

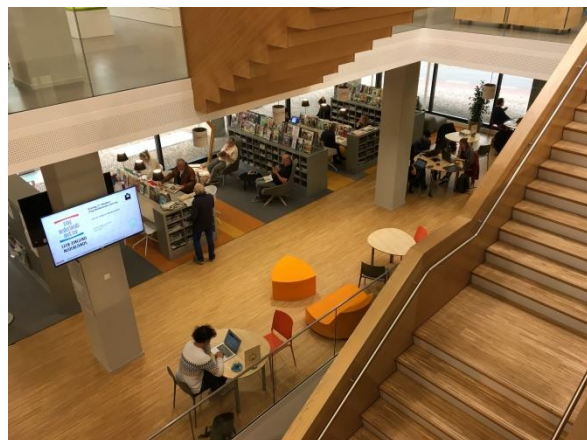
Kom  
verder



# De Stadkamer in Zwolle



## Geslaagde transformatie van een kantoorgebouw naar Stadkamer



Bron foto's op voorkant: foto rechtsboven (JHK Architecten, 2017); resterende foto's eigen materiaal

# Inhoudsopgave

Inleiding.....	5
1. Beginsituatie en initiatief .....	7
2. Gericht op zoek naar dé kans.....	9
4. De kans.....	15
4. Waardeontwikkeling .....	16
5. Business- en valuecase.....	21
6. Realisatie .....	24
7. Resultaten .....	34
Referenties.....	38
Bijlage I Interviews.....	
Bijlage II Tijdlijn .....	
Bijlage III Factsheet .....	



# 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 gedeelte van een kantoorpand nabij het centrum van Zwolle tot Stadkamer. De “Stadkamer” is per 1 januari 2015 ontstaan uit een fusie van de Bibliotheek Zwolle, kunstencentrum Muzerie en Kunst&Zo en is de plek in Zwolle waar de werelden van informatie, taal, kunst en cultuur samenkomen. In het onderzochte transformatieproces krijgt de samenwerking tussen gemeente Zwolle en eindgebruiker (Stadkamer) specifieke aandacht. 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 bouwt voornamelijk op informatie uit gemeentelijke documentatie, 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 komen worden respectievelijk de realisatiefase en resultaten van de transformatie gepresenteerd.



# Beginsituatie en initiatief

Zwolle hecht veel waarde aan haar binnenstad. Diverse onderzoeken tonen rond 2010 aan dat bezoekersaantallen dreigen terug te lopen (Ecorys Nederland BV, 2011). De gemeente Zwolle wacht niet af, maar stelt juist hoge ambities. In november 2010 spreekt de Zwolse gemeenteraad uit dat de binnenstad in 2020 tot de top tien van Nederlands meest gastvrije binnensteden behoort.

## De aanloop

Deze ambitie is door de werkgroep Economische Ontwikkeling Binnenstad, bestaande uit vertegenwoordigers van ondernemers (winkels, cultuur en horeca), vastgoedeigenaren, belangen- en ondernemersverenigingen (KvK, Koninklijke Horeca Nederland, Citycentrum) en gemeente Zwolle, nader uitgewerkt in een concreet actieprogramma. Het actieprogramma toont aan dat het aantrekken van een internationale retailer, die een grote winkel realiseert met een aanbod dat uniek is voor de noordoostelijke regio, een belangrijke voorwaarde is om de ambitie te bereiken. Een oppepper voor de binnenstad! Het monumentale pand Diezerstraat 80, dat op dat moment nog in gemeentelijk eigendom is, wordt hiertoe als meest geschikte vestigingslocatie aangewezen. Het pand heeft, vanwege onder andere de monumentale grandeur, de omvang en gunstige ligging, potentie om zich te ontwikkelen tot landmark met aantrekkingskracht op bovenregionaal en landelijk niveau. De herontwikkeling van deze locatie krijgt dan ook een zeer hoge prioriteit in het actieprogramma. Het pand biedt op dat moment nog huisvesting aan de Zwolse bibliotheek.

De Zwolse bibliotheek heeft veel draagvlak binnen de gemeentelijke samenleving. Zo is meer dan een derde van de Zwolse bevolking lid en brengt 92% van de Zwolse kinderen met enige regelmaat een bezoek aan de bibliotheek. Het is hiermee een belangrijke voorziening voor jonge Zwollenaren; een doelgroep die gemeentelijke prioriteit heeft. De bibliotheek erkent deze belangrijke positie in de Zwolse gemeenschap en ziet, met het toenemend belang van participatie in de huidige maatschappij, haar belang in de toekomst toenemen. Niet in de vorm van een organisatie die zich uitsluitend richt op het "uitlenen van boeken", maar als een organisatie die de Zwolse burgers informeert en inspireert. Dit vraagt om passende huisvesting, met transparante en open ruimtes en een gastvrije en inspirerende sfeer, die ontmoetingen stimuleert. Een sfeer die vrijwel onmogelijk te realiseren is binnen het prachtige, maar wel erg oude, pand aan de Diezerstraat met een starre indeling en weinig publiekruimte. Een verhuizing of een ingrijpende verbouwing beschouwt de directrice als een belangrijke voorwaarde om de huidige positie van de bibliotheek in de Zwolse gemeenschap te kunnen behouden.

## Het initiatief

De gemeente is, als eigenaar van het monumentale pand aan de Diezerstraat én als belangrijke subsidieverlener aan de bibliotheek, een logische trekker van deze mogelijke herontwikkeling. Bovendien past deze rol bij de door haar gestelde ambities voor de binnenstad, waarbij zij zo snel mogelijk ruimte wil bieden aan een nieuwe winkelformule. Deze trekkende rol is als zodanig vastgelegd in het actieprogramma.

De gemeente is zich bewust van de grote maatschappelijke waarde die de bibliotheek heeft en hecht veel waarde aan goede huisvesting van deze voorziening. Ze besluit het gesprek aan te gaan met de directrice van de bibliotheek. Gedurende dit gesprek blijkt dat de bibliotheek helemaal niet negatief tegenover een verhuizing staat en dat zij zelfs in het verleden al eens onderzoek heeft gedaan naar vernieuwde huisvesting van de bibliotheek en de Muzerie.

Kortom; de eerste seinen voor locatieontwikkeling staan zowel bij gemeente als bij de bibliotheek op groen. De formele start van het initiatief vormt het raadsbesluit in november 2011, waarin het belang van de herontwikkeling van de bibliotheeklocatie wordt erkend. De gemeenteraad stelt budget beschikbaar voor het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek naar de herhuisvesting van de bibliotheek en een onderzoek naar de marktwaarde van het gebouw aan de Diezerstraat 80.

## Lessons learned

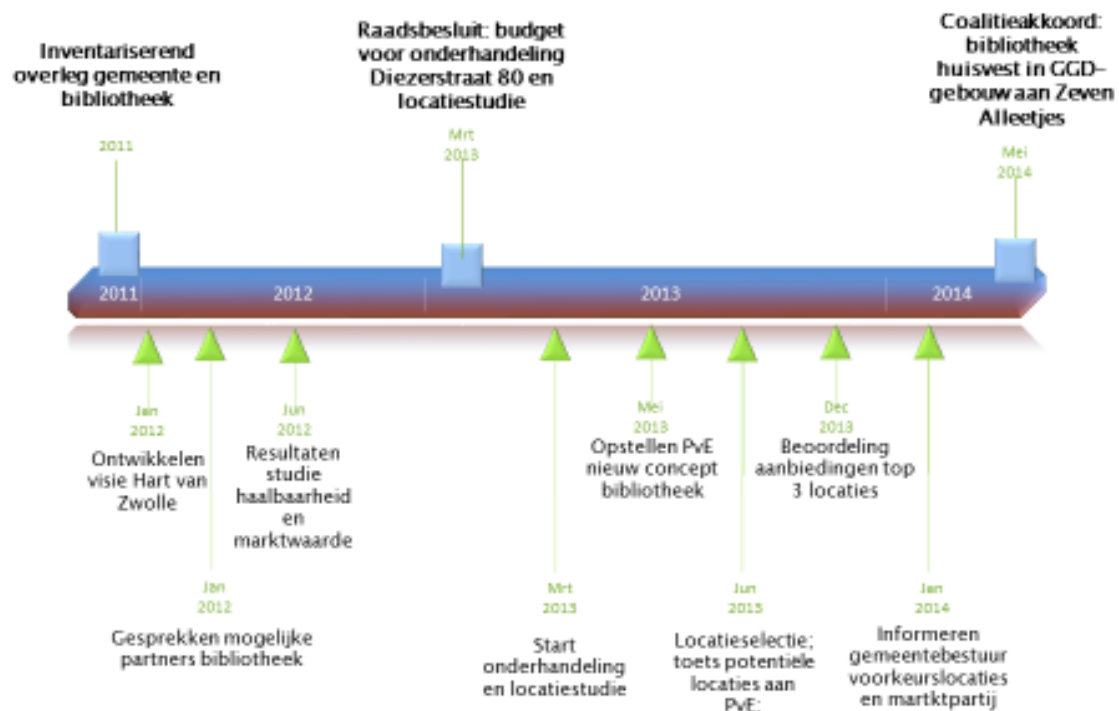
1. Zorg als gemeente voor de vaststelling van gedeelde kaders en maak concrete keuzes  
*De gemeente Zwolle formuleerde een heldere ambitie voor de ontwikkeling van haar binnenstad, inclusief een concreet actieprogramma met projecten, trekkers en prioriteiten. Door een brede werkgroep bij het opstellen van het actieprogramma te betrekken, is er zowel draagvlak onder private als publieke partijen. De gemeente neemt initiatief in de actiepunten waarvoor zij verantwoordelijk is.*
2. Deel kennis!  
*De gemeente Zwolle heeft slechts beperkte ervaring als trekker in een omvangrijk transformatieproject. Er wordt echter geen ruimte genomen om te sparren met gemeenten, die daar meer ervaring mee hebben. Achteraf gezien was hier mogelijk meerwaarde te behalen.*



# 1. Gericht op zoek naar dé kans

Er is budget en het project gaat van start. De gemeente Zwolle staat daarbij voor twee uitdagingen. Ze staat enerzijds voor de opgave om te komen tot een passende locatie voor herhuisvesting voor de (vernieuwde) bibliotheek. Aan de andere kant start haar zoektocht naar een retailer, die de gewenste onderscheidende en aantrekkelijke winkelformule realiseert in het monumentale pand in de binnenstad. Voor de Zwolse bibliotheek staat de ontwikkeling van een nieuw concept centraal.

## De tijdlijn



## Het “Hart van Zwolle”

Voor de Zwolse bibliotheek is de discussie rondom herhuisvesting dé trigger om vaart te maken met gedachten over de ontwikkelingsrichting van de bibliotheek. Een breder concept, waar ook cultuur een belangrijk deel vanuit maakt, lijkt kansrijk. De directrice van de Zwolse bibliotheek gaat in dit kader het gesprek aan met potentiële samenwerkingspartners, waaronder de Muzerie. Dit is bovendien passend bij de gemeentelijke bezuinigingen in budgetten voor de

bibliotheek en cultuur. Een eventuele fusie, die vanuit de gemeente wordt gestimuleerd, werkt kostenbesparend.

In januari 2012 presenteert de Zwolse bibliotheek vervolgens haar visie "Hart van Zwolle". In deze visie wordt ingezet op de realisatie van een bibliotheek die mensen informeert en inspireert en waar ontmoeten centraal staat. Met informeren wordt bedoeld op het toegang bieden tot informatiebronnen, waarmee mensen zich kunnen verrijken en die bijdragen persoonlijke ontwikkeling. Voor wat betreft het inspireren staat een laagdrempelige toegang tot cultuur, kunst en ontspanning centraal. Dit nieuwe concept stelt enkele eisen aan het toekomstige gebouw. Er moet in ieder geval sprake zijn van een transparante en open ruimte met een gastvrije en inspirerende sfeer. Bovendien zijn mogelijkheden voor groei van belang, zodat ruimte kan worden geboden aan nieuwe partners.

