



Het Warenhuis – second opinion op ambities en exploitatieplan(nen)

17 juni 2025

0. Vraagstelling

Bibliotheek Enschede, Theater Sonnevand en kunstinstelling Concordia hebben plannen gemaakt voor de culturele exploitatie van het voormalige pand van V&D aan de Korte Hengelosestraat in Enschede, een gebouw met de status van rijksmonument. Het concept wordt aangeduid met: *Het Warenhuis*. Uw vraag aan ons is om de plannen te beoordelen op:

- Culturele en maatschappelijke impact, afgemeten aan erkende succesfactoren van cultuurclusters elders
- Bedrijfseconomische haalbaarheid (exploitatie)
- Organisatorische consequenties, zowel voor de collectiviteit als voor de individuele organisaties
- Juridische en bestuurlijke aspecten
- Risico's en te nemen maatregelen om deze te beheersen.

Wij hebben de second opinion uitgevoerd op basis van de door de gemeente aan ter beschikking gestelde stukken (zie bijlage 1). Het concept van onze bevindingen is ter toetsing op feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de betrokken culturele organisaties. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in deze eindversie.

1. Terugblik op het eerdere plan en ons eerdere advies daarover

In september 2023 beoordeelden wij een eerdere initiatief voor het culturele warenhuis. Wij adviseerden toen in feite over drie plannen:

- De Huiskamer van de Stad (de culturele clustering in het Muziekkwartier)
- Het culturele warenhuis zonder bibliotheek (maar met Podiumacademie) in de voormalige V&D
- Het culturele warenhuis met toevoeging van de openbare bibliotheek (in de V&D).

Wij stellen vast dat de Huiskamer van de Stad niet tot realisatie is kunnen komen. En dat de Podiumacademie als potentiële participant in het culturele warenhuis is afgehaakt. Nu resteert het plan voor een cultureel warenhuis met daarin de openbare bibliotheek. Met betrekking tot de voormalige V&D adviseerden wij in 2023 onder meer het volgende:

- Vanwege het belang van realisatie van het culturele concept verdient het aanbeveling dat de gemeente het V&D-pand aankoopt. Het gebouw van de voormalige V&D heeft rijksmonumentale waarde en staat op een markante plek in het centrum van Enschede. Het duurzame behoud van dit monument met een functie die past zijn allure dient voor de gemeente hoge prioriteit te hebben. Het vinden van zo'n functie is niet eenvoudig, zoals de herontwikkeling van voormalige V&D-panden in andere steden van Nederland laat zien. Het plan voor een cultureel warenhuis moet daarom worden gekoesterd.
- Voor Concordia vonden wij het kwetsbaar om in het Warenhuis te streven naar 2.920 m² voor enerzijds de exploitatie van de horeca en anderzijds de exploitatie van vijf filmzalen (380 stoelen), een expositieruimte, een winkel, workshopruimten, een werkplaats, en vergader-, kantoor- en opslagruimten. Wij meenden op basis van onze analyse dat Concordia (nu beschikkend over 234 stoelen, 2,5 zalen) in de nieuwe situatie waarschijnlijk ook goed toe zou kunnen met iets minder filmzaalcapaciteit dan 380 stoelen - en dus minder vierkante meters - met als voordeel dat de huur minder zwaar op de exploitatie drukt.¹
- Over de bibliotheek merkten we op dat deze, mede dankzij de wijkvestigingen, de nodige flexibiliteit heeft wat betreft de benodigde vierkante meters in de hoofdvestiging. Wij adviseerden het feitelijk 'eigen' vloeroppervlak van de bibliotheek te beperken tot 2.500 à 2.750 m² en stelden voor om de bibliotheek zich sterk te laten manifesteren in de verkeersruimten van het V&D-gebouw, zowel met boekenopstellingen als met zitjes en studie- en werkplekken.
- Wat betreft de horeca benadrukten wij dat deze een cruciale functie heeft voor alle gebruikers en de sleutel vormt tot het welslagen van het multifunctionele concept. Op basis van ervaring adviseerden wij om de horeca niet door slechts één van de huurders te laten exploiteren, maar in eigen beheer te exploiteren middels een (beheer)organisatie waarin alle gebruikers van het pand participeren.

Wij constateren dat het ambitiedocument dat nu voorligt inspeelt op ons advies uit 2023 en uitgaat van een iets beperktere filmzaalcapaciteit en het centraal stellen van een gezamenlijk aangestuurde horeca. Daarnaast bestaat nu naar wij hebben begrepen het voornemen om de gemeente het gebouw te laten kopen zodat zij kan optreden als verhuurder. Hiermee is aan belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle invulling van het warenhuisconcept voldaan.

2. Kunst en cultuur zijn waardemakers

Sinds het de realisatie van de combinatie van opera en stadhuis in Amsterdam (1986) weten we dat culturele gebouwen grote stedenbouwkundige en economische effecten kunnen hebben.

■ bracht in 1991 in kaart hoe door de bouw van de 'Stopera' het aantal winkels in de omgeving toenam, de horeca groeide en er in het gehele gebied sprake was van een hernieuwde bedrijvigheid met een gelijktijdige verbetering van de bebouwde omgeving.² Ook in het buitenland

¹ Het ambitiedocument gaat uit van 314 stoelen (4 zalen) en een rooftop cinema voor in de zomermaanden (46 plaatsen) en een totaal van 1.984 m² (inclusief bijdrage algemene ruimtes).

² ■, K. De uitstralingseffecten van het stadhuis- muziektheater (Stopera) In: Rooilijn (1991)2 (p.38-44).

