1. *Besteed tijdig aandacht aan vooronderzoeken*

Terugkijkend wordt helder dat in deze fase tijdswinst valt te behalen door bepaalde vooronderzoeken nog eerder uit te zetten. De ontdekking van vleermuizen in het pand, nam door het verhuizen daarvan enige tijd in beslag.

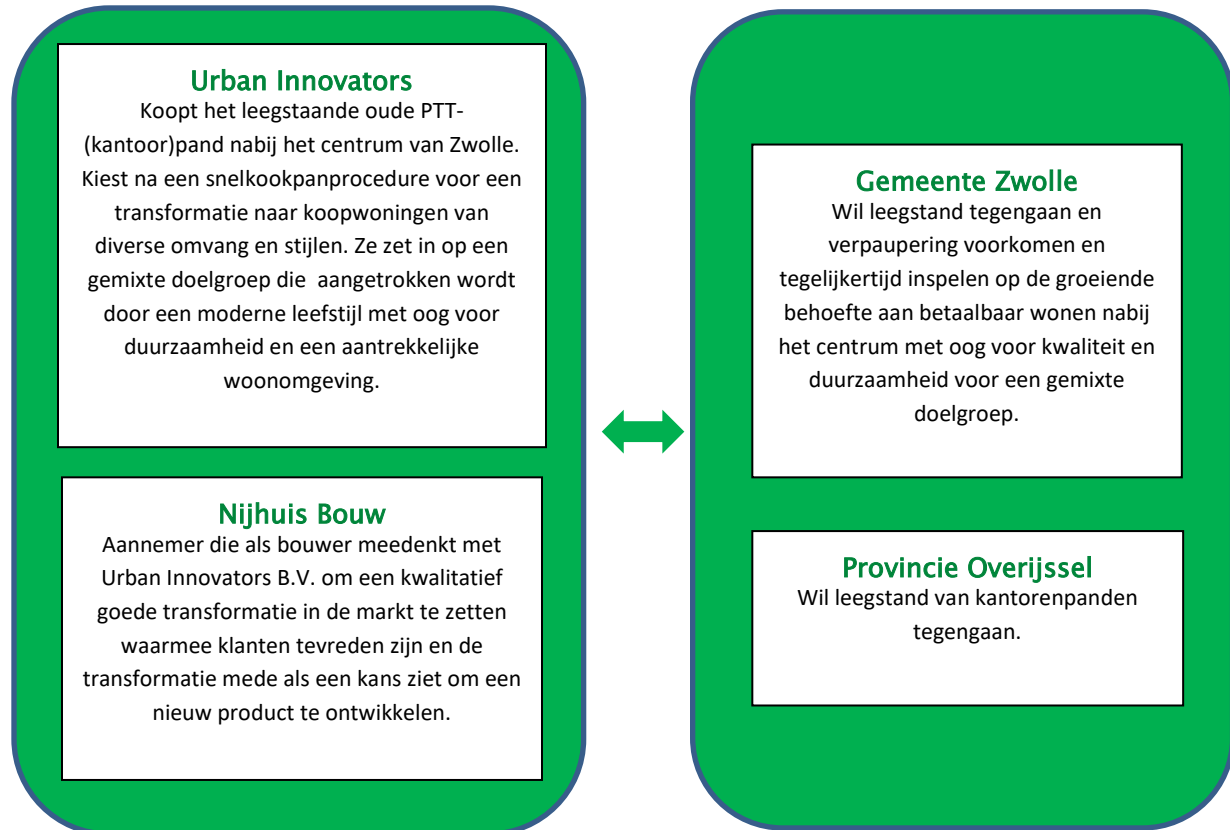
2. *De 'snelkookpan' als succesformule*

De snelkookpan procedure heeft geholpen in korte tijd met elkaar belangrijke knopen door te hakken en de neuzen weer dezelfde kant op te krijgen. Nijhuis Bouw nam hierin het voortouw. Belangrijke kwaliteiten om deze "snelkookpan procedure" aan te sturen zijn: wees een verbinder, zoek de confrontatie niet op, hecht aan sociabiliteit (goed groepsgevoel), pak in positieve zin de aandacht (wees extravert) en toon leiderschap als het niet goed gaat (voelt). Als de samenwerking stroef verloopt tussen personen, is het belangrijk om dit bespreekbaar te maken en oplossingsrichtingen aan te bieden. Wees bescheiden, probeer niet kost wat het kost vast te houden aan eigen gelijk (interview M. Broekhuijsen, 29-01-2019).

4. De kans

Urban Innovators neemt als projectontwikkelaar het initiatief omdat ze verwacht met de transformatie van het oude PTT pand naar woningen winst te kunnen realiseren en tegelijkertijd een lelijk deel van de stad te kunnen opknappen door in Zwolle interessante nieuwe woonconcepten te introduceren. Nijhuis Bouw gaat hier als meedenkende aannemer in mee. Ze ziet kansen om met dit nieuwe marktsegment bouwvolume te realiseren voor hun bedrijf. De gemeente heeft een algemeen belang, dat wil zeggen een belang dat breder gaat dan de realisatie van het specifieke project: zij kijkt naar het aanzien, de leefbaarheid en het functioneren van het stadscentrum. Het project Up-Town grenst aan het stadscentrum en is voor de gemeente relevant voor het stadscentrum in zijn geheel. De provincie Overijssel heeft ook een algemeen belang met oog op het tegengaan van kantorenleegstand waarvoor ze beleid heeft ontwikkeld. Onderstaand geven we de kans schematisch weer. Het schema laat in twee kolommen de betrokken partijen zien in hun verhouding tot elkaar: in de linker kolom de initiatiefnemers, in de rechter kolom de partijen waar de initiatiefnemer afhankelijk van is om zijn initiatief te kunnen en mogen realiseren. Tevens is in het schema aangegeven welke ambitie iedere partij heeft bij zijn deelname in het proces: wat wordt er gewild door deze partij? De geschetste ambities zijn gemakkelijk door te vertalen naar belangen.

Kansenschema Up-Town Zwolle



5. Waardeontwikkeling

De opgave voor de snelkookpan sessie was om: met elkaar via slimme oplossingen de transformatie van het oude PTT gebouw naar “UP- Town” haalbaar te maken. Dat kon alleen slagen door goed rekening te houden met zowel kosten als baten. Wat kosten de ingrepen voor de transformatie en wat willen de beoogde kopers (doelgroepen voor de te ontwikkelen appartementen betalen. De baten kunnen deels ingeschat worden op eenvoudige wijze door uit te gaan van een bepaald normbedrag per m². Dat is feitelijk gedaan in de snelkookpanformule, waar betrokkenen gezamenlijk hebben getekend en gerekend. Daarna zijn aansluitend met oog op een optimale verkoop, de beoogde doelgroepen actief benaderd met een doordachte marketingstrategie. Een andere noodzakelijke stap in het proces van waardeontwikkeling is het krijgen van een vergunning die het juridisch mogelijk maakt om het PTT gebouw te transformeren naar een woonfunctie. Bovengenoemde aspecten dienen in onderlinge samenhang te worden bekeken om een transformatieproject succesvol te kunnen realiseren. Hieronder worden ze nader toegelicht.

Tekenen en rekenen volgens de “snelkookpanformule”

Tijdens de snelkookpan sessie is door Nijhuis Bouw de bouwbegroting open op tafel gelegd om aan te geven wat hun kosten waren en met welke winstmarge ze rekenden. Urban Innovators gaf inzicht in de exploitatiebegroting vanuit de opdrachtgevers kant. Doordat betrokkenen onderling openheid van zaken gaven werd duidelijk waar knelpunten zaten en kansen lagen. Als bijvoorbeeld naar voren kwam dat het ontwerp over de kop moest en dit voor de architect en mogelijk ook de aannemer extra kosten met zich meebracht, dan werd dit gerespecteerd. Door op deze manier aanpassingen in ontwerp, constructie en installaties onderling bespreekbaar te maken kwam de creativiteit los en werden de consequenties van de alternatieven, ten aanzien van kosten, en de beoogde eindkwaliteit helder. Uiteraard werd er ook gekeken naar mogelijkheden om de opbrengsten te vergroten. Een belangrijke ingeving was om het aantal meters te vergroten door er een extra woonlaag bij te plaatsen. Dat maakte de verkoop van meer m² meters mogelijk. Hiervoor was het nodig om de bovenste bouwlaag er af te halen en er twee bouwlagen voor terug te plaatsen zonder gewichtstoename met oog op de veiligheid van de constructie op basis van de bestaande fundering. Dit is gelukt door betrokkenheid en creativiteit van het gehele team. Ook bleek het vervangen van schuifpuien door dubbele deuren goedkoper zonder dat hiermee op kwaliteit werd ingeleverd. In de acht uur durende snelkookpansessie is voor Up-Town een haalbaar ontwerp gerealiseerd dat als basis voor de verbouwing en verkoop kon worden gebruikt. Het ging in totaal om 79 woningen variërend van 36 tot 155 m².