### **Financiële haalbaarheid; de basis van een kansrijke ontwikkeling**

Voor de gemeente Zwolle ligt de eerste prioriteit bij het uitvoeren van het haalbaarheidsonderzoek. Er wordt daartoe een projectgroep samengesteld, waarin een gemeentelijke projectleider en enkele ambtenaren met expertise op het gebied van vastgoed en economie zitting nemen. Bovendien wordt gebruik gemaakt van externe expertise. ICS adviseurs wordt betrokken in de haalbaarheidsstudie naar de herhuisvesting van de Zwolse bibliotheek. Fakton speelt een belangrijke rol in het onderzoek naar de marktwaarde van het pand Diezerstraat.

In juni 2012 zijn de onderzoeksresultaten beschikbaar. Geconstateerd wordt dat er veel interesse is vanuit (internationale) retailers om het pand aan de Diezerstraat aan te kopen ten behoeve van het vestigen van een onderscheidende winkel. Er is een raming van de verkoopopbrengst van dit pand gemaakt. Daarnaast is er een verwachting geschetst ten aanzien van de exploitatiekosten van de geherhuisveste bibliotheek. Geconcludeerd wordt dat, op basis van deze financiële cijfers, de verhuizing van de bibliotheek budgetneutraal kan worden uitgevoerd. Bovendien toont het onderzoek aan dat er voldoende locaties beschikbaar lijken te zijn voor huisvesting van het nieuwe bibliotheekconcept.

In maart 2013 neemt de gemeenteraad kennis van de onderzoeksresultaten en stelt zij extra budget beschikbaar voor de concrete onderhandelingen over de verkoop van het pand aan de Diezerstraat en het uitvoeren van een locatiestudie voor herhuisvesting van de bibliotheek. De onderhandelingen mogen worden gevoerd onder voorbehoud van bestuurlijke goedkeuring. Ten aanzien van de locatiestudie geeft de gemeenteraad enkele randvoorwaarden mee. Allereerst dient de complete ontwikkeling (beide panden) budgettair neutraal te worden

uitgevoerd. Met de verhuizing van de bibliotheek moet sprake zijn van een kwaliteitsslag op huisvestingsgebied. Bovendien mag geen sprake zijn van nieuwbouw en moet een bestaand gebouw (in of nabij de binnenstad) het nieuwe bibliotheekconcept (inclusief groeimogelijkheden) kunnen faciliteren. Tot slot wordt waarde gehecht aan flexibiliteit, waarbij een tijdshorizon van tien jaar als uitgangspunt wordt genomen. Na tien jaar moet een contract kunnen worden aangepast en/of opgezegd, wanneer de bibliotheekontwikkelingen daar aanleiding toe geven. Huur heeft in dit kader de voorkeur, maar koop wordt niet uitgesloten.

Met het raadsbesluit krijgt de gehele ontwikkeling binnen de gemeente een officiële project-status. De ontwikkeling bestaat uit twee deelprojecten; de herhuisvesting van de bibliotheek en de transformatie van het pand Diezerstaat 80. Voor de gehele ontwikkeling wordt één nieuwe projectleider aangewezen vanuit de gemeentelijke afdeling Projectontwikkeling. Naast deze projectleider maken onder andere een stedenbouwkundig adviseur, vastgoedadviseur, financial engineer, adviseur vergunningen, adviseur beheer en een projectondersteuner deel uit van de gemeentelijke projectgroep. Deze projectgroep wordt, indien nodig, ondersteund door leden vanuit verschillende projectteams, gericht op communicatie, ontwerp of exploitatie. In deze ondersteunende teams zijn ook externe partijen vertegenwoordigd, zoals de bibliotheek, de architect en externe adviseurs.

### **Hart van Zwolle; locatie, locatie, locatie**

De gemeentelijke projectgroep komt begin 2013 in nauw overleg met de directrice van de bibliotheek tot een eerste raming van de benodigde massa, om het nieuwe bibliotheek-concept te kunnen huisvesten. Deze raming vormt de basis voor de eerste stap in de gemeentelijke locatiestudie; namelijk het vaststellen van een lijst met mogelijk geschikte panden. Leden van de projectgroep verkennen hiertoe (de directe omgeving van) de Zwolse binnenstad en komen tot een longlist met 22 panden.

Om deze longlist te kunnen beoordelen wordt de bibliotheek in mei 2013 gevraagd haar visie "Hart van Zwolle" uit te werken tot een concreet Programma van Eisen (PvE). De bibliotheek wordt hierin ondersteund door de gemeentelijke projectgroep, die onder andere expertise levert op het gebied van vastgoed, werkplekken (flex-werken) en helpt bij het aanscherpen van eisen en wensen. Dit resulteert, via oppervlakteramingen en een vlekkenplan, uiteindelijk in een PvE met ruimtelijk-functionele, technische en financiële randvoorwaarden voor het nieuwe bibliotheekconcept. Het PvE is zodanig ruim opgesteld, dat kan worden ingespeeld op eventuele nieuwe partners en toekomstige ontwikkelingen.

In juni 2013 wordt de longlist met locaties vervolgens getoetst aan het PvE. Aspecten als voldoende ruimte (een harde voorwaarde), tijdige beschikbaarheid, ondersteuning concept,

financiën, flexibiliteit en ligging van het vastgoed spelen een belangrijke rol bij het afpellen van de longlist. Er resteren vervolgens vijf passende locaties. Aan de eigenaren van deze locaties is gevraagd een pitch te geven aan gemeentelijke projectgroep en bibliotheekdirectie. Er ontstaat inzicht in de concrete aanbieding en daarmee haalbaarheid op gebied van o.a. financiën en planning. De beoordeling van de pitches resulteert in een top drie aan voorkeurslocaties. Met de eigenaren van deze voorkeurslocaties vinden vervolgens onderhandelingen plaats over onder andere de huurprijs, kosten van aanpassingen en taakverdeling verhuurder en huurder. De locatie aan de Zeven Alleetjes, in eigendom van de GGD, scoort uiteindelijk het best op de voorwaarden uit het PvE. Deze levendige en goed bereikbare locatie biedt voldoende ruimte, komt op korte termijn beschikbaar, heeft groeipotentie, ligt aan de looproute tussen het station en de binnenstad en heeft voldoende parkeergelegenheid. Een bijkomend voordeel is dat op deze wijze een leegstaand pand van de GGD-IJsselland wordt ingevuld. De GGD is een gemeenschappelijke regeling, waar 11 regionale gemeenten (waaronder de gemeente Zwolle) aan bijdragen. Een leegstaand pand drukt op de exploitatie van de GGD en heeft daarmee ook negatieve invloed op de gemeentelijke financiën.

Begin 2014 wordt de gemeenteraad door de gemeentelijke projectgroep geïnformeerd over de resultaten van de locatiestudie en de drie voorkeurslocaties. De gemeenteraad spreekt uit dat zij een sterke voorkeur heeft voor een binnenstedelijke locatie, waar de voorkeurslocatie Zeven Alleetjes niet aan voldoet. De raad wordt vervolgens rondgeleid langs de verschillende voorkeurslocaties. Tevens laat de bibliotheekdirectie een architect (JHK Architecten) een impressie maken van de toekomstige situatie van de locatie die het best scoort op basis van het PvE; de Zeven Alleetjes. Ook andere binnenstedelijke locaties worden, op verzoek van de gemeenteraad, nogmaals langs het PvE gelegd. Echter zonder succesvol resultaat. Doordat enkele fracties waarde blijven hechten aan een binnenstadslocatie is er binnen de raad geen overeenstemming over de locatiekeuze. Gezien het maatschappelijk belang van de bibliotheek acht de raad het verstandig om besluitvorming over herhuisvesting over de verkiezingen (maart 2014) heen te tillen.

In mei 2014 is de samenstelling van het nieuwe Zwolse college bekend en geeft zij haar ambities weer in het coalitieakkoord 2014–2018. In dit akkoord spreekt het college zich uit over herhuisvesting van de bibliotheek. Het college kiest voor “vestiging van de centrale bibliotheek als moderne ontmoetings- en informatieplek aan de rand van de binnenstad in het GGD-gebouw aan de Zeven Alleetjes” (gemeente Zwolle, 2014, p. 14). Tevens doet het college de toezegging extra in te zetten op de verbinding met de binnenstad, door bijvoorbeeld de ontwikkeling van looproutes.

## Een flagship store aan de Diezerstraat; en rap een beetje!

Na het raadsbesluit in maart 2013 starten enkele leden van de gemeentelijke projectgroep met de onderhandelingen met belangstellende partijen voor de aankoop van het pand Diezerstraat 80. De betrokken ambtenaren worden hierbij ondersteund door Fakton. De projectgroep heeft op voorhand een duidelijk beeld van potentiële kopers, die bij kunnen dragen aan het bewerkstelligen van de gewenste economische impuls in de Diezerstraat. Het moet gaan om een retailer, die in het monumentale pand een, voor de regio unieke, flagship store kan openen. De projectgroep heeft dit beeld, voor de start van de onderhandelingen, al uitgewerkt in de vorm van een indicatieve shortlist.

Via een ontwikkelaar, die aangeeft interesse te hebben in de herontwikkeling van het pand, komt in de loop van 2013 retailer Zara in beeld. Zara staat op de indicatieve gemeentelijke shortlist. De ontwikkelaar fungeert als aanspreekpunt namens Zara. De onderhandelingen verlopen soepel. Wel geeft Zara aan snel te willen handelen en de winkel zo spoedig mogelijk te willen openen. De gemeente komt Zara, voor zover mogelijk, zo veel mogelijk tegemoet. De vrees bestaat immers dat het “momentum” anders verloren gaat. De haast van Zara, in combinatie met de onzekere planning rondom herhuisvesting van de bibliotheek (die op het kritieke pad zit ten aanzien van verkoop van Diezerstraat), worden binnen de gemeentelijke projectgroep als reële risico's benoemd.

In verband met het monumentale karakter van het pand aan de Diezerstraat laat de gemeente begin 2014 nog een transformatiestudie uitvoeren door Het Oversticht. De studie vormt een belangrijk kader voor het transformatieplan om het pand geschikt te maken voor de winkelfunctie.

In maart 2014 wordt de gemeenteraad geïnformeerd over de plannen van Zara. De raad staat unaniem achter deze plannen.

## Lessons learned

### 1. *Plaats partijen in hun kracht*

De rolverdeling is helder en passend bij de expertise van partijen. De bibliotheek is, als eindgebruiker, verantwoordelijk voor visievorming ten aanzien van de nieuwe bibliotheek. Het PvE, dat voortbouwt op deze visie, is een gezamenlijk product van gemeente en bibliotheek. De gemeentelijke projectgroep is trekker in de locatiestudie. Een goede en constructieve relatie tussen gemeente en eindgebruiker draagt bij aan een soepel verloop van het gehele proces.