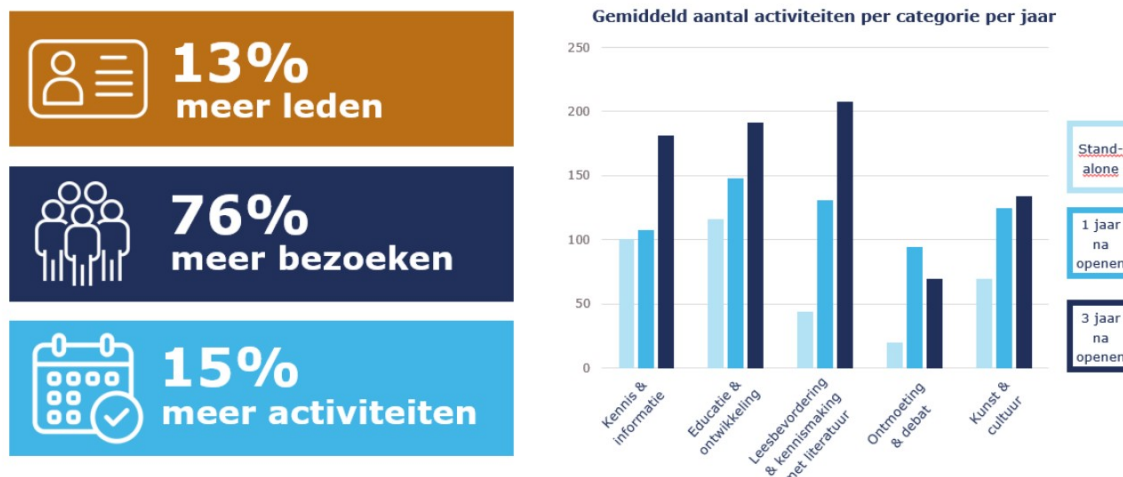
zijn dit soort effecten in onderzoek beschreven, zoals voor Bilbao en ook voor het Meatpacking District in London, voor Vancouver en voor Hamburg (de bouw van de Elbesymphonie).³

In Nederland hebben we de vitaliserende werking van een culturele trekpleister kunnen zien in bijvoorbeeld Tilburg (de LocHal in samenhang met de Spoorzone), Amersfoort (met De Nieuwe Stad en museum Kade) en Groningen met het Groninger museum en het Forum. Uit onderzoek van Brouwer en Thomsen (2007) komt naar voren kunst en cultuur waardemakers zijn. Stedelijke zones met veel kunst en cultuur blijken een hogere vastgoedwaarde te hebben dan vergelijkbare andere gebieden. Culturele vlaggenscheppen brengen succes in termen van hartjes (men vindt het mooi, is trots), sterretjes (het zorgt voor aandacht, aanzien en bezoek) en centjes (de vastgoedwaarden en de bedrijvigheid in de omgeving stijgen).

In zijn algemeenheid beschouwen wij de investering die wordt beoogd (een kleine € 21 mln. excl. btw) relatief bescheiden. Met zijn 162.000 inwoners behoort Enschede tot de 20 grootste steden van Nederland. Kijken we naar de culturele vlaggenscheppen met een bibliotheekfunctie die elders in de afgelopen 15 jaar zijn gebouwd (zie bijlage 3) dan is het investeringsbedrag voor het warehouse klein te noemen.

3. Onderzoek wijst uit: bibliotheektransformaties hebben een grote impact

In 2024 voerden wij een impactanalyse uit in verband met de beoogde samenvoeging van de bibliotheek met andere culturele functies in het stadscentrum van Bussum. In dat kader hielden wij een enquête uit onder bibliotheken die na 2015 de overstap hebben gemaakt van 'stand alone' naar een multifunctioneel cultureel gebouw. Uit dit onderzoek blijkt dat er duidelijke stijgingen zichtbaar zijn in aantallen bezoeken (+ 76%!) en activiteiten.⁴ Ook zien we dat de aard van de activiteiten enigszins verandert. De volgende afbeelding laat de effecten zien.



Deze uitkomst sluit aan bij bevindingen in de vakliteratuur met betrekking tot de waarde van 'third place'-achtige concepten. Een Third Place of derde plek, is de plek waar je, naast je woning en werk, naar toe gaat om te ontspannen en waar je deel uitmaakt van het sociale leven. Een ruimte zoals een park, een plein, een café of een bibliotheek. Het zijn de plekken waar je vrienden ontmoet of vreemden 'bekijkt'. Waar je consumeert omdat het moet of omdat het kan. Waar je

³ Plaza, B. The Bilbao effect (Guggenheim Museum Bilbao). [MPRA paper 12681.pdf](#). Faculty of Economics. University of the Basque Country. 31 July 2007.

Runde, J., & Heuer, T. (2022). *The Elbphilharmonie and the Hamburg Effect: on the social positioning, identities and system functions of a building and a city*.

⁴ Voor ledenaantallen geldt dit slechts in beperkte mate.

uitgaat of waar je graag bent omdat het er aangenaam is. Het publieke domein en de verbindingen met de omringende context zijn daarbij net zo belangrijk als de feitelijke – al dan niet commerciële – functies. Het doel van deze plekken is het tot stand brengen van transacties. Dit kunnen zowel financiële als emotionele transacties zijn. (lees verder op: www.third-place.nl).

Een Third Place is een vorm van een **maatschappelijke voorziening**. Deze voorziet in een grote behoefte, zoals we in andere steden in Nederland (waar dit soort voorzieningen al zijn gerealiseerd) kunnen zien. Scholieren kunnen er huiswerk maken en elkaar ontmoeten. Ouderen kunnen er lezen, elkaar ontmoeten, aan activiteiten deelnemen of hulp krijgen bij allerlei praktische zaken. Ouders kunnen er met hun kinderen heen. Zzp'ers kunnen er werken en mensen ontmoeten. Organisaties kunnen er activiteiten organiseren voor uiteenlopende doelgroepen.

In een samenleving waarin de individualisering voortgaat en door de digitalisering het persoonlijke contact minder wordt, voorziet een Third Place in een mogelijkheid voor ontmoeting en verdieping die door vele publieksgroepen wordt gewaardeerd. Succesvolle third place-concepten zien we in grotere gemeenten (Assen, Tilburg, Groningen, Amersfoort, Ede, Apeldoorn), maar ook in kleinere (Oisterwijk, Eemnes, Vught, De Bilt). Ze hebben een **magneetfunctie** (zie ook hierna in § 11). Onze verwachting is dat dit ook voor het Warenhuis zal gaan gelden.

