

Evaluatie Cultuurbedrijf De Domijnen

Rapport
Gemeente Sittard-Geleen

BMC
27 november 2020
D.E. te Winkel
H. Uffen MSc CMC
T.E. Kinkel MSc
drs. C.J. Kievit
Projectnummer: PO015668
Classificatie: Vertrouwelijk
Status: Definitief

Inhoud

Bestuurlijke samenvatting	3
Aanleiding voor het onderzoek	3
Conclusies	4
Aanbevelingen	7
Hoofdstuk 1 Aanleiding	9
1.1 Ontstaan van De Domijnen	9
1.2 Onderzoeksoopdracht	9
1.3 Verantwoording werkwijze onderzoek	10
Hoofdstuk 2 Kaders, Uitgangspunten en Doelstellingen De Domijnen	13
2.1 Gemeentelijk cultuurbeleid	13
2.2 Juridische, vastgoedtechnische en financiële kaders	14
2.3 Proces besluitvorming De Domijnen	19
Hoofdstuk 3 Bevindingen en analyse huidige prestaties De Domijnen	24
3.1 Samenwerkingskracht	24
3.2 Publiekskracht	30
3.3 Bedrijfsvoeringskracht	38
Hoofdstuk 4 Conclusies en aanbevelingen	48
4.1 Conclusies	48
4.2 Aanbevelingen	51
Literatuurlijst	57
Bijlagen	62
Bijlage 1 Overzicht geïnterviewden	63
Bijlage 2 Overzicht begrote baten en lasten per functie en per kostensoort 2020 van De Domijnen	65
Bijlage 3 Uitkomsten Benchmark	67

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Bestuurlijke samenvatting

Aanleiding voor het onderzoek

De Domijnen is het cultuurbedrijf voor de Westelijke Mijnstreek. Deze culturele onderneming is in 2015 van start gegaan en omvat de volgende culturele instellingen:

- Schouwburg;
- Filmhuis (sinds 2016);
- Poppodium (sinds februari 2018);
- Bibliotheek;
- Museum Hedendaagse Kunst;
- Euregionaal historisch centrum;
- Cultuureducatie (o.a. uitvoering van het programma Cultuur met kwaliteit).

De gemeente Sittard-Geleen wenst 5 jaar na de start van De Domijnen een evaluatie te laten uitvoeren inzake het functioneren van de culturele onderneming op basis van de uitgangspunten en doelstellingen die ten grondslag lagen aan het besluit om te komen tot één cultuurbedrijf voor de Westelijke Mijnstreek. De resultaten van de evaluatie zullen worden gebruikt om met de Raad van Toezicht van De Domijnen het gesprek aan te gaan over de toekomst van het cultuurbedrijf en over het doorvoeren van eventuele verbetermaatregelen, en met de gemeenteraad over het gewenste culturele klimaat in Sittard-Geleen.

De gemeente Sittard-Geleen wil met dit onderzoek onderzoeken of de beoogde doelen die ten grondslag lagen aan het tot stand komen van het nieuwe cultuurbedrijf De Domijnen zijn gehaald c.q. de beoogde resultaten zijn gerealiseerd. Hierbij gaat het om:

- het realiseren van een creatieve infrastructuur die een substantiële bijdrage levert aan de vitaliteit van de stad en omgeving;
- het realiseren van een structurele taakstellende bezuiniging van € 745.000 (€ 600.000 op het Cultuurbedrijf en € 145.000 op de gemeentelijke budgetten) vanaf 2015.

Om invulling te geven aan de doelstelling van het onderzoek hebben wij het BMC-model 'Culturele Waardenkaart' gebruikt. Met dit model analyseren en beoordelen wij de verschillende onderdelen ('krachten') van culturele instellingen en analyseren en beoordelen wij in hoeverre deze krachten bij de desbetreffende instelling in balans zijn. De volgende krachten zijn van toepassing:

- Samenwerkingskracht
- Publiekskracht
- Bedrijfsvoeringskracht

Conclusies

Op basis van onze analyse trekken wij de volgende conclusies ten aanzien van de realisatie van de doelstellingen:

Tabel 1 Realisatie van de doelstellingen van De Domijnen in kaart gebracht op basis van dit evaluatieonderzoek

Doelstellingen	Realisatie doelstellingen
Samenwerkingskracht	
De Domijnen opbouwen rond vier 'functies': 'podium', 'educatie', 'collecties en informatie' en 'exposities'	Er is een organisatiestructuur gerealiseerd op basis van de vier 'functies'. Deze systematiek/indeling heeft echter niet geleid tot significant meer synergie tussen de diverse 'disciplines'.
Integratie poppodium uiterlijk op 1 januari 2017 gerealiseerd	De integratie van poppodium Volt is gerealiseerd (in februari 2018).
Eén culturele onderneming met één identiteit	Er is een nieuwe culturele onderneming tot stand gebracht die een activiteitsaanbod presenteert vanuit één merk: De Domijnen. Maar dit heeft niet in alle gevallen bijgedragen aan een versterking van de onderscheidende functies binnen De Domijnen of aan meer binding met het publiek. We constateren dat de binding met het publiek, zichtbaar in een toenemend aantal bezoekers, bij het filmhuis en Poppodium Volt wel gerealiseerd is.
Eén gezamenlijke backoffice voor alle 'functies'	Er is een gezamenlijke backoffice gerealiseerd voor alle vier de 'functies'.
Slagvaardige organisatie	De gekozen structuur en de heersende leiderschapsstijl maken de organisatie onvoldoende slagvaardig voor de meervoudige opdracht die er ligt. Het niet invullen van randvoorwaarden bij de start van De Domijnen heeft de organisatie belemmerd in haar ontwikkeling.
Meerdere opdrachtgevers	Buiten de buurgemeenten en scholen waaraan De Domijnen diensten verleent, zijn er in beperkte mate andere opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties tot stand gekomen.
Publiekskracht	
Van 'aanbodgericht' naar 'vraaggericht'	Er is een substantiële groei van het aantal activiteiten gerealiseerd, maar het is niet voor alle functies duidelijk hoe deelnemers en bezoekers betrokken zijn bij de ontwikkeling van de activiteiten.
Met activiteiten dicht op de gemeenschap	De stedelijke programmering bereikt met de gratis activiteiten in openbare ruimtes meer inwoners. Hoe bewust bepaalde doelgroepen worden benaderd en hoe bewust doelgroepen kennismaken met of deelnemen aan een activiteit is onduidelijk.
Projecten op basis van jaarthema's die dwars door de (basis)functies heen lopen	Elk seizoen kent niet-reguliere activiteiten gekoppeld aan één disciplineoverstijgend thema.

	Afhankelijk van het jaarthema en de intendanten zijn er meer of minder projecten vanuit verschillende functies. Afhankelijk van het thema zijn er activiteiten die de onderlinge samenwerking tussen functies meer of minder bevorderen. De jaarthema's lijken weinig effect te hebben op de reguliere programmering. Projecten die dwarsverbanden tussen functies stimuleren lijken er nauwelijks te zijn.
'Culturele intendant' als schakel	De cultureel intendanten organiseren brede, bij de actualiteit aansluitende jaarprogramma's. De flexibele disciplineoverschrijdende programmering en/of de samenwerking die hieruit voortkomt is niet structureel geborgd binnen De Domijnen.
Bedrijfsvoeringskracht	
Taakstellende bezuiniging van € 600.000 vanaf 2015	De taakstelling is op basis van de omvang van de subsidies aan De Domijnen van de gemeente Sittard-Geleen gerealiseerd. De verlaging van de subsidie sluit aan bij de gestelde bezuinigingsopgave. Daarnaast is De Domijnen erin geslaagd extra bezuinigingen zodanig te verwerken dat er geen tekorten op de exploitatie zijn ontstaan.
Afhankelijkheid van gemeentelijke subsidie verkleinen (lees: aandeel eigen inkomsten omhoog)	Het aandeel van eigen inkomsten in het totaal van de inkomsten van De Domijnen ontwikkelt zich als volgt: 2015: 15,2% 2016: 15,8% 2017: 15,7% 2018: 17,2% 2019: 19,2% 2020: 17,9% (begroot) 2021: 20,1% (begroot) In deze berekening hebben we 'doelsubsidies' meegenomen als eigen inkomsten (de herkomst hiervan is niet te herleiden uit de documenten). De grootste toename vanaf 2018 is te zien op de functie podium. Kijkend naar het overzicht van de opbrengsten van directe activiteiten (zie paragraaf 3.3) is te zien dat dit vooral te herleiden is naar het poppodium en het filmhuis. We concluderen dat het aandeel van eigen inkomsten is toegenomen. We hebben deze doelstelling niet zien terugkomen in een koppeling aan beleid of activiteiten, en kunnen daarom niet concluderen of deze ontwikkeling doelgericht is doorgemaakt of dat deze een 'bijverschijnsel' is van de ontwikkeling van het filmhuis en het incorporeren van het poppodium.

Naast bovenstaande conclusies met betrekking tot de doelstellingen trekken wij de volgende conclusies op basis van onze analyse. We hebben deze conclusies onderbouwd en nader toegelicht qua analyse in hoofdstuk 3.

Samenwerkingskracht

1. De start van De Domijnen is moeizaam en turbulent geweest. Aan de gestelde voorwaarden in de plannen bij de oprichting van De Domijnen is niet volledig voldaan, waardoor de opstartfase moeizaam ging (zie ook conclusie 8). We constateren dat De Domijnen, ondanks deze moeizame start, de laatste twee jaar progressie heeft geboekt. Een voorbeeld hiervan is dat het aantal bezoekers in de periode 2015 tot en met 2019 is verdriedubbeld. Ondanks deze progressie in de laatste twee jaar staat De Domijnen nog niet waar men zou moeten staan op basis van de ambitie en de gestelde doelen.
2. De beoogde 'culturele vernieuwing' is beperkt tot stand gekomen.
3. Er zijn efficiencyvoordelen behaald die niet zouden zijn gerealiseerd ingeval de 'oude instituties' waren blijven bestaan. Maar daarmee is, mede vanwege het feit dat de budgetten in de afgelopen vijf jaar verder onder druk zijn komen te staan, De Domijnen meer verworpen tot een 'beheerorganisatie' dan dat ze zich heeft ontwikkeld tot een inhoudelijk, vernieuwend Cultuurbedrijf.
4. Het proces van 'het op afstand plaatsen' van de 'oude instituties' en in het bijzonder van de gemeentelijke organisatieonderdelen via de oprichting van een nieuw Cultuurbedrijf is door de gemeente Sittard-Geleen onvoldoende begeleid en gefaciliteerd.

Publiekskracht

5. Ambitieuze plannen met niet-toetsbare doelstellingen zorgen voor het ontbreken van een duidelijke richting.
6. De Domijnen is te weinig verbindend tussen inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven.
7. De keuze voor één alle 'functies' omvattend merk heeft een negatief effect gehad op de herkenbaarheid van het activiteitenaanbod en de loyaliteit van het publiek.
8. Het succes van de verschillende functies om hun publiek te bereiken verschilt: het poppodium, het filmhuis, de bibliotheek en cultuureducatie slagen hierin beter dan de musea en de schouwburg.

Bedrijfsvoeringskracht

9. Bezuinigingen op De Domijnen hebben de organisatie 'lucht' ontnomen om te groeien en zich te ontwikkelen.
10. Verbinding tussen cijfers en inhoud ontbreekt, sturing en zelfreflectie is beperkt.
11. De laatste 2 jaar zijn er stappen gezet in een duidelijke verbetering van de bedrijfsvoering binnen De Domijnen.

De verschillende conclusies met betrekking tot samenwerkingskracht, publiekskracht en bedrijfsvoeringskracht versterken elkaar in veel gevallen in negatieve zin. Op de ambitieuze plannen zonder toetsbare doelstellingen wordt niet goed gestuurd en vindt te beperkte kritische zelfreflectie plaats, waardoor deze niet in voldoende mate aangepast worden om de juiste doelgroepen te bereiken en de verbinding aan te gaan met inwoners (bezoekers, vrijwilligers en leerlingen), maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Ook de beoogde synergie komt, door de gevolgde werkwijze en als gevolg van de bezuinigingen die de organisatie 'lucht' hebben ontnomen, onvoldoende aan de oppervlakte. Er worden onvoldoende maatregelen genomen om hierop bij te sturen: het cultureel ondernemerschap is te beperkt (zichtbaar en 'voelbaar') aanwezig in de

organisatie. Dit wordt verder versterkt door de directieve (top-down) manier van aansturen (vooral gericht op kosten), waarbij de functies weinig vrijheid hebben om hun eigen beleid te maken en te experimenteren met nieuwe vormen van aanbod, nieuwe doelgroepen of samenwerkingen. Er is nog steeds sprake van een vooral aanbodgerichte organisatie in plaats van een verbindende organisatie die midden in de samenleving staat. Hierbij speelt ook dat de geschiedenis van De Domijnen als turbulent kan worden gekenmerkt. Er zijn verschillende probleemdoossiers die nog niet zijn opgelost en daarnaast hebben zich incidenten voorgedaan (zie hoofdstuk 3 - paragraaf 3.1 en 3.2) die het imago van De Domijnen hebben geschaad. Hierdoor is de relatie van De Domijnen met de gemeente Sittard-Geleen, maar ook in zekere zin met de samenleving, bekoeld.

Aanbevelingen

Vanuit de conclusies doen wij de volgende aanbevelingen, gericht op het verbeteren van het functioneren van De Domijnen. De aanbevelingen zijn primair gericht aan de bestuurder en de Raad van Toezicht van De Domijnen en aan het college van B en W van de gemeente Sittard-Geleen. Hierbij de opmerking dat de aanbevelingen gericht op De Domijnen ook wat vragen van de gemeente Sittard-Geleen.

Aanbevelingen gericht aan de bestuurder en Raad van Toezicht van De Domijnen

- 1. *Vertaal de opdracht van de gemeente Sittard-Geleen door in een overkoepelend beleids- en uitvoeringsplan en organisatieontwikkelingsplan.***
- 2. *Richt de organisatie in langs zes functies met een eigen identiteit en één backofficeorganisatie.***
- 3. *Werk de zes (onderscheidende) inhoudelijke beleidsplannen uit in een integraal, overkoepelend beleidsplan en een meerjarige exploitatieraming.***
- 4. *Investeer in de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering van De Domijnen.***
- 5. *Verbeter de verantwoordingsstructuur.***
- 6. *Investeer in inhoudelijke innovatie, ontwikkeling van eigen medewerkers en bevordering van interdisciplinaire samenwerking.***
- 7. *Formuleer kwaliteitseisen die voor alle zes de functies gelden.***
- 8. *Investeer in het vermogen om de eigen inkomsten te vergroten.***
- 9. *Investeer in regionale samenwerking met collega-instituten.***
- 10. *Zet een streep onder het verleden en focus op de opgave voor de toekomst***

Aanbevelingen gericht aan het bestuur van de gemeente Sittard-Geleen

- 11. Richt de opdracht aan De Domijnen in vanuit strategisch opdrachtgeverschap.***
- 12. Zet een streep onder het verleden.***

Hoofdstuk 1 Aanleiding

1.1 Ontstaan van De Domijnen

De Domijnen is het cultuurbedrijf voor de Westelijke Mijnstreek. Deze culturele onderneming is in 2015 van start gegaan en omvat de volgende culturele instellingen:

- Schouwburg;
- Filmhuis (sinds 2016);
- Poppodium (sinds 2018);
- Bibliotheek;
- Museum hedendaagse kunst;
- Euregionaal historisch centrum;
- Cultuureducatie (o.a. uitvoering van het programma Cultuur met kwaliteit).

In De Domijnen zijn drie stichtingen en drie gemeentelijke organisatieonderdelen samengebracht. Naast de culturele activiteiten die De Domijnen uitvoert voor de gemeente Sittard-Geleen als primaire subsidiënt, levert zij ook diensten op het gebied van bibliotheekwerk en archiefwerk aan de gemeenten Beek, Stein, Echt-Susteren (uitsluitend bibliotheekwerk) en aan de kern Schinnen als onderdeel van de gemeente Beekdaalen. In 2018 is een vernieuwd Erfgoedcentrum tot stand gekomen. Vanwege het besluit in 2018 om de subsidierelatie tussen de gemeente Sittard-Geleen en muziekschool Artamuse af te bouwen en te beëindigen, heeft de beoogde integratie van deze instelling in De Domijnen uiteindelijk niet plaatsgevonden.

De gemeente Sittard-Geleen wenst 5 jaar na de start van De Domijnen een evaluatie te laten uitvoeren inzake het functioneren van de culturele onderneming op basis van de uitgangspunten en doelstellingen die ten grondslag lagen aan het besluit om te komen tot één cultuurbedrijf voor de Westelijke Mijnstreek. De resultaten van de evaluatie zullen worden gebruikt om met de Raad van Toezicht van De Domijnen het gesprek aan te gaan over de toekomst van het cultuurbedrijf en over het doorvoeren van eventuele verbetermaatregelen, en met de gemeenteraad over het gewenste culturele klimaat in Sittard-Geleen.

1.2 Onderzoeksopdracht

De gemeente Sittard-Geleen heeft BMC gevraagd te onderzoeken of de beoogde doelen die ten grondslag lagen aan het tot stand komen van het nieuwe cultuurbedrijf zijn gehaald c.q. de beoogde resultaten zijn gerealiseerd. Het gaat hierbij om de volgende hoofddoelen:

- het realiseren van een creatieve infrastructuur die een substantiële bijdrage levert aan de vitaliteit van de stad en omgeving;
- het realiseren van een structurele taakstellende bezuiniging van € 745.000 (€ 600.000 op het Cultuurbedrijf en € 145.000 op de gemeentelijke budgetten) vanaf 2015.

Meer specifiek dient de evaluatie in te gaan op:

1. de inhoudelijke doelstelling(en): kwaliteit en aanbod culturele programmering, meerwaarde van werken met intendanten en samengaan functies en het publieksbereik;

2. de financiële doelstelling(en): realisatie bezuinigingstaakstelling, financiële positie (exploitatie en vermogen) van De Domijnen als geheel, financiële positie (exploitatie) van de verschillende culturele functies van De Domijnen afzonderlijk;
3. overige punten van onderzoek, zijnde:
 - a. de relatie tussen de besturen van gemeente Sittard-Geleen en van De Domijnen;
 - b. de effecten van het nog niet afgerond zijn van de volledige fusie;
 - c. het functioneren van de interne organisatie van De Domijnen.

1.3 Verantwoording werkwijze onderzoek

Culturele Waardenkaart als toetsingskader

Om tot een succesvolle samenwerking tussen en/of fusie van culturele organisaties te komen is het van groot belang dat vanaf het begin duidelijk is wat met de samenwerking en/of fusie wordt beoogd. De inhoudelijke ambitie en doelstellingen zijn daarbij leidend. Organisatorische, facilitaire, financiële en/of vastgoedtechnische aspecten zijn hiervan een afgeleide. De doelstellingen worden zo veel als mogelijk kwantitatief geformuleerd in termen van aantallen activiteiten/producten, publieks-/klantbereik, aantallen afnemers, maatschappelijk effect, exploitatieresultaat, verhouding eigen inkomsten versus subsidie et cetera. Daarmee worden de prestaties van de samenwerkings- en/of fusieorganisatie meetbaar, toetsbaar en evalueerbaar in relatie tot de initiële ambities en doelstellingen.