2. *Het meenemen van het gemeentebestuur (college en gemeenteraad) in een onderhandelings-/keuzeproces draagt bij aan soepele besluitvorming*

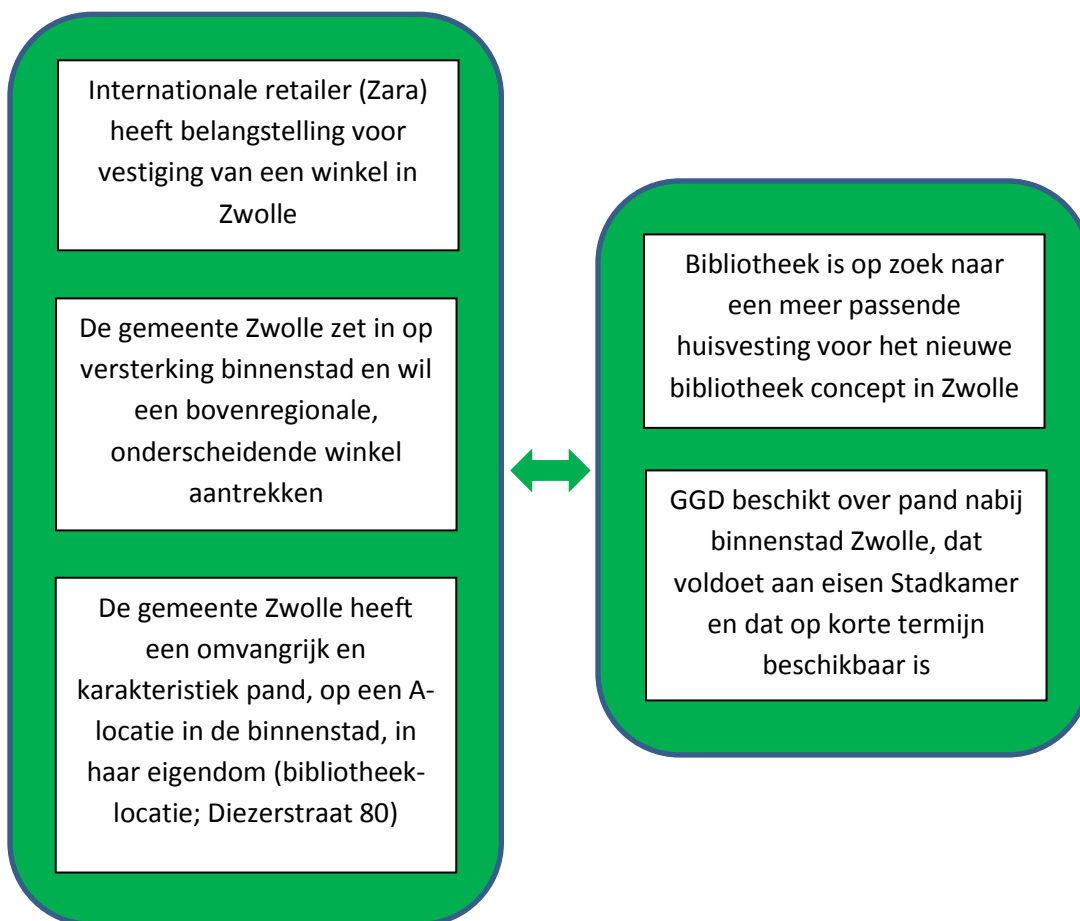
De gemeentelijke projectgroep heeft gehandeld binnen de oorspronkelijke randvoorwaarden van het gemeentebestuur en heeft het bestuur bovendien vrijwel continue op de hoogte gehouden van onderzoeks- en onderhandelingsresultaten. De onderhandelingsresultaten en de uiteindelijke locatiekeuze komen daarmee niet uit de lucht vallen en kunnen rekenen op groot bestuurlijk draagvlak.

3. *Besteed aandacht aan professioneel risicomanagement*

De gemeentelijke projectgroep identificeert risico's en deelt deze met het gemeentelijk bestuur. Beheersmaatregelen worden echter niet benoemd en er wordt daarmee niet in gezet op risicomanagement. Dit is een aandachtspunt gebleken.

## 4. De kans

De gemeente Zwolle heeft hoge ambities ten aanzien van de ontwikkeling van haar binnenstad. Ze zet in op het aantrekken van een internationale retailer, die een economische impuls geeft aan de binnenstad. Het monumentale pand op een A-locatie in de binnenstad (Diezerstraat 80), dat in eigendom is van de gemeente Zwolle, lijkt de perfecte locatie voor huisvesting van een nieuwe winkelformule. Deze ideeën worden gedeeld door marktpartijen; er is immers een internationale retailer (Zara) die interesse heeft in het openen van een winkel in dit karakteristieke, monumentale pand. Wel dient daarvoor de huidige huurder van het pand, de Zwolse bibliotheek, te verhuizen. Uit gesprekken met de bibliotheek blijkt al direct de bereidheid van deze partij tot verhuizing. De bibliotheek wil moderniseren en gaat graag op zoek naar een pand, waarbinnen een innovatief bibliotheek-concept kan worden gerealiseerd. Een bestaand kantoorpand aan de Zeven Alleetjes, waarvan bekend is dat het binnenkort leeg komt te staan en dat nabij de binnenstad ligt, lijkt hiertoe een geschikte locatie. Na een lange zoektocht spreekt het Zwolse gemeentebestuur zich in mei 2014 uit deze voorkeurslocatie. Een mooie kans is geboren. Deze moet uiteraard nog wel worden verzilverd!



## 4. Waardeontwikkeling

Om de kans te kunnen verzilveren, en daadwerkelijk tot een sluitende businesscase en value case te komen, staat de gemeente Zwolle voor twee grote uitdagingen. Allereerst moet zij noodzakelijke voorbereidingen treffen, zodat zij zo spoedig mogelijk de beschikking krijgt over het pand aan de Zeven Alleetjes. Essentieel is dat de gemeente daarbij tot uitgangspunten voor de uitvoeringsfase komt, waarmee een budgetneutrale en tijdige verhuizing van de bibliotheek is geborgd. Tegelijkertijd staat de gemeente voor de opgave om, binnen gestelde financiële kaders, tot daadwerkelijke verkoop van het pand Diezerstraat 80 te komen. Haalbaarheidsonderzoeken (financieel, maar ook milieutechnisch) zijn daarbij onmisbaar.

### Tijdslijn



### Aantonen van haalbaarheid in een snelkookpan

De ontwikkelingsfase van kans naar business case wordt gedomineerd door de strakke deadline die Zara heeft gesteld ten aanzien van de aankoop van het pand Diezerstraat 80. De gemeente Zwolle heeft echter nog een belang dat zij moet managen, namelijk zorgdragen voor een zorgvuldige en tijdige herhuisvesting van de bibliotheek. Tevens moet de gemeentelijke projectgroep handelen binnen de harde randvoorwaarden van de gemeenteraad. Hoewel er dus



sprake is van een geïnteresseerde retailer en een voorkeurslocatie voor herhuisvesting van de bibliotheek, is daarmee de haalbaarheid van het totale project nog niet aangetoond.

Op basis van de randvoorwaarde inzake het budgetneutraal uitvoeren van het project, dient de gemeentelijke projectgroep inzicht te krijgen in de opbrengsten van de verkoop van het monumentale pand aan de Diezerstaat en de kosten die verbonden zijn aan de verbouwing van het pand Zeven Alleetjes. De verkoopopbrengsten worden bepaald op basis van de verkoopwaarde, verminderd met de kosten die de gemeente nog moet maken voor de verkoop. Het betreft o.a. sloopkosten en het aanbrenge van enkele bouwkundige voorzieningen. De sloopkosten komen voort uit de wens van Zara om ter plaatse van het achterliggende bouwdeel (daterend uit 1986) nieuwbouw te realiseren. De gemeentelijke projectgroep raamt deze kosten met behulp van algemene kengetallen. Voor de raming van de verbouwkosten van de gebouwdelen aan de Zeven Alleetjes maakt de gemeentelijke projectgroep gebruik van de impressie van de toekomstige situatie, die de bibliotheekdirectie heeft gemaakt ten tijde van de locatiestudie.

Een andere harde randvoorwaarde, die nauw gerelateerd is aan het budgetneutrale uitgangspunt, heeft betrekking op flexibiliteit. De raad heeft een tijdshorizon van tien jaar uitgesproken. Na tien jaar moeten de gemeente Zwolle en/of de bibliotheek de mogelijkheid hebben om de locatie los te kunnen laten. Het huren van een pand heeft in dat kader een voorkeur. Gedurende het onderhandelingsproces blijkt echter dat de huidige eigenaar van het pand, de GGD, niet open staat voor verhuur. De gemeente zal het pand Zeven Alleetjes dan ook moeten kopen. De gemeentelijke projectgroep heeft in dit kader nader onderzoek gedaan, waaruit blijkt dat koop van het pand past binnen de flexibiliteitseis. De kosten die worden gemaakt voor aankoop en verbouwing van het pand zijn binnen tien jaar terug te verdienen.

Een aandachtspunt bij de koop van een pand zijn milieutechnische aspecten, waaronder de mogelijke aanwezigheid van asbest. De gemeentelijke projectgroep heeft daartoe bestaande onderzoeken opgevraagd bij de GGD, waaronder rapportages van asbestinventarisaties en – saneringen uit 2006 en 2007. Deze rapporten zijn globaal beoordeeld door de gemeentelijke projectgroep. De rapportages geven blijk van enkele asbestbronnen, maar ook van het feit dat enkele bronnen zijn gesaneerd. Dit laatste blijkt uit een rapportage ‘vrijgave na asbestsanering’, die door de projectgroep wordt geïnterpreteerd als een ‘asbestschoon verklaring’. De projectgroep schat de risico’s ten aanzien van asbest hierdoor niet zwaar in en neemt een beperkt bedrag op in de projectbegroting voor onvoorziene asbestrisico’s (Lysias Advies B.V., 2016).

Op basis van bovenstaande activiteiten acht de gemeentelijke projectgroep het totaalproject zowel financieel, planningstechnisch als milieuhygiënisch haalbaar. Het project kan door!

### Stadkamer is geboren

De ontwikkeling van het nieuwe bibliotheek-concept staat ondertussen niet stil. Het concept moet helder zijn voor de start van de verbouwing van het nieuwe pand. Daarnaast wordt de ontwikkeling gestimuleerd door de gemeente Zwolle, die aandringt op een fusie met de Muzerie en Kunst&Zo. Dit resulteert in juni 2014 in een nieuwe naam: Stadkamer. Stadkamer spreekt daarbij de volgende visie uit:

*“Stadkamer draagt bij aan de behoefte van de Zwollenaar om zich te ontwikkelen en om samen te zijn. Dit doen wij door een inspirerende omgeving te bieden, – zowel online als offline en via diverse kanalen –, waar iedere Zwollenaar terecht kan voor lezen en lenen, advies op het gebied van cultuureducatie, media- en taaleducatie, amateurkunst, voor het beleven van culturele en maatschappelijke activiteiten en om te verblijven, ontmoeten, werken en studeren. Bij Stadkamer ben je thuis in de wereld.” (Van der Vliet, 2015, p. 5).*

### Borgen van afspraken

Voor de gemeentelijke projectgroep staat de maand juni 2014 in het teken van het opstellen van overeenkomsten. Het betreft enerzijds de koopovereenkomst, op grond waarvan de gemeente eigenaar wordt van drie gebouwdelen en bijbehorende grond aan de Zeven Alleetjes. Op basis van de bestaande asbestrapportages wordt het niet noodzakelijk geacht om een asbestclausule of ontbindende voorwaarde bij het aantreffen van asbest op te nemen.

Daarnaast wordt een overeenkomst tot verkoop van een deel van het gebouwencomplex en gronden aan de Diezerstraat 80 ontwikkeld. Deze gebouwdelen worden door Dela Vastgoed B.V. aangekocht ten behoeve van de vestiging van Zara. Op basis van een huurovereenkomst tussen Dela Vastgoed B.V. en Zara Nederland B.V. krijgt de gemeente de gewenste zekerheid over de invulling door een bovenregionale trekker. Ten behoeve van het behoud van de monumentale kwaliteit van het pand wordt Dela Vastgoed B.V. in de overeenkomst gehouden aan de uitgangspunten, zoals deze zijn opgenomen in de transformatiestudie van Het Oversticht. Daarnaast is in de overeenkomst vermeld op welke wijze het pand en het bouwperceel (achterzijde van het monumentale pand) door de gemeente Zwolle aan Dela Vastgoed B.V. worden geleverd. Onder andere bepalingen op het gebied van sloop (gemeentelijke verantwoordelijkheid), van onderzoek naar bodemkwaliteit (gemeente is verantwoordelijk voor bodemonderzoek en eventuele sanering bouwperceel) en van asbest (gezamenlijke verantwoordelijkheid gemeente en Dela) zijn geborgd.