Doelgroepen en marketing

Voordat gestart kan worden met de bouw moet 80% van de woningen zijn verkocht. Met oog op de verkoop start Urban Innovators in november een website www.uptownzwolle.nl; “loft wonen in Zwolle”. De 79 woningen zijn onderverdeeld in appartementen of lofts. De sfeer is industrieel, hip. Bas van Tol, ontwerper van het Volkshotel en Club Trouw in Amsterdam, is hier als

interieurontwerper speciaal voor gevraagd. De website is o.a. doormiddel van social media (Facebook) onder de aandacht gebracht. Binnen een week waren er al 250 inschrijvingen. Hetgeen aangaf dat er serieuze belangstelling was. Om beter aan te kunnen sluiten op de behoeften van deze potentiële kopers is er een enquête uitgezet. De enquête vergrootte het inzicht in de doelgroep ten aanzien van opleiding en leeftijd. Hoe de mensen wilden wonen met oog op het gewenste aantal m², woonlasten, energiezuinigheid, autogebruik en wat ze aansprak in de omgeving. De resultaten van de enquête maakte duidelijk dat er interesse was en er ontstond een beeld van de mensen die in een bepaalde richting wat zochten. Er waren met name veel hoger opgeleiden (HBO) geïnteresseerd en de helft van de deelnemers die de enquête hebben ingevuld gaven aan echt op die locatie te willen gaan wonen. Of ze dat werkelijk gaan doen, wordt natuurlijk pas duidelijk als de VON prijzen bekend zijn en de verkoop van start gaat. Met de uitkomsten van de enquête werd het mogelijk om het merk “Up-Town” voor gebiedsmarketing doeleinden gericht “te laden”. Er werd gekozen om in te zetten op een woonstijl die aantrekkelijk was voor een mix van doelgroepen. Zowel voor jonge starters als 70 jarigen en alle leeftijdsgroepen daartussen in. Hier werd op gestuurd met begrippen als meer inclusief wonen voor iedereen, in combinatie met termen als creatief, modern, open en hip. Urban Innovators wilde voor de start van de verkoop, de appartementen “aantrekkelijker” maken door aan te geven dat sturen op eigenheid mogelijk was. Als koken belangrijk wordt gevonden, dan wil men een grotere keuken, anderen vinden een grote woonruimte belangrijker. Urban Innovators heeft met “De Bruin Architecten” gekeken hoe die diversiteit nader vorm kon worden gegeven. In een speciale, luxe brochure wordt aan potentiële kopers duidelijk gemaakt dat ze kunnen kiezen tussen 34 woningtypes in de vorm van een appartement of loft. Daarnaast kregen ze ideeën aangereikt om de woning in te delen en in te richten naar eigen voorkeuren. Achteraf kan worden geconstateerd dat de enquête zeker heeft geholpen bij het succesvol aan de man brengen van de appartementen.

Na het indienen van de vergunningsaanvraag in juli is Urban Innovators in augustus 2017 gestart met de verkoop. Helaas verliep dat niet vlekkeloos. Weliswaar waren er vooraf veel inschrijvingen voor het project en hebben veel mensen de enquête ingevuld maar de daadwerkelijke verkoop viel na een goede start tegen. Er waren wel veel opties genomen, maar er werden te weinig overeenkomsten getekend. Toen dit geconstateerd werd, heeft Urban Innovators potentiële klanten gebeld om te kijken waar dit aan zou kunnen liggen. Hieruit kwam naar voren dat mensen aangaven na interesse te hebben getoond niet meer te zijn benaderd door de makelaars. Dat kwam “laks” over bij potentiële kopers. Dit gebeurde in een fase die erg belangrijk was voor het project en heeft waarschijnlijk kopers gekost. Urban Innovators heeft dit na een gerichte interventie met de makelaars die hiervoor door Urban Innovators waren ingeschakeld gelukkig tijdig kunnen bijsturen.

Samenwerking Urban Innovators en Nijhuis Bouw verbetert marktconcept

In deze fase werpt het samenwerkingscontract met Nijhuis Bouw voor Urban Innovators zijn vruchten af. Beide partijen kiezen voor een open en transparante houding naar elkaar toe. Ze zien het als hun gezamenlijk belang om de kosten zo veel mogelijk naar beneden te brengen, met behoud van kwaliteit. Dat schept duidelijkheid naar elkaar toe en stimuleert het samen zoeken

naar optimalisaties. Nijhuis Bouw neemt als dat zo uitkomt het initiatief om problemen die ze tegenkomen op te pakken. Daarnaast stuurt Nijhuis Bouw onderaannemers aan. De constructeur dacht goed mee over hoe bestaande structuren geïntegreerd kunnen worden met nieuwe onderdelen. Dat scheelt Urban Innovators “tijd en zorg in vergelijking met eerdere projecten” (Daniël Oostenbrink). Andersom is het zo dat Nijhuis Bouw de “eigen kijk op zaken” van Urban Innovators waardeert. Nijhuis Bouw geeft aan dat de kracht van Urban Innovators is dat ze die andere frisse manier van denken aan de voorkant op een overtuigende manier kan brengen en het spreekt ze aan dat Daniël Oostenbrink als ontwikkelaar het hart op de goede plek heeft. Met de resultaten van de enquête in de hand en de focus op het neerzetten van een stevig merk op een gunstige locatie in Zwolle weet Urban Innovators hogere prijzen te vragen, dan waar Nijhuis Bouw aanvankelijk zelf aan dacht, en dit ook nog eens overtuigend in de markt te zetten. Het idee om rond een bepaalde woonstijl verschillende bij elkaar passende doelgroepen te combineren pakte goed uit. Evenals de durf om stevig in te zetten op kwaliteit en te investeren in duurdere keukens en badkamers. De aandacht voor duurzaamheid en de koppeling van de verkoop van woningen aan een woonproject in Bangladesh was eveneens nieuw. De krapte op de woningmarkt in Zwolle speelde op dat moment ook wel een rol, maar het was meer dan geluk alleen. Een ander aansprekend voorbeeld was dat Urban Innovators er voor kiest om met oog op de beoogde doelgroep de woningen op een ander tijdstip dan gebruikelijk in de verkoop te zetten. In juli in plaats van mei of oktober omdat de beoogde doelgroep ouderen in het voorjaar en najaar op vakantie gaan. Nijhuis Bouw maakt dit mogelijk door mensen in de bouwvak te regelen die potentiële klanten ter woord staan. Op die manier versterken beide partijen elkaar. Beide partijen geven aan dat ze prettig samenwerken en benoemen als succesfactoren de onderlinge openheid over kosten en het nakomen van gemaakte afspraken.