Met het oog op het doorlichten en beoordelen van culturele instellingen hebben we op basis van onze praktijkervaring het BMC-model 'Culturele Waardenkaart' ontwikkeld. Met dit model kunnen wij de verschillende onderdelen ('krachten') van culturele instellingen analyseren en beoordelen in hoeverre deze krachten bij de desbetreffende instelling in balans zijn.

De BMC 'Culturele Waardenkaart' bestaat uit onderling samenhangende waarden die elk een aantal succesfactoren kennen en met elkaar in balans dienen te zijn om te kunnen spreken van een succesvolle culturele onderneming. Wij onderscheiden daarbij de volgende elementen en duiden deze als volgt:

- 1. Samenwerkingskracht:** De manier waarop de verschillende onderdelen van De Domijnen hun krachten bundelen op het gebied van bedrijfsvoering, programmering, doelgroepenbeleid, marketing en inzet van intendanten, en de wijze waarop de samenwerking en communicatie tussen De Domijnen en het college en de raad verlopen. Tevens wordt hierbij betrokken de mate van tevredenheid bij de (overige) stakeholders.
- 2. Publiekskracht:** De wijze waarop De Domijnen een breed publiek bereikt, de diversiteit aan cultuurdisciplines/producten die worden aangeboden, de manier waarop specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld onderwijs, wijken, leeftijdsgroepen) worden aangesproken en de gelegenheid krijgen om te participeren in nieuwe projecten, doorgaande lijnen in het cultuuraanbod (verbreding of verdieping) en het innoverende karakter van het activiteitenaanbod.
- 3. Bedrijfsvoeringskracht:** De wijze waarop de 'Samenwerkingskracht' en de 'Publiekskracht' vanuit de bedrijfsvoering worden ondersteund en bekostigd. Daarbij worden ten minste de volgende elementen betrokken: financiële vermogenspositie, exploitatie, interne sturing en analyse (doorvertaling doelen, verantwoorden en bijsturen) en organisatie (functioneren van de interne organisatie van De Domijnen).

De BMC 'Culturele Waardenkaart' hebben wij als toetsingskader gebruikt voor het uitvoeren van de evaluatie. Met deze aanpak borgen wij dat de prestaties van Cultuurbedrijf De Domijnen ten opzichte van de oorspronkelijke uitgangspunten niet alleen elk afzonderlijk worden geanalyseerd, maar ook in samenhang met elkaar worden beoordeeld.

Stappen van het onderzoek

We hebben het onderzoek uitgevoerd langs de volgende vijf stappen:

1. Voorbereiden van het onderzoek - startgesprek met stuurgroep, bestaande uit de wethouder met de portefeuille 'Cultuur', de directeur bedrijfsvoering van de gemeente en twee leden van de Raad van Toezicht van De Domijnen, om de uitvoering van het onderzoek te bespreken;
2. Kwalificeren en kwantificeren van te behalen doelstellingen van De Domijnen;
3. Huidige situatie in kaart brengen aan de hand van de Culturele Waardenkaart;
4. Huidige situatie duiden op basis van analyse en verdieping. Dit is gedaan door het houden van interviews met stakeholders van De Domijnen (intern en extern). Er is een benchmark uitgevoerd om de performance van De Domijnen te duiden. Bevindingen en resultaten uit de verschillende stappen zijn geanalyseerd, waarbij de onderdelen van de Culturele Waardenkaart zijn uitgewerkt en dwarsverbanden ('zwaluwstaarten') zijn gelegd;
5. Rapporteren.

De toegepaste onderzoeksmethoden zijn:

- Documentenstudie - Door middel van de documentenstudie is ook een beeld gecreëerd van hoe de bestuurlijke en politieke besluitvorming inzake het tot stand komen van het nieuwe cultuurbedrijf is verlopen en in het bijzonder welke kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen er ten aanzien van De Domijnen zijn geformuleerd en welke inhoudelijke en financiële kaders er aan de nieuwe culturele onderneming zijn meegegeven. Hierbij gaat het specifiek om documenten van De Domijnen, de gemeente Sittard-Geleen en externe rapportages, zoals bijvoorbeeld Rekenkamerrapport Fusie en oprichting cultuurbedrijf De Domijnen¹ en het ambtelijke memo: Eindrapport onderzoek podia De Domijnen van Berenschot.²
- Interviews - De eerste bevindingen zijn getoetst in interviews. Daarnaast is door middel van de interviews een verdieping op onze eerste bevindingen aangebracht. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de functionarissen die gesproken zijn.
- Benchmark - Daar waar het niet mogelijk bleek te zijn om uitspraken te doen over de prestaties van De Domijnen op grond van de eerder geformuleerde kaders en doelstellingen, bijvoorbeeld vanwege het ontbreken van kwantitatieve eisen, hebben we de prestaties van De Domijnen afgezet tegen die van instellingen in gemeenten met een min of meer vergelijkbare schaalgrootte en geografische ligging (beperkte benchmark). Dit zijn de gemeenten Deventer, Venlo, Enschede en Helmond. Hierbij is specifiek gekeken naar een vergelijking van de resultaten op de functies 'schouwburg', 'poppodium' en 'filmhuis'.

¹ Rekenkamercommissie Sittard-Geleen & Stein, 2018, *Fusie en oprichting cultuurbedrijf De Domijnen*, 5 februari 2018, p. 1-49.

² Berenschot, 2020, *Eindrapport onderzoek podia De Domijnen*, Gemeente Sittard-Geleen, 3 februari 2020, p. 1-11 (concept).

Hierbij plaatsen we uitdrukkelijk de kanttekening dat de waarde van een benchmark beperkt is, omdat kengetallen, bijvoorbeeld die betrekking hebben op aantallen activiteiten en bezoekersaantallen, niet altijd eenduidig zijn, en dat prestaties op dit gebied ook vaak afhankelijk zijn van specifieke lokale omstandigheden. In die zin gebruiken we een benchmark vooral als validering van onze eigen waarneming op basis van eigen ervaringsgegevens. In bijlage 3 zijn de uitkomsten van de benchmark weergegeven.

De voortgang van ons onderzoek hebben we periodiek besproken in de stuurgroep. Tevens hebben we in de stuurgroep de tussenrapportages vastgesteld. Naast het overleg in de stuurgroep hebben we regelmatig afstemming gehad met de ambtelijk opdrachtgever van de gemeente Sittard-Geleen.

Bij het uitvoeren van onze opdracht hebben we alle medewerking gekregen van de medewerkers van De Domijnen en de gemeente Sittard-Geleen.

Hoofdstuk 2 Kaders, Uitgangspunten en Doelstellingen De Domijnen

In dit hoofdstuk gaan we in op de gemeentelijke kaders die van toepassing zijn voor De Domijnen als opdracht vanuit de subsidierelatie. Hierbij onderscheiden we het inhoudelijk kader (zie paragraaf 2.1) en de juridische, financiële en vastgoed-technische kaders (zie paragraaf 2.2). Daarna zetten we het proces van besluitvorming over het ontstaan van De Domijnen uiteen (zie paragraaf 2.3). Dit hoofdstuk geldt als de context voor onze bevindingen en analyse (hoofdstuk 3).

2.1 Gemeentelijk cultuurbeleid

De kaders en uitgangspunten voor het cultuurbeleid van de gemeente Sittard-Geleen zijn vastgelegd in de Kadernota Cultuur: 'Kunst van het verleiden'³. Deze nota dateert uit 2009, maar is op hoofdlijnen nog steeds stand beleid.

De gemeente beoogt voor de stad een eigen cultureel profiel, dat wordt gedragen door een kwalitatief sterke basisinfrastructuur. Dat wil zeggen dat er binnen de verschillende kunstdisciplines diverse professionele instellingen in de stad zijn gevestigd, inclusief een modern veld van amateurkunst en volkscultuur. Een kwalitatief hoogstaande 'cultuurbasis' is ook een garantie voor het ontstaan van culturele 'rafelranden'. Deze zorgen voor de nodige innovatie.

Het beleid is erop gericht om een dynamisch stedelijk cultureel klimaat te creëren. De stad moet verleiden en een belevenis zijn. De stad moet leven en aan verschillende doelgroepen een gevarieerd aanbod op het gebied van vrijetijdsbesteding bieden. Cultuur bindt mensen, biedt vermaak en heeft een 'leerfactor'.

In de nota worden een drietal acties/beleidslijnen uitgezet:

- versterking van de culturele basisinfrastructuur, onder andere door 'clustering' van functies en/of taken, bijvoorbeeld in een gezamenlijke backoffice;
- versterking van de dynamiek: het tot stand brengen van een stedelijke programmering (multidisciplinair/synergetisch denken en doen);
- ruimte voor talentontwikkeling, onder andere door versterking van de popcultuur in de stad.

De kadernota's 'Groeiend vertrouwen'⁴ uit 2015 en 'Samen bouwen op een nieuw fundament'⁵ uit 2019 zijn te lezen als een aanvulling op en/of actualisatie van de gemeentelijke cultuurvisie die in 2009 is geformuleerd. In beide kadernota's wordt het belang van cultuur voor de aantrekkelijkheid van de stad benadrukt. Het stedelijk centrum van de toekomst is een 'broedplaats' voor studenten, (jonge) ondernemers en creatieve mensen die er samen voor zorgen dat er 'altijd wat te doen' is.

³ Gemeente Sittard-Geleen, 2009, *Cultuur in Sittard-Geleen - De kunst van het verleiden*, april 2009, p. 1-48.

⁴ Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Kadernota 2015 - Groeiend vertrouwen*, 26 mei 2015, p. 1-97.

⁵ Gemeente Sittard-Geleen, 2019, *Kadernota 2019 - Samen bouwen op een nieuw fundament*, mei 2019, p. 1-75.

Cultuur is hierin een 'vliegwiel'. Daarnaast worden in de kadernota uit 2019 drie hoofdlijnen voor het cultuurbeleid geformuleerd:

- Investeren in de relatie met De Domijnen. De gemeente wenst de activiteiten van De Domijnen in lijn te brengen met de doelen van de gemeente en de prestaties en de exploitatie van het Cultuurbedrijf transparant te maken. De gemeente verwacht van De Domijnen dat zij (culturele) ondernemers en inwoners met eigen initiatieven ondersteunt en verbinding zoekt met andere instellingen (in de regio), cross-overs aanbrengt met andere terreinen van beleid, zoals het onderwijs, de zorg en het bedrijfsleven, en zorgt voor inspiratie, verbeelding en innovatie. Hiertoe dient De Domijnen ingericht te zijn. Een evaluatie van het totaal van De Domijnen dient kwantitatieve informatie te geven en daarmee een eerste aanzet te leveren voor de gewenste versterking van het culturele klimaat.
- Versterken van de positie van de gemeente Sittard-Geleen in de vormgeving van de Stedelijke Cultuur-regio Zuid (SCRZ) met het oog op het rijksbeleid van culturele regiovorming (vanaf 2021) en om het gezamenlijke culturele aanbod met Heerlen en Maastricht, en het eigen bovenlokale aanbod te verstevigen.
- Stimuleren van vernieuwende en kleinschalige culturele initiatieven op basis van incentives in plaats van structurele financiële relaties.

2.2 Juridische, vastgoedtechnische en financiële kaders

Juridische kaders

De rechtspersoonlijkheid van De Domijnen is die van een stichting: Stichting De Domijnen. De stichting kent een directeur-bestuurder en een Raad van Toezicht. Hoewel harmonisatie een van de uitgangspunten was voor het creëren van een nieuwe organisatie, zijn er binnen De Domijnen op het moment van dit onderzoek nog drie verschillende rechtsposities van toepassing: de (bedrijfseigen) CAO De Domijnen, de CAO Openbare Bibliotheken en de CAR-UWO (voor het gemeentelijke organisatiedeel van De Domijnen). Het personeel dat onder de CAO Openbare Bibliotheken valt is met het oog op pensioenaanspraken ondergebracht bij de Stichting Biblionova. Door middel van een 'exploitatieovereenkomst' vormen beide stichtingen een 'personele unie'. De aansturing van het personeel met een gemeentelijke rechtspositie is via een 'ondermandaat' van de algemeen directeur van de gemeente belegd bij de directeur-bestuurder van De Domijnen.

Stichting De Domijnen onderhoudt een (hoofd)subsidierelatie met de gemeente Sittard-Geleen. Deze gemeentelijke subsidie bedroeg bij de start van De Domijnen (maximaal) € 7.154.542. De subsidie werd voor de eerste maal verstrekt op basis van het Ondernemingsplan 2015-2018 en volgens de systematiek van 'beleidsgestuurde contractfinanciering' (BCF). Zie ook 'Financiële kaders' hierna. Naast de (hoofd)subsidierelatie met de gemeente Sittard-Geleen onderhoudt De Domijnen in verband met het leveren van specifieke diensten op het gebied van bibliotheekwerk en archiefbeheer ook subsidierelaties met de gemeenten Stein, Beek, Echt-Susteren (alleen bibliotheekwerk) en Beekdaalen (alleen voor de kern Schinnen).

De taken van De Domijnen op het gebied van collectiebeheer, archief en bibliotheekwerk zijn wettelijk verankerd in respectievelijk de Erfgoedwet, de Archiefwet en de Bibliotheekwet.

Vastgoedtechnische kaders

De Domijnen ontwikkelt activiteiten op of vanuit een viertal basislocaties in Sittard:

1. Ligne 2 - 3: Bibliotheek Ligne Sittard, Museum De Domijnen (Afdeling Hedendaagse Kunst), Educatie De Domijnen en Filmhuis De Domijnen.
2. Monseigneur Claessenstraat 2: Schouwburg De Domijnen.
3. Odasingel 88: Poppodium Volt.
4. Kapittelstraat 6: Erfgoedcentrum en Museum (Afdeling Historie en Archeologie).

Daarnaast beschikt de bibliotheek nog over een aantal 'sublocaties':

- Amstenrade - bibliotheek
- Beek - leeswinkel
- Born - leeswinkel
- Echt - leeswinkel
- Geleen - leeswinkel
- Stein - leeswinkel
- Elsloo - uitleenpunt
- Urmond - uitleenpunt
- Munstergeleen - uitleenpunt

Het vastgoed op de locaties in Sittard-Geleen is het eigendom van de gemeente, met uitzondering van de leeswinkel in Geleen, die van een particulier wordt gehuurd. Tussen de gemeente en Stichting De Domijnen zijn huurovereenkomsten gesloten, met uitzondering van de Schouwburg, waar tot voor kort een externe horecaondernemer optrad als hoofdhuurder van het gebouw. De gemeente heeft voor de panden waarin De Domijnen is gevestigd een Meerjarige Onderhoudsplanung (MOP) opgesteld, met uitzondering van het pand van Poppodium Volt.

Financiële kaders

Het volgende overzicht geeft de verstrekte subsidies weer over de boekjaren 2015 tot en met 2020. Hierbij hebben wij ook de mutaties weergegeven die hebben plaatsgevonden.

Tabel 2 Beschikte en verstrekte subsidies aan De Domijnen voor de periode 2015-2020

Jaar	Totaal subsidie	Toelichting
2015	€ 7.154.542	exclusief muziekonderwijs: € 1.338.528 en cultuureducatie € 100.592 en inclusief indexering t.o.v. prijspeil 2014.
2016	€ 8.050.551	inclusief cultuureducatie, bijdrage De Ligne (€ 850.000) en 0,2% loon en prijscompensatie (€ 16.009). Correctie kwartaal drie medewerkers muziekdocenten (€ 30.000).
2016 additioneel	€ 32.642	looncompensatie gemeentepersoneel.
2017	€ 8.644.130	minus -/- € 7.000 e-collectie bieb (bijstelling AU) en + € 600.579 huisvesting De Ligne, loon- en prijscompensatie 0%.
2017 additioneel	€ 80.920	additionele beschikking gedetacheerd gemeentelijk personeel.
2018	€ 9.052.959	minus -/- € 49.624 invulling taakstelling arbeidsvoorwaarden gemeentebreed (verminderen dienstvrije dagen vertaald in een fte-reductie en aanpassing van het functieboek); aanvullende subsidie voor compensatie loonkosten gemeentepersoneel meegenomen in integrale subsidieverstrekking in 2018; subsidie poppodium € 370.000.

2018 additioneel	€ 10.000	ombuiging moest € 39.624 zijn; fout hiermee hersteld.
2019	€ 8.714.259	€ 76.300 loonindexering (erbij); -/- € 250.000 ombuiging bibliotheekwerk; -/- € 175.000 afzonderen budget overgangs- en garantieafspraken gemeentelijk personeel.
2019 additioneel	€ 238.290	€ 63.290 aanvulling op loonindexering (2,93% gemeentelijk personeel), € 175.000 kosten gemeentelijk personeel tweede halfjaar 2019.
2020	€ 8.461.625	plus index gemeentelijk personeel, personeel De Domijnen (2,4%): € 81.156. Afgezonderd deelbudget overgangs en garantieafspraken (€ 175.000; zal in november 2020 worden beschikt).
2020	€ 401.158	correctie op subsidie 2020 (besluit 14-09-2020).

Uit bovenstaand overzicht is af te leiden dat er sprake is van diverse aanpassingen in het subsidiebedrag. Daarnaast constateren we dat er sprake is van een dalende lijn qua beschikt subsidiebedrag (netto). Hierbij geldt wel de opmerking dat er sprake is van extra subsidies als gevolg van nieuwe taken of ontwikkelingen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij huisvesting Ligne en de onderbrenging van Poppodium Volt bij De Domijnen.

Tabel 3 Beschikte en verstrekte subsidies aan De Domijnen van de overige gemeenten voor de periode 2015-2019

Jaar	Subsidie
2015 (Subsidies derden)	€ 1.734.100
2016 (Exploitatiesubsidie overige gemeenten)	€ 1.643.769
2017 (Exploitatiesubsidie overige gemeenten)	€ 1.672.228
2018 (Exploitatiesubsidie overige gemeenten)	€ 1.324.649
2019 (Exploitatiesubsidie overige gemeenten)	€ 1.330.138

In bovenstaand overzicht is de ontwikkeling van de ontvangen subsidies van de overige gemeenten (Stein, Beek, Echt-Susteren en Schinnen (na 1 januari 2019 gemeente Beekdaelen) te zien. In de jaarrekening 2015 is deze of een vergelijkbare post nog anders benoemd, waardoor er mogelijk niet 100% vergelijkbaarheid is tussen de cijfers van 2015 en 2016. Wel is te zien dat de totale som aan subsidies in de loop van de tijd afneemt.

In haar Zelfreflectie⁶ heeft De Domijnen een overzicht opgenomen van "de minder ontvangen inkomsten uit subsidies, verhuur- en horecaopbrengsten en kosten die niet door De Domijnen betaald hadden moeten worden" (zie specifiek pagina 17 van de Zelfreflectie). Wij zien in dit overzicht verschillen ten aanzien van de ontwikkeling van de subsidie van de gemeente Sittard Geleen en de ontwikkeling die hierboven geschetst wordt op basis van de beschikkingen van de gemeente Sittard-Geleen. Daarnaast worden hier nog aanvullende posten benoemd, zoals de subsidies vanuit de andere gemeenten (m.b.t. bibliotheekwerk), loon- en prijscompensatie en misgelopen inkomsten.

⁶ De Domijnen, 2020, *Zelfreflectie - Vijf jaar De Domijnen 2015 t/m 2019*, 20 juli 2020, p. 1-24.

Hieronder sommen wij de op basis van de Zelfreflectie van De Domijnen minder ontvangen subsidie (en andere inkomsten) op, voor zover deze posten aanvullend zijn op de ontwikkelingen die we in de twee bovenstaande tabellen weergegeven hebben. Daarnaast geven we per post onze bevindingen weer.