4. Het ambitiedocument is sterk

Als Berenschot waren we in de afgelopen jaren bij veel vormen van culturele clustering betrokken. Op basis daarvan stellen wij vast dat er voor het Warenhuis een goed plan is opgesteld. Wij beoordelen het als goed en compleet. Het ambitiedocument geeft niet alleen duidelijk de ambities weer, maar besteedt terecht ook ruime aandacht aan de manier waarop de samenwerking inhoudelijk én qua gebouwbeheer wordt georganiseerd. Bovendien wordt de ruimtelijke indeling helder weergegeven en is er aandacht voor zowel de mogelijkheden van synergie als de afspraken die er onderling zullen gelden om het geheel te laten functioneren. Daarbij is er niet alleen aandacht voor de exploitatie van de organisaties die het concept gaan dragen, maar ook voor het gebouwbeheer – een aspect dat ten onrecht soms onderbelicht blijft. Het ambitiedocument kent een voorbeeldige uitwerking wat betreft de organisatorische en financiële aspecten. Een cruciaal onderdeel bij multifunctionele culturele accommodaties is de wijze waarop de onderlinge relaties zijn geregeld (verhuurder – huisbaas- gebruikers) en alle kostenposten (denk aan de diverse servicekosten die bij dit type gebouw een rol speelt) goed worden meegenomen in de exploitatie. Dat is in het ambitiedocument op voorbeeldige wijze en met gebruikmaking van de passende kengetallen gebeurd. De frontofficekosten en de servicekosten (energie, schoonmaak, beveiliging, klein onderhoud, afvalverwerking, kantinekosten, personeel facilitair team, ict) zijn goed doorgerekend en verdeeld over de gebruikers. De servicekosten tellen in totaal op tot € 614.996 op jaarbasis (€ 81,35 per m²). Dat lijkt een hoog bedrag, maar herkennen wij zeker als gangbaar bij dit type multifunctionele gebouwen. De valkuil bij veel startende gecombineerde instellingen is dat deze soort kosten vaak wordt onderschat of zelfs helemaal niet in de exploitatieopzet wordt betrokken. Het getuigt van professionaliteit dat dit bij het Warenhuis wel is gebeurd.

5. Voor de organisaties is het een spannende sprong

Als culturele organisatie je intrek nemen in een ander gebouw doe je niet zomaar. Voor culturele instellingen is het gebouw hun asset: iets wat grote waarde heeft en bepalend is voor het succes van de activiteiten. De stap naar een ander gebouw is er dan ook een die zorgvuldig moet worden genomen en aan alles lezen wij af dat de betrokken organisaties deze zorgvuldigheid in acht hebben genomen. Toch zal, zeker in de beginperiode, met het Warenhuis niet alles meteen goed gaan. Gebouwen vertonen kinderziektes en in de eerste jaren zal het nog zoeken zijn naar het meest optimale gebruik en de meest efficiënte exploitatie. Het is belangrijk dat de organisaties,

maar ook de verhuurder (de gemeente als die het pand aankoopt) hiermee rekening houden en de formule van het culturele warehouse een paar jaar de tijd geven om tot volle ontplooiing te komen.

Een belangrijk aandachtspunt voor de organisaties samen is wat ons betreft het aan de dag leggen van voldoende **ondernemerschap**. Het warehouse heeft veel potentie, maar dit komt slechts tot volle uiting als de organisaties het gebouw gaan opvatten als een kapitaalgoed waarmee behalve culturele en sociale ook economische waarde kan worden gecreëerd. Wij duiden hierbij vooral op de aanwending van de vierkante meters op momenten dat ruimtes niet worden gebruikt of (nog) geen huurder hebben. Wij adviseren de organisaties om samen scherp te zijn op de mogelijkheden die zich aandienen en een gezamenlijk **tarievenbeleid** te ontwikkelen dat recht doet aan de mogelijkheden en de kwaliteiten van de diverse ruimtes. In dat kader merken we op dat we kritisch zijn op de passage in het ambitiedocument (p. 43) die gaat over het vrijvallen van ruimten van 'vaste' huurders. In het document staat: *"Mocht in de toekomst de situatie ontstaan dat (een deel van) de door de vaste huurders gehuurde ruimte vrijvalt, dan gaan de vrijgekomen vierkante meters terug naar de pandeigenaar. Uitgangspunt is dat leegstand niet drukt op de exploitatie van de Bibliotheek. Het huurdersberaad, waar de directeurs van onze organisaties in zitten, bewaakt het integrale Warehouseconcept en bespreekt welke partij als nieuwe huurder in aanmerking komt."* Wij vinden dat wie betaalt ook moet bepalen. Dit betekent dat als het huurdersberaad wil bepalen wie in het warehouse een plek krijgt, de huurders in gezamenlijkheid ook het risico moeten dragen van leegstand en dit niet bij de verhuurder kunnen neerleggen. Overigens schatten wij het risico op leegstand als gering in. In andere steden waar dit concept is gerealiseerd is er meestal een grote animo om ruimten af te nemen. Voor de vaste huurders ligt hier misschien zelfs een mooie kans om – in het kader van het gedifferentieerde tarievenbeleid – zelfs een hogere vierkante meterprijs te vragen dan zij zelf aan de gemeente betalen.