Vergunningsproces

Een voorwaarde om te kunnen transformeren is het verkrijgen van een omgevingsvergunning. De gemeente had weliswaar nog geen visie of procedures vastgelegd maar was er mee bezig en wilde om die reden wel meewerken aan het verminderen van de kantorenleegstand. Ze heeft hiervoor een gemeentelijke “expertise team” ingezet om te kijken wat mogelijk was. Urban Innovators heeft met dit expertise team diverse keren met enige tussenposen contact gehad. In het begin zelfs toen Urban Innovators nog geen eigenaar was en zoekende was naar financiering voor haar plannen. De gemeente is inmiddels wat zakelijker geworden. Ze gaan rond transformaties alleen nog in gesprek met pandeigenaren. Er ging vaak veel tijd verloren in gesprekken met projectontwikkelaars die nog geen eigenaar waren van een pand. De gemeente investeerde dan in meedenktijd waarbij de projectontwikkelaar ieder moment kon stoppen. Er wordt nu eerst een intentieovereenkomst aangegaan met de eigenaar waarin afspraken worden gemaakt over de kosten. Christian Linthorst was namens de gemeente voor Urban Innovators het belangrijkste contact. Die afstemming kostte wel wat meer tijd omdat de gemeente vragen moest terugleggen in de organisatie bij afdelingen en beleidsbepalers met oog op onderlinge afstemming. Urban Innovators heeft de korte lijntjes met de gemeente via het projectteam gewaardeerd. Het maakte maatwerk mogelijk.

De locatie nabij de Singel was vanuit het perspectief van de gemeente aantrekkelijk, zeker vanuit de gedachte dat er een tekort was aan grotere appartementen van meer dan 50m². Het paste goed in het beeld van de gemeente die een eigen visie aan het ontwikkelen was op transformatie en belang hechtte aan aspecten als kwaliteit en leefbaarheid. De betreffende visie: "Transformatie kantoren naar wonen" is op 5 juli 2016 door het College ter informatie aan de gemeenteraad van Zwolle voorgelegd. De door Urban Innovators beoogde transformatie stond nog niet in het bestemmingsplan en had de gemeente in deze nodig. Dit stelde de gemeente in de gelegenheid om in gesprek te gaan en haar maatschappelijke belangen toe te lichten. Urban Innovators voelde dit vanuit een oprechte betrokkenheid goed aan. "Urban Innovators had in Daniël Oostenbrink een enthousiaste ontwikkelaar die er wat moois van wilde maken: niet iemand die ging transformeren om even gemakkelijk geld te verdienen" (interview, C. Linthorst, 05-10-2018).

De eerste mijlpaal in het vergunningsverleningstraject was dat de gemeente vooruitlopend op de latere woonvisie (19 januari 2017) akkoord ging met woningen op deze plek. Hierbij is geanticipeerd op de zogenaamde Kruimelgevallenregeling¹. Deze mogelijkheid was al in het vooronderzoek naar voren gekomen en werd nu bevestigd door de afdeling vergunningen van de gemeente Zwolle. De nieuwe constructie met de extra bouwlaag kon door te kiezen voor het type "maisonnetwoning" ingepast worden binnen de Kruimelgevalregeling. Dat was een slimme zet waarmee de uitgebreide procedure die meer tijd vergt, niet nodig was.

De tweede mijlpaal was dat de vergunning in november 2017 is toegekend nadat die in juli was ingediend. Het duurde even omdat de gemeente nog vragen had over het onderdeel geluidsbelasting. Dit vroeg om nader onderzoek en aanpassingen die voor Urban Innovators extra kosten met zich meebracht. Er is een nieuwe onderbouwing aangeleverd en toezeggingen zijn gedaan om aanvullende geluidsmaatregelen (isolatie) te treffen. Dit was een minder leuke ervaring, hetgeen ook is teruggekoppeld door Urban Innovators aan de gemeente. Urban Innovators gaf aan verder goed te zijn gefaciliteerd door de gemeente. Nijhuis Bouw gaf in de persoon van Frank van Munster aan dat "het toewerken naar het complementeren van de vergunningsaanvraag het bouwteam vleugels gaf naar de aftrap van de uitvoering toe".

De aanvraagprocedure heeft met inzet van de gemeentelijke expertisegroep, 1,5 jaar geduurd. C. Linthorst geeft aan dat als er een visie zou hebben gelegen en de te nemen processtappen voor de aanvragen helder zouden zijn geweest aan de voorkant, dit normaal gesproken in een jaar geregeld kan worden (interview, C. Linthorst, 05-10-2018). Daarmee refereert hij aan de

¹ Voor gevallen van beperkte planologische betekenis kan op grond van artikel 2.12, lid 1, onder a, onder 2° van de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) in samenhang met artikel 4 van bijlage II van het Besluit omgevingsrecht (Bor) worden afgeweken. Het betreft de zogenaamde kruimelgevallenregeling: gevallen van beperkte planologische betekenis zoals onder andere aan- en uitbouwen aan hoofdgebouwen binnen de bebouwde kom, bouwwerken geen gebouw zijnde en bijgebouwen binnen en buiten de bebouwde kom. In de rechtspraak is vóór de inwerkingtreding van de Wabo door de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State (ABRvS) is echter uitgemaakt dat onder de lijst van "kruimelgevallen" behoorlijke planologische afwijkingen van het bestemmingsplan mogelijk zijn.

inmiddels beschikbare visie "Transformatie kantoren naar wonen" en de vereenvoudigde procedure om marktpartijen te helpen een vergunningsaanvraag voor te bereiden en te doorlopen. In dit nieuwe vergunningstraject met het principe bouwen en vergunning in één wordt het expertise team ingeruild voor een meer systematische benadering. De aanvrager levert de gevraagde stukken aan, die de procedure ingaan, waar aan het eind een antwoord uitkomt. Het voordeel is dat zaken sneller afgehandeld kunnen worden. Het verschil met het eerdere gemeentelijke expertiseteam is dat er gedurende dat traject minder ruimte is voor discussie. Overigens betekent dit niet dat alles op slot zit als de aanvrager wat anders wil. Indien zaken goed worden beargumenteerd blijft de gemeente meedenken.

Samenwerking Urban Innovators en gemeente ondersteunt ontwikkeling value-case

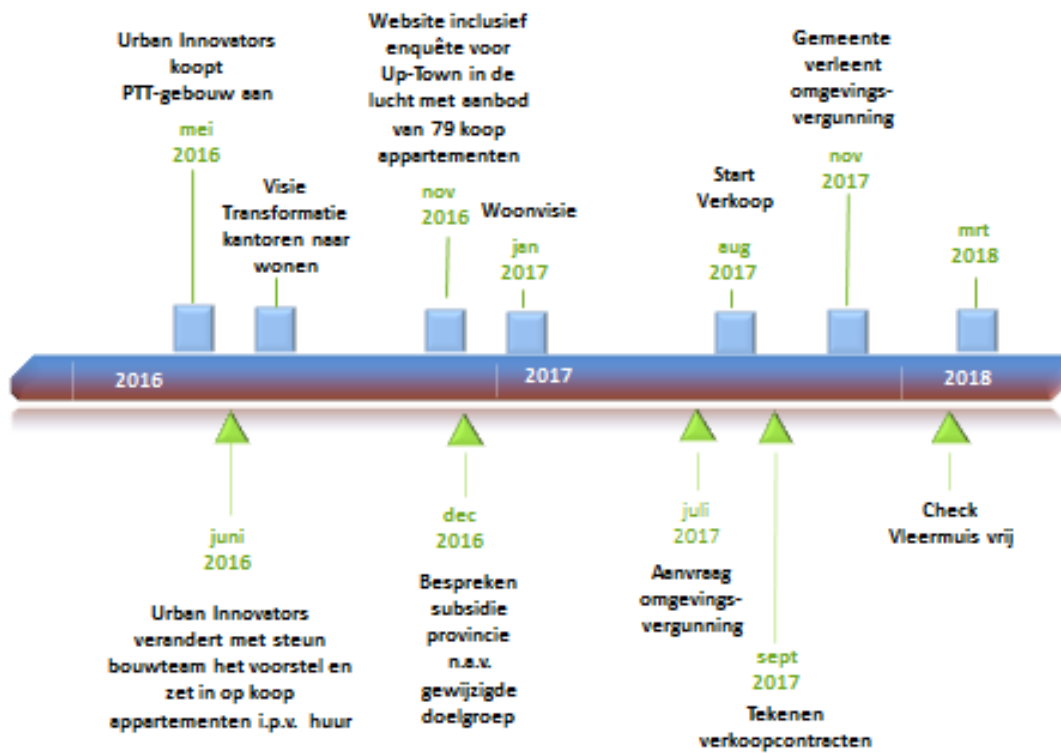
Het gemeentelijk vergunningstraject is met betrekking tot een transformatieopgave van een kantoor naar woningen een langdurig proces. Daar kan invloed op worden uitgeoefend door gericht vragen te stellen en door te vragen. Zeker in complexe trajecten als deze, is het de moeite waard om met aanwezige expertise van betrokken partijen de onderlinge discussie aan te gaan om "slimme" oplossingen te vinden. Een mooi voorbeeld hiervan speelde op het vlak van parkeergelegenheid. De gehanteerde normen waren achterhaald. Het doel was om geen parkeerproblemen te veroorzaken. In binnensteden heeft de doelgroep jongeren vaker geen dan wel een auto. Door in te zetten op deelauto's en bewoners vragen geen parkeervergunning aan te vragen worden problemen voorkomen. Zo zijn er meer combinaties mogelijk. De onderbouwing voor minder parkeergelegenheid wordt dan belangrijker dan de norm. Van belang voor een dergelijke manier van werken is dat partijen weten waarover ze praten ("ken uw kennis"). Dit soort processen hebben tijd nodig en het is belangrijk om er in te vertrouwen dat er oplossingen komen. Wat dat betreft kwam het goed uit dat Daniël Oostenbrink als ontwikkelaar, met zeven jaar werkervaring bij de gemeente Kampen goed op de hoogte was van de andere kant van het verhaal.