Tabel 4 Minder ontvangen subsidies (en andere inkomsten) voor de periode 2015-2019 volgens de Zelfreflectie van De Domijnen + bevindingen BMC

Omschrijving	2015	2016	2017	2018	2019
Loonontwikkeling	€ 70.548	€ 93.903	€ 82.435	€ 78.195	€ 140.683
De loonontwikkeling betreft de feitelijke loonsverhogingen van het personeel van De Domijnen. De gemeente Sittard-Geleen stelt bij de vaststelling van de begroting de indexatie vast die van toepassing is voor de subsidieverstreking aan instellingen. Hierbij heeft de gemeente Sittard-Geleen in de afgelopen periode ook soms de nullijn aangehouden. Dit betekent dat de gemeente Sittard-Geleen voor enkele jaren heeft besloten om de subsidiebedragen niet te indexeren. Voor een deel van de loonontwikkeling is De Domijnen gehouden aan de cao's (bibliotheekwerk en CAR-UWO (gemeente)). Voor de overige medewerkers (die niet onder deze twee cao's vallen) is De Domijnen niet gehouden aan vaste afspraken over loonontwikkeling.⁷					
Prijzontwikkeling	€ 25.685	€ 12.919	€ 60.471	€ 74.457	€ 115.811
De percentages die voor deze berekening door De Domijnen gebruikt zijn, komen overeen met de consumentenprijsindex van het CBS. Dit verklaart het lagere bedrag in 2015 (CPI = 0,6%) en het hogere bedrag in 2019 (CPI = 2,6%). De berekening is (voor alle jaren) gebaseerd op de overige kosten (dus niet de loonkosten en niet de huurkosten) in de begroting van 2015. Over vergoeding voor prijsontwikkeling hebben wij geen (meerjarige) afspraken met de gemeente Sittard-Geleen gezien. De gemeente lijkt dit per beschikking te besluiten.					
Huurverhoging	€ 0	€ 752	€ 0	€ 8.579	€ 12.039
In de huurovereenkomsten van de verschillende panden wordt voor de huurprijs uitgegaan van een jaarlijkse indexering conform CPI. In de beschikkingen tussen de gemeente en De Domijnen zien wij geen afspraken terugkomen over de mate van compensatie van deze kosten die gepaard gaan met indexatie.					
Vergoeding loon- en prijscompensatie gemeenten	€ 37.500	€ 63.262	€ 13.156	€ 38.921	€ 150.331
Dit zijn de bedragen die De Domijnen wel hebben ontvangen vanuit de gemeenten ter compensatie van loon- en prijsontwikkelingen (zie voor het aandeel Sittard-Geleen hierin de toelichting op de subsidiebeschikkingen in tabel 2). Zoals hierboven aangegeven, zijn hierover in elk geval met de gemeente Sittard-Geleen geen structurele afspraken.					
Bezuiniging bibliotheekwerk (correctie e-collectie)	-/- € 44.000	-/- € 50.000	-/- € 57.000	-/- € 66.000	

⁷ Op basis van de jaarrekening 2019 was de verdeling van het gemiddelde aantal fte over de verschillende cao's als volgt: 30,3% De Domijnen; 37% Bibliotheekwerk en 32,8% gemeentelijk (CAR-UWO). De verdeling van het aantal medewerkers was eind 2019: 31,7% De Domijnen; 42,1% Bibliotheekwerk en 26,2% gemeentelijk (CAR-UWO).

In 2014 heeft de gemeente Sittard-Geleen aangegeven⁸ dat bovenstaande bedragen voor de periode periode 2014-2018 gecorrigeerd zullen worden op het subsidiebedrag. In de Zelfreflectie beschouwt De Domijnen deze correctie als structureel (ook na 2018). Wij zien hier geen afspraken voor terug dat er sprake is van een structurele correctie.

Misgelopen huurinkomsten Schouwborg	-/- € 100.000	-/- € 100.000	-/- € 100.000	-/- € 100.000	-/- € 100.000
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Dit betreft een inschatting van inkomsten die mogelijkwerijs gerealiseerd hadden kunnen worden wanneer de Schouwborg (meer) verhuurd had mogen/kunnen worden. Hiervoor hebben wij geen nadere onderbouwing of businesscase kunnen krijgen. Deze bewering kunnen wij dus niet toetsen.

Betaalde kosten onderhoud Schouwborg	-/- € 90.454	-/- € 81.972	-/- € 65.540	-/- € 65.756	-/- € 47.704
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Deze kosten hebben betrekking op een van de dossiers die de relatie tussen De Domijnen en de gemeente onder druk zetten (zie paragraaf 3.1), omdat hierover geen duidelijk afspraken zijn gemaakt en beide partijen een verschillend standpunt hierover hebben ingenomen.

De gemeenteraad van Sittard-Geleen heeft op 22 maart 2012 in haar nota 'Ombuigen met Visie'⁹ besloten een bezuiniging van € 745.000 op de cultuurbegroting door te voeren. Daarvan komt per 1 januari 2015 € 600.000 ten laste van De Domijnen. In het ondernemingsplan 2015-2018¹⁰ van De Domijnen is het volgende aangegeven ten aanzien van de invulling van deze taakstelling: *"Onderdeel van deze bezuiniging van € 600.000 is de uitvoering van de bestuursopdrachten 'Bibliotheekwerk' en 'Muziekonderwijs & Cultuureducatie', waarvan in 2014 al € 400.000 is gerealiseerd door BiblioNova en Artamuse. Ook is aangegeven dat de directe kosten van theatervoorstellingen, € 150.000,-, gedekt zouden moeten worden uit kaartverkoopinkomsten; deze wijziging wordt vanaf 2015 doorgevoerd. De overige bezuinigingspost van € 50.000 zullen wij realiseren door schaalvergroting. Externe diensten - zoals drukwerk en schoonmaak - zullen centraal worden ingekocht. Wij streven ernaar de schaalvoordelen te maximaliseren, zodat er middelen vrijkomen om de inrichting van wijkcultuurcentra en nieuwe activiteiten te kunnen bekostigen."*

Het is nu (in 2020) niet concreet aan te geven op welke organisatieonderdelen of activiteiten deze besparing gerealiseerd is. Dit heeft te maken met de niet aanwezige koppeling tussen doelstellingen, activiteiten en middelen (zie hoofdstuk 3). Hierdoor is het niet mogelijk om te zien waar de bezuinigingen zijn geëffectueerd en waar dat is 'geland' qua reductie van activiteiten. Hierover is door De Domijnen beperkt gerapporteerd in jaarrekeningen en begrotingen. Wat wij hierin wel terugzien is een verandering in de locaties/funcities van de bibliotheken (o.a. 'leeswinkels') en een reductie van het aantal schouwborgvoorstellingen. Hieraan worden echter geen zichtbare concrete bedragen gekoppeld.

⁸ Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Subsidie Cultuurbedrijf en Vastgoed*, 15 augustus 2014, p. 1-2.

⁹ Gemeente Sittard-Geleen, 2012, *Ombuigen met visie - Voorstellen voor taakreductie 3e fase t.b.v. raadsbesluitvorming 22 maart 2012*, 22 maart 2012, p. 1-207.

¹⁰ De Domijnen, 2014, *Ondernemingsplan 2015-2018 - Dichter bij mensen*, augustus 2014, p. 1-52.

Daarnaast is de bezuiniging voor een deel opgevangen door de realisatie van een gezamenlijk backoffice binnen De Domijnen. Het exacte bedrag van deze efficiencyvoordelen is niet bekend.

Onderstaand overzicht geeft de begrote subsidiebedragen weer die zijn opgenomen in de Meerjarenbegroting 2015-2018 van De Domijnen. In deze begroting werd uitgegaan van een oplopend bedrag, zoals hieronder weergegeven, wat betreft de subsidie-inkomsten vanuit de gemeente Sittard-Geleen. Wanneer we dit afzetten tegen de beschikte bedragen, zoals weergegeven in tabel 2, is te zien dat de gerealiseerde bedragen wat betreft te ontvangen subsidie lager zijn dan waarmee in 2015 in de begroting rekening is gehouden.

Tabel 5 Begrote subsidiebedragen voor De Domijnen op basis van de meerjarenbegroting 2015-2018

Jaar	Subsidie Sittard-Geleen
2015	€ 8.554.102
2016	€ 9.477.257
2017	€ 10.151.707
2018	€ 10.225.550

2.3 Proces besluitvorming De Domijnen

In deze paragraaf beschrijven we welke stappen er door de gemeente en de culturele instellingen zijn gezet, en welke besluiten er zijn genomen in het proces naar het tot stand komen van het cultuurbedrijf.

Ombuigen met Visie (2012)¹¹

De raad stemt in met een taakstellende bezuiniging van € 745.000 per jaar op cultuur met ingang van 2015. Deze opgave dient te worden gerealiseerd binnen 'cultuurvernieuwing', dat wil zeggen: door het organisatorisch en fysiek omvormen van de culturele basisinfrastructuur (i.p.v. het toepassen van de 'kaasschaafmethode'). In 'Ombuigen met Visie' worden de volgende aandachtspunten in het beleid genoemd:

- sterk verenigingsleven;
- creatieve vorming (muziekonderwijs, beeldende kunsteducatie, dans et cetera);
- bibliotheekfunctie;
- professioneel podium met productiefunctie;
- poppodium;
- presentatieplek/tentoonstellingsruimte;
- decentrale cultuurcentra (cultuurhuizen) met onder meer kleinschalige broedplaatsen voor (pop)muziek, beeldende kunsten en architectuur;
- evenementen;
- stedelijke programmering.

¹¹ Gemeente Sittard-Geleen, 2012, *Ombuigen met visie - Voorstellen voor taakreductie 3^e fase t.b.v. raadsbesluitvorming 22 maart 2012*, 22 maart 2012, p. 1-207.

Startnotitie Cultuurbedrijf (2012)¹²

Hierin wordt als beoogd resultaat van het Cultuurbedrijf het volgende genoemd:

"Met de oprichting van het Cultuurbedrijf wordt een creatieve infrastructuur beoogd, die een substantiële bijdrage levert aan de culturele vitaliteit van de stad en omgeving. Daarbij wordt een efficiënte inzet van middelen nagestreefd met een taakstellend nettoresultaat van € 745.000 per jaar per 2015 en daarop vooruitlopend € 50.000 in 2013 en € 400.000 in 2014."

Stedelijke programmering is de belangrijkste drager van de creatieve infrastructuur die de gemeente voor ogen heeft. Deze moet:

- aansluiten bij de profilering van Sittard-Geleen als innovatieve businessstad, stedelijk middelpunt van de regio en jonge, actuele stad;
- gewenste doelgroepen als jongeren en kenniswerkers aanspreken;
- onderscheidend zijn in ten minste Zuid-Limburg;
- het principe 'per functie een organisatie' loslaten. Er dient een beweging te worden gemaakt van 'aanbodgericht' naar 'vraaggericht' en 'marktconform'.

In eerste instantie gaan museum Het Domein, de Stadsschouwburg, het Euregionaal Historisch Centrum, Artamuse en Biblionova op in één nieuwe, slagvaardige organisatie.

In de startnotitie is een 'plan van aanpak' opgenomen, alsmede een tijdsplanning.

Bestuursplan¹³

Het Bestuursplan is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de Stuurgroep Cultuurbedrijf. Deze bestaat uit de portefeuillehouders 'Cultuur' en 'Middelen' van de gemeente Sittard-Geleen, de portefeuillehouder 'Cultuur' van de gemeente Beek (namens de regiogemeenten), de adjunct-gemeentesecretaris van de gemeente Sittard-Geleen, de voorzitter van de Raad van Toezicht van BiblioNova, een lid van de Raad van Toezicht van Artamuse en de directeur van Stichting Meetings en Events, waar poppodium Volt onder valt. Met het Bestuursplan wordt beoogd de betrokken organisaties voldoende handvatten te bieden om onder aansturing/regie van een 'cultureel ondernemer' een goed doordacht ondernemingsplan voor het Cultuurbedrijf op te stellen. In het Bestuursplan worden de volgende kaders en uitgangspunten voor de nieuwe onderneming geschetst:

- Het Cultuurbedrijf is georganiseerd rond de kern expertises 'collecties', 'podia/presentatie' en 'educatie'.
- Artamuse, BiblioNova, Het Domein, het Euregionaal Historisch Centrum en de Stadsschouwburg vormen van 1 januari 2015 het Cultuurbedrijf, dat als autonome onderneming gaat fungeren.
- Het popcentrum van Stichting Meetings en Events wordt uiterlijk op 1 januari 2017 geïntegreerd.
- Er wordt gekozen voor een stichting als rechtsvorm met een bestuurder-raad-van-toezichtmodel en de Code Cultural Governance als leidraad voor het handelen.
- Na besluitvorming worden de reorganisatie en fusie in gang gezet en worden de drie medezeggenschapsorganen van de drie organisaties via de juiste procedures erbij betrokken.

¹² Gemeente Sittard-Geleen, 2012, *Startnotitie Cultuurbedrijf + Collegevoorstel*, 28 juni 2012, p. 1-24.

¹³ De Stuurgroep Cultuurbedrijf, 2013, *Bestuursplan Cultuurbedrijf*, p. 1-36.

- Bij de reorganisatie wordt gekozen voor natuurlijk verloop dan wel voor een actieve begeleiding naar ander in- of extern werk.
- Er wordt een schouw uitgevoerd in alle gebouwen die straks gaan behoren tot de fysieke culturele infrastructuur, om achterstallig onderhoud en noodzakelijke aanpassingen vast te stellen.
- De exploitatielasten van de gebouwen die deel uitmaken van het Cultuurbedrijf die niet worden gedekt door huurinkomsten van de betrokken instellingen komen niet voor rekening van het Cultuurbedrijf.
- Nadat advisering door de medezeggenschapsorganen heeft plaatsgevonden wordt er een voorzitter van de nieuwe Raad van Toezicht benoemd, die de opdracht krijgt om de overige leden van de nieuwe Raad van Toezicht te benoemen.
- De Raad van Toezicht zal vervolgens een directeur/ondernemer werven, die het Ondernemingsplan voor het nieuwe Cultuurbedrijf gaat opstellen.

Ondernemingsplan 2015-2018 De Domijnen, 'Dichter bij mensen' (augustus 2014)¹⁴

De Domijnen formuleert haar missie als volgt: *"Wij inspireren, prikkelen en dagen uit tot voortdurend beleven, leren en verwonderen. Wij bieden mensen nieuwe ervaringen en inzichten betreffende hun herkomst en toekomst, en plaatsen zo cultuur in het hart van de samenleving."*

De Domijnen heeft als visie: *"Cultuurconfrontaties, talentontwikkeling en cultuurbelevissen zijn onze tools om het contact tussen publiek en cultuur te intensiveren, Cultuur is onlosmakelijk verbonden met ons dagelijkse leven. Wij geven die verbinding handen en voeten via een divers en toegankelijk kwaliteitsaanbod. Zo maken we het culturele profiel van de stad en regio tastbaar."*

Bij het samenvoegen van de verschillende organisaties koos De Stuurgroep Cultuurbedrijf in 2013 voor inhoudelijke en organisatorische synergie door 'de focus op functies' en niet op de disciplines van de oorspronkelijke instellingen.¹⁵ Hierbij staan vier activiteiten centraal: podium, exposities, educatie, collecties & informatie. De zichtbare nieuwe toplaag betreft jaarlijkse projecten die dwars door de basisfuncties heen lopen, die multidisciplinair zijn, inhoudelijke en organisatorische deskundigheid bundelen en om brede interne en externe samenwerking vragen. Deze projecten zijn verweven met nieuwe jaarthema's en met bestaande cultuurinitiatieven die een grote(re) culturele reikwijdte hebben en periodiek terugkeren. De Cultureel Intendant speelt een sleutelrol bij de thema's, aansluitend bij regionale en provinciale bewegingen en Euregionale stromingen.

De Domijnen zet in op een culturele infrastructuur die dicht bij mensen staat, met een breed programma, ontstaan door dialoog met de samenleving, en met een regionaal overstijgend karakter. Er is extra aandacht voor gezinnen met kinderen, jongeren en 65-plussers. Er wordt ingegaan op relevante trends in de samenleving en gezocht naar verbinding van het industriële verleden en heden. De Domijnen wil op de verschillende locaties meer bezoekers trekken uit een breder gebied. Ook wordt er ingezet op laagdrempelige activiteiten dicht bij mensen, zowel fysiek als digitaal.

¹⁴ De Domijnen, 2014, *Ondernemingsplan 2015-2018 - Dichter bij mensen*, augustus 2014, p. 1-52.

¹⁵ De Stuurgroep Cultuurbedrijf, 2013, *Bestuursplan Cultuurbedrijf*, p. 1-36. Zie specifiek bladzijde 10.

De nieuwe culturele onderneming wil de door de gemeente opgelegde bezuiniging ombuigen naar 'financiële ruimte', onder meer door deskundigheid en organisatiekracht te bundelen. Door schaalvergroting en een nieuwe, ondernemende manier van werken worden kosten bespaard en met nieuwe verdienmodellen ontstaat er financiële ruimte. Zo kan De Domijnen in financiële zin minder afhankelijk worden van de gemeentelijke overheid.

De raad stemt op 24 augustus 2014 in met het Ondernemingsplan De Domijnen. Daarbij wordt voor het Cultuurbedrijf (De Domijnen) voor 2015 een budget beschikbaar gesteld van € 8.485.061 (prijsspeil 2014¹⁶) en wordt het door de raad in 2009 beschikbaar gestelde budget van € 850.000 voor de exploitatie van Ligne vanaf 2016 hieraan toegevoegd. Ook wordt besloten om een deel van het frictiebudget 'Ombuigen met Visie' in te zetten voor:

- de frictiekosten voor de vorming van het Cultuurbedrijf van € 1.181.000;
- een risicoachtervang van maximaal € 200.000 voor de frictiekosten van de directeuren.

Oprichting Stichting Cultuurbedrijf Westelijke Mijnstreek e.o.¹⁷

De nieuwe rechtspersoon wordt op 21 januari 2014 opgericht. In de statuten is de doelstelling van de stichting als volgt geformuleerd: *"het bevorderen van cultuurparticipatie van de burger door middel van gezamenlijke integrale artistieke programmering en met inachtneming van een duurzame bedrijfsvoering"*. Tevens is vastgelegd dat het vermogen van de stichting uitsluitend dient ter verwezenlijking van het doel van de stichting en dat de stichting zich laat leiden door de Governancecode Cultuur met de wijzigingen zoals die daarop worden aangebracht.

Doelstellingen bij de oprichting van De Domijnen

Samenvattend leveren het Bestuursplan De Domijnen¹⁸ en het Ondernemingsplan De Domijnen¹⁹ de volgende doelstellingen voor De Domijnen op.

Tabel 6 Doelstelling De Domijnen geclusterd per onderdeel van de Culturele Waardenkaart in beeld

Kracht	Doelstellingen
Samenwerking	Organisatie rondom functies: podium, exposities, educatie en collectie & informatie
	Integratie poppodium uiterlijk op 1 januari 2017 gerealiseerd
	Eén culturele onderneming met één identiteit
	Eén gezamenlijke backoffice voor alle 'functies'
	Slagvaardige organisatie
	Meerdere opdrachtgevers

¹⁶ In de subsidiebeschikking 2015 wordt indexering toegepast op dit bedrag en wordt het door De Domijnen te ontvangen bedrag aangepast aan de dan geldende omstandigheden (in relatie tot o.a. Artemuse), zie ook de toelichting in tabel 2.