6. De gezamenlijke programmering is geborgd

De sleutel voor het tot een succes maken van een multifunctionele culturele voorziening is het borgen van een gemeenschappelijke programmering. Alleen dan kan het geheel meer worden dan de som der delen. In het plan van de organisaties zijn hiervoor wat ons betreft de juiste waarborgen opgenomen:

- Er is een organisatiestructuur ontworpen die voorziet in een gezamenlijke aansturing en uitvoering van onder meer de programmering, de talentontwikkeling en de cultuureducatie. In onze ogen zijn de overlegvormen op te vatten als een soort redactieteams. De ervaring leert dat dit een goede methode is om tot inhoudelijke afstemming te komen.
- Daarbij is ook afgesproken dat er voor elk van de (groepen van) activiteiten een coördinator komt. Zo'n integrale manager is precies wat nodig is de onderlinge afspraken ook omgezet te krijgen in collectieve actie.
- Bovendien wordt er jaarlijks structureel € 75.000,- (elke organisatie € 25.000,-) vrij gemaakt voor de gezamenlijke programmering en de profilering.
- En tot slot: voor het gezamenlijke aanbod wordt een Warehousestijl ontwikkeld, zodat het Warehouse als 'merk' eenduidig herkenbaar wordt.

Wij bevelen de gemeente aan om in de subsidievoorwaarden aan de organisaties vast te leggen dat de samenwerking in het warehouse moet leiden tot een aantrekkelijke en als zodanig herkenbare instellingsoverstijgende programmering. Dit kan bijvoorbeeld door voor het functioneren van het warehouse als geheel kritische prestatie indicatoren (kpi's) te benoemen en te monitoren. Ook kan in de voorwaarden worden bepaald dat de organisaties met een onderling afgestemde gedeelte van hun jaarverslag verantwoording afleggen van de activiteiten in het warehouse.

En de organisaties adviseren we om op afzienbare termijn een samenwerkingsovereenkomst af te sluiten die het 'huwelijk' bezegelt en bepalingen bevat voor het geval er onderling verschil van

mening ontstaat (stappen om te escaleren, zoals het inschakelen van de voorzitters van de raden van toezicht en – als dat niet helpt - een mediator in geval van conflict).

7. De bibliotheek wacht een nieuwe en grote taak

Een grote verandering die voor de openbare bibliotheek als organisatie optreedt is dat zij in het warenhuis zal optreden als beheerder (huisbaas). De keuze om de bibliotheek deze rol te geven ondersteunen wij: de bibliotheek is de enige actor die hiertoe qua menskracht en middelen is toegerust. Wel zal de bibliotheek van meet af aan de rol van huisbaas voluit en met overtuiging moeten oppakken, want de ervaring elders leert dat er veel op de beheerder af komt, niet alleen publiek (gewenst en ongewenst), maar ook gebouwelijke kinderziekten en logistieke opgaven. Daarnaast heeft de bibliotheek ook aanmerkelijke opgaven in de stad die voortvloeien uit de wettelijke zorgplicht die eraan komt en die zich toespitsen op specifieke doelgroepen (zie hierna). Ons advies is dat de openbare bibliotheek op deze nieuwe rollen voorsorteert, een ontwikkelplan maakt en tijdig de bemensing zoekt die het slagschip in de toekomst varende houdt.

8. De bibliotheek omvat nu en straks meer dan alleen het warenhuis

Een aspect dat belangrijk is om apart te benoemen is het feit dat de openbare bibliotheek ook elders binnen de gemeente naar verwachting in de komende jaren haar vleugels zal uitslaan. Immers, de zorgplicht die wordt opgenomen in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) zal de gemeente Enschede naar verwachting stimuleren om zich met de vijf hoofdfuncties van de wet in alle wijken van Enschede te manifesteren. Concreet kan dit betekenen dat de bibliotheek met diensten zoals een leestafel, een taalhuis en een Informatiepunt Digitale Overheid ook onderdeel kan worden van Integrale Kind Centra (IKC), wijkcentra en sportvoorzieningen. Bibliotheek Enschede krijgt zodoende te maken met twee organisatorisch complexe situaties: het beheer van het warenhuis én de decentrale uitbreiding van haar activiteiten.

Een inhoudelijk aspect waarvoor wij – in het verlengde hiervan – aandacht vragen is het Ontwikkelplein dat op de eerste verdieping van het warenhuis komt en waar onder meer het taalhuis en het informatiepunt digitale overheid worden ondergebracht. Wij onderschrijven de ambitie van de bibliotheek om deze dienstverlening te willen leveren en zien dit beslist als een belangrijke taak van de moderne maatschappelijke bibliotheek. Echter, wij signaleren ook dat het warenhuis een sterk culturele identiteit gaat krijgen in de betekenis van een plek waar kunstzinnige uitingen te genieten vallen en waar liefhebbers van kunst en studenten uit het hoger onderwijs op af komen. Dit type plek is niet automatisch ook uitnodigend voor andere doelgroepen, zoals laaggeletterden of mensen met een andere culturele achtergrond. Natuurlijk gaat geprobeerd worden om ook deze groepen aan te trekken en natuurlijk zal dat in een bepaalde mate ook wel lukken, maar wij vragen toch aandacht voor de drempel die kan worden opgeworpen door de ‘culturele’ signatuur van het gebouw. Een en ander betekent dat het belangrijk is dat de bibliotheek een aantal belangrijke diensten die zijn gericht op mensen met een lagere se-score óók (en misschien wel juist) blijft aanbieden in de wijken. Hiervoor moet in de bibliotheekexploitatie voldoende financiële ruimte blijven. Ter vergelijking: in Heerlen richt de multifunctionele organisatie SCHUNCK (bibliotheek, museum, kunstencentrum, gevestigd in het Glaspaleis) zich in de centrumlocatie op persoonlijke ontwikkeling en op het algemene publiek, terwijl zij zich in de wijken met haar aanbod expliciet richt op de kwetsbare groepen (zie bijlage 5).