Lessons learned

1. Als gemeente alleen kan je de transformatie van de totale binnenstad niet alleen realiseren. Meedenken met partijen die willen investeren in hun businesscase maar daarmee ook bijdragen aan value cases is belangrijk.
2. Het interne proces bij een gemeente moet op orde zijn vanaf het eerste contact. Wie doet wat en wanneer en vanuit welk doel moet helder zijn. De gemeente vond het belangrijk om te sturen op de kwaliteit van de woonomgeving. Daar gaat het om. Zwolle wilde bewoners niet in een kantorenomgeving laten wonen. Over 20 jaar moeten ze ook nog tevreden zijn over hun woonomgeving. Anders is het zonde van de investeringen voor alle partijen.
3. De bereidwilligheid van de projectontwikkelaar om mee te denken over de value case wordt door de gemeente gezien als een belangrijke succesfactor. Dit lukt beter als de

- projectontwikkelaar snapt wat de gemeente doet en waarom. Het is in die zin belangrijk dat de gemeente uitleg geeft over wat ze doen. Dat helpt bij het krijgen van draagvlak voor het te doorlopen proces. Onbegrip ontstaat als mensen niet weten wat ze van de gemeente kunnen verwachten en zij vinden dan al gauw dat iets te lang duurt.
4. Urban Innovators gaf aan de contacten met het gemeentelijk expertise team erg te waarderen. Het hebben van korte lijntjes met vakspecialisten heeft geholpen om snel in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en onzekerheden over de in ontwikkeling zijnde woonvisie. Urban Innovators ziet de nieuwe versnelde procedure om die reden niet meteen als een verbetering. De kans is aanwezig dat het bureaucratischer en minder persoonlijk wordt. Een persoonlijke benadering is in een gezamenlijke zoektocht naar een goede oplossing waardevol voor alle betrokkenen en nodig om het overstijgende belang met elkaar te bewaken.
 - 5 “Ken jezelf en ken je kennis” is van wezenlijk belang. Urban Innovators kan door het strategisch uitbesteden van bouwtechnische zaken met bijbehorende tekeningen en berekeningen aan Nijhuis Bouw, focussen op de ontwerpfase waar ze goed in zijn. Die verdeling helpt om sneller de goede keuzes te maken met elkaar.
 - 6 Ontwikkel een visie en denk oplossingsgericht. Focus op creativiteit en minder op meer van hetzelfde. Durf hierin het eigen gevoel te vertrouwen. Urban Innovators heeft bij de prijszetting voor appartementen vastgehouden aan een stevige prijsstelling waar anderen in eerste instantie bescheidener waren, omdat de locatie in de ogen van Urban Innovators goed was en voelde.
 - 7 Productiviteit en betrokkenheid zijn belangrijk, zorg dat geleverd wordt met oog voor de lange termijn. Mensen die vanuit een lange termijn perspectief handelen in plaats van korte termijn winstbejag bouwen een goede relatie op. Is die relatie en het onderlinge vertrouwen er, dan hoeft niet steeds alles gecontroleerd te worden.

Tijdlijn Waardeontwikkeling



6. Business– en value cases

De business– en value case zijn in onderstaande tabel uitgewerkt voor die partijen die een centrale rol spelen in de transformatie; ontwikkelaar Urban Innovators en aannemer Nijhuis Bouw. Vanaf het moment dat in november 2017 de gemeente de omgevingsvergunning verleent, verschuift de verantwoordelijkheid van het ontwerprisico en gebouwriscico van de ontwikkelaar “Urban Innovators.” door naar de aannemer “Nijhuis Bouw” . Dit houdt in dat als er onvolkomenheden aan het licht komen gedurende de realisatie van het project, dat de kosten voor rekening van Nijhuis Bouw komen. De value case geldt voor de ‘maatschappij’, vertegenwoordigd in dit project door de gemeente Zwolle en in mindere mate de provincie Overijssel. De gemeente Zwolle heeft geen direct financieel belang. Ze faciliteert de aanvraag van een kantorentransformatie en kijkt of dat binnen de gegeven politiek bestuurlijke beleidskaders en geldende wet en regelgeving past. In onderstaande tabel staat dit aangegeven.

	Business case	Value case
Perspectief op waardeontwikkeling (marktwaaarde of maatschappelijke waarde)	– Realisatie van een modern duurzaam wooncomplex van koopwoningen op een aantrekkelijke locatie nabij singel aan stadsrand van het centrum van Zwolle met voldoende parkeergelegenheid en nabijheid van een levendige woonomgeving.	– Een leegstaand verpauperd kantoor omturnen tot een modern en duurzaam wooncomplex zodat de negatieve uitstraling stopt en de levendigheid van het centrum wordt versterkt. – Meer aanbod van koopwoningen in de vorm van appartementen en maisonnettes voor diverse doelgroepen.
Betrokken partijen	– Urban Innovators als projectontwikkelaar – Nijhuis Bouw als meedenkende aannemer	– Gemeente Zwolle – Provincie Overijssel
Kosten	– Aankoop– en hypotheekrente oude PTT–pand – Vooronderzoeken – Plankosten – Leges – Verbouwingskosten om transformatie te realiseren.	– Gemeente Zwolle: Ambtelijke kosten voor ondersteuning bij aanvraag omgevingsvergunning voor zover niet gedekt door initiatiefnemer.

Baten	– Verkoopopbrengsten appartementen (vanaf moment van oplevering eerste appartementen, eind jaar 2018) – Subsidie van provincie Overijssel	– Reductie kantorenleegstand en beschikbaar komen van woonruimte voor kopers op een goede plek aan stadsrand van het centrum. – Opbouw van kennis en inzicht over het samenwerkingsproces tussen de betrokken partijen bij transformatieprojecten
Financiering	– Urban Innovators financiert het project met vreemd vermogen	– Provincie Overijssel: subsidieregeling “Aanpak Leegstand Kantoorpanden Overijssel”
Risico's	– Uitloop in planning – Tegenvallende verbouw- en/of onderzoekskosten – Tegenvallende verkoopbaarheid van de opgeleverde appartementen en maisonnettes.	– Als het plan niet doorgaat blijft er een leegstaand pand staan en is de doelgroep minder goed te bedienen.
Risicomanagement	– Risico's in kaart brengen door vooronderzoek – Overleg met gemeente over RO beleid en draagvlak – Meedenkende bouwaannemer om te kunnen sparren.	