¹⁷ Notariaat Versteeg Giesbers & Steegmans, 2014, *Oprichting Stichting Stichting Cultuurbedrijf Westelijke Mijnstreek en Omgeving gevestigd te Sittard-Geleen*, 20 januari 2013, p. 1-10.

¹⁸ De Stuurgroep Cultuurbedrijf, 2013, *Bestuursplan Cultuurbedrijf*, p. 1-36.

¹⁹ De Domijnen, 2014, *Ondernemingsplan 2015-2018 - Dichter bij mensen*, augustus 2014, p. 1-52.

Publiekskracht	Van 'aanbodgericht' naar 'vraaggericht'
	Met activiteiten dichterbij de gemeenschap
	Projecten op basis van jaarthema's die dwars door de (basis)functies heen lopen
	'Culturele intendant' als schakel
Bedrijfsvoeringskracht	Taakstellende bezuiniging van € 600.000 vanaf 2015
	Afhankelijkheid van gemeentelijke subsidie verkleinen (lees: aandeel eigen inkomsten omhoog)

Hoofdstuk 3 Bevindingen en analyse huidige prestaties De Domijnen

In dit hoofdstuk beoordelen wij aan de hand van de drie krachten uit de Culturele Waardenkaart ('Samenwerkingskracht', 'Publiekskracht' en 'Bedrijfsvoeringskracht') de huidige prestaties van De Domijnen en stellen we vast op welke wijze deze krachten elkaar beïnvloeden.

3.1 Samenwerkingskracht

Een cultuuraanbod georganiseerd rondom 'functies'

Eén van de meest in het oog springende kenmerken van De Domijnen is de keuze vanuit het bestuursplan 2013 om het cultuuraanbod te organiseren rondom 'functies' en niet, zoals veelal in den lande gebruikelijk is, rondom 'instituten' (lees: culturele organisaties met niet alleen elk een eigen, specifiek aanbod, maar ook een eigen instellingsbelang). Het idee hierachter was en is nog steeds dat het denken vanuit 'functies' meer ruimte biedt voor synergie/cross-overs tussen de diverse disciplines, zoals 'theater', 'popmuziek', 'museale presentaties', 'educatie' en 'bibliotheekwerk', en dat daarmee het cultuuraanbod ook toegankelijker kan worden gemaakt voor het publiek. Dat 'institutioneel denken' een belemmering kan vormen voor samenwerking tussen de diverse disciplines zien we in onze adviespraktijk bijna dagelijks. In onze optiek ligt er daarmee een innovatieve gedachte ten grondslag aan de totstandkoming van De Domijnen. En daarmee vinden we dat de gemeente en De Domijnen hun nek hebben uitgestoken om de inrichting van het cultuuraanbod op een vernieuwende manier te organiseren.

Een cultuuraanbod vanuit één entiteit

De Domijnen is een creatie van een nieuwe organisatie uit de voormalige organisaties Museum Het Domein, BiblioNova, Stadsschouwburg Sittard-Geleen en het Euregionaal Historisch Centrum. Later zijn ook Poppodium Volt en het Filmhuis Sittard geïntegreerd in De Domijnen. Beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering, en de verantwoording daarvan, zijn belegd bij één rechtspersoon: Stichting De Domijnen. Met de oprichting van de nieuwe organisatie werd primair een meer efficiënte inzet van middelen beoogd. Vanuit dat oogpunt vinden we de keuze om het aanbod onder de paraplu van één stichting te brengen logisch.

Een cultuuraanbod vanuit één identiteit

De keuze om een compleet cultuuraanbod te presenteren als één merk (De Domijnen) vinden we minder voor de hand liggend. Er zijn weliswaar in Nederland vergelijkbare 'fusieorganisaties', zoals Cultuurbedrijf Noordoostpolder (Muzisch Centrum, theater 't Voorhuys, Kunstuitleen Emmeloord en museum Schokland), Cultuurbedrijf Doetinchem i.o. (Schouwburg Amphion, Muziekschool Oost Gelderland en Kunstencentrum Gruitpoort) en TivoliVredenburg (Poppodium Tivoli en Muziekcentrum Vredenburg), maar in alle gevallen bleven de 'merken' van de gefuseerde organisaties bestaan.

Dat is niet voor niets. Het publiek identificeert en/of verbindt zich met 'de schouwburg', met het 'poppodium', met 'het filmhuis' of met 'het museum', met een locatie, een gebouw, een geschiedenis, een traditie, een emotie. En daarin voorziet een 'functie' niet. Dat dit ook van toepassing is op de situatie rond De Domijnen zien we heel nadrukkelijk terugkomen in de gesprekken die we voor dit onderzoek hebben gevoerd.

Met de keuze om de 'oude merken' te vervangen door 'culturele functies' en die 'De Domijnen' te noemen werd ook beoogd het totale activiteitenaanbod meer toegankelijker te maken voor een breed publiek. Het lijkt erop dat dit maar zeer beperkt is gelukt. Uit het marktonderzoek van 2016²⁰ blijkt dat 19% van de respondenten De Domijnen niet kent, 44% kent het alleen van naam en 28% komt er weleens. Vooral van het museum is bekend dat dit bij De Domijnen hoort (57%). Van het filmhuis (40%), de bibliotheek (45%), de schouwburg (49%) en het archief (22%) is de bekendheid minder groot. Uit het marktonderzoek van 2018²¹ blijkt dat de bekendheid iets is toegenomen: 10% heeft nog nooit van De Domijnen gehoord, 42% kent het alleen van naam, 33% komt er weleens en 14% komt er regelmatig. Anders geformuleerd: 63% van de respondenten kende in 2016 De Domijnen niet of nauwelijks en kwam er niet. In 2018 bedroeg dit percentage 53%. Wanneer wij deze resultaten afzetten tegen de missie en visie van De Domijnen (zie paragraaf 3.2), is te zien dat er in het realiseren van de beoogde verbindingsfunctie van De Domijnen in de samenleving nog veel te winnen is.

Het omzetten van de 'oude merken' naar 'culturele functies' heeft naar de waarneming van BMC tot verlies van identiteit en tot verlies van herkenbaarheid geleid, alsmede tot verlies van belangrijke stakeholders (bijvoorbeeld de heemkundeverenigingen). Hoewel De Domijnen de laatste jaren meer is gaan investeren in de relaties tussen de 'functies' en de specifieke doelgroepen, en het filmhuis en het poppodium binnen De Domijnen een meer 'eigen gezicht' hebben, is de binding met het publiek slechts beperkt hersteld. Dat geldt ook voor de interne organisatie van De Domijnen. Daar waar werd beoogd om met De Domijnen (ook) intern meer samenwerking en betrokkenheid te realiseren ('We werken allemaal voor hetzelfde bedrijf') heeft dit eerder een averechts effect gehad. Uit de gesprekken die we met verschillende medewerkers van De Domijnen hebben gevoerd komt nadrukkelijk naar voren dat er (nog) te weinig 'eigenaarschap' met het geheel wordt gevoeld.

Themajaren als bindmiddel

Om nieuwe inhoudelijke samenwerkingen binnen en buiten De Domijnen tot stand te brengen zijn door De Domijnen de zogenoemde 'themajaren' geïntroduceerd: een jaarronde horizontale programmering door de 'functies' heen op basis van een bepaald thema. Per thema wordt een intendant aangesteld, die zorgt voor de inhoudelijke verbinding en kwaliteitsbewaking. Zo stond in 2015 het thema 'Jaar van de Mijnen' centraal en een recent thema (2019) was 'Kunst = Vrijheid'.

BMC is van mening dat het 'horizontaal' programmeren aan de hand van jaarthema's in beginsel een goede manier is om tot synergie tussen de inhoudelijke 'functies' te komen en een breder publiek aan te spreken.

²⁰ Flycatcher, 2016, *Marktonderzoek De Domijnen*, oktober 2016, p. 1-160.

²¹ Flycatcher, 2018, *Marktonderzoek De Domijnen*, april 2018, p. 1-134.

Maar we hebben het beeld dat dit, door de wisselende vorm en aanpak en door het aantrekken van intendanten 'van buiten', nog onvoldoende heeft geleid tot interne en externe samenwerking in structurele zin. We baseren ons hierbij op de interviews met medewerkers, waarin zij aangaven beperkte betrokkenheid bij de jaarthema's gevoeld te hebben. Veel verliep via de (op dat moment aanwezige) intendant, waardoor de onderlinge verbinding in de organisatie beperkt bleef. Daarnaast zien wij beperkte externe samenwerking (op structurele basis). Verder wijzen we erop dat een goede uitvoering van het werken met Domijnen-brede jaarthema's wordt belemmerd door het feit dat de verschillende 'functies' alle hun eigen planningssystematiek hebben. Zo bedraagt de doorlooptijd van de voorbereiding en vormgeving van een tentoonstelling/museale presentatie vaak 2 tot 3 jaar, terwijl een poppodium hooguit 6 maanden van tevoren programmeert en/of vaak snel moet inspelen op de actualiteit van het aanbod.

Relatie gemeente Sittard-Geleen - De Domijnen

Met het koppelen van een structurele financiële taakstelling van € 745.000 (€ 600.000 op het Cultuurbedrijf) aan 'culturele vernieuwing' (zie 'Ombuigen met visie' en de 'Startnotitie Cultuurbedrijf' uit 2012) heeft de gemeente Sittard-Geleen de basis gelegd voor het Cultuurbedrijf in z'n huidige vorm. Daarbij werd enerzijds beoogd om het culturele aanbod in kwaliteit en kwantiteit binnen de bezuinigingsopgave zo veel als mogelijk in stand te houden en daar waar mogelijk zelfs uit te breiden en/of te versterken en anderzijds om de gemeentelijke organisatieonderdelen (Stadsschouwburg Sittard-Geleen, Museum Het Domein en Euregionaal Erfgoedcentrum) te 'verzelfstandigen' dan wel op afstand te plaatsen. Mede gelet op de ambitieuze doelstellingen die de gemeente hieraan heeft verbonden (een stedelijke programmering als belangrijkste drager voor de creatieve infrastructuur, een voor ten minste Zuid-Limburg onderscheidend programma-aanbod en een transitie van 'instituten' naar 'functies' en van 'aanbodgericht' naar 'vraaggericht') kan met terugwerkende kracht worden vastgesteld dat de gemeente de zwaarte en complexiteit van de opdracht aan De Domijnen heeft onderschat. Anders gezegd: de gemeente heeft het 'op afstand plaatsen' van het nieuwe Cultuurbedrijf te letterlijk genomen. Wat BMC met name opvalt is dat bij het tot stand komen van De Domijnen en de doorontwikkeling ervan geen gedegen businesscase met een 'omgevingsanalyse', een uitgewerkt 'stappenplan of uitvoeringsprogramma' en een 'risicoanalyse' zijn opgesteld. Ook heeft er naar de waarneming van BMC tussen de gemeente en De Domijnen geen periodieke evaluatie plaatsgevonden over de behaalde resultaten binnen de doorontwikkeling van het Cultuurbedrijf op basis waarvan is bijgestuurd, anders dan het gesprek over het jaarverslag, de jaarrekening en het jaarplan van het Cultuurbedrijf.

Ervaringen met het tot stand komen van 'culturele fusieorganisaties', 'cultuur bedrijven' en/of 'cultuurclusters' elders in het land leren dat dergelijke initiatieven een periode van 3 tot 5 jaar nodig hebben om tot volledige wasdom te komen. Daarbij is het belangrijk dat de nieuwe onderneming bij de start beschikt over voldoende financiële reserve en/of ontwikkelbudget voor de opbouw van de nieuwe organisatie, voor het vormgeven van nieuwe activiteiten en voor het leggen van verbindingen met nieuwe doelgroepen en dat de 'basisvoorwaarden' op orde dienen te zijn.

Op grond van het voornoemde moeten we vaststellen dat De Domijnen een gemankeerde start heeft gekend. Het tot stand komen van De Domijnen was primair 'financieel gestuurd' en per saldo heeft het nieuwe Cultuurbedrijf na verwerking van de taakstellende bezuiniging van € 600.000 in de periode 2015-2020 opnieuw budget ingeleverd (zie hiervoor paragraaf 2.2 - financiële kaders). Daarnaast constateren we dat aan een aantal basale voorwaarden voor een goede start van de nieuwe onderneming niet tijdig of nog niet is voldaan. Zo was een belangrijk uitgangspunt voor de 'nieuwe organisatie' de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden. Het uitblijven hiervan heeft naar de waarneming van BMC de doorontwikkeling van De Domijnen in de weg gezeten, niet zozeer vanwege de materiële ongelijkheid die dit binnen de organisatie heeft veroorzaakt, als wel omdat dit heeft geleid tot verstoorde gezagsverhoudingen, die een goede aansturing van met name de voormalige gemeentelijke onderdelen hebben bemoeilijkt. Andere 'dossiers' die een negatief effect hebben gehad op de relatie tussen De Domijnen en de gemeente Sittard-Geleen of die nog lopen, zijn:

Lopende dossiers:

- de onderhoudsvoorziening van de Schouwburg en het MOP van Poppodium Volt;
- de kunstcollectie en de situatie rondom het depot. Vanuit de gemeente is er onvoldoende zicht op de inhoud, samenstelling en waarde van de collecties hedendaagse kunst. Tussen De Domijnen en de gemeente is een beheersovereenkomst overeengekomen, waarin is opgenomen dat De Domijnen 10 jaar de tijd krijgt om de registratie op orde te brengen. Het is voor de gemeente niet duidelijk wat de stand van zaken is binnen dit traject. Daarnaast hebben de gemeente en De Domijnen verschil van mening over wie verantwoordelijkheid draagt voor het fysieke beheer van de collectie en of het fysieke beheer onder de eerdergenoemde beheersovereenkomst valt;
- de impact van de nieuwe Archiefwet en de positionering (arbeidsrechtelijk) van het archief;

Afgeronde dossiers:

- de horecaexploitatie van de Schouwburg. Recentelijk is het contract met de externe horecaexploitant gestopt; De Domijnen kan hier nu zelf invulling aan geven;
- het faillissement van Artamuse. De aansluiting met De Domijnen is indertijd niet gelukt. Het dossier is gesloten, maar het heeft wel tot 'schade' (imago) geleid. De Domijnen doet nu de volledige uitvoering van Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK). In samenwerking met Myouthic wordt ook muzikeducatie daarin meegenomen.

We komen tot de conclusie dat de negatieve effecten van deze 'slepende kwesties' wel door de gemeente zijn herkend en erkend, maar dat onvoldoende is 'doorgepakt' om tot een oplossing of definitieve afronding ervan te komen. Onze indruk is dat de huidige portefeuillehouder daarin wel belangrijke stappen zet. Tegelijkertijd zien we dat deze issues door De Domijnen sterk worden benadrukt, met name wanneer een kritische beoordeling van het eigen functioneren wordt beschreven zoals in de Zelfreflectie 2015-2019 en in diverse jaarverslagen. Hierbij wordt naar oordeel van BMC beperkt benoemd wat in de eigen sfeer, binnen de beperkingen die deze kwesties met zich meegebracht hebben, gedaan is om tot verbeteringen te komen en waar de eigen tekortkomingen liggen waarop verbetering of ondersteuning nodig is.

De ruim geformuleerde doelstellingen in de beleidsplannen en de positief gestelde jaarverslagen geven weinig zicht op het reflecterend vermogen binnen de organisatie van De Domijnen en bieden, zowel intern als met de gemeente, weinig mogelijkheden voor kritisch opbouwende gesprekken of cyclische verbeterprocessen.

Relatie De Domijnen - overige gemeenten en stakeholders

Naast de (hoofd)relatie die De Domijnen onderhoudt met de gemeente Sittard-Geleen werkt De Domijnen ook voor de gemeenten Stein, Echt-Susteren, Beek en Beekdaalen (kern Schinnen). Het betreft het leveren van diensten op het gebied van bibliotheek- en archiefwerk (in Echt-Susteren alleen bibliotheekwerk). De genoemde gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de wijze waarop De Domijnen de diensten aanbiedt en uitvoert.

Eén van de doelstellingen die bij het tot stand komen van De Domijnen is geformuleerd is dat het Cultuurbedrijf ook voor andere opdrachtgevers zou gaan werken dan de gemeente Sittard-Geleen (andere overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven). Behoudens de samenwerkingsverbanden die tot stand zijn gekomen (of al bestonden voor 2015) met de voornoemde gemeenten en de dienstverlening aan scholen in het kader van 'Educatie', is beperkte (structurele) uitvoering gegeven aan deze doelstelling. Enkele voorbeelden van samenwerkingen die tot stand zijn gekomen zijn: (structurele) samenwerking met Studium Generale van de Universiteit Maastricht; coproductie van een toneelvoorstelling van Toneelgroep Maastricht en er vindt afstemming plaats met het Theater aan het Vrijthof over de programmering. In onze optiek liggen hier nog meer mogelijkheden en kansen.

Samenwerking werd ook beoogd met de collega-culturele instellingen in Heerlen en Maastricht. Het beeld dat BMC heeft is dat er weliswaar periodiek contact is inzake de afstemming van programma-aanbod, maar dat er geen structureel overleg plaatsvindt over hoe het gezamenlijke aanbod in de regio Zuid-Limburg zo kan worden vormgegeven dat het publiek optimaal wordt bediend en de publieke middelen zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Zoiets kan onder meer worden bereikt door afspraken te maken over een logische verdeling van het aanbod, in die zin dat bijvoorbeeld de drie schouwburgen in de regio zich ieder 'specialiseren' in een deel van het aanbod, afhankelijk van capaciteit, beschikbare faciliteiten, specifieke kennis of netwerk, budget et cetera en elkaar daarin ondersteunen. Ontwikkelingen elders in het land leren dat dergelijke niet-vrijblijvende (regionale) samenwerkingen alleen van de grond komen als deze ook door de betrokken gemeenten op bestuurlijk en politiek niveau worden aangestuurd.

Structuur als sturingsmiddel

Bij het tot stand komen van De Domijnen zijn de voormalige 'culturele instituties' opgegaan in vier 'functies': 'Podium' (filmhuis, schouwburg, poppodium), 'Collecties & Informatie' (archief en bibliotheek), 'Exposities' (Erfgoedcentrum en Museum voor Hedendaagse Kunst) en 'Educatie' (Cultuureducatie met Kwaliteit (onderwijs), Kunst en de wijken, cursusaanbod leesvaardigheid, cursussen vrije tijd, Serviceloket amateurkunst en verenigingen). Deze vier 'functies' zijn ondergebracht in drie 'lijnafdelingen' binnen De Domijnen: 'Exposities, Collecties & Info', 'Educatie' en 'Podium'. Daarnaast zijn er 'in de lijn' nog twee andere afdelingen geplaatst: 'Marketing/Communicatie' en 'Bedrijfsvoering'.

Iedere afdeling kent een 'hoofd'. De vijf 'afdelingshoofden' vormen samen met de directeur bestuurder het 'managementteam' van De Domijnen.

Wat BMC opvalt is dat in de structuur van De Domijnen geen duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de primaire en de secundaire bedrijfsprocessen. Tot het primaire bedrijfsproces rekenen we de vier 'kernfuncties' van De Domijnen, waarbij we aantekenen dat we het onderscheiden van 'Educatie' als aparte 'functie' arbitrair vinden. 'Educatie' is immers integraal onderdeel van de voornoemde drie andere 'functies'. Dat geldt ook voor 'Marketing/Communicatie' waar het 'functiegebonden promotie' betreft. Het 'corporate deel' van de Marketing/Communicatie en de afdeling 'Bedrijfsvoering' zijn 'functies' die ondersteunend zijn aan de vier inhoudelijke functies en dus onderdeel van het secundaire bedrijfsproces. BMC is van mening dat de gekozen structuur van nevenschikte (maar) ongelijkwaardige afdelingen *verkokering* in de hand werkt, terwijl er juist gestreefd werd naar verdergaande *integratie* en daarmee samenwerking.