Eind juni 2014 volgt vervolgens een raadsbesluit, waarin de gemeenteraad aangeeft in te stemmen met de aan- en verkoop van de betreffende panden. De raad doet deze instemming, op basis van de resultaten van de verschillende haalbaarheidsonderzoeken en financiële ramingen en daarmee de constatering dat de ontwikkeling in overeenstemming is met de eerder gestelde randvoorwaarden. De raad besluit bovendien om krediet beschikbaar te stellen. Dit krediet dekt het verkoop gereed maken van Diezerstraat 80 en de kosten die zijn verbonden aan de verbouwing van de gebouwdelen aan de Zeven Alleetjes.

## Lessons learned

### 1. *Creëer flexibiliteit voor de toekomst*

Ontwikkelingen in de binnenstad, maar ook specifiek in de bibliotheeksector, zijn erg onzeker. De gemeenteraad spreekt in dit kader uit dat zij, na een periode van circa 10 jaar, vrij moet zijn om een nieuwe locatiekeuzes te maken.

### 2. *Denk in kansen; schets een beeld van de toekomstige (getransformeerde) situatie.*

Een deel van het gemeentebestuur had in eerste instantie twijfels bij vestiging van het nieuwe bibliotheekconcept binnen het pand aan de Zeven Alleetjes (de voorkeurslocatie). Een namens de bibliotheekdirectie vervaardigde studie, die een impressie geeft van de toekomstige situatie van het gebouwencomplex, heeft bijgedragen aan meer bestuurlijk draagvlak voor deze locatie.

### 3. *Hanteer voldoende tijds marges in een planning*

Het project Stadkamer, bestaat uit twee deelprojecten, namelijk de herhuisvesting van de bibliotheek en de transformatie van het pand Diezerstaat 80. Beide projecten hangen zowel financieel als planningstechnisch nauw samen. De haast vanuit Zara, die op korte termijn een vestiging wil openen aan de Diezerstraat, heeft geresulteerd in een erg strakke planning, waarin geen ruimte is voor een zorgvuldige voorbereiding en het opvangen van eventuele tegenslagen. Dit is later in het proces een groot knelpunt gebleken.

### 4. *Besteed aandacht aan professioneel risicomanagement*

De gemeentelijke projectgroep identificeert op slechts enkele momenten risico's en deelt deze met het gemeentelijk bestuur. Het formuleren van risico's gebeurt echter niet gestructureerd en ook niet op de meest kritische momenten, zoals ten tijde van de sprong van huur naar koop. Bovendien is het geen groot gemis dat er niet wordt gestuurd op het uitvoeren van passende beheersmaatregelen. Kortom; het ontbreekt in dit project aan professioneel risicomanagement. Dit is later in het proces een knelpunt gebleken.

5. *Weet wat je niet weet. Oftewel; betrek voldoende interne en/of externe expertise*  
Mede door de hoge tijdsdruk is de voorbereiding van aan- en verkoop van vastgoed op onderdelen tekort geschoten en zijn te veel activiteiten door de gemeentelijke projectgroep zelf opgepakt. Het ontbrak daarbij aan betrokkenheid van voldoende vreemde ogen (een “friskijker”). Het betreft allereerst de financiële ramingen, die zijn gebaseerd op kengetallen. Achteraf bleken deze kengetallen aan de onderkant van het financiële spectrum te zitten. Ook het belang van zorgvuldig onderzoek op het gebied van asbest, bodem en bouwtechniek is enigszins onderschat. Dit heeft geresulteerd in te krappe posten onvoorzien (bijvoorbeeld ten aanzien asbest en bodemverontreiniging), een te krappe planning, maar ook het ontbreken van een ontbindende voorwaarde op het gebied van asbest in de koopovereenkomst van het pand Zeven Alleetjes.
6. *Baseer kredietaanvragen bij de raad op een zorgvuldige raming*  
Een gemeenteraad stelt veelal slechts eenmalig een krediet beschikbaar voor de uitvoering van een project. De kredietaanvraag is in het voorliggend project gebaseerd op een krappe financiële raming, waarmee er vrijwel geen financiële ruimte is voor tegenslagen. Dit is later in het proces een knelpunt gebleken.
7. *Maak een zorgvuldige afweging tussen huur of koop van gemeentelijk vastgoed*  
Het ontbrak in dit project aan een helder gemeentelijk uitgangpunt op het gebied van huur en/of koop van een gemeentelijk vastgoed voor de huisvesting van Stadkamer. Hoewel de gemeente, in verband met flexibiliteit, de voorkeur had voor de huur van een pand, was verkoop niet onbespreekbaar. Beide vormen hebben echter nadrukkelijk een ander risicoprofiel, onder andere op het gebied van asbest en installaties. Later in het proces blijkt dat dit verschil in risico's onvoldoende bij het besluit tot aankoop in acht is genomen.
8. *Combineer vertrouwen met zakelijkheid, ook bij onderhandelingen tussen publieke partijen onderling*  
In het project staat de onderhandeling tussen twee publieke partijen (gemeente Zwolle en GGD-IJsselland) centraal. Het vertrouwen tussen deze onderlinge partijen is groot. Vertrouwen komt een soepel verloop van het onderhandelingsproces ten goede. Een nadeel is echter dat zakelijkheid op de achtergrond is komen te staan en er vanuit de gemeente Zwolle beperkt kritisch naar de uiteindelijke overeenkomst is gekeken.

## 5. Business- en value case

De business- en value case zijn in onderstaande tabel uitgewerkt voor de centrale partij in de transformatie: de gemeente Zwolle. Dit betekent dat de (maatschappelijke) kosten, baten en risico's vanuit het oogpunt van de gemeente Zwolle zijn geformuleerd.

De businesscase pakt, op basis van de globale financiële ramingen die ten grondslag liggen aan de aan- en verkoopovereenkomsten, minimaal neutraal uit<sup>1</sup>. Dit betekent dat alle kosten voor de huisvesting van Stadkamer gelijk of lager zijn dan de opbrengsten van de verkoop van Diezerstraat. Er wordt hiermee voldaan aan de budgetneutrale randvoorwaarde vanuit de gemeenteraad.

Uit de value case blijkt dat de gemeente Zwolle de belangen van de Zwolse samenleving behartigt en in het bijzonder let op het behoud en de huisvestingskwaliteit van Stadkamer; een essentiële maatschappelijke voorziening in de gemeente Zwolle. Daarnaast heeft de gemeente Zwolle actief gestuurd op het tot stand brengen van een economische impuls voor de binnenstad, goede ruimtelijke ordening (ruimtelijke kwaliteit), het voorkomen van leegstand en het behoud van een monumentaal pand in de binnenstad. De subsidie "Aanpak Leegstand Kantoorpanden Overijssel", en in het bijzonder de kennisontwikkeling en kennisdeling over transformatie, is een onderdeel van de value case met een (veel) breder effect.

	Business case	Value case
Perspectief op waardeontwikkeling  (marktwaarde of maatschappelijke waarde)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realisatie van een innovatief en toekomstbestendig concept (Stadkamer) op een unieke locatie in Zwolle: aan de looproute tussen het station en de Zwolse binnenstad, met voldoende parkeergelegenheid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Het Stadkamer concept sluit aan op een grote maatschappelijke behoefte in de gemeente Zwolle</li><li>- Er ontstaat een positieve economische impuls voor de binnenstad door het toevoegen van een uniek en hoogwaardig retailconcept (Zara) in een monumentaal pand</li></ul>

<sup>1</sup> Dit was de uitgangssituatie medio 2014. Later blijkt de businesscase minder aantrekkelijk te zijn door onvoorziene kosten. Dit wordt nader toegelicht in de volgende hoofdstukken.

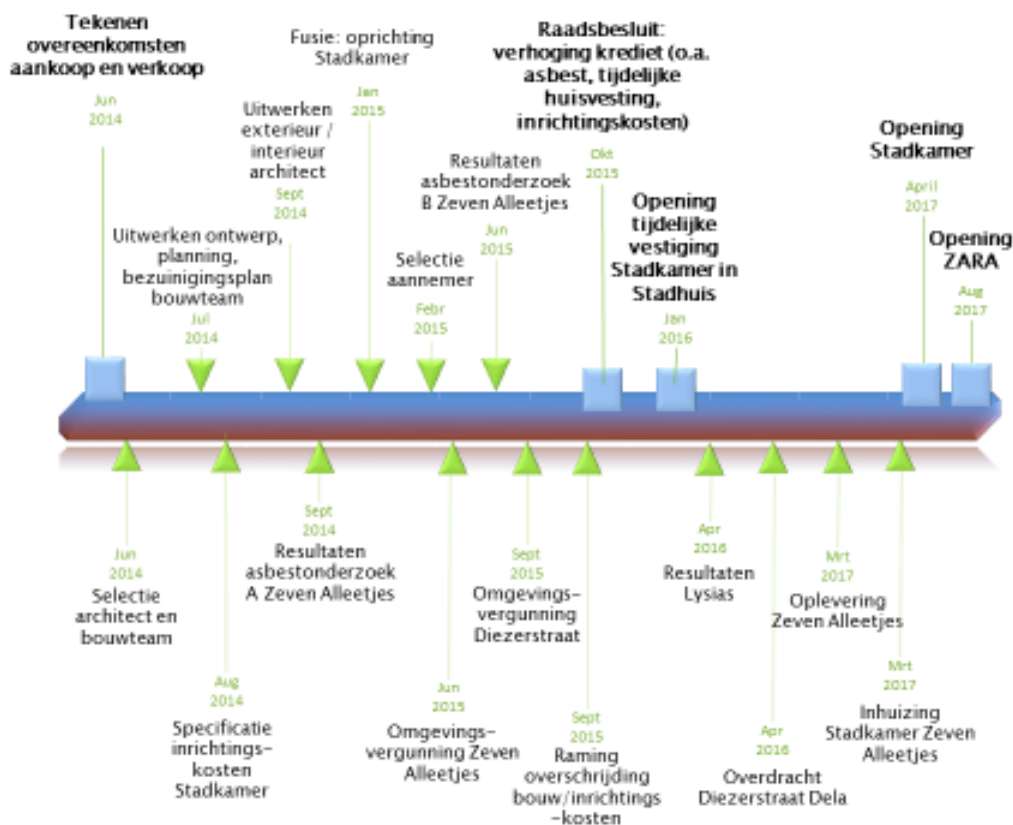
Betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeente Zwolle</li> <li>- Stadkamer (voormalige bibliotheek, Muzerie en Kunst&amp;Zo)</li> <li>- Zara en Dela Vastgoed</li> <li>- GGD-IJsselland</li> <li>- Provincie Overijssel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeente Zwolle</li> <li>- GGD-IJsselland</li> <li>- Provincie Overijssel</li> </ul>
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aankoop pand Zeven Alleetjes</li> <li>- Verbouw pand Zeven Alleetjes</li> <li>- Exploitatiekosten Stadkamer</li> <li>- Onderzoeken Diezerstraat (monumenten, bodem, asbest)</li> <li>- Sloop en bouwkundige voorzieningen Diezerstraat</li> <li>- Transactie- en projectkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeente Zwolle: investering in veilige bereikbaarheid van de bibliotheek</li> <li>- Provincie Overijssel: subsidie voor aanpak leegstand kantoorpanden.</li> </ul>
Baten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkoop pand Diezerstraat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijdrage aan het voorkomen van aanvullende kantorenleegstand</li> <li>- Ervaringskennis over het samenwerkingsproces tussen de betrokken partijen bij transformatieprojecten</li> <li>- Bijdrage aan gemeentelijke bezuiniging op budgetten voor de bibliotheek en cultuur</li> <li>- Bijdrage aan een gezonde exploitatie van de GGD-IJsselland</li> </ul>
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De gemeente Zwolle stelt voor de realisatie van het project krediet beschikbaar, dat uit de verkoopopbrengsten van het pand Diezerstraat wordt gedekt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincie Overijssel: subsidieregeling "Aanpak Leegstand Kantoorpanden Overijssel"</li> </ul>

Risico's	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitloop in planning</li> <li>- Het niet verleend krijgen van de Omgevingsvergunningen</li> <li>- Tegenvallende verbouw- en/of onderzoekskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelijke toekomstige mismatch aanbod en vraag Stadkamer</li> <li>- Zara verdringt retail op andere locatie in binnenstad, met leegstand tot gevolg</li> </ul>
Risicodekking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Post onvoorzien opgenomen in financiële raming</li> </ul>	

## 6. Realisatie

Eind juni 2014 staan de ‘seinen op groen’ voor gemeentelijke aan- en verkoop van de betrokken panden aan respectievelijk de Zeven Alleetjes en de Diezerstraat. Bovendien is er gemeentelijk budget beschikbaar voor de realisatie van het transformatieproject. Kortom; de gemeente kan met de uitvoering beginnen. De grootste uitdagingen zitten daarbij in het halen van de strakke deadlines en het handelen binnen het beschikbare budget.