7. Realisatie

Nijhuis Bouw begint in maart 2018, na enige vertraging in verband met het verhuizen van de vleermuizen, met de bouw. Dat is een uitdaging, want het initiatief voor het project is ingezet vlak voor het herstel van de bouwsector. Dit herstel is flink doorgezet waardoor de sector te maken kreeg met hard stijgende prijzen en toegenomen levertijden als gevolg van schaarse bouwmaterialen. In combinatie met krapte op de arbeidsmarkt en de wens de eerste appartementen eind 2018 op te leveren is er sprake van een ambitieuze planning. Bovengenoemde ontwikkelingen vragen om creatieve oplossingen en dan is het prettig dat Nijhuis Bouw, die vanaf nu verantwoordelijk is voor het project, vanaf het begin bij de planvorming was betrokken. “Overigens betekende dat niet dat er geen onvoorziene zaken in de realisatiefase naar voren zijn gekomen. Het blijft lastig om voor een dergelijk omvangrijk project alles te voorzien” (interview Mark Broekhuijsen, 04-12-2018).



Foto: Vooraangezicht bouwwerkzaamheden UP-Town (A .Bus september 2018).

Bouwteam

Nijhuis Bouw heeft er richting Urban Innovators voor één aanspreekpunt gekozen. Frank Munsterhuis is als projectleider uitvoering vroeg in het planproces naar voren geschoven om advies te geven over de uitvoeringspraktijk in de realisatiefase zodat dit tijdig mee kon worden genomen in het ontwerp. Daarnaast stuurt Nijhuis Bouw als hoofdaannemer de onderaannemers aan. Dat is een extra uitdaging voor een transformatieproject als Up-Town waar maatwerk wordt

gevraagd in plaats van standaardwerk. Zeker als een deel van de onderaannemers niet uit Nederland komt. Door de drukte op de Nederlandse arbeidsmarkt werd een Duits afbouwbedrijf als onderaannemer gecontracteerd. De degelijkheid van de Duitse bouw staat niet ter discussie en het bedrijf beschikt over prima vakmensen, maar ze hebben een andere manier van werken en communiceren. Dat maakt het realiseren van een kwalitatief goed product ingewikkelder. Voor de inzet van Poolse stukadoors speelde iets vergelijkbaars. Een tolk kwam namens het bedrijf waar ze voor werkten langs om te vertellen wat de bedoeling was. Dat werkt in de communicatie als het gaat om directe aansturing op de bouw minder praktisch. Ook kreeg Nijhuis Bouw door krapte in de arbeidsmarkt te maken met onderbezetting waardoor wisselingen in de personele sfeer nodig waren om de afspraken voor Up-Town na te kunnen blijven komen. Dat gaat er soms wel eens iets mis. Een voorbeeld hiervan werd toegelicht door Mike Berghuis. Bij de plaatsing van Hout Skelet Bouw (HSB) wanden, volgden drie uitvoerders elkaar op. Uitvoerder één zette de maatvoering uit en de eerste wanden. Uitvoerder twee deed de overdracht op basis van de uitgezette ankers en werkte de verdere maatvoering uit. Uitvoerder drie constateerde dat de wanden niet pasten omdat ze scheef stonden. Het tussenstuk dat de twee losse gebouwen met elkaar verbond in de praktijk anders gepositioneerd dan op de tekening was aangenomen, hetgeen in de praktijk soms acht centimeter scheelde. Dan rest er niets anders dan de fouten te herstellen. Maar dat kost tijd en geld, in een “overspannen markt” werkt dat dubbel op (interview M. Berghuis, 04-12-2018).



Foto's: Verbouwing Up-Town, begane grond en tweede verdieping (A. Bus, juni 2018),

Tijdsdruk

Naast personele zaken kreeg het bouwteam in de bouwfase te maken met problemen, waar onder tijdsdruk knopen moesten worden doorgehakt. Soms te gehaast waardoor in een later stadium nieuwe aanpassingen nodig waren. Er zijn bijvoorbeeld extra werkzaamheden verricht om de gevel, na bevestiging van de balkons, dusdanig te herstellen dat de gevelstuc kon worden aangebracht. Dit kwam doordat de constructie waaraan de balkons bevestigd zouden worden anders moest worden uitgevoerd dan in het voortraject was bedacht. Het stukwerk dat het gebouw een fraaie uitstraling geeft maakt die ingrepen onzichtbaar. Achteraf gezien hadden in dit traject eenvoudiger (goedkopere) keuzes gemaakt kunnen worden.

Maatvoering

De in het gebouw aanwezige constructievloer met spankabels, in samenhang met de kolommenstructuur was in potentie gunstig om grote overspanningen te realiseren, die veel mogelijkheden boden om de ruimten anders in te delen. De stijfheid van de constructie en daarmee de draagkracht van het gebouw is mede afhankelijk van de kabels die verwerkt zijn in de vloeren. Bij de realisatie bleken deze spankabels met betrekking tot het boren van sparingsen voor nieuwe constructies, ook nadelen met zich mee te brengen. Ondanks tekeningen bleek het moeilijk om de precieze positionering van de kabels goed in te schatten. De plattegronden bleken verouderd. Als gevolg hiervan zijn bij het boren van uitsparingen spankabels beschadigd waarvan er enkele lastig waren te herstellen. Ballast Nedam is gevraagd een extra check te doen om te berekenen of de constructie voldoende draagvermogen behield. Dat is bevestigd.

Gezien het belang van een goede maatvoering heeft Nijhuis Bouw door een extern bedrijf een 3D scan laten maken waarbij met behulp van puntenwolken de maatvoering van het pand inzichtelijk werd gemaakt. Dit gebeurde door de berekende maatpunten in wanden en vloeren aan te geven en die vervolgens loodrecht met elkaar te verbinden. Helaas heeft dat niet het gewenste resultaat opgeleverd. Tijdens de sloop werd duidelijk dat de berekende hoogtes van de bestelde staalconstructies niet klopten waardoor vertraging ontstond. De meting is gedaan op een moment dat er nog veel inboedel aanwezig was (binnenwandjes etc.) waardoor het lastiger was om nauwkeurig te meten.

Voor de inrichting van het gebouw is metal-stud toegepast. Om verrassingen te voorkomen is vroegtijdig een afspraak gemaakt met Hulsvlier Installateurs. Zij moesten voor het aanbrengen van standleidingen en rioleringsleidingen in de appartementen ruim 900 sparingsen boren. Gezien de eerdere ervaringen zijn alle besparingsen ter plekke door hen gescand. Overigens bleken niet alleen de kabels afwijkend te liggen, men kwam ook balken en constructies tegen die niet op de bestaande tekeningen stonden. Eigenlijk was er pas zekerheid over hoe het zat, als gestart werd met het strippen en slopen van onderdelen van het gebouw. Een kleine tegenvaller die bij de sloop naar voren kwam, was dat de verwijdering van het asbest in vergelijking met het vooronderzoek 25.000 euro duurder uitviel.

Klant contact

Het onderhouden van contact met de klanten is belangrijk om ze enthousiast te houden. Urban Innovators heeft een feest georganiseerd op woensdag 18 juni 2018 voor alle betrokkenen ter ere van het behalen van het hoogste punt. Een mooi moment was het bekendmaken van de namen van de mensen in Bangladesh die een microkrediet kregen van de kopers van Up Town in het kader van: wij een huis zij een huis. Dit krediet dient in zes jaar terug betaald te worden. Op deze wijze zijn met de bouw en oplevering van de appartementen in Zwolle daar ook 79 woningen gerealiseerd.



Foto: Feestelijke bijeenkomst hoogste punt met op de achtergrond een gezin dat in aanmerking komt voor een woning in het kader van wij een huis, zij een huis (G. van Duinen, juni 2018).

Positief is dat Nijhuis Bouw de kopers een SWK garantie² kan bieden. Dat keurmerk is een belangrijke bouwkundige kwaliteitsgarantie aan de koper. Dat is voor transformatieprojecten minder vanzelfsprekend dan voor nieuwbouw aangezien het risico dat het fout kan gaan voor transformatieprojecten hoger wordt ingeschat dan voor nieuwbouw. Met oog op de SWK garantie is de constructeur gevraagd 50 jaar garantie te geven op de constructie in overeenstemming met het bouwbesluit. Om dat traject te borgen komt er namens het SWK garantie en waarborgfonds een gespecialiseerd bedrijf tijdens de bouw drie keer kijken om alles door te lichten en te berekenen. Het doel is om te zien of alles wordt gedaan zoals van te voren is afgesproken, inclusief taken gedaan door onderaannemers en leveranciers. Nijhuis bouw ziet dit als een positieve ontwikkeling aangezien een externe partij meekijkt of ze het goed doen. Dat is een mooi leerproces en geeft bij een positieve uitkomst veel vertrouwen. Ook geeft De SWK garantie richting de kopers het signaal af dat dat Nijhuis Bouw bouwkundig de zaken op orde heeft en het goed zit met hun aankoop.