Tevens valt het BMC op dat de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke ontwikkeling van De Domijnen als geheel (lees: de samenhang tussen de 'functies') niet (helder) is belegd. Kijken we naar de functies en het takenpakket van de 'functiehoofden', dan zien we dat die met name 'managerial gericht' zijn (en minder op de inhoudelijke beleidsontwikkeling). De inhoudelijke beleidsontwikkeling is lager in de organisatie (binnen de functies) georganiseerd en komt door de aansturing minder integraal naar boven. Vanzelfsprekend is de directeur-bestuurder integraal eindverantwoordelijk voor het beleid van De Domijnen, zo ook voor het inhoudelijke beleid, maar gezien de complexiteit van de opgave en zijn grote span of control zou naar de mening van BMC de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke/artistieke ontwikkeling van het Cultuurbedrijf als geheel bij één functionaris in de organisatie moeten worden belegd. In dat verband: culturele ondernemingen van een dergelijke omvang werken om die reden vaak met een meerkoppige directie: een algemeen/zakelijk directeur en een artistiek directeur of een algemeen/inhoudelijk directeur en een zakelijk directeur.

We verbazen ons erover dat de bij het tot stand komen van De Domijnen gekozen organisatiestructuur geen onderwerp is geweest bij de 'Zelfreflectie 2015-2019'. Gelet op de complexiteit van de opdracht die De Domijnen van de gemeente heeft meegekregen en die de stichting ook aan zichzelf heeft gesteld is de vraag valide of de gekozen structuur de meest passende is geweest en/of dat deze op basis van de opgedane ervaringen dan wel nieuwe inzichten bijstelling verdient.

Leiderschapsstijl

De geldende leiderschapsstijl binnen De Domijnen beoordelen we als overwegend 'top-down'. Het mandaat om besluiten te nemen is hoog in de organisatie belegd. Dit gegeven en de structuur waarbinnen De Domijnen is vormgegeven (zie eerder benoemd in deze paragraaf) leiden naar onze waarneming tot lange beslislijnen en/of bureaucratische processen. Er wordt naar onze waarneming te veel gestuurd op details en te weinig op visieontwikkeling, integraliteit en ondernemerschap om zo creativiteit binnen en synergie tussen de 'functies' te bevorderen teneinde te komen tot een meer onderscheidend aanbod voor nieuwe doelgroepen met bijpassende (nieuwe) bekostigingsvormen.

De omstandigheden waarbinnen De Domijnen is opgericht en heeft geopereerd (verschillende identiteiten, aansturing gemeente, druk op de kosten door bezuinigingen) hebben deze ontwikkeling versterkt.

Onze bevindingen op dit gebied worden ondersteund door de gesprekken die we hebben gevoerd met medewerkers op diverse posities in de organisatie. Daar waar met De Domijnen werd beoogd tot een meer slagvaardige en efficiënt georganiseerde culturele onderneming te komen (vergeleken met de 'oude instituties') ervaren de medewerkers nu meer bureaucratie en een meer 'strokerige besluitvorming' dan in de oude situatie(s).

Om tot een goede inhoudelijke beleidsontwikkeling en -uitvoering van de kerntaken van De Domijnen te komen zou naar de mening van BMC de verantwoordelijkheid hiervoor lager in de organisatie moeten worden belegd, in het bijzonder bij de inhoudelijke specialisten per functie (programmeurs en programmamakers). Versterking van de autonomie van de onderscheidende 'functies' binnen De Domijnen zal eerder leiden tot de beoogde synergie/samenwerking dan dat deze via de huidige structuur min of meer 'van boven wordt opgelegd'. Hierbij is het van belang om ook naar de zachtere elementen binnen de organisatie te kijken en het aspect cultuur te ontwikkelen, zie aanbevelingen 4 en 6 in hoofdstuk 4.

3.2 Publiekskracht

Ambities en doelstellingen

De missie en de visie van De Domijnen zijn gericht op het *"brengen en verweven van kunst en cultuur met het dagelijks leven van zo veel mogelijk inwoners"*. De Domijnen wil activiteiten dichterbij de mensen organiseren op openbare locaties en wil inspelen op *"alle relevante trends in onze samenleving: belevingsintensivering, internationalisering, informalisering en individualisering, en zich richten op de 'hele samenleving'". Met een breed palet aan activiteiten die doelgroepspecifiek, maar mensgericht vorm zullen krijgen. Hierbij zal er extra aandacht uitgaan naar gezinnen, jongeren en 65-plussers"*.²²

Aan het tot stand komen van De Domijnen ligt een breed scala aan ambities ten grondslag: 'stedelijke programmering', 'meer synergie', 'betere herkenbaarheid', 'meer verbinding met de gemeenschap', 'meerdere opdrachtgevers', 'bijdragen aan de profilering van de stad', 'aanbod voor expats' en alles 'efficiënter' (tegen minder geld). Met terugwerkende kracht kan de vraag worden gesteld of de lat daarmee niet veel te hoog is gelegd voor een nieuw te ontwikkelen culturele onderneming met een schaalgrootte die uniek was (en is) in Nederland. De voornoemde ambities zijn grotendeels blijven staan en blijken in de praktijk niet altijd haalbaar te zijn. We constateren dat echte keuzes en focus aanbrengen op basis van de resultaten (bijsturing) nauwelijks hebben plaatsgevonden.

Vervolgens zijn de missie en visie niet doorvertaald naar heldere en toetsbare doelstellingen, die een duidelijke richting en focus aangeven voor de activiteiten en inzet van middelen. Tevens zien we dat De Domijnen beperkt expliciet de aansluiting maakt met de opdracht (maatschappelijke effecten en doelstellingen) vanuit de gemeente.

²² De Domijnen, 2014, *Ondernemingsplan 2015-2018 - Dichter bij mensen*, augustus 2014, p. 1-52. Zie specifiek pagina 12.

We zien bijvoorbeeld een zeer beperkte aansluiting tussen de kaders van de gemeente Sittard-Geleen en de begroting en jaarrekening van De Domijnen op dit gebied. Hierbij merken we ook op dat de opdracht van de gemeente Sittard-Geleen aan De Domijnen nog onvoldoende helder en duidelijk is en geen richting geeft aan De Domijnen.

Doordat er geen duidelijke koppeling is aangebracht tussen maatschappelijke effecten en doelstellingen van de gemeente (= opdracht van de gemeente aan De Domijnen), de doelstellingen, resultaten, activiteiten en middelen van De Domijnen (= uitvoering door De Domijnen), is het heel moeilijk om te beoordelen in hoeverre de ingezette activiteiten en middelen (fte's en euro's) door De Domijnen doeltreffend en doelmatig zijn ingezet. Dit komt doordat er hiaten zitten in bovengenoemde keten van opdracht en uitvoering. Hierdoor is het ook lastig om de prestaties van De Domijnen af te zetten tegen de opdracht van de gemeente. We zien in de relatie tussen de gemeente en De Domijnen dat het 'goede gesprek' over de opdracht (te realiseren maatschappelijke effecten) van de gemeente en de bijdrage van De Domijnen daaraan niet plaatsvindt. Daarnaast hebben de in paragraaf 3.1 genoemde 'dossiers', en de relatie die mede als gevolg hiervan tussen De Domijnen en de gemeente is ontstaan, dit 'goede gesprek' de afgelopen jaren in de weg gestaan.

Resultaten

Wanneer het totale aantal gerealiseerde bezoeken en het totale aantal activiteiten uit de factsheets van de jaarverslagen van 2015 tot 2019 met elkaar worden vergeleken, is er een enorme groei van het aantal activiteiten te zien (in 2019 een verdriedubbeling van het aantal in 2015). Daarbij is ook een forse groei van het aantal bezoekers te zien. De groei van het aantal activiteiten per jaar loopt echter niet gelijk op met de groei van het totale aantal bezoeken per jaar (in 2015 497.367, in 2019: 614.368), waarmee gesteld kan worden dat het aantal bezoeken per activiteit een daling laat zien (van gemiddeld 909 bezoekers per activiteit in 2015 naar gemiddeld 389 bezoekers per activiteit in 2019). Een verklaring hiervoor is dat het aantal kleinschalige activiteiten in het aanbod van De Domijnen is toegenomen. Onderstaand overzicht geeft op hoofdlijnen een beeld van de ontwikkeling van de aantallen activiteiten en de aantallen gerealiseerde bezoeken.

Tabel 7 Resultaten van De Domijnen in beeld voor de periode 2015-2019

Factsheet De Domijnen	2015	2016	2017	2018	2019
Totaal bereik bezoekers	497.367	688.554	610.912	568.322	614.369
Totaal aantal activiteiten	547	885	1547	1.627	1.578
Stedelijke programmering	22.780	61.037	82.519	63.917	91.017
Bereik bezoekers					
Jaarlijks terugkerende multidisciplinaire projecten, zoals: Week van de Amateurkunst, Barockfestival, Kom bij ons op de bank, Mega Singalong, Oktobermaand-Kindermaand, Museumweekend					

Aantal hoofdactiviteiten	7	7	8	8	8
Aantal deelnemers	2.815	841	583	1.652	1.700
Aantal stichtingen/verenigingen	88	81	126	131	130

We plaatsen hierbij de kanttekening dat in de loop der jaren een aantal programma-onderdelen anders is benoemd en/of berekend, waardoor een vergelijking niet altijd even goed te maken is. Een eenduidige definitie en manier van meten ontbreekt. Bij de stedelijke programmering is aangegeven dat met gratis activiteiten in het openbaar gebied de tellingen soms bij benadering zijn. In het totale bereik per jaar worden de bezoekers aan deze multidisciplinaire projecten op openbare locaties (waarbij een inschatting wordt gemaakt van het bezoekersaantal) gecombineerd met bezoekersgegevens vanuit de andere functies. Hierdoor vormt de totaalstelling een combinatie van verschillende definities en meetmethodieken (waarbij deze ook door de jaren heen op sommige punten zijn bijgesteld), waardoor het duiden van de ontwikkelingen ten opzichte van vorige jaren op totaalniveau lastig is. Het is voor BMC op basis van de aangeleverde stukken niet mogelijk om de opgegeven bezoekersaantallen te valideren.

Uit de jaarverslagen is niet goed op te maken wat er als activiteit wordt geteld, hoe nieuwe doelgroepen erbij zijn betrokken, op welke manier er dialoog is geweest met externen of hoe de dwarsverbanden zijn gestimuleerd. De groei van het aantal activiteiten is enorm, maar het is niet duidelijk in hoeverre er ook een groei is in de kwaliteit van de activiteiten en welke strategische keuzes er zijn gemaakt.

Op basis van de uitgebreide gespreksronde die we hebben gevoerd met betrokkenen binnen en buiten De Domijnen en gegeven de uitkomst van een vergelijking van de in Sittard-Geleen behaalde resultaten op de onderdelen 'schouwburg', 'poppodium' en 'filmhuis' met de situatie in Deventer, Venlo, Enschede en Helmond komen we tot de volgende kwalitatieve en kwantitatieve uitspraken over de afzonderlijke onderdelen van het Cultuurbedrijf:

Functie Podium

- Er is alom waardering voor het aanbod en de performance van het filmhuis. De bezoekersaantallen zijn in de afgelopen jaren fors gegroeid. De dubbelfunctie bioscoopzaal en collegezaal van Hogeschool Zuyd blijkt goed werkbaar te zijn, mede omdat bij bijvoorbeeld de keuzes voor verschillende installaties de functie van het filmhuis als uitgangspunt is genomen (een filmhuis dat ook collegezaal is en niet andersom). Wel wordt in de foyer de echte 'filmhuis-beleving' gemist en wordt het filmhuis door de dubbelfunctie beperkt in de mogelijkheden voor middagvoorstellingen. Er is bij BMC geen onderzoek bekend naar de behoefte aan middagvoorstellingen of mogelijke effecten hiervan op de bezoekersaantallen. Het filmhuis heeft voor het publiek een duidelijke identiteit/herkenbaarheid. Wat in de benchmark opvalt is dat de bezoekersaantallen in Sittard-Geleen wel achterblijven bij die in Venlo, Deventer, Enschede en Helmond. Dit doet vermoeden dat er in Sittard-Geleen nog wel meer marktpotentie is voor het aanbod van 'arthousefilms'.

- De Schouwburg heeft ten opzichte van de situatie voor 2015 veel aan impact verloren. Er wordt opvallend negatief gesproken over het aanbod en de performance van de Schouwburg. Wij zijn van mening dat de prestaties van de Schouwburg worden beoordeeld op factoren die deels losstaan van de ontwikkeling van De Domijnen. Het speelveld van de schouwburgen is ook landelijk in de afgelopen decennia, onder meer onder invloed van bezuinigingen en toenemende concurrentie, veranderd. De kritiek op het functioneren van de Schouwburg wordt naar onze waarneming ook deels gevoed door nostalgische sentimenten.
Feit is echter wel dat De Domijnen tot op heden (te) weinig slagkracht heeft getoond om met de Schouwburg een nieuwe koers in te slaan. Opvallend vaak wordt het aanbod van de Parkstad Limburg Theaters (Heerlen, Kerkrade) als voorbeeld van een aansprekende programmering genoemd. De betekenis van de Schouwburg voor activiteiten die meer verbonden zijn met de eigen gemeenschap en met de historie van de stad wordt wel gezien. Daar liggen wat ons betreft ook de kansen om de Schouwburg in Sittard te revitaliseren. Als we kijken naar het aanbod en de bezoekersaantallen in Venlo, Enschede, Deventer en Helmond, valt op dat Sittard-Geleen, gegeven zijn schaalgrootte, achterblijft bij de genoemde referentiegemeenten.
- De integratie van Poppodium Volt in het nieuwe Cultuurbedrijf heeft zichtbaar een positief effect gehad op het popculturele aanbod in Sittard-Geleen. Gelet op de performance van de voorganger van Volt, valt op dat het huidige poppodium breder en toegankelijker programmeert. De aantallen activiteiten en bezoeken blijven weliswaar achter bij de prestaties van poppodia in Venlo, Helmond, Deventer en Enschede, maar daarbij dienen we in ogenschouw te nemen dat Poppodium Volt een korte historie kent en zich nog kan doorontwikkelen. Er liggen nog duidelijke kansen voor verdere groei.

Functie Educatie

- De uitvoering van het landelijke project 'Cultuureducatie met Kwaliteit' verloopt naar onze waarneming goed. De Domijnen voert als penvoerder van de CmK-regeling de regeling voldoende uit: er wordt ingezet op samenwerking met basisscholen, een doorlopende leerlijn in cultuuronderwijs en competentieversterking voor leerkrachten. Bij de start in 2015 deden 20 basisscholen mee, nu 48 basisscholen. Het is hierbij aan de scholen om de keuze te maken of ze meedoen, op welke manier ze betrokken zijn bij het ontwikkeltraject van CmK en op welke manier ze als school willen inzetten op cultuuronderwijs en de mogelijkheden binnen Sittard-Geleen. Net zoals doorklinkt in geluiden van andere penvoerders, gestaafd door landelijk onderzoek van het LKCA en Fonds voor Cultuurparticipatie, merkt De Domijnen als penvoerder van de CmK-regeling op dat er een gat bestaat tussen de ambities van directeuren en schoolteams en de werkelijke uitvoering door leerkrachten in de klas. In de nieuwe CmK-periode van 2021-2024 kan worden voortgebouwd aan het huidige traject in Sittard-Geleen. NB Als penvoerder van de CmK-regeling heeft De Domijnen een andere rol dan als cultuuraanbieder - door het Fonds voor Cultuurparticipatie wordt hierop streng toegezien bij de indiening van het vierjarenplan, de uitwerking en de evaluatie.
- 'Kunst in de Wijken' heeft zich ontwikkeld tot een waardevolle werkwijze om op wijkniveau cultuuraanbod te ontwikkelen.
- De educatieve taak van de bibliotheek sluit aan bij de landelijke ontwikkelingen, waarin bibliotheeklocaties steeds meer een maatschappelijke taak krijgen (laaggeletterdheid, digitalisering, werk).

- Het cursusaanbod is beperkt, met een relatief klein aantal cursisten. De keuze is gemaakt om aanvullend aanbod te ontwikkelen en niet te concurreren met andere aanbieders. Dat vinden we verstandig.

Functie Collecties en informatie

- De bibliotheeklocaties Geleen en Echt pakken door op de ontwikkeling naar een maatschappelijke bibliotheek, andere locaties zijn nog wat traditioneler.
- Het archief gaat voort op de bestaande weg en zoekt de samenwerking waar mogelijk.
- Er is wel een flinke terugval van het aantal bezoekers aan het archief.²³ Hoewel de digitalisering van het archief ook een rol speelt in deze terugloop, is de daling die we hier zien sterk. Het behouden van de verbinding met (diverse groepen) bezoekers lijkt op basis van de bezoekersaantallen niet goed gelukt te zijn.

Functie Exposities

- Zowel het Erfgoedcentrum als het Museum voor Hedendaagse Kunst laten geen grote groei zien van het aantal bezoekers. Het lukt niet goed om een structurele verbinding aan te gaan met inwoners, liefhebbers van kunst en erfgoed, verenigingen. Mogelijke oorzaken hiervan liggen in de fysieke splitsing van beide musea en daarmee de mate van 'vindbaar' zijn voor het publiek. Uit de gesprekken maken wij op dat het publiek beide musea moeilijk weet te vinden. Daarnaast is een mogelijke oorzaak aan te wijzen in de beperkte aansluiting met lokale en regionale kunstenaars met wie het publiek zich weet te identificeren. Er wordt nu vaak gekozen voor buitenlandse kunstenaars, waarbij er minder binding is met de lokale context.

De ambitie van De Domijnen is om op allerlei manieren voor alle delen van de samenleving iets te betekenen. Meer focus helpt: hoe sluit je aan bij thema's van de gemeente, hoe sluit je aan bij de dynamiek van elke discipline, hoe verdiep je band met bestaande doelgroepen en welke nieuwe doelgroepen wil je erbij betrekken?

Nieuwe uitdagingen

In het beleidsplan 2020-2021 'Cultuur doen we samen'²⁴ van De Domijnen worden drie grote uitdagingen genoemd voor de nieuwe beleidsperiode - thema's die ook in het eerste ondernemingsplan al als belangrijke uitgangspunten werden genoemd:

1. vergroten van de verbinding tussen cultuur en samenleving;
2. samen met de inwoners, instellingen en overheden samenwerken en cocreëren;
3. vergroten van de eigen inkomsten.

Ook in dit nieuwe beleidsplan zien we dat er ambitieuze, weinig concrete en toetsbare doelstellingen worden benoemd: *"De Domijnen biedt inclusief beleid en wil alle bevolkingsgroepen toegang bieden tot cultuur. Onder inclusiviteit verstaan wij de deelname aan de (culturele) samenleving door alle bevolkingsgroepen waaronder ook mensen met een migratieachtergrond, kansarmen en mensen met een handicap- of functiebeperking."*

²³ Op basis van de jaarverslagen is de ontwikkeling van het aantal bezoekers als volgt: van 2.200 bezoekers in 2015 en 2016, 3.774 bezoekers in 2017 naar 890 bezoekers in 2018 en 754 bezoekers in 2019.