9. De exploitatie-opzet vergt nog een ‘finishing touch’

Wij zijn van mening dat de exploitatieopzet van het bibliotheekdeel realistisch is. In relatie tot de exploitatie van het warenhuis stellen wij wel vast dat de bibliotheek (en ook Concordia en Theater Sonnevance) tot dusverre uitgaan van een lagere huurprijs per vierkante meter per jaar (€ 140,=) dan de gemeente (€ 165,=). Hoewel wij onderschrijven dat het huurbedrag van de gemeente

gegeven de stichtingskosten marktconform is, brengt een vierkante meterprijs van € 165,= de bibliotheek (en de andere culturele organisaties) in het nauw. Wij adviseren om één van de volgende oplossingen toe te passen (een combinatie is ook mogelijk):

- a) Een extra bijdrage van de bibliotheek in de totale investering vanuit enerzijds de opbrengst van de verkoop van de Pijpenstraat en anderzijds de grote reserve die de bibliotheek heeft.
- b) Het beperken van het aantal vierkante meters voor de bibliotheek ten gunste van een andere culturele functie.
- c) Extra exploitatiesubsidie voor de bibliotheek.

Voor a), b) en c) zijn argumenten.

Ad a) De bibliotheek is eigenaar van het pand aan de Pijpenstraat en zal dit verkopen. De opbrengst hiervan kan in het warenhuisproject worden ingebracht. Daarnaast heeft de bibliotheek een groot weerstandsvermogen, ten dele doordat een reservering is getroffen voor uitbreiding in Enschede-Zuid. Een ratio voor weerstandsvermogen van een culturele organisaties is de zogenoemde Haringmaat: de deelsom van het **eigen vermogen** en de totale baten.⁵ Een Haringmaat van minimaal 10% is nodig voor een gezond weerstandvermogen. Daarmee kan een organisatie fluctuaties in de exploitatie en financiële opvangen, zonder dat directe aanpassingen nodig zijn. Het weerstandsvermogen van Bibliotheek Enschede per 31 december 2024 is 28,3% (██████████ baten). Dat is 3x zoveel als echt noodzakelijk is. Voor zowel de waarde van het pand als voor het vermogen geldt dat dit door de jaren heen met publieke middelen is opgebouwd: het is dus zeker niet vreemd om nu aan de bibliotheek te vragen om mee te investeren. Wel dient ook bekeken te worden welk deel van de reserves in de wijken tot besteding zou moeten komen.

Ad b) In ons advies van september 2023 merkten we op dat de functies van de openbare bibliotheek flexibel zijn en dat daarmee de vierkante meterbehoefte dat in feite ook is. Het ambitiedocument gaat nu uit van 3.780 m² voor de bibliotheek; wij schreven in '23 dat een kleiner oppervlak ook toereikend zou kunnen zijn omdat de bibliotheek zich met haar activiteiten sowieso ook in de wijken manifesteert. De hoofvestiging en de bibliotheekpunten in de wijken zijn deels communiceren vaten. Een manier om de exploitatie sluitend te krijgen is ook om de bibliotheek wat minder vierkante meters te laten afnemen en hiervoor in de plaats **een culturele huurder toe te voegen** die de gevraagde € 165,= per m² per jaar kan betalen. Bijvoorbeeld de lokale omroep 1Twente of een commerciële cultuur-aanbieder zoals een boekhandel, een muziekwinkel of een winkel voor games en consoles).⁶

De derde oplossing (extra exploitatiesubsidie) is ook mogelijk - en wordt voor Theater Sonnevank en Concordia ook toegepast - maar stuit als het om de bibliotheek gaat op een complicerende factor.⁷ Enerzijds lijken er argumenten te zijn voor het verhogen van de subsidie, zie de bibliotheken-benchmark die wij hebben gemaakt (bijlage 4). Maar anderzijds moet de benchmark ook worden gerelativeerd, want hij zegt bijvoorbeeld niets over de programmering. Bovendien staat de bibliotheek voor grote opgaven in de wijken (zie het punt hiervoor) en dient daarvoor in de komende jaren eerst nader beleid te worden gemaakt. Wij hebben een benchmark gemaakt van tien vergelijkbare bibliotheken met behulp van de openbare dataset van de Bibliotheekmonitor.⁸ Hieruit blijkt dat de exploitatiesubsidie per inwoner (€ 19) in Enschede het laagste is van allemaal

⁵ Deze is ook door de afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State gehanteerd bij uitspraak in 2021 (Raad van State 27 januari 2021, ECLI:NL:RVS:2021:176).

⁶ Een voorbeeld van een winkelketen voor games is Nedgame.

⁷ De gemeente Enschede heeft aan Sonnevank een structurele subsidieverhoging van € 60.000 en aan Concordia een verhoging van € 135.000 per jaar toegezegd bij realisering van het Warenhuis.

⁸ Vergelijkbaar betekent in dit geval: stadsbibliotheken met slechts één (of soms twee) subsidiërende gemeenten van enigermate vergelijkbare omvang als Enschede.

(het gemiddelde van de andere negen ligt op bijna het dubbele: € 36). Bibliotheek Enschede heeft de laagste huisvestingskosten per inwoner, bijna de laagste personeelskosten per inwoner en het op één na laagste aantal fte. Het lijkt er dus op dat de openbare bibliotheek wordt ondergefinancierd, maar voor preciezere uitspraken hierover is nader onderzoek nodig.