Een punt waar Nijhuis Bouw bij de uitvoering tegenaan is gelopen, is dat de begeleiding van de kopers in de uitvoeringsfase wat onder druk is komen te staan. Westrik Bouwadviesgroep die verantwoordelijk is voor de kopersbegeleiding staat er in de uitvoeringsfase wat terughoudend

² Tegenover de koper van de woning met een SWK-Garantie verplicht de ondernemer zich om het appartementengebouw te bouwen naar de eis van goed en deugdelijk werk en met inachtneming van de voorschriften van overheid en nutsbedrijven. Deze prestatie van de ondernemer wordt gewaarborgd door de verzekeraar.

in. De scheiding tussen koop van de woning (ontwikkelaar) en oplevering (aannemer) speelt hierin mogelijk een rol. Aangezien eventuele klachten voor oplevering bij Nijhuis Bouw terecht komen, kiest Nijhuis Bouw ervoor om in de kopersbegeleiding zaken meer in eigen hand te nemen. Ze verzorgen nieuwsbrieven en contracteren drie woonconsulenten. De woonconsulenten onderhouden contacten met de klanten, helpen ze met keuzes betreffende meer of minder werk en het kiezen van producten uit showrooms. Op die manier kunnen ze de gesprekken met de klanten in goede banen leiden en Nijhuis Bouw ontzorgen. Wat naar voren komt in de contacten met kopers is dat niet alle klanten zich realiseren dat transformatie niet gelijk is aan nieuwbouw. Mensen hebben de woningen vanaf tekening gekocht en achteraf blijkt niet iedereen de afwijkingen in de woning die ontstaan als gevolg van de invloed van het casco op de woning goed te begrijpen. Voorbeelden hiervan zijn dorpels in vloeren of hoogtes van plafonds. In dat opzicht kan er nog winst worden geboekt richting de klant. Gezien het belang van een goede afwikkeling geeft Nijhuis Bouw aan dat ze de volgende keer eigen woonconsulenten inzetten.

Planning

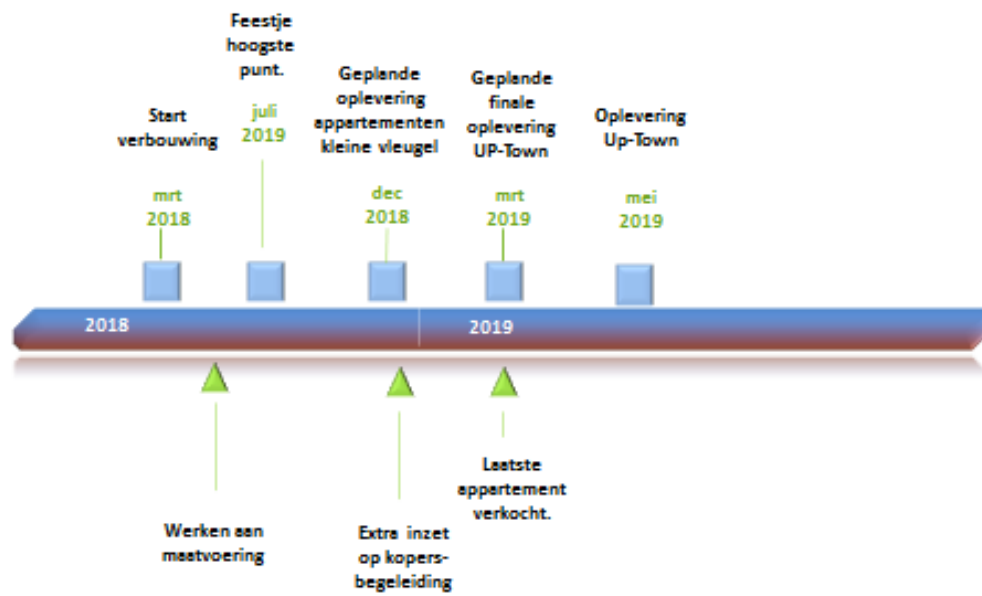
Op 29-01-2019 zijn de contouren via een combinatie van oude en nieuwe wanden goed zichtbaar en vormen ze straks als ze gestukt zijn een fraai geheel. Wel wordt duidelijk dat de planning ten aanzien van de beoogde oplevering niet gehaald wordt en naar achteren schuift. Op dat moment is nog niet precies duidelijk hoeveel. Alles wordt op alles gezet om de appartementen zo snel mogelijk op te leveren. De oorspronkelijke opleveringsdatum is niet behaald, uiteindelijk zijn de appartementen op 26 mei 2019 opgeleverd (D. Oostenbrink, 18-06-2019). Dat heeft bij kopers wel teleurstelling opgeleverd. Nijhuis Bouw en Urban Innovators zijn in deze fase gezamenlijk opgetrokken richting kopers om de boodschap te vertellen en aandacht te besteden aan het vinden van oplossingen met de kopers. Dat was geen gemakkelijk proces maar belangrijk en heeft geholpen de teleurstellingen op te vangen en een plek te geven.

Lessons learned

1. Uit het project komt voor de realisatiefase nadrukkelijk het belang van een goede maatvoering naar voren. Om de risico's die een onnauwkeurige maatvoering met zich meebrengt in de toekomst te voorkomen gaat Nijhuis Bouw het de volgende keer anders doen. Ze zullen tijdig beginnen met het zoveel mogelijk strippen van het gebouw door alle overbodige inboedel er uit te halen. Daarna gaan ze voor het nieuwe ontwerp met oog op de vloeren, kolommen en hoogtes de maatpunten uitzetten met een eigen maatvoerder. Vervolgens kunnen alternatieve inrichtingsvoorstellen worden bedacht en verantwoorde keuzes worden gemaakt.
2. Het principe van één aanspreekpunt vanuit Nijhuis Bouw naar Urban Innovators heeft goed uitgepakt. Ook de betrokkenheid aan de voorkant is positief. Wel kan worden geconstateerd dat de risico's van transformatie t.a.v. nieuwbouw vooraf wat te optimistisch zijn ingeschat. Daar kan een volgende keer rekening mee worden gehouden door met hogere risicomarges te rekenen.

3. De samenwerking met onderaannemers is goed verlopen. Het bouwteam is in staat gebleken te leveren ondanks personele hobbels. Het team loopt niet voor tegenslagen weg. Alle betrokkenen waaronder architect en constructeur denken mee in oplossingen maar het is wel zo dat de partijen met het grootste belang hierin het voortouw nemen. Voor Nijhuis Bouw is Up-Town een belangrijke opdracht met oog op het bouwvolume en krijgt het om die reden binnen het bedrijf voorrang in de planning. Zij is daarmee voor Up-Town de trekker. Wat geholpen heeft is het vroegtijdig betrekken van onderaannemers zodat ze mee kunnen denken en creatieve en betaalbare oplossingen in kunnen brengen zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. Aangegeven wordt dat de communicatie binnen het bouwteam over en weer soms nog wel wat beter kan. Af en toe zijn er onduidelijkheden in emailwisselingen die over en weer ruis opleveren. Voor je het weet ontstaan er misverstanden. Een voorbeeld hiervan is een verschil van 5.000 euro per appartement inzake installatiewerkzaamheden wat tijdig is rechtgezet. Hier moet je als bouwbedrijf alert in blijven. De koppen bij elkaar steken openheid van zaken naar elkaar toe geeft snel duidelijkheid. De lessons learned met betrekking tot communicatie en onderlinge omgang blijven ook voor deze fase waardevol.
4. In de realisatiefase wordt Nijhuis Bouw duidelijk dat richting de opleveringsfase het klantcontact meer aandacht vraagt. Nijhuis bouw besluit dan om actief in te zetten op kopersbegeleiding door het versturen van nieuwsbrieven en vragen van kopers te beantwoorden over de planning, interpretatieverschillen van tekeningen en meer en minder werk. Urban Innovators trekt hierin samen Nijhuis Bouw op. Duidelijk is dat de contacten in deze fase zo belangrijk zijn dat het niet handig is dit aan derden uit te besteden.