### Tijdslijn



### Start van de uitvoering: organisatie, planning en financiën in orde...?

De projectgroep zorgt direct na het raadsbesluit voor ondertekende aan- en verkoopovereenkomsten. Tevens tuigt zij een specifieke organisatie voor de uitvoeringsfase op. Er wordt hiertoe allereerst een bouwteam voor het deelproject Zeven Alleetjes samengesteld; een projectgebonden samenwerkingsverband tussen de gemeente Zwolle en benodigde externe



disciplines. Het bouwteam heeft als taken het uitwerken van het ontwerp, de engineering van het ontwerp en de bouw. Het bouwteam staat onder verantwoordelijkheid van de projectmanager van het totale project en bestaat uit vertegenwoordigers van Expertisecentrum gemeente Zwolle, Stadkamer, Grontmij (installaties), W/E (duurzaamheid) en BBN (bouwkosten).

In het bouwteam ontbreekt het nog aan een architect. Om tot een geschikte architect te komen start de gemeente in juni 2014 een selectieprocedure. In dit kader wordt een concrete uitvraag, inclusief het opgestelde Programma van Eisen, aan vier (voornamelijk Zwolse) architecten verzonden. Ook JHK architecten, die ten tijde van de locatiekeuze een impressie heeft gemaakt van de toekomstige situatie aan de Zeven Alleetjes, wordt daarbij uitgenodigd. De aanbiedingen van de geselecteerde architecten worden door gemeente en Stadkamer beoordeeld op basis van kwaliteits- en financiële criteria. Belangrijke kwaliteitscriteria zijn onder andere het aanbieden van een vrij ontwerp (de eindgebruiker moet vrij zijn om het pand naar eigen inzicht aan te passen), begrip voor het Stadkamer-concept (het is géén bibliotheek), het aanbieden van expertise op het gebied van exterieur én interieur (dus geen separate interieurarchitect) en het organiseren van één helder aanspreekpunt. De aanbieding van JHK architecten wordt het best beoordeeld. Deze architect maakt daarmee, vanaf dat moment, deel uit van het bouwteam.

Het bouwteam gaat in de zomer van 2014 aan de slag met het opstellen van een detailplanning en gedetailleerde kostenraming voor de verbouwing van het pand Zeven Alleetjes, binnen de door de gemeenteraad vastgestelde kaders. Het wordt daarbij al direct duidelijk dat de post onvoorzien in de bestaande grove kostenraming erg krap is. Het bouwteam werkt aan een bezuinigingsplan, ter vergroting van deze onvoorziene post. Er wordt onder andere bezuinigd op ontwerp-uitgangspunten en materiaalgebruik. Stadkamer is, als eindgebruiker, verantwoordelijk voor de inrichting van het nieuwe pand. Om te borgen dat deze kosten niet de pan uitrijzen, werkt Stadkamer aan een nadere specificatie van inrichtingseisen.

### **Ontwerp: gebruikers en parels centraal**

De architect neemt vervolgens, vanaf september 2014, gedurende enkele maanden het voortouw in het ontwerpproces. Dit proces dient te resulteren in een uitwerking van het bouwplanontwerp (interieur en exterieur) en een inrichtingsplan voor de buitenruimte, passend binnen de beperkte budgetten. De architect stelt de eindgebruiker centraal in dit ontwerpproces. Dit betekent dat er diverse gebruikersgroepen worden gedefinieerd (o.a. een jongerenraad, een gehandicaptengroep, het taalpunt voor laaggeletterden, een studentenraad, kinderen van basisscholen en leden van de bibliotheek), die meedenken over de gewenste indeling van het pand, waaronder de toegankelijkheid, beschikbare ruimtes en media. De architect hanteert een specifieke filosofie als gevolg van het beperkte budget, namelijk het realiseren van enkele opvallende parels in het exterieur en interieur. Deze parels nemen de

aandacht weg van onderdelen, die minder of niet zijn aangepakt. Het realiseren van een nieuwe, glazen filmzaal en het aanbrengen van roestige beplating aan de buitenzijde van een gebouwdeel (de “roestbak”), zijn het resultaat van deze filosofie voor het exterieur. Aan een betonnen gebouwdeel is daarentegen helemaal niets gedaan. In het interieur resulteert deze filosofie in een forse investering in de publieksdelen. De kantoordelen worden slechts minimalistisch opgeknapt; uitsluitend nieuwe vloerbedekking en een likje verf. Bovendien wordt prioriteit gegeven aan hergebruik van bestaand meubilair en overig materiaal.

### **Bouwteam bijna compleet**

De partij die nog ontbreekt in het bouwteam is de aannemer, die uiteindelijk zorg moet dragen voor de sloop en (ver)bouw van gebouwdelen en de aanleg van de terreininrichting aan de Zeven Alleetjes. De benodigde selectieprocedure wordt begin 2015 gestart. Op dat moment zijn, naast detailplanningen en financiële ramingen, de ontwerputgangspunten verder uitgekristalliseerd. De gemeente kiest voor een meervoudige, onderhandse selectie, met voorselectie. Ze heeft in dit kader enkele lokale aannemers met expertise benaderd en deze gevraagd een aanbidding voor de verbouw van Zeven Alleetjes aan te leveren. De aanbiddingen zijn vervolgens door een vertegenwoordiging van gemeente en Stadkamer beoordeeld op basis van criteria op het gebied van kwaliteit (o.a. het behalen van de planning en duurzaamheid) en kosten. Het project is uiteindelijk in februari 2015 gegund aan aannemer Slaverda uit 't Harde, waarvan vervolgens een vertegenwoordiger is toegevoegd aan het bouwteam.

### **Een periode van financiële tegenslagen**

Met een compleet bouwteam, een krappe (maar haalbare) tijdsplanning en een krappe (maar sluitende) financiële raming, lijkt het project begin 2015 succesvol te lopen. Dit beeld is echter al vrij snel achterhaald. De projectgroep krijgt in 2015 de ene na de andere financiële tegenslag te verduren.

#### *Inrichtingskosten Zeven Alleetjes*

De eerste tegenslag komt al in januari 2015. Stadkamer constateert op dat moment een financieel gat tussen de benodigde investeringssom voor de inrichtingskosten en haar beschikbare middelen om deze investering te dekken. De belangrijkste oorzaak van deze financiële tegenvaller betreft het gebrek aan expertise op het gebied van (ver)bouw binnen Stadkamer ten tijde van het opstellen van de eerste ramingen. Bovendien is er onduidelijkheid over het onderscheid tussen kosten die bij het interieur horen (verantwoordelijkheid Stadkamer) en kosten die bij het exterieur horen (verantwoordelijkheid gemeente). De demarcatielijst die hierin duidelijkheid had moeten verschaffen, blijkt in januari 2015 niet specifiek genoeg opgesteld. Stadkamer verkent mogelijkheden om dit tekort te dekken, bijvoorbeeld in de vorm

van een lening, echter zonder resultaat. Bovendien wordt het Stadkamer in de zomer van 2015 duidelijk dat zij, in tegenstelling tot haar eerdere verwachting, ook nog verantwoordelijk is voor de concrete inhuizing (o.a. uitvoering interieur, aanschaf materialen) van het pand Zeven Alleetjes. De inhuur van aanvullende externe expertise is hiertoe noodzakelijk. Het tekort aan middelen stijgt en de gemeente ziet geen andere mogelijkheid dan zelf de benodigde financiële bijdrage te leveren. De gemeenteraad stelt bij besluit van oktober 2015 extra krediet beschikbaar.

### *Asbestproblematiek Zeven Alleetjes*

Helaas is het niet bij deze ene tegenslag gebleven. Een tweede tegenslag vindt zijn oorsprong in september 2014, wanneer het bouwteam een asbestonderzoek (A-type) laat uitvoeren in de gebouwdelen aan de Zeven Alleetjes. Het betreft een standaard onderzoek, dat verplicht is ter voorbereiding op sloop en/of verbouw. Uit dit onderzoek blijkt dat er 21 verdachte asbesthoudende en/of asbestverdachte toepassingen zijn aangetroffen. Er wordt aanbevolen om een aanvullende asbestinventarisatie (type B – destructief) uit te voeren. De gevonden asbesttoepassingen geven het bouwteam niet direct aanleiding tot zorg. Er is dan ook geen extern advies ingewonnen om de uitkomsten van het onderzoek te duiden en resultaten zijn niet voorgelegd aan deskundigen binnen de gemeente Zwolle.

Nadat in april 2015 het pand aan de Zeven Alleetjes formeel in eigendom is van de gemeente, wordt het aanvullend onderzoek (een destructief asbestinventarisatieonderzoek type B) uitgevoerd. Het verschil met de type A onderzoeken, die in het verleden door de GGD en in september 2014 zijn uitgevoerd, is dat met een type B onderzoek ook niet direct zichtbare asbesthoudende toepassingen kunnen worden opgespoord. Er wordt immers destructief onderzoek gedaan, waarmee ook achter vaste wanden, plafonds en vloerdelen en in schachten en spouwmuren wordt onderzocht. In juni 2015 blijkt uit het type B asbestonderzoek dat er meer asbesthoudende materialen zijn aangetroffen, dan op basis van de uitkomsten van eerder uitgevoerd type A onderzoek werd verwacht. Er is sprake van uitzonderlijk veel asbesthoudende toepassingen in met name de constructie van het gebouw. Asbest wordt onder andere aangetroffen achter vaste muren en platen en in materialen, zoals katten en bitumen. Eind juni 2015 worden het college en de gemeenteraad op de hoogte gebracht van deze eerste resultaten. Daarbij wordt aangegeven dat de projectgroep meer tijd nodig heeft om de exacte gevolgen van deze constatering in kaart te brengen.