10. Fuseren: voorlopig niet doen

De grote opgaven waar die bibliotheek voor staat zijn ook een reden om binnen het warenhuis voorlopig geen verdere organisatorische integratie na te streven. De bibliotheek moet in de komende jaren al steeds meer samenwerken over instellings-, wijk- en gemeentegrenzen heen: een volgende complexiteit daaraan toevoegen is onwenselijk.⁹

Wij verwachten geen financieel voordeel van het organisatorisch samenvoegen van de betrokken organisaties. Dit levert geen efficiencywinst op en zal vanwege de ongelijksoortigheid van de organisaties alleen maar tot problemen leiden. Bedacht moet worden dat voor elk van de afzonderlijke organisaties geldt dat er weinig 'vet op de botten' is. Er is weinig overhead, de zogenoemde PIOFACH-taken zijn bij elk van de organisaties dun bezet: samenvoeging levert financieel niets op, maar kan wel veel gaan kosten op het moment dat wordt bedacht om bijvoorbeeld rechtspositieregelingen te integreren.¹⁰

Behalve dat het financieel niets zal opleveren, zal er in de beginjaren van het warenhuis zeker geen energie zijn om tot één organisatorisch verband te komen. In de beginjaren zal alle energie nodig zijn om het warenhuis als concept op 'vlieghoogte' te krijgen. Als al wordt overwogen om de organisaties met elkaar te laten integreren dan bevelen wij dringen aan om dit (a) pas te doen als het warenhuis enkele jaren operationeel is en (b) dit zodanig te doen dat de entiteiten voldoende onderscheidend blijven, wat bijvoorbeeld heel belangrijk is voor de BIS-instelling Theater Sonnevand waarvoor het eigen artistieke profiel van levensbelang is.¹¹

11. "Be careful what you wish for"

De Engelse uitdrukking "be careful what you wish for" betekent dat je voorzichtig moet zijn met wat je wenst. Dat kan zomaar ook van toepassing zijn op het warenhuis. Iedere culturele organisatie wil graag veel en divers publiek trekken en ook een gemeente juicht dit doorgaans toe. Echter, wij wijzen erop dat vergelijkbare gebouwen in andere studentensteden werkelijk worden overlopen met leerlingen en studenten die er op dagelijkse basis komen werken. Twee recent geopende cultuurclusters, het Groninger Forum en de bibliotheek aan de Neude in Utrecht kampen met een enorme toestroom van bezoekers. Ter illustratie: de bibliotheek aan de Neude trok in 2023 ruim 1,2 mln. bezoekers (meer dan 3.000 per dag), veel meer dan de ca. 800.000 die eerder werden verwacht (zie ook bijlage 3). Het lijkt ons belangrijk dat het warenhuis zich voorbereidt op het te verwachten succes en tracht zoveel mogelijk werk- en studieplekken te realiseren, ook op onorthodoxe plekken en sowieso meer dan er nu zijn voorzien. Daarnaast blijkt in diverse steden dat de toestroom niet alleen maar bestaat uit bezoekers die zich als gast gedragen. Ook op dit aspect (de veiligheid voor iedereen op alle plekken en op alle momenten van de dag garanderen) moet de bibliotheek zich in haar rol als beheerder goed voorbereiden. Het kan daarbij zijn dat specifiek dit aspect (dat niet wordt benoemd in het ambitiedocument) extra middelen zal vergen. Wij adviseren de bibliotheek om als huisbaas de vinger aan de pols te houden en de gemeente om

⁹ Bibliotheek Enschede verzorgt sinds kort ook het bibliotheekwerk voor de gemeente Haaksbergen.

¹⁰ Het acroniem PIOFACH is een afkorting voor een reeks ondersteunende functies die een organisatie nodig heeft naast haar primaire taken. Het staat voor Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting.

¹¹ Dit zou bijvoorbeeld kunnen via een bestuurlijke fusie waarbij de raden van toezicht een personele unie vormen (om de centrale sturing te versterken), maar de organisaties als zelfstandige stichtingen blijven bestaan.

op termijn rekening te houden met een verzoek om extra financiële ondersteuning hiervoor (nb: voor beveiliging is een post opgenomen in de overige huisvestingslasten).

12. Besteedt aandacht aan de geluiddempende maatregelen

Als het gebouw inderdaad zoveel publiek gaat trekken als potentieel tot de mogelijkheden behoort dan is de organisatie die daaraan het meest zal moeten wennen Theater Sonnevank. Belangrijk voor het warenhuis is dat de interne geluidsisolatie op orde is. Zowel voor het florieren van de theaterfunctie als voor de andere onderdelen (denk aan de gedacht livemuziek in sommige van de kleinere zalen) is geluiddichte compartimentering van essentieel belang. Het is belangrijk dat hier veel zorg naar uitgaat en dat er in een volgende fase (bijvoorbeeld als de aanbesteding hoger mocht uitvallen dan de bouwkostenraming) niet wordt bezuinigd op de installaties en de interne geluiddempende maatregelen. De theaterzaal, maar ook de filmzalen moeten bruikbaar zijn zonder dat daarvan elders in het gebouw hinder wordt ondervonden.

13. Potentie voor allerlei soorten van events

Een ander aspect betreft de mogelijkheden tot multifunctioneel gebruik van het warenhuis. De aanwezigheid van een theaterzaal en meerdere filmzalen maakt het warenhuis geschikt voor kleine congressen, festivals en onderwijsactiviteiten van bijvoorbeeld het ROC. Belangrijk om dit te faciliteren is dat:

- In het huurdersberaad (aandachtsgebied programmering) goed wordt afgestemd wanneer zalen beschikbaar zijn voor sociaal-culturele en zakelijke verhuur (en welke prioriteiten hierbij worden gesteld).
- De filmzalen zo multifunctioneel mogelijk inzetbaar worden gemaakt. Uit het plan maken we op dat ze geschikt zullen zijn voor o.a. paneldiscussies, debatten en livemuziek met kleine bezetting. Wij geven in overweging om – als dat qua investering mogelijk is – één of twee zalen uit te rusten met een schuiftribune voor events van uiteenlopende aard. Dit is tweeledig van meerwaarde: het is aantrekkelijk voor partijen die een commercieel tarief kunnen betalen en het versterkt de programmatische mogelijkheden voor de Warenhuis partners.¹²

Wij denken dat zal blijken dat het warenhuis een prima setting is om niet alleen culturele festivals maar ook zakelijke verhuur (t.b.v. events) tot een succes te maken. We zien dit ook bij andere cultuurclusters in het land.¹³ Dit verdienpotentieel zien we echter nog niet terug in de begrotingen 2028, waarschijnlijk omdat nu nog moeilijk valt te voorspellen hoe groot de opbrengst kan zijn en waar die zal vallen. Wij adviseren het huurdersberaad om in een vroegtijdig stadium hierover goede afspraken te maken teneinde het potentieel van het warenhuis van meet af aan optimaal te benutten.