Tijdlijn realisatiefase



8. Resultaten

De voorspelling dat Up-Town een aantrekkelijk woongebouw wordt, passend bij de wensen en eisen van de huidige woonconsument is uitgekomen. Het nieuwe wooncomplex ligt goed in de markt. De verkoop van het gemengde aanbod van appartementen en maisonnettes in verschillende prijsklassen, uiteenlopend van 140.000 euro voor de kleinste tot 600.000 euro voor de grootste maisonnette, is goed verlopen. De beoogde diversiteit in samenstelling van leeftijden en inkomensgroepen is gelukt. De laatste woning is in maart 2019 verkocht. De kopers vonden de uitstraling van het pand en de locatie aan de rand van binnenstad aantrekkelijk. Onderstaande foto laat zien dat de uitstraling van het gebouw voldoet aan de verwachting die aan de voorkant zijn gewekt met de beelden op brochures.



Foto: Wooncomplex Up-Town te Zwolle schuin van voren (A. Bus, juni 2019).

De SWK garantie levert de kopers extra zekerheid over de veiligheid en kwaliteit hetgeen met oog op de toekomstwaarde van de investeringen goed nieuws is. Ook mooi is dat er in het project Up-Town op een aantal punten meer gedaan is dan wat wettelijk wordt gevraagd. De gevel is meer geluidwerend dan vereist en ook de geluidsisolatie en brandwerendheid tussen woningen is hoger dan wettelijk is vereist. Dat is winst voor wooncomfort. De parkeerplaatsen zijn zoals aangegeven gelegen op het eigenterrein dat wordt afgesloten van de openbare ruimte met een hefboom zodat parkeren voor de bewoners nabij de binnenstad geen probleem is.



Foto's van interieur in een woning en een deel van de parkeerplaats (A. Bus, juni 2019).

De gemeente heeft in voorbereiding op het vergunningstraject meegedacht en gaf toen aan de aandacht en betrokkenheid voor de kwaliteit van de leefomgeving te waarderen. Na het afgeven van de vergunning was de rol van het expertteam afgerond. Ze hebben de uitnodiging van Urban Innovators voor het bereiken van het hoogste punt erg leuk gevonden omdat er ook waardering uitsprak voor de wijze waarop is samengewerkt. Het is vervolgens aan andere afdelingen om te controleren of de afspraken worden nagekomen zoals ze zijn gemaakt en dat is goed verlopen. Met het opleveren van Up-Town wordt bijgedragen aan het realiseren van de ambitie uit de woonvisie van de gemeente Zwolle.

Nijhuis Bouw geeft aan tevreden te zijn over de kwaliteit van het bouwproject en het bouwproces dat dan nog aan de gang is. Wel geeft ze aan dat ze de impact van de complexiteit van het transformatieproject Up-Town hebben onderschat (interview, M. Broekhuijsen 29-01-2019). In het traject van Up-Town is leergeld betaald. In volgende projecten zullen ze het risico in transformatieprojecten hoger inschatten. Transformatieprojecten kennen een hoog “op maat gehalte” die gedurende het gehele proces een rol blijven spelen. Die kennis kan worden meegenomen in eventuele nieuwe transformatieprojecten. Los van deze ervaringen blijft het voor Nijhuis Bouw wel de vraag of door de ontwikkelingen in de bouwsector en de ontwikkelingen in de woningmarkt de transformatie van kantoorgebouwen zo populair blijft. Als de druk op de woningmarkt afneemt, de betere locaties inmiddels ingevuld zijn, dan wordt het lastiger om goede zaken te doen. Ook omdat het aantal eenvoudig te transformeren kantoren afneemt in Zwolle.

Urban Innovators (17-06-2019) geeft aan blij te zijn met het resultaat. “Het geeft een trots en goed gevoel, het gebouw te zien zoals het er nu staat. Maar het was allemaal niet gemakkelijk en het zou fijn zijn geweest als het sneller was gegaan en minder had gekost. Uiteindelijk was het zeker de moeite waard en is het mooi om met Up-Town bij te hebben kunnen dragen aan het realiseren van een mooier stukje Zwolle”.

De 'oneliners' over de transformatie

Vaak zeggen korte uitspraken tijdens een interview veel meer dan 1000 woorden. Tijdens het verzamelen van informatie over de ontwikkeling van Stadspoort kwamen de volgende krachtige en typerende citaten langs:

“Met de vooronderzoeken en adviezen, die een vermogen kosten, beoog je als ontwikkelaar de nodige risico's uit te sluiten. Wel is het op dat moment de aankoop nog niet zeker. Als dat niet doorgaat zijn de kosten voor niets gemaakt.

Daniël Oostenbrink 25-11-2018

“Het is in die discussies (met vakspecialisten binnen de gemeente die vooral gericht zijn op hun eigen vakgebied en verantwoordelijkheden van belang om “met elkaar op zoek te gaan naar oplossingen in de geest van het gemeentelijk beleid in plaats van naar de letter”

Daniël Oostenbrink 14-06-2018

“Urban Innovators had in Daniël een enthousiaste ontwikkelaar die er wat moois van wilde maken. Hij was niet iemand die ging transformeren om even gemakkelijk geld te verdienen.”

Christian Linthorst, 05-10-2018

“De opgave was om met elkaar via slimme oplossingen UP- Town haalbaar te maken, rekening houden met de kosten én het opbrengsten verhaal. Een dergelijke sessie werkt alleen door de bouwbegroting open op tafel te leggen.”

Mark Broekhuijsen 29-01-2019

“Helder is dat de risico's in transformatieprojecten hoger liggen dan bij nieuwbouw. Daar zijn de betrokkenen zich van bewust. Het is om die reden van groot belang dat een aannemer ook bij de voorbereiding aan tafel zit. Al blijft het lastig om dit op voorhand in een dergelijk omvangrijk project goed in te schatten wat je tegen kan komen.”

Frank van Munster, 04-12-2018

“Je weet bij transformaties pas met zekerheid hoe het zit als je aan de slag gaat met het strippen/slopen van onderdelen van het gebouw”.

Mike Berghuis, 04-12-2018

“Elk project is een leerschool waarin je nieuwe, andere uitdagingen en problemen tegen komt waar je wijzer van wordt en risico's beter herkent en leert inschatten. Dit project heeft mij kennis opgeleverd, grijze haren en als het meezit wat centen!”

Daniël Oostenbrink 14-06-2018

9. Bronnen

Voorliggend document is gebaseerd op interviews en documentatie over het project UP-Town vanaf 24 september 2015.

Documenten

De documenten zijn verkregen van de provincie Overijssel, gemeente Zwolle en van de initiatiefnemer, Urban Innovators b.v.