²⁴ De Domijnen, 2019, *Beleidsplan De Domijnen 2020-2021 Cultuur doen we samen*, juni 2019, p. 1-69.

*Dit betekent dat wij in onze programmering, locatie en toegankelijkheid rekening houden met eventueel weg te nemen fysieke en/of financiële drempels. Daarvoor werken we samen met instellingen, zorgaanbieders en armoedefondsen.*²⁵ De daarbij genoemde voorbeelden, zoals gratis workshops, activiteiten en exposities in de bibliotheek, vinden we weinig vernieuwend en niet doelgroepspecifiek.

Om de verbinding tussen cultuur en samenleving te vergroten wil men meer gaan samenwerken en cocreëren, met voldoende flexibiliteit om culturele trends met alle maatschappelijke ontwikkelingen te verweven. Hoe wordt vastgesteld wat *alle* maatschappelijke ontwikkelingen zijn is onduidelijk. De Werkplaats wordt genoemd als de nieuwe structuur die de verbindingen zal leggen.

De Domijnen wil de inkomsten vergroten:

- Podium: 3% meer betalende theaterbezoekers, 5% meer bezoeken poppodium en 5% meer bezoeken filmhuis.
- Exposities: 5% meer bezoeken Erfgoedcentrum. Museum Hedendaagse Kunst: geen groeipercentage genoemd.
- Educatie: meer workshops en cursussen - geen groeipercentage genoemd.
- Collecties & Informatie: er wordt een dalende trend van abonneehouders geconstateerd, men wil consolideren op de peildatum december 2018 en onderzoeken welke abonnementsvormen het beste aansluiten.
- Marketing en Communicatie: groei inkomsten door nieuwe combinaties van activiteiten en samenwerkingsvormen - geen streefcijfers genoemd.
Vanaf 2019 een algemene Vriendenpas, ambitie om de verkoop te stimuleren. Groei Businesskring van 16 leden in 2017 naar 30 leden eind 2021 door ledenwerfacties.

In het beleidsplan worden de ambities om de inkomsten te vergroten verschillend benoemd: soms worden groeipercentages genoemd zonder onderbouwing of nadere uitwerking.

De Werkplaats

De Domijnen wil in de huidige beleidsperiode gaan werken met De Werkplaats: *"De Werkplaats is vanaf 2020 een nieuw te vormen mentale, fysieke en digitale plek binnen De Domijnen. De Werkplaats is de vooruitgeschoven post die de doorontwikkeling tot netwerkorganisatie in alle verschijningsvormen zichtbaar maakt. De gereedschappen zijn multidisciplinair samenwerken met in- en externe partijen, samen ontwikkelen en innoveren. De te ontwikkelen werkwijze rolt De Domijnen de komende vier jaar steeds verder uit, waardoor steeds meer medewerkers worden betrokken. Tevens wil men door middel van de Werkplaats de rol van regisseur in de samenwerkingsverbanden gaandeweg vormgeven. De Werkplaats werkt via cocreatie, waarbij verschillende partners elkaar aanvullen op inhoud en/of middelen zodat waardevermeerdering ontstaat. Aangezien het om nieuwe innovatieve modellen en nieuwe samenwerkingsvormen gaat, is een concrete kwantitatieve doelstelling niet aan te geven. Dit is een proces van vallen en opstaan. Ruimte voor experiment met gedegen evaluaties moet De Werkplaats ondersteunen in ontwikkeling en groei".*²⁶

²⁵ De Domijnen, 2019, *Beleidsplan De Domijnen 2020-2021 Cultuur doen we samen*, juni 2019, p. 1-69.

²⁶ De Domijnen, 2019, *Beleidsplan De Domijnen 2020-2021 Cultuur doen we samen*, juni 2019, p. 1-69.

Bij navraag medio 2020 binnen de organisatie blijken weinig medewerkers te begrijpen wat hiermee wordt bedoeld en ook niet betrokken te zijn bij activiteiten van De Werkplaats. We plaatsen vraagtekens bij de effectiviteit van een 'nieuwe werkwijze' als De Werkplaats.

Naar onze mening is het meer autonoom maken van de 'functies' binnen het geheel van De Domijnen dan wel het beleggen van verantwoordelijkheden lager in de organisatie, alsmede het aanstellen van een 'verbindingsofficier' binnen de directie een veel effectievere methode om op een meer *natuurlijke* wijze synergie/samenwerking tot stand te brengen.

Ambities: dwarsverbanden en dialoog

Volgens het Ondernemingsplan 2015-2019²⁷ wil De Domijnen dwarsverbanden stimuleren: tussen mensen, activiteiten, disciplines, gemeenten en regio's met een organisatie-structuur die interdisciplinair is ingericht vanuit de vier culturele functies: Podium, Exposities, Collecties & Informatie en Educatie. Hierbij wil De Domijnen ingaan op ontwikkelingen in de regio: de groeiende creatieve industrie en groeiend hoger onderwijs, de toenemende vergrijzing, de hoge laaggeletterdheid en de sterke bevolkingskrimp. Om cultuur dicht bij mensen te kunnen brengen zal De Domijnen in '*constante dialoog* met onze omgeving' zijn.²⁸

Activiteiten als bindmiddel

Uit de jaarverslagen blijkt een groeiend aantal activiteiten (zie ook tabel 7). Zo zijn er veel multidisciplinaire projecten ontwikkeld, zoals Baro(c)kfestival, Geleen On Stage, Mega Sing Along en de Week van de Amateurkunst, Kom Bij Ons op de Bank, Kunst in de Supermarkt, Lezen in de Tuinen. De jaarthemaprogrammering met intendanten heeft geleid tot een diversiteit van (tijdelijke) samenwerkingsprojecten met interne en externe partijen. Door de omvorming van de klassieke uitleenbibliotheek naar bibliotheken met een brede maatschappelijke functie zijn nieuwe activiteiten ontwikkeld en worden nieuwe doelgroepen aangesproken. Voor verenigingen is er een Serviceloket opgezet, met een groeiend aantal deelnemers/gebruikers. Hoewel er een grote diversiteit van activiteiten is ontwikkeld, wordt niet duidelijk op welke manier hier door cocreatie en dialoog wordt samengewerkt met partners en welke resultaten er worden geboekt, afgezet tegen de doelstellingen van De Domijnen.

Dialoog met bestaande doelgroepen

De Domijnen heeft veel energie gestoken in de nieuwe organisatie, maar heeft bestaande contacten en vaste bezoekers niet altijd weten te behouden. Uit gesprekken en media-uitingen blijkt dat vaste schouwburgbezoekers soms een theater elders verkozen omdat het aanbod en de nieuwe uitstraling hen niet meer aansprak, liefhebbers van moderne kunst voelden geen trots meer voor 'hun museum', bibliotheekgebruikers leverden hun abonnement in omdat ze zich niet thuis voelden in een 'leeswinkel' (gevolg van de bezuinigingen op de bibliotheek) en het aantal bezoekers van de studiezaal van het archief nam af.

²⁷ De Domijnen, 2014, *Ondernemingsplan 2015-2018 - Dichter bij mensen*, augustus 2014, p. 1-52.

²⁸ De Domijnen, 2014, *Ondernemingsplan 2015-2018 - Dichter bij mensen*, augustus 2014, p. 1-52. Zie specifiek pagina 13.

Vrijwilligers van het filmhuis voelden zich in eerste instantie minder direct betrokken binnen de nieuwe structuur, terwijl zij voor zowel het filmhuis als het poppodium (vanaf 2018 onderdeel De Domijnen) een belangrijke spil zijn. Pas later is er meer structuur in de contacten met vrijwilligers gekomen en vanaf 2019 is er een vrijwilligersbeleidsplan. Het Serviceloket laat een groeiend aantal gebruikers zien, maar lijkt vooral aanbodgericht te zijn en weinig gericht op netwerkvorming en dialoog met de vele verenigingen (inrichting accountmanagement). Samenvattend heeft De Domijnen te weinig oog gehad voor het behouden van bestaande contacten met diverse doelgroepen in de afgelopen jaren. De eerste stappen om dit te verbeteren zijn nu gezet.

Contact met het bedrijfsleven

In het ondernemingsplan 2015-2018 wordt ingezet op nieuwe verdienmodellen en op cocreatie met kunstprofessionals en het bedrijfsleven. Op basis van de gevoerde gesprekken en ontvangen documenten constateren we dat er ten aanzien van het werven van fondsen resultaten zijn geboekt. Het volgende overzicht geeft de bedragen per jaar weer:

- 2015: € 70.000
- 2016: € 75.000
- 2017: € 123.200
- 2018: € 59.700
- 2019: € 77.735
- 2020: € 98.984

Hier liggen mogelijkheden en kansen voor verbetering om een bredere financieringsmix toe te passen en daarmee de eigen inkomsten te vergroten.

Binnen de organisatie is beperkte expertise op dit gebied. De ervaring die er in het verleden was bij Museum Het Domein om fondsen te werven voor landelijk spraakmakende tentoonstellingen of meerjarenprojecten is bij De Domijnen weinig ingezet. In onze optiek zijn er meer mogelijkheden om externe bekostiging vorm te geven en De Domijnen laat deze kansen nu liggen (subsidie en fondsenwerving provinciaal, landelijk en Europees). De contacten met het bedrijfsleven zijn in de eerste jaren beperkt gebleven. Pas in de afgelopen jaren worden deze meer concreet, bijvoorbeeld met een project met DSM dat op dit moment wordt ontwikkeld. De businessclub is in de eerste beleidsperiode langzaam gegroeid (groei door bundeling van de voormalige sponsorclub (op dat moment 7 leden) van de schouwburg), in de huidige beleidsperiode wordt het contact met het bedrijfsleven concreter ingevuld.

Om mogelijke kansen te verzilveren dient de organisatie te investeren in de benodigde kennis en expertise op het gebied van onder andere lobby, fondsenwerving en sponsoring.

Branding van nieuwe organisatie

Bij de start van De Domijnen werden grote ambities benoemd met een landelijk vernieuwende structuur. Uit de interviews die BMC heeft gehouden en de bestudeerde media-uitingen (krantenartikelen) blijkt dat veel inwoners de nieuwe structuur niet begrepen en zich niet aangesproken voelden door de overkoepelende organisatie en benaming. Er ontstonden wisselende beelden over De Domijnen: trots en hooggespannen verwachtingen tegenover onbegrip en aversie.

Zoals aangegeven in paragraaf 3.1 is de naamsbekendheid van De Domijnen in 2018 ten opzichte van 2016 gestegen (in 2016 kende 63% van de respondenten De Domijnen niet of nauwelijks en kwam men er niet (In 2018 was dit 53%). Hoewel de naamsbekendheid is gestegen, blijkt uit de gesprekken dat de negatieve beeldvorming is gebleven.

Bezoekers begrepen de locatiebenamingen en functies niet en voelden zich niet langer verbonden met bijvoorbeeld de schouwburg of het museum voor moderne kunst. Daar waar het is gelukt om de oorspronkelijke disciplines (poppodium, filmhuis) een eigen klankkleur en beweegruimte te geven, ontstonden meer mogelijkheden voor doelgroep-specifieke keuzes. Met bijvoorbeeld een breder aanbod arthousefilms in het filmhuis en pubquizen en jazzconcerten bij het poppodium werd een nieuw en breder publiek bereikt.

Vanuit communicatie en marketing zien wij in de loop der jaren een omslag, waarbij er weer meer vanuit disciplines wordt gedacht en wordt aangesloten bij de (potentiële) doelgroepen (in plaats van alleen vanuit 'De Domijnen' als geheel). We zien meer doelgroepspecifieke activiteiten gericht op bepaalde functies binnen De Domijnen en er zijn nieuwe doelgroepen die actief worden benaderd, zoals bijvoorbeeld de gerichte marketing voor Pieterpadwandelaars die in de omgeving overnachten. Andere voorbeelden hiervan zijn bovengenoemde films, pubquizen en jazzconcerten.

Door de moeizame start van De Domijnen, de nieuwe structuur, negatieve beeldvorming en de bezuinigingen in de organisatie (zie paragraaf 3.3) is De Domijnen vooral naar binnen gekeerd geweest en is er sprake geweest van een sterke mate van aanbodgericht werken. Hierbij is in mindere mate uitgegaan van de behoeften, wensen en ontwikkeling in de samenleving. Er werd vooral gedacht vanuit het instituut en de functies en minder vanuit de vragen vanuit de samenleving. In de huidige beleidsperiode wordt de ambitie uitgesproken om in cocreatie met inwoners tot cultuuractiviteiten te komen. Het beleidsplan is echter weinig concreet over de invulling hiervan.

3.3 Bedrijfsvoeringskracht

Bezuinigingen: invulling en effecten

Invulling van de taakstelling en aanvullende bezuinigingen

Zoals aangegeven in paragraaf 2.2 is er bij het ontstaan van De Domijnen een taakstelling op de organisatie gelegd van € 600.000 structureel. Gedurende de jaren na 2015 zijn er vervolgens aanvullende bezuinigingen doorgevoerd; een voorbeeld hiervan is de bezuiniging op het bibliotheekwerk van € 250.000 structureel in 2019. Zoals aangegeven in paragraaf 2.2 becijfert De Domijnen de bezuinigingen + gederfde inkomsten op een totaal van € 1,2 mln. Een toelichting op de herkomst van deze cijfers en onze bevindingen hierbij is eveneens weergegeven in paragraaf 2.2.

Het is nu (in 2020) niet concreet aan te geven op welke organisatieonderdelen of activiteiten besparingen gerealiseerd zijn. Dit heeft allereerst te maken met de niet aanwezige koppeling tussen doelstellingen, activiteiten en middelen (zie 'Verbinding tussen cijfers en inhoud ontbreekt, later in deze paragraaf). Hierdoor is het niet mogelijk om te zien waar de bezuinigingen zijn geëffectueerd en waar dat is 'geland' qua reductie van activiteiten.

Hierover is door De Domijnen beperkt gerapporteerd in jaarrekeningen en begrotingen. Wat wij hierin wel terugzien is een verandering in de locaties/functies van de bibliotheken (o.a. 'leeswinkels') en een reductie van het aantal schouwburgvoorstellingen. Hieraan worden echter geen zichtbare concrete bedragen gekoppeld.

Effect van de bezuinigingen

Vanuit de documenten en de gevoerde gesprekken constateren we dat de start van De Domijnen moeizaam verliep. De bezuinigingen hebben daarbij een versterkend effect gehad, omdat er weinig middelen en ruimte waren om cultureel ondernemerschap te bevorderen. Met cultureel ondernemerschap bedoelen wij een situatie waarin sprake is van een onderscheidend aanbod, het aantrekken van nieuwe doelgroepen, het realiseren van een verbinding met de maatschappij en het werken met verschillende manieren van bekostiging (het vergroten van eigen inkomsten, bijvoorbeeld d.m.v. externe fondsenwerving, verkoop van dienstverlening aan andere afnemers). Tevens was er weinig financiële slagkracht (investeringsruimte) om de organisatie van De Domijnen op te bouwen. Hiermee doelen we op een goede inrichting en vorming van de organisatie. Bijvoorbeeld ten aanzien van het vormen van 'één organisatie', vanuit betrokkenheid bij elkaar, trots zijn op De Domijnen en gezamenlijke activiteiten voor het personeel (en vrijwilligers). De ontwikkeling van een gezamenlijke cultuur heeft onvoldoende aandacht gehad. Ook op het gebied van ICT is de inrichting en vorming beperkt geweest. Het ICT-landschap is complex van aard, waarbij gewerkt wordt met verschillende systemen die 'op elkaar zijn geplaatst' zonder een duidelijk informatiemanagementplan. De organisatie ontbeert op dit moment de nodige kennis, expertise en ruimte (in mensen en middelen) om de gewenste verbeterslag te maken om het systeem echt voor de organisatie te laten werken. Met andere woorden, de basis van de bedrijfsvoering langs de onderwerpen Mensen, Systemen en Processen is nog niet op orde.

Mensen

Ten aanzien van het onderwerp Mensen constateren we dat er sprake is van een groep medewerkers met lange dienstverbanden, waarop weinig sturing plaatsvond en weinig coaching en begeleiding heeft plaatsgevonden. Hierdoor is de noodzakelijke kwaliteitsslag ten aanzien van het personeel naar een sterke controlfunctie nog niet gerealiseerd (controlfunctie: bedrijfsvoering adviseert vanuit haar expertise het primaire proces en het management). De focus ligt nu nog sterk op de administratieve organisatie en daarbij is het genereren van goede en adequate sturingsinformatie een opgave (zie verderop in deze paragraaf benoemd). Op onderdelen zien we dat er begonnen is met eerste stappen ten aanzien van het opzetten van de controlfunctie. Een voorbeeld hiervan is het opzetten en verbeteren van de processen bij Poppodium Volt en het creëren van bewustwording voor de implementatie van deze processen, mede gericht op het verbeteren van de rechtmatigheid en het genereren van sturingsinformatie.

Processen

Ten aanzien van het onderwerp Processen constateren we dat processen beperkt in beeld zijn of nog onvoldoende geoptimaliseerd en geïmplementeerd zijn. Hierdoor is vaak niet duidelijk wie waarvan is en wie aanspreekbaar is. Met andere woorden: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn nog onvoldoende in beeld. De laatste tijd is de organisatie actief bezig om de processen te optimaliseren en duidelijkheid te creëren ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Het voorbeeld van Poppodium Volt is de eerste stap in de organisatie. Andere onderdelen moeten de komende tijd op eenzelfde wijze worden aangepakt: processen in beeld, duidelijkheid ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden bevoegdheden, verbeteren controlling, vergroten lerend vermogen van de organisatie. Door processen in beeld te brengen kan ook de mate van efficiëntie van de werkzaamheden worden versterkt. Er leven nu beelden binnen de organisatie dat het aantal fte niet meer overeenkomt met de hoeveelheid taken. Het boekstaven hiervan is lastig, omdat processen nog onvoldoende in beeld zijn. Daarnaast helpt het op orde brengen van de processen om kwetsbaarheid ten aanzien van eenpittersfunctie te reduceren. Dit betekent dat onderlinge vervangbaarheid inzichtelijk kan worden gemaakt en vervolgens geborgd kan worden. Daarnaast kan de kwetsbaarheid van kennisborging in beeld worden gebracht, zodat tijdig kan worden geacteerd op kennisborging bij uitdiensttreding van functionarissen.

Systemen

Voor het onderwerp Systemen is al aangegeven dat het ICT-landschap van de organisatie complex is. Er is daarbij geen interface tussen de verschillende systemen, waardoor er veel handwerk moet plaatsvinden om systemen te laten 'praten' (bijvoorbeeld het bibliotheeksysteem en opzegging door het jaar heen). Dit geeft een hoge mate van foutgevoeligheid. Tevens wordt er dan niet efficiënt gewerkt. Immers, de organisatie werkt dan voor het systeem, in plaats van dat het systeem voor de organisatie werkt. Een voorbeeld in dit verlengde waarbij De Domijnen een risico loopt, is het archief. Doordat processen en systemen niet op orde zijn en er geen verwerkingsovereenkomsten zijn opgesteld, wordt er een risico gelopen ten aanzien van Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) voor het archief. Daarbij geldt ook dat het huidige systeemlandschap nog onvoldoende ondersteunend is ten aanzien van de realisatie van een e-depot.