14. Goede ondersteunende horeca is van groot belang

Een voorwaarde voor het ten volle realiseren van de potentie van het warenhuis is een goede ondersteunende horecavoorziening. Wat betreft de beheersvorm voor de horeca onderschrijven wij volledig de visie van Moerkerk Advies. Het is ook onze ervaring dat het veruit valt te prefereren om de horeca in eigen beheer uit te voeren. Alleen op deze manier hebben de culturele organisaties

¹² Het multifunctioneel maken van ruimten werkt meestal op de korte termijn kostenverhogend; op de langere termijn verdient het zich terug.

¹³ Het aantal evenementen bij TivoliVredenburg steeg aanzienlijk sinds de opening in 2014. In het eerste jaar (2014–2015) organiseerde het muziekgebouw ongeveer 900 evenementen. In 2023 was dit aantal bijna verdubbeld naar 1.782 unieke producties.

Forum Groningen organiseert jaarlijks meer dan 200 evenementen, waaronder filmvertoningen, festivals, lezingen en tentoonstellingen. Sinds de opening in november 2019 is het aantal evenementen aanzienlijk gestegen. In 2023 trok het Forum mede hierdoor bijna 2,5 miljoen bezoekers, een verdubbeling ten opzichte van eerdere jaren.

‘grip’ op het horecaconcept en kunnen zij voor de volle 100% de gastvrijheid en continuïteit waarborgen die wordt beoogd richting de diverse publieksgroepen. De beoogde activiteiten in Het Warenhuis hebben geen commerciële doelstellingen. Dat betekent onder meer dat er ook horecaservice moet worden geboden op tijden en in omvang die vanuit commercieel perspectief niet rendabel zijn. Ook betekent het dat de routing en de look & feel in Het Warenhuis niet zullen zijn gericht op het creëren van een zo winstgevend mogelijke horecaexploitatie, maar op een zo optimaal mogelijke beleving van het gebouw als ‘third place’.

Mocht er geen bereidheid of mogelijkheid zijn om de exploitatie in eigen beheer te organiseren dan adviseren wij de partners binnen Het Warenhuis om een concessieovereenkomst te sluiten met een externe horecapartij. Deze optie is echter ‘second best’.

Een variant waarbij een horeca-ondernemer een eigen huurovereenkomst krijgt of de horecaruimte in onderhuur afneemt, raden wij sterk af. De reden is de ervaringen in de sector leren dat de belangen van enerzijds de culturele partners en anderzijds de horeca-ondernemer dan al snel uiteen gaan lopen en voor fricties gaan zorgen.

15. Tot slot: een check op de succesfactoren

In de laatste jaren zijn er goede publicaties over samenwerking in cultuurclusters verschenen. Op basis van de vakliteratuur zijn er **tien kritische succesfactoren** te benoemen die essentieel zijn voor het welslagen van de samenwerking tussen zelfstandige organisaties binnen multifunctionele gebouwen. Er kan nl. veel potentie zijn, maar het is de kunst om die aan te boren. Op dit moment is over de mate waarin in positieve zin aan de succesfactoren wordt voldaan nog veel onzeker. Dit komt tot uiting in de kleuren van de stoplichtrapportage.

	Factor	Wel/niet aanwezig	Toelichting
1.	Tussen de huurders/gebruikers van het gebouw is verwantschap wat betreft programmering en publieksgroepen.		In den lande zijn goede voorbeelden van dit type cultuurclusters aan te treffen: de publieksgroepen laten zeker overlap zien, wat mogelijkheden biedt voor gezamenlijke activiteiten (denk aan thematische en festival-achtige activiteiten) en voor bv cross selling.
2.	De rollen die belangrijk zijn voor een goed gebouwbeheer (verhuurder; huisbaas/beheerder; huurders/gebruikers) zijn duidelijk en aan de voorkant belegd: er is geen misverstand over wie waarvoor verantwoordelijk is.		Er is een heldere relatie gedefinieerd tussen eigenaar (beoogd is: gemeente), huisbaas (bibliotheek), partners (Concordia, Sonnevank) en huisgenoten. De rolverdeling is duidelijk.
3.	Het beheer (regels en budget m.b.t. onderhoud, dagelijks beheer en gemeenschappelijk ruimtegebruik) is goed uitgewerkt in interne spelregels die voor alle betrokkenen duidelijk en acceptabel zijn.		De notitie met de uitgangspunten voor de samenwerking tussen de organisaties biedt duidelijke kaders. De gedetailleerde spelregels komen in de nog op te stellen samenwerkings-overeenkomst. Het is belangrijk dat deze ‘huwelijkse voorwaarden’ er snel komen.

4.	Er is sprake van een gemeenschappelijke redactie(formule), een gemeenschappelijk jaarprogramma en het uitdragen van één 'merk'.		Er zijn goede intenties en is er een werkstructuur: deze zijn vervat in de uitgangspuntennotitie. Bovendien zijn er begrotingen gemaakt die zijn toegesneden op de samenwerking vanaf 2028 (zie § 5). Net als het beheer moet een en ander nog wel worden vervat in een samenwerkings-overeenkomst (zie hiervoor).
5.	Er worden schaalvoordelen gerealiseerd. Die zijn bv inhoudelijk te behalen (wederzijds gebruik van succesvolle formules) en met gemeenschappelijke marketing (denk aan gezamenlijke en/of centraal georganiseerde kaartverkoop).		Tot dusverre zijn hierover geen afspraken gemaakt. Wel zijn er goede intenties en is er een werkstructuur: deze zijn vervat in de uitgangspuntennotitie.
6.	Organisaties kunnen profiteren van elkaars deskundigheid.		In beginsel kunnen partijen baat hebben van elkaar: de praktijk moet uitwijzen of dit ook zo uitpakt.
7.	In de gebouwexploitatie is met alle mogelijke (kosten-)factoren rekening gehouden.		Alle zaken die van belang zijn, zijn benoemd in de thans voorliggende overeenkomsten en ramingen.
8.	In het gebouw wordt een goede, aansprekende ondersteunende horeca gerealiseerd.		Als de horeca inderdaad in eigen beheer wordt uitgeoefend zijn alle voorwaarden aanwezig om deze tot een succes te maken: de voorbeelden elders in het land laten de potentie zien.
9.	Het gebouw heeft een duidelijke identiteit richting de bezoekers.		Het gebouw is karakteristiek, het architectonisch ontwerp is veelbelovend. Alle kans dat er voor Enschede een geweldige culturele hotspot kan worden gerealiseerd.
10.	Er is chemie tussen de leidinggevendenden van de deelnemende organisatie(s) leiden.		De diverse overeenkomsten die voorliggen en waarover overeenstemming is bereikt duiden op een positief klimaat.