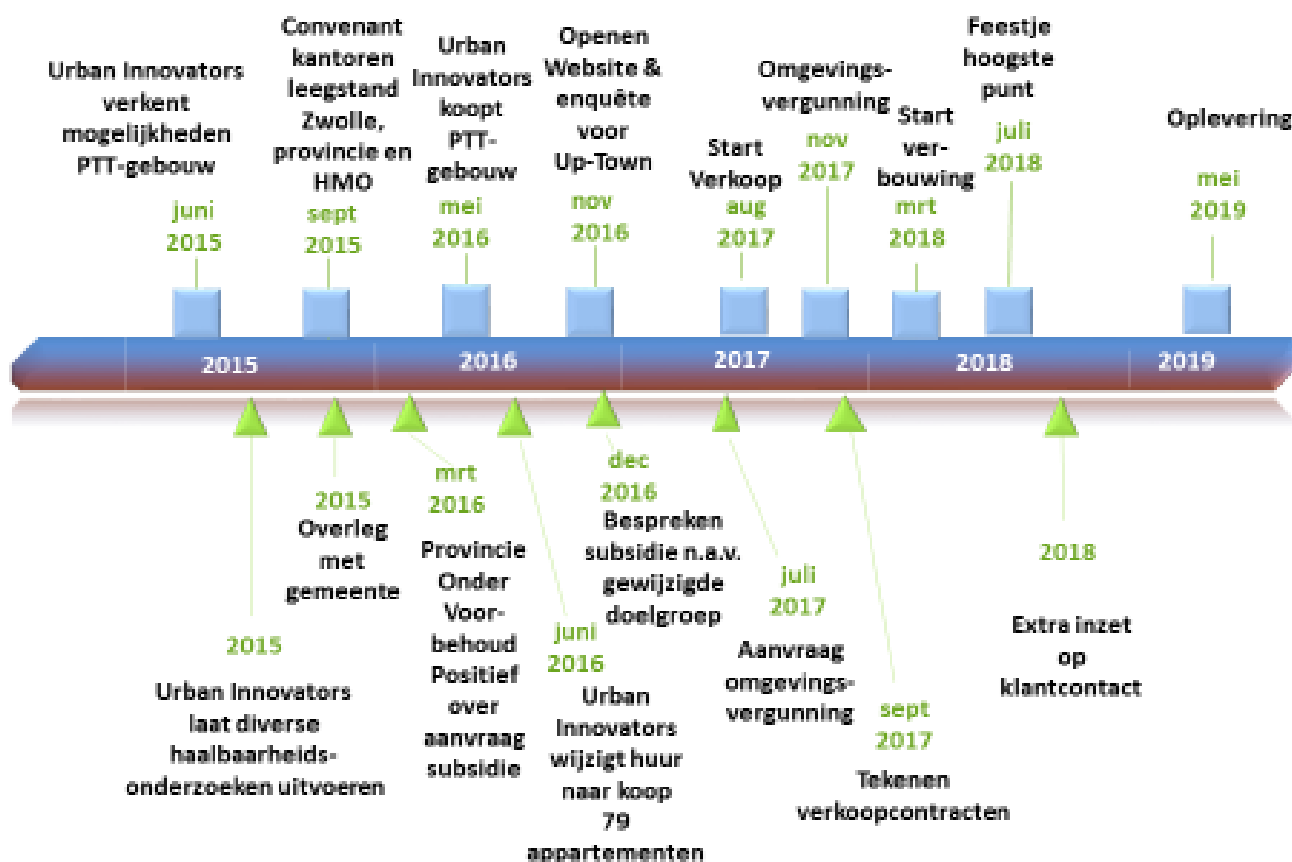
1. Metamorfose van Zwols KPN-pand kan van start (29-januari-2018), Francisca Muller
2. Adviescommissie Leegstand Kantorenpanden (31 maart 2016) positief advies, onder voorwaarde dat er extra informatie wordt aangeleverd over een onderdeel en die ook positief beoordeeld wordt (mail Mirjam Burema).
3. Transformatie Burgemeester Roelenweg 2, Van jarenlange kantorenleegstand naar modern wonen nabij de Zwolse binnenstad.
4. <http://www.nijhuis.nl/wp-content/uploads/2018/06/Artikel-Bouwen-in-het-Oosten-UpTown-Zwollev1.pdf> (eind mei 2018).
5. <https://www.nieman.nl/wp-content/uploads/2018/07/Artikel-Bouwen-in-het-Oosten-UpTown-Zwollev1.pdf> (april 2019)
6. <https://www.weblogzwolle.nl/nieuws/63693/hoogste-punt-up-town-gevierd.html> (juli 2018)

Interviews

Urban Innovators b.v.	Dhr. D. (Daniël) Oostenbrink
Gemeente Zwolle	Dhr. C. (Christian) Linthorst
Nijhuis Bouw B.V.	Dhr. M. (Mark) Broekhuijsen
	Dhr. M.M. (Mike) Berghuis (werkvoorbereider)
	Dhr. F. (Frank) van Munster (uitvoerder)

Bijlage 1: Infographic: Tijdlijn Up-Town Zwolle

Up-Town in Zwolle: Van een leeg oud PTT-gebouw naar 79 appartementen en maisonnettes met toekomst!



Bijlage 2: Factsheet Up-Town Zwolle

Vóór transformatie

Pand gebouwd in 1980

Kantoorgebouw

Voormalig PTT-gebouw met een 10 jaar lange periode van leegstand waarbij verval zichtbaar is.

Gekocht door Urban Innovators b.v. in mei 2016

“UP-Town” in Zwolle



- ✓ Burgemeester Roelenweg
- ✓ Naast Kamer van Koophandel
- ✓ Schuin tegenover singel, Schuttevaer Haven
- ✓ Nabij de binnenstad van Zwolle
- ✓ 10 min. lopen naar stadscentrum
- ✓ Bushalte nabij
- ✓ NS Intercitystation op 1,6 km afstand
- ✓ Snelwegafrit A28 op 3 km afstand

Na transformatie

Opgeleverd 26 mei 2019 aan particuliere eigenaren.

Wooncomplex

Eerste tot en met vierde verdieping verdeeld over twee vleugels verbouwd tot 79 appartementen en maisonnettes vanaf 36 tot 155m²

	Succesfactoren proces	
Betrokken partijen Urban Innovators b.v. Nijhuis Bouw B.V. Gemeente Zwolle Provincie Overijssel	<i>1. Wees eerlijk en transparant, vertrouwen staat of valt met het nakomen van afspraken.</i> <i>2. De aankoop van het kantoorpand maakt de investeringsbereidheid van Urban Innovators duidelijk en vormt de basis voor samenwerking met Nijhuis Bouw als meedenkende bouwer.</i> <i>3. Het gemeentelijk expertteam dat vooruitlopend op de nieuwe woonvisie, afspraken maakt met en vertrouwen geeft aan de ontwikkelaar.</i> <i>4. Door samen te tekenen en rekenen vanuit een open en transparante houding wordt in de “snelkookpanformule” duidelijk dat het project met slimme oplossingen haalbaar is.</i> <i>5. Met een frisse kijk, inzetten op een mix van doelgroepen rond een hippe industriële woonstijl met aandacht voor duurzaamheid en dit op een creatieve en overtuigende wijze wegzetten.</i> <i>6. Alle partners zien het belang van de koppeling van de businesscase en value case.</i> <i>7. Maatvoering en klantcontact zijn zo belangrijk dat daar extra in geïnvesteerd wordt als blijkt dat dit nodig is.</i>	Toegevoegde waarde - Up-Town voorziet in (grote) woningbehoefte in een bepaalde doelgroep; - Goede bijdrage aan het oplossen van de leegstandproblematiek in kantoren; - Positieve impuls aan de leefbaarheid nabij de singel rond de binnenstad; - Als eerste “grote kantoor transformatie” in Zwolle naar wonen dient het ter inspiratie voor het ontwikkelen van beleid en nieuwe initiatieven; - Het initiatief levert ervaring op over het samenwerkingsproces tussen betrokken partijen waarvan nieuwe initiatiefnemers en overheden kunnen profiteren;

UP-TOWN Zwolle

Van een oud PTT-gebouw
naar appartementen en maisonnettes met toekomst !

Saxion

Lectoraat Ontwikkeling Werklocaties

Deventer, juni 2019

Contact

Kjell-Erik Bugge (k.e.bugge@saxion.nl)

André Bus (a.g.bus@saxion.nl)

Auteur(s)

André Bus

Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding:

Bus, A.G. (2019), *“Up-Town in Zwolle: Van een oud PTT-gebouw naar appartementen en maisonnettes met toekomst”*, Deventer, Saxion

Het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties verricht praktijkgericht onderzoek, ontwikkelt tools en levert kennis en expertise over werklocatieontwikkeling. De specifieke focus van het lectoraat is de sterk veranderende rol van de overheid en in het bijzonder het identificeren van effectieve vraaggerichte werkwijzen.

Het lectoraat wordt mede mogelijk gemaakt door Herstructureringsmaatschappij Overijssel en de Provincie Overijssel.