Sturing op details en op kosten

De bezuinigingen nopen tot sterke sturing op de kosten, wat geleid heeft tot een sterke sturing op details. Dat is ook terug te zien in het mandaat, dat op een hoog niveau in de organisatie is belegd. Dit resulteert in een beperking van de vrijheid van afzonderlijke functies van De Domijnen, waardoor cultureel ondernemerschap niet wordt bevorderd. Tevens zorgt de huidige inrichting van het mandaat voor een relatief trage besluitvorming, omdat de directie overal een besluit over moet nemen. Een ander voorbeeld van de sturing op kosten betreft de discussie omtrent de grondslagen van de huidige subsidiebedragen. We constateren dat deze grondslagen nooit in goede afspraken zijn vastgelegd en dit leidt elk jaar tot discussie en onduidelijkheid.

Zoals aangegeven in paragraaf 3.1 is er geen sprake van een integrale sturing op hoofdlijnen, gericht op het realiseren van maatschappelijke effecten (strategisch van aard), maar wel van sturing op details en op activiteiten (operationeel van aard). Dit komt bijvoorbeeld terug in de begroting, jaarplannen en activiteitenplannen. Deze sturingsdocumenten zijn vooral gericht op de activiteiten die uitgevoerd zullen worden. Er is geen koppeling gemaakt met de effecten van deze activiteiten en doelstellingen van de gemeente (De opdracht vanuit de gemeente is onvoldoende helder (zie paragraaf 3.2)). De Domijnen op haar beurt heeft deze opdracht niet doorvertaald in duidelijke eigen doelstellingen, gekoppeld aan activiteiten en middelen. Het gebrek aan richting komt terug in het jaarplan en de verantwoording.

De mate van doeltreffendheid en doelmatigheid is hierin niet goed te herleiden en hierin is geen focus aangebracht (Wat doen we wel en wat doen we niet of minder? Keuzes maken op basis van de mate van doeltreffendheid). Hierdoor is het ook lastig om de prestaties van De Domijnen af te zetten tegen de opdracht van de gemeente.

We zien in de relatie tussen de gemeente en De Domijnen dat het 'goede gesprek' over de opdracht van de gemeente en de bijdrage van De Domijnen daaraan niet plaatsvindt.

De gemeente is in het verleden door de toepassing van Beleidsgestuurde Contract Financiering (BCF-methode²⁹) doorgeschoten in de manier van sturen en is zich hierdoor gaan richten op een operationeel niveau van aansturen. Dit past niet bij het op afstand zetten van een taak. Het gevolg hiervan is dat De Domijnen ook in die manier van verantwoording is geschoten: op operationeel niveau en niet gericht op de strategische opgave (bijdrage aan maatschappelijke effecten), waarbij het ontbreekt aan een koppeling tussen doelen, resultaten, activiteiten en middelen.

Sturing: plan-do-check-act en sturingsinformatie

Wij constateren dat er geen zichtbare plan-do-check-actcyclus wordt doorlopen, waardoor het lerend vermogen van de organisatie beperkt blijft. Door deze cyclus te doorlopen en met betrekking tot de 'check' een goede en zelfkritische reflectie op het functioneren en presteren uit te voeren, kan er beter gestuurd worden op de doelstellingen van de organisatie. Door de toekomstige 'act' en vervolgens weer 'plan' te baseren op goede sturingsinformatie, met daarbij een kritische evaluatie van de output/prestaties, kan de doeltreffendheid van de organisatie verbeterd worden. De verbinding tussen cijfers en inhoud ontbreekt. De jaarverslagen en jaarrekening zijn een opsomming van wat er is gebeurd in termen van uitgevoerde activiteiten. Hierbij vindt geen evaluatie/toetsing plaats van de mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd. Vervolgens is er dan ook geen input om in het nieuwe jaarplan bij te sturen. Zoals eerder in deze paragraaf aangegeven ontbreekt het in de planning-en-controlcyclusdocumenten aan een duidelijk koppeling tussen maatschappelijke effecten, doelstellingen (= opdracht van de gemeente), doelstellingen van De Domijnen, subdoelstellingen, resultaten, activiteiten en inzet van middelen (fte's en euro's) en de verantwoording hierop. Zoals eveneens eerder aangegeven ligt de focus vooral op het sturen op kosten (veroorzaakt door de sturing op taakstellingen). Hierbij zien we dat de financiën op orde zijn, maar hierbij kan de vraag gesteld worden of dit de resultante is van in control zijn en doeltreffend acteren of het gevolg van sturen op microniveau. En door de focus zo uitdrukkelijk te leggen op kostenbeheersing raken de inhoudelijke beleidsontwikkeling en de daarbij behorende creatieve processen ondergesneeuwd.

Het ontbreken van de verbinding tussen inhoud en cijfers komt ook terug in de begroting 2021 en het bijbehorende activiteitenplan³⁰. In bijlage 2 van dat plan zijn activiteiten en indicatoren opgesomd, maar een duidelijk richting ten aanzien van de doelstellingen wordt gemist. Tevens geven de indicatoren geen duiding van het gewenste effect. Een voorbeeld hierbij is het geven van 8 cursussen en workshops voor 100 cursisten: welk effect dient daarmee behaald te worden (afmaken opleidingen, behalen diploma?) en welke doelgroep benader je?

²⁹ Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Subsidiebeschikking 2018 Stichting De Domijnen*, 9 oktober 2018, p. 6-15.

³⁰ De Domijnen, 2020, *Activiteitenplan De Domijnen 2021 - Klimaat = Verandering*, p. 1-53.

In het activiteitenplan 2021 worden de aanpassingen in verband met corona geduid door middel van een alternatief scenario. Dat is goed. Wat ontbreekt is echter het effect van deze alternatieve maatregelen (scenario) op de doelstellingen (wat realiseer je niet of minder?) en het effect op de inzet van middelen.

Door dit te duiden kan ook richting de gemeente aangegeven worden wat het effect is van de coronacrisis en wat ervoor nodig is om bepaalde negatieve effecten tegen te gaan (invullen rol opdrachtnemer).

Bij de start en verdere opbouw van De Domijnen blijkt het genereren van sturingsinformatie een opgave te zijn. Zoals aangegeven in het begin van deze paragraaf is de bedrijfsvoeringsfunctie nog niet op orde; dit is terug te zien in de sturingsinformatie. De functie heeft moeite om de gewenste informatie te leveren, omdat er nog onvoldoende verbinding is met het primaire proces (koppeling van cijfers aan inhoud) en de basis niet op orde is op de onderdelen Mensen, Processen en Systemen. Er worden stap voor stap verbeteringen gerealiseerd. Daar waar vroeger alleen een begroting en jaarrekening werden opgeleverd, is men sinds het 2^e kwartaal van 2020 in staat om kwartaal-rapportages te maken. Op deze wijze is het management eerder in staat om bij te sturen. Een volgende stap is het genereren van maandrapportages, maar hiervoor moet de bedrijfsvoeringsfunctie in de basis op orde worden gebracht.

Ontwikkeling van bedrijfsvoering

De situatie zoals geschetst in deze paragraaf is van toepassing sinds de oprichting van De Domijnen. Daarbij constateren we dat er de laatste twee jaar op het vlak van bedrijfsvoering de nodige verbeterstappen zijn gezet. Dit uit zich allereerst in de manier van werken van de financiële administratie. Sinds twee jaar wordt er gewerkt met een duidelijk rekeningschema, waarbij gebruikgemaakt wordt van kostenplaatsen en kostensoorten. Daarvoor was de situatie dat er sprake was van verschillende potjes met budgetten met een eigen microprojectbegroting. De afdeling Financiën had hier beperkt zicht op, waardoor er geen totaaloverzicht was van de uitputting versus de raming en maar heel beperkt sturingsinformatie kon worden gegenereerd. Door het werken met een vast rekeningschema worden kosten nu op de juiste plaatsen geboekt en kan er beter en op verschillende detailniveaus sturingsinformatie worden gegenereerd. We zien dit inzicht in kosten en opbrengsten terugkomen in de begrotingen vanaf 2020, waarbij er ook een mogelijkheid ontstaat om begroting en jaarrekening met elkaar te vergelijken, net als vergelijkingen tussen boekjaren (we kunnen dit nog niet vaststellen, omdat de jaarrekening 2020 vanzelfsprekend nog niet bestaat). Voor 2019 was dit niet mogelijk, omdat er geen vaste structuur was op basis waarvan een goede (inhoudelijke) analyse gemaakt kon worden. Daarnaast zien we dat er eerste stappen zijn gezet om de verbinding tussen het primaire proces en bedrijfsvoering te leggen en de controlfunctie in te richten. Eerste stappen zijn hierbij gezet samen met Poppodium Volt. Er ligt een opgave om dit hier geboekte succes (versterking besturing, genereren sturingsinformatie, advisering vanuit bedrijfsvoering richting functie, vermindering risico's, etc.) verder uit te bouwen richting de andere onderdelen van de organisatie.

In het verlengde van deze gezette stappen liggen er nog verschillende uitdagingen in het verschiet:

- op orde brengen van de onderdelen Mensen, Processen en Systemen binnen de bedrijfsvoeringsfunctie;

- verdere uitrol van de inrichting van de controlfunctie organisatiebreed en daarmee versterking van de rol van opdrachtnemerschap richting de gemeente;
- versterken van de sturingsdocumenten door een expliciete relatie aan te brengen tussen maatschappelijke effecten en doelstellingen (opdracht van de gemeente) en de eigen doelstellingen vanuit de Domijnen, activiteiten en middelen (onderling met elkaar verbonden) en daarbij het toepassen van een volledige plan-do-check-actcyclus om het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren en de sturingsinformatie steeds verder aan te scherpen (sturen op doeltreffendheid en doelmatigheid);
- versterken van de managementinformatie door een intensivering van de frequentie van informatie en rapporteren.

Kosten en inkomsten in beeld

De begroting 2020 geeft het meeste inzicht in de opbouw van de kosten van De Domijnen; daarom brengen we deze hier in beeld. De jaarrekening 2019 geeft dit niveau van inzicht niet. De realisatie 2020 zal een flinke afwijking laten zien als gevolg van de coronacrisis, zowel in inkomsten als in directe kosten. We geven hieronder door middel van twee overzichten weer hoe de kosten van De Domijnen zijn opgebouwd. Het eerste overzicht geeft inzicht in de kostensoorten.

Tabel 8 Inkomsten en uitgaven (2020 begroot) per kostensoort en uitgedrukt in percentages van het totaal

Kostensoort	Inkomsten	Uitgaven	% van totaal (inkomsten)	% van totaal (uitgaven)
Activiteitskosten	€ 0	€ 3.200.149	0,00%	25,13%
Activiteitsopbrengst	€ 2.012.437	€ 0	15,80%	0,00%
Doorbelaasting aan afdelingen	€ 0	-€ 3.267.084	0,00%	-25,65%
Doorbelaasting Bedrijfsvoering	€ 0	€ 2.155.047	0,00%	16,92%
Doorbelaasting Bestuur en Toezicht	€ 0	€ 243.792	0,00%	1,91%
Doorbelaasting Marketing & Communicatie	€ 0	€ 868.244	0,00%	6,82%
Exploitatiesubsidie	€ 10.457.909	€ 0	82,11%	0,00%
Huisvestingskosten	€ 0	€ 3.607.524	0,00%	28,32%
Overig	€ 266.055	€ 0	2,09%	0,00%
Personeelskosten	€ 0	€ 5.928.727	0,00%	46,55%
Totaal	€ 12.736.401	€ 12.736.399	100,00%	100,00%

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat 15,80% van de inkomsten van De Domijnen afkomstig is van de directe activiteiten die worden ontplooid (= eigen inkomsten). Hierbij dient gedacht te worden aan de verkoop van kaartjes (recettes), provisie en horeca-inkomsten. De Domijnen is voor 82,11% afhankelijk van inkomsten via subsidies en voor 2,09% van overige inkomsten. Ten aanzien van de kosten constateren we dat 25,13% van de kosten direct te maken heeft met het organiseren van activiteiten. Dit is inclusief de doorbelaasting vanuit bedrijfsvoering, bestuur en toezicht en marketing en communicatie, maar exclusief de personeelskosten die gemaakt worden voor het organiseren van activiteiten.

De personeelskosten zijn afzonderlijk weergegeven. De kosten van bedrijfsvoering (bedrijfsvoering, bestuur en toezicht en marketing en communicatie) maken 25,65% van de kosten uit. De huisvestingskosten maken 28,32% van de kosten uit en de directe personele kosten bedragen 46,55% van de totale kosten.

De kosten van bedrijfsvoering bestaan uit drie componenten. Als we inzoomen op deze kosten, zien we het volgende beeld.

Tabel 9 Uitgaven in beeld (begroot 2020) per activiteit van de bedrijfsvoeringsfunctie in euro's en in percentage van het totaal

Activiteit per bedrijfsvoeringsfunctie	Uitgaven	% van totaal bedrijfsvoering (uitgaven)
Bedrijfsvoering	€ 2.155.047	65,96%
Algemeen	€ 101.478	3,11%
Facilitaire Dienst	€ 707.525	21,66%
Financiële administratie	€ 453.758	13,89%
Horeca	€ 66.249	2,03%
ICT	€ 455.386	13,94%
Personeelszaken	€ 272.833	8,35%
Vrijwilligers	€ 97.818	2,99%
Bestuur en Toezicht	€ 243.792	7,46%
Algemeen	€ 217.294	6,65%
Intendantschap	€ 0	0,00%
Projecten	€ 26.498	0,81%
Marketing en Communicatie	€ 868.245	26,58%
Algemeen	€ 436.948	13,37%
Collecties en Informatie	€ 7.200	0,22%
Corporate	€ 60.646	1,86%
Educatie	€ 7.200	0,22%
Exposities	€ 40.200	1,23%
Film	€ 15.000	0,46%
Pop	€ 24.000	0,73%
Projecten	€ 32.000	0,98%
Servicebalie	€ 200.051	6,12%
Theater	€ 45.000	1,38%
Werkplaats	€ 0	0,00%
Grand Totaal	€ 3.267.084	100,00%

De kosten bedrijfsvoering bestaan uit de kosten van de onderdelen algemeen, facilitaire dienst, financiële administratie, horeca, ICT, Personeelszaken en vrijwilligers. Dit zijn personele lasten en directe activiteitenlasten op deze onderdelen.

In het volgende overzicht zoomen we in op de kosten en inkomsten per functie van De Domijnen.

Tabel 10 Uitgaven en inkomsten (totaal De Domijnen) in beeld (begroot 2020) per functie van De Domijnen

Functie (direct)	Inkomsten	Uitgaven	Netto	% van totaal (inkomsten)	% van totaal (uitgaven)
Collecties en Informatie	€ 412.854	€ 4.727.980	€ 4.315.126	3,24%	37,12%
Domijnen overkoepelend	€ 10.457.909	0		82,11%	0,00%
Educatie	€ 275.842	€ 1.336.859	€ 1.061.017	2,17%	10,50%
Exposities	€ 72.048	€ 2.111.378	€ 2.039.330	0,57%	16,58%
Podium	€ 1.517.748	€ 4.355.560	€ 2.837.812	11,92%	34,20%
Werkplaats	€ 0	€ 204.622	€ 204.622	0,00%	1,61%
Eindtotaal	€ 12.736.401	€ 12.736.399		100,00%	100,00%

Uit bovenstaand overzicht is af te leiden wat de directe kosten zijn per functie. Zo is bijvoorbeeld af te leiden dat de functie podium 34,20% van de totale kosten van De Domijnen bedraagt. Hier staat 11,92% aan eigen inkomsten van deze functie van het totaal tegenover. We hebben de kolom 'netto' toegevoegd om te laten zien wat de functies kosten voor de subsidiegevende instellingen (gemeenten). Op de functies worden de directe en overige inkomsten begroot: door deze af te trekken van de uitgaven per functie, ontstaat het beeld van de nettokosten (exclusief subsidies). De subsidies worden in de begroting centraal begroot binnen 'Domijnen-overkoepelend'.

Het percentage eigen verdien capaciteit per functie bedraagt:

- Collecties en informatie: 8,73%
- Educatie: 20,63%
- Exposities: 3,41%
- Podium: 34,85%
- Werkplaats: 0,00%

Het aandeel van eigen inkomsten in het totaal van de inkomsten van De Domijnen ontwikkelt zich als volgt:

- 2015: 15,2%
- 2016: 15,8%
- 2017: 15,7%
- 2018: 17,2%
- 2019: 19,2%
- 2020: 17,9% (begroot)
- 2021: 20,1% (begroot)

In deze berekening hebben we 'doelsubsidies' meegenomen als eigen inkomsten (de herkomst hiervan is niet te herleiden uit de documenten).

De grootste toename vanaf 2018 is te zien op de functie podium. Kijkend naar het overzicht van de opbrengsten van directe activiteiten (zie paragraaf 3.3), zien we dat dit vooral te herleiden is naar het poppodium en het filmhuis.

In een onderzoek naar de staat van cultuur in de provincie Noord-Brabant³¹ zien we dat het aandeel van eigen inkomsten van culturele instellingen rond de 50% is.³² In dit onderzoek gaat het om een diversiteit aan culturele instellingen. Hoewel de vergelijkbaarheid beperkt is, is het wel opvallend dat binnen deze grote diversiteit van instellingen de gemiddelde eigen inkomsten met een aandeel van circa 50% een substantieel groter deel van de totale inkomsten uitmaken dan bij De Domijnen.

Het overzicht in bijlage 2 geeft de inkomsten en uitgaven per functie weer, uitgesplitst per kostensoort. Dit geeft de onderbouwing voor bovenstaande overzichten.

Naast de overzichten van de begroting 2020 hebben wij een overzicht mogen ontvangen aangaande directe baten en lasten van de functies van het podium (exclusief toerekening van de kosten van personeel en bedrijfsvoering) voor de afgesloten boekjaren 2015 tot en met 2019. Aan de hand van deze overzichten doen wij de volgende bevindingen:

- Functies van theater en poppodium kosten in zuivere vorm (zonder horeca) geld (directe lasten hoger dan de directe baten).
- Functies van filmhuis en poppodium (inclusief horeca) leveren geld op (directe baten hoger dan de directe lasten); dit is echter, zoals aangegeven, exclusief de kosten van personeel en de (doorbelaste) kosten voor bedrijfsvoering.
- De verhouding inkoop horeca en verkoop bij het poppodium en het filmhuis bedraagt, respectievelijk 400% en 340%.
- Inkomsten op alle drie de functies laten in 2019 een stijgende lijn zien ten opzichte van de voorgaande boekjaren.
- Het poppodium laat vooral op de horeca meer baten zien. Inkomsten vanuit recettes zijn stabiel (€ 100.000).
- Directe (materiële) kosten theater (2018 is een uitzondering) zijn stabiel op € 800.000 tot € 850.000.
- Het boekjaar 2019 laat (op totaalniveau, inclusief horeca) een positief totaal resultaat zien van € 83.692. De jaren daarvoor zijn steeds afgesloten met een negatief verschil. Oorzaak ligt in de hoge verkoop van horeca poppodium in 2019.
- Effecten voor boekjaar 2020 (als gevolg van coronacrisis) zullen op de baten en lasten een grote impact hebben. Naar verwachting zijn de inkomsten van De Domijnen als gevolg van de coronacrisis lager, maar dit geldt ook voor de directe kosten. Hierbij maken we wel de opmerking dat de huidige situatie mogelijk in kwalitatieve zin 'schade' kan opleveren - reguliere bezoekers komen mogelijk niet terug. Het Fonds voor Podiumkunsten kent een ton toe ter compensatie, onder voorwaarde dat de gemeente eenzelfde bedrag inlegt.