Voor cultuurclusters geldt: als aan het merendeel van de succesfactoren wordt voldaan is het geheel altijd meer dan de som der delen. De kunst is het om die optelsom te realiseren. In het bovenstaande overzicht staat geen enkele factor 'op rood'. Dat betekent dat alle voorwaarden aanwezig zijn om van het warenhuis een succes te maken. Wij adviseren de betrokkenen om actief te blijven sturen op de genoemde succesfactoren.

16. Conclusies en aanbevelingen

Resumerend zijn onze bevindingen de volgende.

Wij stellen vast dat onze aanbevelingen uit 2023, zoals het gezamenlijk oppakken van de horeca-exploitatie, zijn overgenomen. Daarnaast bestaat nu het voornemen dat de gemeente het gebouw verwerft. Hiermee is aan belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle exploitatie voldaan.

Naar aanleiding van het recente ambitedocument dat aan ons is voorgelegd brengen wij de volgende punten onder uw aandacht.

- Het plan is goed en compleet, met aandacht voor samenwerking en gebouwbeheer.
- Bibliotheken die multifunctioneel zijn geworden, zien een (soms zeer sterke) stijging in bezoekersaantallen en activiteiten.
- Culturele 'vlaggenschepen' zijn waardemakers: ze brengen succes in termen van "hartjes, sterretjes en centjes".
- Daarbij beschouwen wij de investering die wordt geraamd als relatief bescheiden als we kijken naar de culturele vlaggenschepen die in andere grotere steden in de afgelopen 15 jaar zijn gebouwd (zie bijlage 3).
- Het concept van een "Third Place" is actueel als maatschappelijke voorziening waar mensen samenkomen voor ontspanning en sociale interactie.
- Het warenhuis moet zich voorbereiden op een grote toeloop en een maximaal aantal werk- en studieplekken te realiseren, ook op onorthodoxe plekken.
- De exploitatiekosten zijn realistisch berekend en verdeeld.
- De organisaties moeten ondernemerschap tonen en flexibel omgaan met ruimtegebruik. Het pand vraagt om een gezamenlijk tarievenbeleid om de verhuurbare ruimtes zo goed mogelijk uit te nutten.
- De bibliotheek komt als beheerder van het pand in een nieuwe rol. Daarnaast groeit ook haar takenpakket met betrekking tot specifieke doelgroepen. Zij moet zich als organisatie hierop voorbereiden met een ontwikkelplan.
- Gezamenlijke programmering is essentieel voor succes. De waarborgen hiervoor zijn ingebouwd. Wel is nog een samenwerkingsovereenkomst nodig waarin is opgenomen hoe wordt omgegaan met conflictsituaties.
- De gemeente kan de subsidiebeschikkingen gebruiken om voor het functioneren van het warenhuis als geheel kritische prestatie indicatoren (kpi's) te benoemen en te monitoren. Ook kan worden bepaald dat de organisaties met een onderling afgestemde gedeelte van hun jaarverslag verantwoording afleggen van de activiteiten in het warenhuis.
- De exploitatie-opzet moet nog worden gefinetuned wat betreft het resterende verschil tussen de door de gemeente berekende en de voor de organisaties betaalbare huurprijs per vierkante meter. Wij zien twee realistische manieren om dit verschil te overbruggen: het inzetten van het eigen vermogen van de bibliotheek en het nog iets beperken van het aantal vierkante meters voor de bibliotheek ten gunste van een andere culturele gebruiker.
- Het verhogen van de subsidie aan de bibliotheek zou gezien haar huidige onderfinanciering (zie benchmark) ook een optie zijn, ware het niet dat er ook op afzienbare termijn andere grote opgaven op de bibliotheek afkomen: deze maken een hernieuwde bepaling van de financiële kaders voor de bibliotheek noodzakelijk, maar nu nog niet.
- Overigens zal het organisatorisch samenvoegen van de instellingen geen efficiencywinst opleveren. Daarvoor zijn de backofficefuncties te dun bezet. In de beginjaren is bovendien alle energie nodig om het warenhuis als concept op 'vlieghoogte' te krijgen.
- Geluiddempende maatregelen zijn cruciaal voor het succes van de theater- en filmzalen en voor het gebouw als geheel. Alle aandacht moet hiernaar uitgaan en hierop mag niet worden bespaard.
- Het warenhuis heeft potentie voor diverse evenementen en dit kan commercieel aantrekkelijk zijn. Goede afstemming hierover is nodig.
- Belangrijk is om de (film)zalen zo multifunctioneel mogelijk inzetbaar te maken.
- Ondersteunende horeca is van groot belang en wordt bij voorkeur in eigen beheer uitgevoerd.
- Het plan voldoet aan bijna alle kritische succesfactoren voor cultuurclusters.

- Er zijn nog enkele onzekerheden, maar alle voorwaarden lijken aanwezig om van het warenhuis een succes te maken.

Utrecht, 17 juni 2025



Senior-adviseur kunst en cultuur