Er volgt nader onderzoek naar de gevolgen van asbest voor het (ver)bouwplan, het beheer van het gebouw, de planning en financiële ramingen, waaronder de mogelijkheden voor kostenverhaal. Duidelijk is dat er in ieder geval sprake is van aanzienlijke vertraging in de

(ver)bouw tot Stadkamer en dat financiële ramingen worden overschreden. Het uiteindelijke asbestrapport, dat in augustus 2015 verschijnt, geeft inzicht in een raming van extra kosten en vertraging (5 – 7 maanden), die volledige sanering tot gevolg heeft. In het rapport wordt beperkte sanering nog als alternatief weergegeven, maar het blijkt dat dit weinig voordelen biedt ten opzichte van volledige sanering. Bovendien zou een beperkte sanering veel beperkingen voor toekomstig gebruik van het pand tot gevolg hebben. Met inachtneming van deze onderzoeksresultaten wordt aan de aannemer gevraagd een actuele bouwbegroting aan te leveren. Ook uit deze begroting blijkt een aanzienlijke overschrijding van het oorspronkelijke budget.

De noodzaak tot asbestsanering is niet alleen maar nadelig. Het gevolg is immers dat er meer moet worden gesloopt, dan oorspronkelijk bedacht. Hiermee ontstaan mogelijkheden om meer te investeren in de kwaliteit van het interieur en exterieur en specifiek in te zetten op het realiseren van duurzaamheidsmaatregelen. Duurzaamheidsmaatregelen hebben lagere energielasten en lagere onderhoudslasten tot gevolg in de exploitatiefase van het project Stadkamer. Vanuit Stadkamer wordt in dit kader gesproken van een “geluk bij een ongeluk”.

#### *Kosten verkoop gereedmaken Diezerstraat*

Als klap op de vuurpijl wordt in september 2015 door het bouwteam melding gemaakt van een tegenvaller ten aanzien van de kosten die verbonden zijn aan het verkoop gereed maken van het monumentale pand aan de Diezerstraat. Deze tegenvaller blijkt uit een gedetailleerde kostenraming, opgesteld door een betrokken vertegenwoordiger van het Expertisecentrum gemeente Zwolle (lid van het bouwteam). Waar de eerste raming uit 2014 nog was gebaseerd op standaard kengetallen voor sloop, is deze nieuwe raming rekening gehouden met de specifieke omstandigheden en kenmerken van het pand. De extra kosten komen onder andere voort uit de monumentale status van het pand, de ligging in de binnenstad, de noodzaak tot het ontkoppelen van verwarming en nutsvoorzieningen en asbestsanering.

#### *Naast financiële tegenslagen, wel enige juridische voorspoed*

Beide deelprojecten (Zeven Alleetjes en Diezerstraat) omvatten omgevingsvergunningplichtige activiteiten, waaronder de bouw en/of sloop van gebouwdelen. De bijbehorende procedures verlopen soepel, waarmee beide omgevingsvergunningen tijdig en in lijn met de planning (medio 2015) kunnen worden verleend.

## Terug naar de gemeenteraad

De omvangrijke financiële tegenslagen hebben tot gevolg dat het vanuit de gemeenteraad toegekende budget niet langer toereikend is. Het project kan daarmee niet meer voldoen aan één van de belangrijke randvoorwaarden die vanuit de gemeenteraad zijn gesteld, namelijk budgetneutraal. Gezien de omvangrijke maatschappelijke belangen die met het project verbonden zijn, is het niet wenselijk het project terug te draaien. Bovendien zijn de koopovereenkomsten reeds gesloten. De gemeentelijke projectgroep ziet in het najaar van 2015 dan ook geen andere oplossing dan aanvullend budget aan te vragen bij het gemeentebestuur.

Een ander probleem, waar de projectgroep tegenaan loopt, betreft de strenge deadline die vanuit Zara over de opening van de nieuwe vestiging is gesteld. Deze deadline heeft tot gevolg dat de bibliotheek het huidige pand aan de Diezerstraat op korte termijn dient te verlaten, terwijl herhuisvesting in het pand Zeven Alleetjes in verband met de noodzakelijke asbestsanering voorlopig nog niet kan plaatsvinden. Hiermee dreigt afbreuk te worden gedaan een andere randvoorwaarde vanuit de gemeenteraad, namelijk het borgen van kwaliteit van huisvesting van de bibliotheek. De projectgroep gaat in dit kader op zoek naar een tijdelijke oplossing voor huisvesting van Stadkamer. Zij vindt een ruimte binnen gemeentelijk vastgoed, namelijk in het Stadhuis in het centrum van Zwolle, dat vanaf februari 2016 beschikbaar is. Deze ruimte is te krap voor huisvesting van de volledige Stadkamer, waardoor het aanbod ter plaatse gedurende één jaar mager zal zijn. “Het gaat om een noodoplossing waarmee alleen wordt geboden wat minimaal nodig is”, aldus het college in 2015. Overige Stadkamer-activiteiten worden gedurende dat jaar gestaakt of worden op een ludieke en originele wijze elders in de stad georganiseerd. Ook deze noodoplossing wordt in het najaar van 2015 aan de gemeenteraad voorgelegd. De raad wordt daarbij ook op de hoogte gesteld van het extra krediet dat voor deze oplossing benodigd is.

In oktober 2015 volgt het raadbesluit, waarbij de gemeenteraad instemt met het uitvoeren van een volledige asbestsanering binnen het pand Zeven Alleetjes, de tijdelijke huisvesting van Stadkamer in het Stadhuis gedurende de periode februari 2016 – februari 2017 en de noodzakelijke verhoging van het krediet om deze beide ontwikkelingen mogelijk te maken. Daarnaast wordt extra krediet toegekend aan de noodzakelijke extra investeringen in het pand aan de Diezerstraat en hogere inrichtingskosten die de ontwikkeling van Stadkamer in het pand Zeven Alleetjes tot gevolg heeft. De raad neemt dit besluit echter niet zomaar. Met het besluit zijn ook twee moties aangenomen. In de eerste motie wordt verzocht om een extern deskundige nader onderzoek te laten uitvoeren naar de asbestproblematiek en bijbehorende

kostenoverschrijding. In de tweede motie wordt verzocht om optimalisatie van de extra inrichtingskosten, die vanuit Stadkamer noodzakelijk worden geacht.

### Een tijdelijke Stadkamer

Direct na het raadsbesluit start de aannemer Salverda met de (beperkte) verbouwing in een deel van het Stadhuis ten behoeve van tijdelijke huisvesting van Stadkamer. Deze verbouwing verloopt voorspoedig, waardoor op 25 januari 2016 de tijdelijke Stadkamer kan worden geopend. Hoewel de directie van Stadkamer tijdelijke huisvesting in eerste instantie als ongewenst bestempelde, staat zij hier later in het proces gematigder tegenover. De directie heeft op dat moment immers al zicht op een goede eindsituatie, namelijk in het pand aan de Zeven Alleetjes. Er is hiermee geen angst voor een tijdelijke situatie, die op een gegeven moment (ongewenst) permanent wordt. Bovendien biedt tijdelijke huisvesting voor Stadkamer de mogelijkheid om ervaring met verhuizen op te doen, maar ook met het werken met flexplekken. Deze ervaring levert waardevolle input voor de inrichting van het pand aan de Zeven Alleetjes.

### Aan de slag!

Begin 2016 zijn de vergunningen rond, is er voldoende budget beschikbaar en is tijdelijke huisvesting voor Stadkamer gerealiseerd. Er kan op dat moment daadwerkelijk met sloop en verbouw van beide deelprojecten worden gestart. En hoewel deze fase over het algemeen vlot verloopt, kent ook deze fase nog wel een enkele tegenslag. Zo wordt in februari 2016 bij de uitvoering van saneringswerkzaamheden aan de Zeven Alleetjes een onverwachte en zware asbestbron aangetroffen. Doorgevoerde bezuinigingen op het exterieur en interieur en een voldoende grote post onvoorzien hebben tot gevolg dat de financiële gevolgen binnen het project kunnen worden opgevangen. Er zijn wel consequenties voor de planning; een vertraging van circa vijf weken.

Ook het verkoop gereed maken van het monumentale pand aan de Diezerstraat verloopt niet volledig vlekkeloos. Tijdens de sloopwerkzaamheden wordt in maart 2016 een verontreiniging van bodem en grondwater met olie en aromaten geconstateerd. Nadat het gemeentebestuur van deze verontreiniging op de hoogte is gesteld wordt deze met spoed gesaneerd, waarmee de afgesproken bouwrijpe oplevering in april 2016 haalbaar blijft.

### Al doende leert men

In oktober 2015 draagt de raad, met de aangenomen motie 'Onderzoek asbestproblematiek en projectoverschrijding huisvesting Stadkamer', het college op "*met een voorstel te komen voor een diepgaand en kritisch onderzoek onder leiding van een extern deskundige naar de aard en voorkombaarheid van de nu onvoorziene feiten alsmede naar de mate van adequaatheid van*

*de gehanteerde systematiek voor risicobeheersing.*” (Lysias Advies B.V., 2016, p. 1). Het college pakte deze opgave op met Lysias Advies B.V.. Dit resulteert in januari 2016 in een plan van aanpak voor een onderzoek, waarin de volgende hoofdvraag is geformuleerd: *“Welke lessen zijn er te trekken uit het ontdekken van de asbestproblematiek bij de herhuisvesting van de Stadkamer en de overige projectoverschrijdingen binnen het totale project, om in de toekomst het ontstaan van vergelijkbare problemen te voorkomen en de gevolgen te beperken?”* (Lysias Advies B.V., 2016, p. 1). Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om in de toekomst het ontstaan van vergelijkbare problemen te voorkomen en de gevolgen te beperken.

De resultaten zijn in april 2016 beschikbaar. Kern van het onderzoek wordt gevormd door een reconstructie van de relevante feiten en omstandigheden, die hebben geleid tot het ontstaan van de asbestproblematiek en projectoverschrijdingen bij de herhuisvesting van de Stadkamer. Het rapport eindigt met enkele praktische aanbevelingen voor de toekomst op het gebied van onder andere risicomangement, het vastleggen van (besluit)documenten en het ontwikkelen een asbestprotocol dat dient als leidraad bij het verwerven van vastgoed (Lysias Advies B.V., 2016). De gemeente geeft aan, naar aanleiding van dit rapport, inmiddels diverse vervolgacties te hebben ondernomen.

## Lessons learned

### 1. *Het tijdig betrekken van het uitvoerend bouwteam bij de kostenraming en detailplanning*

Een kritische blik van het bouwteam op de kostenraming en planning toont al snel aan dat beiden in de voorbereidende fase erg krap zijn gesteld. Het bouwteam hecht specifiek waarde aan een ruimere post onvoorzien, waarmee financiële ruimte ontstaat voor onvoorziene omstandigheden. Het bouwteam werkt in dit kader een bezuinigingsplan uit.

### 2. *Een slim ontwerpproces zorgt voor draagvlak en een flexibel en kwalitatief hoogstaand ontwerp; zelfs bij een beperkt budget*

De architect heeft haar ontwerpproces zorgvuldig ingericht. Het tijdig betrekken van diverse gebruikersgroepen, op een laagdrempelige wijze, garandeert een gedragen ontwerp (exterieur en interieur). Uitgangspunten als hergebruik van bestaand materiaal en meubilair, gecombineerd met de realisatie van enkele parels binnen een verder minimalistisch ontwerp, zorgen voor optimale kwaliteit met een beperkte investering. De eisen uit het oorspronkelijke PvE zijn hierdoor in stand gehouden en gerealiseerd. Tot slot is flexibiliteit een belangrijk uitgangspunt geweest, met name voor publieksruimten. Het minimaliseren van vaste wanden voor publieksruimten zorgt ervoor dat Stadkamer optimaal kan inspelen op vragen van (nieuwe) partners, hetgeen de exploitatie van het pand ten goede komt.

3. *Wees kritisch op de uitgangspunten die bij een aanbesteding worden gehanteerd*

In het project is de uitvoerende aannemer vroegtijdig geselecteerd, op basis van grove financiële ramingen en ontwerp-uitgangspunten. Er waren op dat moment bij alle betrokken partijen nog veel onduidelijkheden over onder andere de eigenschappen van het pand aan de Zeven Alleetjes. Het voordeel van het vroegtijdig betrekken van een aannemer in een bouwteam is dat er veel uitvoeringskennis in het ontwerpproces kan worden ingebracht. Een nadeel in dit proces is gebleken dat er gedurende de uitwerking steeds meer duidelijkheid is ontstaan (o.a. over aanwezigheid asbest, installaties, ketelhuis), waar de aannemer op voorhand niet mee had gerekend. De aannemer verrekende dit achteraf in de financiële ramingen, hetgeen meerwerk tot gevolg had. Een specifiekere uitwerking voor de definitieve aannemersselectie was in dit project mogelijk een betere keuze geweest.

4. *Slimme werkwijzen om de financiën “in klauwen te houden”*

Een les, die deels samenhangt met de voorgaande, is dat het de projectgroep ontbrak aan slimme financiële werkwijzen. Er zijn bijvoorbeeld geen slimme constructies opgenomen in overeenkomsten om gemeentelijke financiële risico's te dekken.

5. *Schoenmaker blijf bij je leest, oftewel; betrek voldoende externe expertise*

Net als in de vorige fase blijkt ook in de uitvoeringsfase dat betrokken partijen (met name Stadkamer en de gemeentelijke projectgroep) te veel op eigen expertise hebben geleund. Hoewel zij zich daar op voorhand onbewust van waren, constateren beide partijen achteraf dat zij onvoldoende inzicht hadden in het totale bouwproces. Dit heeft vele extra discussies en aanzienlijke financiële consequenties gehad. Het is bijvoorbeeld gebleken dat afspraken, die Stadkamer en gemeente onderling hebben gemaakt over de verdeling van kosten exterieur en interieur (de demarcatielijst), onvoldoende specifiek zijn gemaakt. Ook bleek gedurende het proces expertise te ontbreken, onder andere op het gebied van inhuizing, die daardoor vrij ad hoc moest worden ingehuurd.

Voor Stadkamer speelt hierbij specifiek mee dat zij, achteraf gezien, erg veel van haar organisatie heeft gevraagd. In een korte tijdsperiode heeft Stadkamer, naast reguliere werkzaamheden, invulling moeten geven aan de transformatie van een traditionele bibliotheek naar een culturele spin in het web, een fusie met de Muzerie, de verbouwing van het nieuwe pand, de organisatie van twee verhuizingen en dit alles binnen de gestelde bezuinigingsopgave.



6. *Ieder nadeel heeft zijn voordeel*

Hoewel het deelproject Zeven Alleetjes, als gevolg van noodzakelijke asbestsanering, tegenslagen kent op het gebied van tijd en geld, heeft de sanering achteraf gezien ook positieve gevolgen gehad. Door de omvangrijke saneringsopgave is er meer gesloopt dan op voorhand beoogd. Het gevolg is dat bij de opbouw meer is geïnvesteerd in duurzaamheid en kwaliteit. Daarnaast heeft de ervaring, die tijdens de noodzakelijke tijdelijke huisvesting van Stadkamer in het Stadhuis is opgedaan, een positieve bijdrage geleverd aan de definitieve invulling van Stadkamer.

7. *Leer van tegenslagen; de waarde van een onafhankelijk onderzoek*

De gemeenteraad heeft ervoor gekozen te willen leren van de tegenslagen die het project kent. Dit met als doel om vergelijkbare situaties in de toekomst te voorkomen. Het onderzoek van Lysias legt enkele pijnlijke tekortkomingen bloot, maar biedt de gemeente tegelijk enkele concrete aanbevelingen voor de toekomst. De gemeente meldt dat zij actief aan de slag is gegaan met deze aanbevelingen, waar de gemeentelijke organisatie op termijn de vruchten van kan plukken.

8. *De kracht van (het uitspreken van) vertrouwen*

Ondanks de tegenslagen hebben beide trekkende partijen (gemeente Zwolle en Stadkamer) altijd vertrouwen gehad in een succesvolle afloop van het project en dit ook als zodanig naar elkaar uitgesproken. Dit vertrouwen heeft bijgedragen aan een trotse houding, waarbij partijen voortdurend streven naar het mooist haalbare.

## 7. Resultaten

In 2017 worden de resultaten van een intensief proces zichtbaar. En de resultaten mogen er zijn!

### Stadkamer; de Zwolse huiskamer

De verbouwing van het pand Zeven Alleetjes verloopt vanaf medio 2016 conform planning, waardoor de aannemer Salverda het pand in maart 2017 aan de gemeente Zwolle kan opleveren. In de daarop volgende periode staat het interieur centraal; de fase van inhuizing en verhuizing. Het betreft de



verantwoordelijkheid van de eindgebruiker

Stadkamer, die daarin op passende wijze wordt ondersteund door externe expertise. Er worden vloeren gelegd, muurschilderingen gemaakt en de eerste boekenkasten worden gevuld.

Het resultaat is een totaal gerenoveerd gebouw, neutraal ingericht, met uitzondering van enkele parels en oranje accentkleuren. Deze oranje kleur sluit aan bij een parel in het exterieur (de “roestbak”) en is tevens de kleur van het logo van de bibliotheekorganisatie (Berends, 2017).

Naast transformatie van bestaande gebouwdelen is ook een nieuwe, glazen zaal gerealiseerd.

Door de glazen constructie van de zaal zorgt verlichting binnen 's avonds aan de buitenzijde voor een spannend en opvallend spel. Het is zichtbaar dat de zaal leeft en bruist (JHK Architecten, 2017).



Het pand kan via twee ingangen worden betreed, namelijk aan de Zeven Alleetjes of aan de achterkant vanaf de parkeerplaats. Het pand biedt op de begane grond ruimte aan ‘De Huiskamer’, oftewel een biebcafé, een grote ruimte (met twee vleugels) voor lezingen, workshops en concerten voor tachtig tot honderd mensen, een workshopruimte en een Medialab, waar bezoekers kennis kunnen maken met innovaties (zoals 3D-printen). De tweede verdieping is de meest stille verdieping met veel boeken. Bovendien bevindt zich hier een aantrekkelijk,

geheel in hout uitgevoerd, dakterras. Ter plaatse wordt ook ruimte geboden aan een mini-

bioscoop en luisterplekken. De kelder is ingericht voor de jongste bezoekers, in de leeftijd van nul tot twaalf jaar. De ruimte kenmerkt zich door veel kleur en speeltoestellen. Verspreid over het pand bevinden zich vele werkplekken, voor diverse doelgroepen (Berends, 2017). Daarnaast zijn er vijftien verschillende ‘hotspots’ ingericht; bijzondere plekken tussen de collectie. Voorbeeld van deze hotspots zijn een Voorleeshoek, een Makkelijk Lezen Plein voor kinderen, een Doehoek, een Huiswerklocatie, een Oefenruimte, een Taalpark en een Werkinfopunt (Bibliotheekblad, 2017). Op de derde verdieping is ruimte beschikbaar, die extern kan worden verhuurd. Op de vierde en vijfde verdieping komen de kantoren van Stadkamer (JHK Architecten, 2017).

Op 20 april 2017 wordt Stadkamer geopend door Hare Koninklijke Hoogheid Prinses Laurentien der Nederlanden. Zij beschrijft de plek bij de opening als “een plek waar je jezelf kan ontwikkelen en kan worden uitgedaagd” en is van mening dat de plek trots uitstraalt. Ze roemt in haar toespraak de samenwerking die tijdens het ontwikkelingsproces centraal heeft gestaan (Rtv Oost, 2017). Ook directrice Astrid Vrolijk is erg tevreden met het eindresultaat: “Het gebouw bevat heel goed! [...] Wat mij heel goed bevalt is dat het gebouw – ondanks dat het grote open ruimtes zijn – een menselijke maat heeft”. De directrice krijgt ook diverse complimenten van gebruikers, die met name onder de indruk zijn van het licht in het gebouw.

### Flagship store Zara

Nadat in mei 2016 de overdracht van het pand aan de Diezerstraat tussen de gemeente Zwolle en Dela Vastgoed heeft plaatsgevonden, kan ook daar de verbouwing starten. Het monumentale karakter en de historische omgeving van de gebouwdelen aan de Diezerstraat zijn van grote invloed op de verbouwing. Zo is de monumentale voorzijde, waarachter oorspronkelijk het provinciehuis en later de bibliotheek waren gevestigd, behouden en gerenoveerd. Aan de achterzijde is nieuwbouw gerealiseerd. Het ontwerp van de nieuwbouw is afgestemd op de historische context van de binnenstad. Het dak van de nieuwbouw richt zich in dit kader met diverse dakhellingen en nokken op de belangrijkste landmarks in de stad.



(de Wit, 2017)

Het vormt daarmee een waardevolle aanvulling op het krachtige dakenlandschap van de binnenstad (B+O Architecten, 2017).

De opening van Zara Zwolle, formaat XL, vindt plaats op 17 augustus 2017. De winkel bestaat uit twee delen, namelijk een kledingstore met kleding voor vrouwen, mannen, tieners en kinderen en een Zara home met woonaccessoires. De verkoopoppervlakte bedraagt in totaal 3.800 vierkante meter, die is verdeeld over twee verdiepingen. Een uniek concept, aangezien er in Nederland, buiten de Randstad, geen vergelijkbare winkel is gerealiseerd. (Cuijpers, 2017).

Het gemeentebestuur is enthousiast over het resultaat en blij met de komst van Zara naar Zwolle. “Een publiekstrekker halverwege de Diezerstraat is een belangrijke impuls voor de binnenstad. En natuurlijk goed voor de werkgelegenheid en economie voor deze regio”, aldus De Heer (Inside Information BV, 2017)

## 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 Stadkamer en Zara kwamen de volgende krachtige en typerende citaten langs:

*"In totaal zijn 68 verschillende soorten asbest gevonden, onder andere in tussenwanden. Deze omvang was uniek"*

*"Handleidingen, bijvoorbeeld op het gebied van risicomangement, werken alleen als deze echt tussen de oren van mensen zitten"*

Anton Tuinman

*"Projecten zijn mensenwerk en mensen maken nou eenmaal fouten"*

*"De Wet van Murphy was wel erg dominant bij dit project"*

Ron Eggink

*"Als er een passende locatie in de binnenstad was geweest, dan was Stadkamer in de binnenstad gebleven"*

*"Indien het pand was aangekocht van een private partij, was de gemeente mogelijk meer op haar hoede geweest"*

*"Er moet meer reflectie in projecten worden ingebouwd. Iemand die over je schouder meekijkt en vervelende vragen stelt. Een luis in de pels, die vraagt of over bepaalde risico's is nagedacht"*

Peter van Drielen

*"De Zwolse bibliotheek heeft ontzettend veel draagvlak in de samenleving. Maar liefst 92% van de Zwolse kinderen komt in de bibliotheek".*

Daphne de Vries

*"Het project heeft enkele slapeloze nachten opgeleverd, maar ik weet zeker dat er iets moois staat als het opgeleverd is"*

Bert Muis

*"Het aantreffen van asbest was voor Stadkamer, achteraf gezien, een geluk bij een ongeluk. Er is nu immers meer gesloopt dan oorspronkelijk beoogd"*

*"Ik ben er van overtuigd dat er in mei 2017 een prachtig gebouw wordt geopend. Ik heb alle vertrouwen in het nieuwe pand en voel mij een absolute winnaar"*

Astrid Vrolijk

# Referenties

Voorliggend document is gebaseerd op documentatie over het project Stadkamer vanaf 2010 tot medio 2017, gemeente Zwolle.

B+O Architecten. (2017). *Winkelpand Zara Zwolle*. Opgehaald van Dearchitect: [http://dearchitect.nl.s3-eu-central-1.amazonaws.com/app/uploads/2017/07/Winkelpand-Zara-Zwolle-Diezerstraat\\_BO-ARCHITECTEN\\_NL.pdf](http://dearchitect.nl.s3-eu-central-1.amazonaws.com/app/uploads/2017/07/Winkelpand-Zara-Zwolle-Diezerstraat_BO-ARCHITECTEN_NL.pdf)

Berends. (2017, maart 25). *Stadkamer Centrum verhuist en maakt zich op voor grote opening*. Opgehaald van deSwollenaer.nl: <https://deswollenaer.nl/algemeen/stadkamer-centrum-verhuist-en-maakt-zich-op-voor-grote-opening>

Bibliotheekblad. (2017, februari 23). *Stadkamer Zwolle opent op 21 en 22 april nieuw onderkomen aan Zeven Alleetjes*. Opgehaald van Bibliotheekblad: <http://www.bibliotheekblad.nl/nieuws/nieuwsarchief/bericht/1000007786>

Cuijpers, L. (2017, augustus 17). *De Stentor*. Opgehaald van Fashionista's kunnen eindelijk los in Zwolse Zara: <https://www.destentor.nl/zwolle/fashionista-s-kunnen-eindelijk-los-in-zwolse-zara~a96ef763/>

de Wit, R. (2017). *B+O Architecten renoveren voormalige bibliotheek Zwolle*. Opgeroepen op oktober 27, 2017, van Architectuur.nl: <https://www.architectuur.nl/nieuws/bo-architecten-renoveren-voormalige-bibliotheek-zwolle/>

Ecorys Nederland BV. (2011). *Zwolle bij de top van Nederlandse binnensteden*. Rotterdam: Ecorys Nederland BV.

gemeente Zwolle. (2014, mei 16). *Coalitieakkoord 2014 - 2018*. Opgeroepen op september 22, 2017, van gemeente Zwolle: [https://www.zwolle.nl/sites/default/files/coalitieakkoord\\_2014-2018.pdf](https://www.zwolle.nl/sites/default/files/coalitieakkoord_2014-2018.pdf)

Inside Information BV. (2017, augustus 21). *B+O ontwerpt Zara-filiaal in Zwolle*. Opgehaald van Inside information: <http://www.insideinformation.nl/news/20/19305/2017/08/21>

JHK Architecten. (2017). *Stadkamer*. Opgeroepen op oktober 11, 2017, van jhk: <http://jhk.nl/NL/14902-stadkamer.html>

Lysias Advies B.V. (2016). *Onderzoek naar kostenoverschrijdingen bij de herhuisvesting van de Stadkamer in Zwolle*. Amersfoort: Lysias Advies B.V.

Rtv Oost. (2017, april 21). *Prinses Laurentien opent nieuwe Stadkamer in Zwolle*. Opgehaald van Rtvvoost: <http://www.rtvvoost.nl/nieuws/266883/prinses-laurentien-opent-nieuwe-stadkamer-in-zwolle>

Van der Vliet, R. (2015, juni). *Strategisch visie deel 1: Ik ben Stadkamer*. Opgeroepen op oktober 27, 2017, van Stadkamer: [https://stadkamer.nl/media/upload/files/corporate/SK\\_deel1\\_web.pdf](https://stadkamer.nl/media/upload/files/corporate/SK_deel1_web.pdf)

# Bijlage I Interviews

Stadkamer

Mw. A. (Astrid) Vrolijk

Gemeente Zwolle

Dhr. A. (Anton) Tuinman

Gemeente Zwolle

Dhr. R. (Ron) Eggink

Gemeente Zwolle

Dhr. P. (Peter) van Drielen

Gemeente Zwolle

Mw. D (Daphne) de Vries

Gemeente Zwolle

Dhr. B. (Bert) Muis

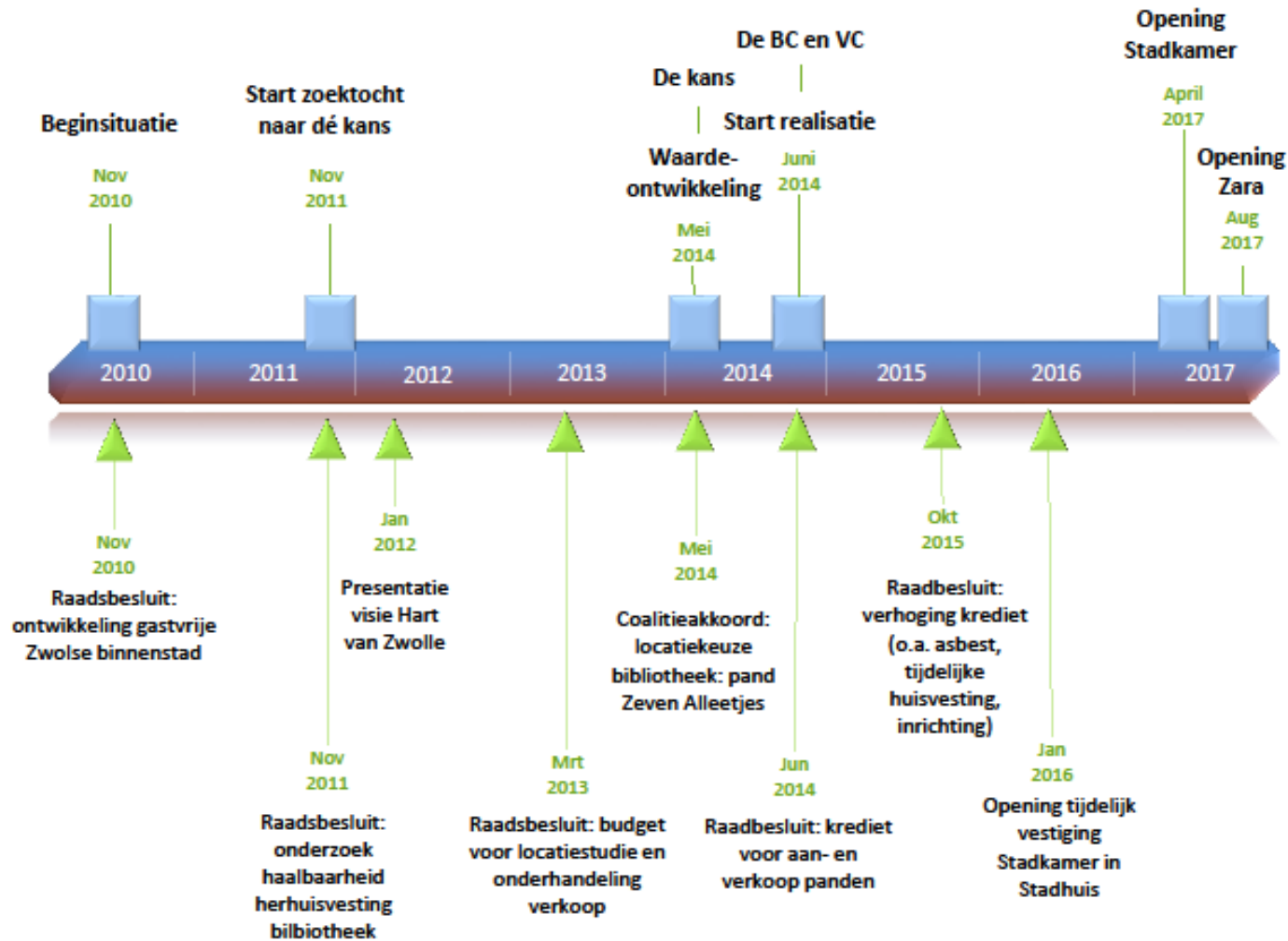


## Bijlage II Tijdlijn

# Stadkamer in Zwolle



*Geslaagde transformatie van een kantoorgebouw naar Stadkamer*



# Bijlage III Factsheet

## Geslaagde transformatie van een kantoorgebouw naar Stadkamer

### Vóór transformatie

#### GGD (Zeven Alleetjes)

Pand gebouwd in jaren '70 en '80  
Eigenaar GGD-IJsselland  
Kantoorgebouw  
Komt op korte termijn leeg te staan

#### Bibliotheek (Diezerstraat)

Pand gebouwd eind 19<sup>e</sup> eeuw  
Gemeentelijk eigendom  
Biedt huisvesting aan Zwolse  
bibliotheek

### Stadkamer - Zeven Alleetjes



JHK Architecten, 2017

- ✓ Nabij de binnenstad van Zwolle (5 min lopen)
- ✓ Aan de looproute tussen het intercystation Zwolle (5 min lopen) en het Zwolse stadscentrum
- ✓ Voldoende parkeergelegenheid
- ✓ Een pand met groeipotentie

### Zara - Diezerstraat



De Wit, 2017

- ✓ Monumentaal pand centraal in de binnenstad

### Na transformatie

#### Stadkamer (Zeven Alleetjes)

Eigenaar gemeente Zwolle  
Geopend op 20 april 2017  
Stadkamer (ontstaan uit fusie bibliotheek en culturele instellingen) op drie onderste verdiepingen; biebcafé, boekenkasten, workshopruimtes, multifunctionele zaal, medialab, etc.  
Kantoorruimte in bovenste drie verdiepingen

#### Zara (Diezerstraat)

Eigenaar Dela Vastgoed B.V.  
Geopend op 17 augustus 2017  
Unieke XL winkel  
Twee verdiepingen met kleding en woonaccessoires

## Betrokken partijen

- ✓ Gemeente Zwolle
- ✓ Stadkamer (voormalige bibliotheek, Muzerie en Kunst&Zo)
- ✓ Zara en Dela Vastgoed
- ✓ GGD-IJsselland
- ✓ Provincie Overijssel

## Succesfactoren proces

*Besteed voldoende aandacht aan professioneel risicomanagement*

*Zorg als gemeente bij gebiedsontwikkeling voor de vaststelling van gedeelde kaders en maak concrete keuzes*

*Het continue meenemen van het gemeentebestuur in een (beleids)proces draagt bij aan soepele besluitvorming*

*Plaats partijen in hun kracht en werk aan een constructieve relatie*

*Zet regelmatig een 'friskijker' in en betrek voldoende interne en externe expertise*

*Combineer vertrouwen met zakelijkheid, ook bij onderhandelingen tussen publieke partijen onderling*

*Maak een zorgvuldige afweging tussen huur of koop van gemeentelijk vastgoed*

*Een slim ontwerpproces zorgt voor draagvlak en een flexibel en kwalitatief hoogstaand ontwerp; zelfs bij een beperkt budget*

*Leer van tegenslagen en deel de opgedane kennis*

## Toegevoegde waarde

- ✓ Het Stadkamer-concept geeft invulling aan een essentiële maatschappelijke behoefte;
- ✓ Er ontstaat een positieve economische impuls voor de binnenstad door het toevoegen van een uniek en hoogwaardig retailconcept (Zara) in een monumentaal pand;
- ✓ Er wordt een bijdrage geleverd aan het voorkomen van aanvullende kantorenleegstand;
- ✓ Het project levert ervaringskennis op over het samenwerkingsproces tussen de betrokken partijen bij transformatieprojecten;

## De Stadkamer in Zwolle: Geslaagde transformatie van een kantoorgebouw naar Stadkamer

Saxion  
Lectoraat Ontwikkeling Werklocaties  
Deventer, 2017

### Contact

Kjell-Erik Bugge ([k.e.bugge@saxion.nl](mailto:k.e.bugge@saxion.nl))

Margot Sloot ([m.j.w.sloot@saxion.nl](mailto:m.j.w.sloot@saxion.nl))

### Auteur(s)

Margot Sloot

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

Sloot, M.J.W. (2017), *De Stadkamer in Zwolle: Geslaagde transformatie van een kantoorgebouw naar Stadkamer*, 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.