³¹ PON, BKCC Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur, Telos, Pyrrhula Research Consultants & De Boekmanstichting, 2018, *Waarde van cultuur - De staat van de culturele sector in Noord-Brabant*, Provincie Noord-Brabant en BrabantStad, juni 2018, p. 1-184.

³² 47,92% in 2013; 48,98% in 2014; 46,24% in 2015 en 50,98% in 2016

Ten aanzien van de algehele financiële positie van De Domijnen constateren we op hoofdlijnen:

- De vermogenspositie van De Domijnen is in 2019 sterk verbeterd. De solvabiliteit (verhouding eigen vermogen/totaal vermogen) is gestegen van 10,24% naar 25,94%. Dit wordt veroorzaakt door een toename van het eigen vermogen (+ € 583.927) en terugloop van het vreemd vermogen (-/- € 409.590). Het percentage solvabiliteit is voldoende.
- De liquiditeit van De Domijnen is voldoende te noemen (> 1,00) over de afgelopen boekjaren.
- De Domijnen heeft het boekjaren 2015, 2016, 2017 en 2019 steeds afgesloten met een positief resultaat. Het boekjaar 2018 is afgesloten met een negatief resultaat (-/- € 137.000). Een deel van de positieve exploitatieresultaten is gebruikt voor vermogensvorming.
- We concluderen dat het aandeel van eigen inkomsten is toegenomen, maar wel nog steeds relatief laag is. De afhankelijkheid van inkomsten vanuit de gemeente Sittard-Geleen is groot. We hebben deze doelstelling (verhogen aandeel eigen inkomsten) niet zien terugkomen in een koppeling aan beleid of activiteiten en kunnen daarom niet concluderen of deze ontwikkeling doelgericht is doorgemaakt of een 'bijverschijnsel' is van de ontwikkeling van het filmpodium en het incorporeren van het poppodium.

Hoofdstuk 4 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zetten wij onze conclusies uiteen die voortkomen uit de bevindingen in de voorgaande hoofdstukken. Vanuit deze conclusies doen wij onze aanbevelingen.

4.1 Conclusies

Op basis van onze analyse trekken wij de volgende conclusies ten aanzien van de realisatie van de doelstellingen:

Tabel 11 Realisatie van de doelstellingen van De Domijnen in kaart gebracht op basis van dit evaluatieonderzoek

Doelstellingen	Realisatie doelstellingen
Samenwerkingskracht	
De Domijnen opbouwen rond vier 'functies': 'podium', 'educatie', 'collecties en informatie' en 'exposities'	Er is een organisatiestructuur gerealiseerd op basis van de vier 'functies'. Deze systematiek/indeling heeft echter niet geleid tot significant meer synergie tussen de diverse 'disciplines'.
Integratie poppodium uiterlijk op 1 januari 2017 gerealiseerd	De integratie van Poppodium Volt is gerealiseerd (in februari 2018).
Eén culturele onderneming met één identiteit	Er is een nieuwe culturele onderneming tot stand gebracht die een activiteitenaanbod presenteert vanuit één merk: De Domijnen. Maar dit heeft niet in alle gevallen bijgedragen aan versterking van de onderscheidende functies binnen De Domijnen dan wel aan meer binding met het publiek. We constateren dat de binding met het publiek, zichtbaar in een toenemend aantal bezoekers, bij het filmpark en Poppodium Volt wel gerealiseerd is.
Eén gezamenlijke backoffice voor alle 'functies'	Er is een gezamenlijke backoffice gerealiseerd voor alle vier de 'functies'.
Slagvaardige organisatie	De gekozen structuur en de heersende leiderschapsstijl maken de organisatie onvoldoende slagvaardig voor de meervoudige opdracht die er ligt. Het niet invullen van randvoorwaarden bij de start van De Domijnen heeft de organisatie belemmerd in haar ontwikkeling.
Meerdere opdrachtgevers	Buiten de buurgemeenten en scholen waaraan De Domijnen diensten verleent zijn er in beperkte mate geen andere opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties tot stand gekomen.

Publiekskracht	
Van 'aanbodgericht' naar 'vraaggericht'	Er is een substantiële groei van het aantal activiteiten gerealiseerd, maar het is niet voor alle functies duidelijk hoe deelnemers en bezoekers betrokken zijn bij de ontwikkeling van de activiteiten.
Met activiteiten dichter op de gemeenschap	De stedelijke programmering bereikt met de gratis activiteiten in openbare ruimtes meer inwoners. Hoe bewust bepaalde doelgroepen worden benaderd en hoe bewust doelgroepen kennismaken met of deelnemen aan een activiteit is onduidelijk.
Projecten op basis van jaarthema's die dwars door de (basis)functies heen lopen	Elk seizoen kent niet-reguliere activiteiten gekoppeld aan één disciplineoverstijgend thema. Afhankelijk van het jaarthema en de intendanten zijn er meer of minder projecten vanuit verschillende functies. Afhankelijk van het thema zijn er activiteiten die onderlinge samenwerking tussen functies meer of minder bevorderen. Projecten die dwarsverbanden tussen functies stimuleren lijken er nauwelijks te zijn.
'Culturele intendant' als schakel	De cultureel intendanten organiseren brede, bij de actualiteit aansluitende jaarprogramma's. De flexibele disciplineoverschrijdende programmering en/of de samenwerking die hieruit voortkomt is niet structureel geborgd binnen De Domijnen.
Bedrijfsvoeringskracht	
Taakstellende bezuiniging van € 600.000 vanaf 2015	De taakstelling is op basis van de omvang van de subsidies aan De Domijnen van de gemeente Sittard-Geleen gerealiseerd. De verlaging van de subsidie sluit aan bij de gestelde bezuinigingsopgave. Daarnaast is De Domijnen erin geslaagd extra bezuinigingen zodanig te verwerken dat er geen tekorten op de exploitatie zijn ontstaan.
Afhankelijkheid van gemeentelijke subsidie verkleinen (lees: aandeel eigen inkomsten omhoog).	Het aandeel van eigen inkomsten in het totaal van de inkomsten van De Domijnen ontwikkelt zich als volgt: 2015: 15,2% 2016: 15,8% 2017: 15,7% 2018: 17,2% 2019: 19,2% 2020: 17,9% (begroot) 2021: 20,1% (begroot) In deze berekening hebben we 'doelsubsidies' meegenomen als eigen inkomsten (de herkomst hiervan is niet te herleiden uit de documenten).

	De grootste toename vanaf 2018 is te zien op de functie podium. Kijkend naar het overzicht van de opbrengsten van directe activiteiten (zie paragraaf 3.3), is te zien dat dit vooral te herleiden is naar het poppodium en het filmhuis. We concluderen dat het aandeel van eigen inkomsten is toegenomen. We hebben deze doelstelling niet zien terugkomen in een koppeling aan beleid of activiteiten en kunnen daarom niet concluderen of deze ontwikkeling doelgericht is doorgemaakt of een 'bijverschijnsel' is van de ontwikkeling van het filmhuis en het incorporeren van het poppodium.
--	--

Naast bovenstaande conclusies met betrekking tot de doelstellingen, trekken wij de volgende conclusies op basis van onze analyse. We hebben deze conclusies onderbouwd en nader toegelicht qua analyse in hoofdstuk 3.

Samenwerkingskracht

1. De start van De Domijnen is moeizaam en turbulent geweest. Aan de gestelde voorwaarden in de plannen bij de oprichting van De Domijnen is niet volledig voldaan, waardoor de opstartfase moeizaam ging (zie ook conclusie 8). We constateren dat, ondanks deze moeizame start, de laatste twee jaar progressie heeft geboekt. Een voorbeeld hiervan is dat het aantal bezoekers in de periode 2015 tot en met 2019 is verdriedubbeld. Ondanks deze progressie in de laatste twee jaar, staat De Domijnen nog niet waar men zou moeten staan op basis van de ambitie en gestelde doelstellingen.
2. De beoogde 'culturele vernieuwing' is maar zeer beperkt tot stand gekomen.
3. Er zijn efficiencyvoordelen behaald die niet zouden zijn gerealiseerd ingeval de 'oude instituties' waren blijven bestaan. Maar daarmee is, mede vanwege het feit dat de budgetten in de afgelopen vijf jaar verder onder druk zijn komen te staan, De Domijnen meer verworpen tot een 'beheerorganisatie' dan dat het zich heeft ontwikkeld tot een inhoudelijk, vernieuwend Cultuurbedrijf. De 'backoffice' is (ongewild) te veel leidend geworden voor het creatieve proces.
4. Het proces van 'het op afstand plaatsen' van de 'oude instituties' en in het bijzonder van de gemeentelijke organisatieonderdelen via de oprichting van een nieuw Cultuurbedrijf is door de gemeente onvoldoende begeleid en gefaciliteerd.

Publiekskracht

5. Ambitieuze plannen met niet-toetsbare doelstellingen zorgen voor het ontbreken van een duidelijke richting.
6. De Domijnen is te weinig verbindend tussen inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven.
7. De keuze voor één alle 'functies' omvattend merk heeft een negatief effect gehad op de herkenbaarheid van het activiteitenaanbod en de loyaliteit van het publiek.
8. Het succes van de verschillende functies om hun publiek te bereiken verschilt: het poppodium, het filmhuis, de bibliotheek en cultuureducatie slagen hierin beter dan de musea en de schouwburg.

Bedrijfsvoeringskracht

9. Bezuinigingen op De Domijnen hebben de organisatie 'lucht' ontnomen om te groeien en zich te ontwikkelen.
10. Verbinding tussen cijfers en inhoud ontbreekt, sturing en zelfreflectie is beperkt.
11. De laatste twee jaar zijn er stappen gezet in een duidelijke verbetering van de bedrijfsvoering binnen De Domijnen.

De verschillende conclusies met betrekking tot samenwerkingskracht, publiekskracht en bedrijfsvoeringskracht versterken elkaar in veel gevallen in negatieve zin. Op de ambitieuze plannen zonder toetsbare doelstellingen wordt niet goed gestuurd en vindt te beperkte kritische zelfreflectie plaats, waardoor deze niet in voldoende mate aangepast worden om de juiste doelgroepen te bereiken en de verbinding aan te gaan met inwoners (bezoekers, vrijwilligers en leerlingen), maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Ook de beoogde synergie komt, door de gevolgde werkwijze en als gevolg van de bezuinigingen die de organisatie 'lucht' hebben ontnomen, onvoldoende aan de oppervlakte. Er worden onvoldoende maatregelen genomen om hierop bij te sturen: het cultureel ondernemerschap is te beperkt (zichtbaar en 'voelbaar') aanwezig in de organisatie. Dit wordt verder versterkt door de directieve (top-down) manier van aansturen (vooral gericht op kosten), waarbij de functies weinig vrijheid hebben hun eigen beleid te maken en te experimenteren met nieuwe vormen van aanbod, nieuwe doelgroepen of samenwerkingen. Er is nog steeds sprake van een vooral aanbodgerichte organisatie in plaats van een verbindende organisatie die midden in de samenleving staat. Hierbij speelt ook dat de geschiedenis van De Domijnen als turbulent kan worden gekenmerkt en dat heeft de organisatie parten gespeeld. Er zijn verschillende probleemdoossiers die nog niet zijn opgelost en daarnaast hebben zich incidenten voorgedaan (zie hoofdstuk 3 - paragraaf 3.1 en 3.2) die het imago van De Domijnen hebben geschaad. Hierdoor is de relatie van De Domijnen met de gemeente Sittard-Geleen, maar ook in zekere zin met de samenleving, bekoeld.

4.2 Aanbevelingen

Vanuit de conclusies doen wij de volgende aanbevelingen, gericht op het verbeteren van het functioneren van De Domijnen. De aanbevelingen zijn primair gericht aan de bestuurder en de Raad van Toezicht van De Domijnen en aan het college van B en W van de gemeente Sittard-Geleen. Hierbij geldt de opmerking dat de aanbevelingen gericht op De Domijnen ook een investering vragen van de gemeente Sittard-Geleen.

De aanbevelingen geven wij volgtijdelijk weer, waarbij wij een afweging in volgorde van belangrijkheid hebben gemaakt naar gelang prioritering en oorzaak-gevolg. Daarmee bedoelen wij dat het oplossen van het ene knelpunt voorwaardelijk is voor het oplossen van het andere. Daarbij is het belangrijk om focus aan te brengen en echt te kiezen en prioriteiten te stellen in plaats van te veel activiteiten of maatregelen tegelijk te willen oppakken en om daarbij ook de balans tussen prioriteiten en capaciteit goed in ogenschouw te houden.

Aanbevelingen gericht aan de bestuurder en Raad van Toezicht van De Domijnen

1. *Vertaal de opdracht van de gemeente Sittard-Geleen door in een overkoepelend beleids- en uitvoeringsplan en organisatieontwikkelingsplan.*

De eerste aanbeveling aan de gemeente Sittard-Geleen is gericht op het helder opstellen van de opdracht aan De Domijnen in samenwerking met De Domijnen (zie hieronder). Vervolgens is het aan De Domijnen om deze opdracht door te vertalen in een overkoepelend beleids- en uitvoeringsplan (doorvertaling van de doelstellingen in resultaten, activiteiten en in te zetten middelen (fte's en euro's) en een organisatieontwikkelingsplan (uitvoering van geschetste aanbevelingen in deze evaluatie) om deze opdracht te kunnen uitvoeren. Dit plan kan vervolgens weer worden uitgewerkt in publieksfunctieplannen, waarin is aangegeven hoe er invulling wordt gegeven aan de opgave en hoe onderlinge samenwerking wordt geborgd. Deze documenten gelden als leidraad voor de uitvoering en input voor de jaarplannen en begroting van De Domijnen. Vervolgens is het zaak om vanuit bestuurder en management actief te sturen op de plannen.

2. *Richt de organisatie in langs zes functies met een eigen identiteit en één backofficeorganisatie.*

Richt de zes publieksfuncties (Filmhuis, Bibliotheek, Museum Hedendaagse Kunst, Schouwburg, Erfgoedcentrum/Archief, Poppodium) aan de voorkant in met een (weer) herkenbare eigen identiteit voor het publiek en leg daarbij ook de prikkel om te presteren lager in de organisatie. Denk hierbij goed na over de benaming vanuit marketingtechnisch oogpunt. Cluster daarbij de taken die voor alle zes de publieksfuncties gezamenlijk van toepassing zijn (los van identiteit: educatie, facilitaire zaken, financiële administratie & control, ICT, (corporate)marketing, P&O, etc.) en geef deze vorm door middel van een backofficeorganisatie. Op deze wijze komen de zes publieksfuncties meer 'los' te staan van De Domijnen, waardoor er een eigen identiteit kan worden ontwikkeld waarmee nadrukkelijker de verbinding kan worden aangebracht met de samenleving. Daarnaast ontstaat er meer ruimte en mogelijkheid om cultureel ondernemerschap in te richten. Daarbij fungeert de backofficeorganisatie als facilitator van de ondersteunende diensten. Wij adviseren daarbij om het inhoudelijk beleid, inclusief de promotie van het activiteitenaanbod bij de zes (onderscheidende) publieksfuncties (dus lager in de organisatie) en bij de 'inhoudelijke specialisten' binnen die publieksfunctie te beleggen in zogenoemde publieksfunctieplannen. Geef de functies eigen budgetverantwoordelijkheid en ontwikkel per publieksfunctie een eigen vrijwilligersbeleid, specifiek geënt op de eigen doelgroep en eigen stakeholders. Dit heeft als doel de binding met het maatschappelijk veld weer te versterken. Beleg daarnaast binnen de directie uitdrukkelijker de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijk/artistieke beleidsontwikkeling van De Domijnen als geheel. Gezien de schaalgrootte van De Domijnen, de span of control van de huidige directeur-bestuurder en de opgave die er voor de komende jaren is, ligt het voor de hand om de directie te versterken met een inhoudelijk/artistiek directeur (naast een algemeen directeur).

De kern van bovenstaande is weergegeven in de figuur hiernaast. Hierin wordt De Domijnen getoond als 'spin in het web': een backofficeorganisatie, waarmee de verschillende onderdelen verbinding hebben. De zes publieksfuncties staan meer aan de uiteinden van het web: met een eigen identiteit, in verbinding met de samenleving, maar ook, via de draden van het web, in verbinding met elkaar.

In het verlengde van deze aanbeveling, stellen wij ook voor om het merk De Domijnen af te schalen en de branding in te richten rondom de zes publieksfuncties. Uit het onderzoek maken wij op dat de naam 'De Domijnen' sinds de oprichting veel negatieve bijklank heeft gekregen en dat de bezoekers en inwoners van Sittard-Geleen zich meer herkennen en verbonden voelen met de afzonderlijke publieksfuncties dan met De Domijnen.



3. Werk de zes (onderscheidende) inhoudelijke beleidsplannen uit in een integraal, overkoepelende beleidsplan en een meerjarige exploitatieraming.

Ons advies is om de zes (onderscheidende) inhoudelijke beleidsplannen per publieksfunctie (= functieplannen) te verbinden in een integraal, overkoepelend beleids- en uitvoeringsplan (zie aanbeveling 2) met een meerjarige exploitatie- en investeringsraming. Hierbij is het van belang om een duidelijk verbinding tussen de opdracht van de gemeente (maatschappelijke effecten en doelstellingen) en de doelstellingen van De Domijnen, resultaten, activiteiten en middelen te maken. De Domijnen legt over dit document verantwoording af. Hierbij is het van belang dat De Domijnen stuurt op de publieksfuncties en op de onderlinge synergie tussen de publieksfuncties, waarbij cultureel ondernemerschap centraal staat. Dit betekent ook dat er actief verbindingen worden gelegd met de samenleving (inwoners, maatschappelijke instellingen en bedrijfsleven), waarbij vergaande participatie plaatsvindt in beleidsvorming, uitvoering en evaluatie.

4. Investeer in de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering van De Domijnen.

Het doorontwikkelen en daarbij verbeteren van de bedrijfsvoering van de organisatie is randvoorwaardelijk om straks te kunnen functioneren in de rol van 'backofficeorganisatie'. Deze investering dient te gebeuren op de elementen Mensen, Processen en Systemen. De doorontwikkeling van de controlfunctie is hierbij van belang, waarbij de rol van adviseur vanuit de 'backofficeorganisatie' invulling krijgt. Tevens genereert de 'backofficeorganisatie' de noodzakelijke managementinformatie voor de publieksfuncties, het management en directie (businesscontrol).

Investerings in *Mensen* heeft betrekking op het realiseren van de noodzakelijke kwaliteits-slag in kennis, kunde en expertise om te groeien in de beoogde adviseursrol. Op basis van het in kaart brengen van de processen (zie hieronder) kan gekeken worden in hoeverre de huidige formatie in kwantitatieve zin passend is. Hierbij de aankomende ontwikkelingen in ogenschouw nemend: participatie met de samenleving, cocreatie, vergroten eigen verdienmodel, sturen op bredere maatschappelijke effecten en opgaven et cetera.

Investerings in *Processen* heeft betrekking op het in kaart brengen van de processen, alsmede de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarbij hoort ook het optimaliseren en vervolgens implementeren en borgen daarvan.

Onder investeren in *Systemen* verstaan we het in kaart brengen van de informatie-behoefte van het primaire proces en het management ten aanzien van sturingsinformatie. Dit resulteert in een informatiemanagementplan. Dit geldt vervolgens als leidraad voor het herijken van het ICT-landschap van De Domijnen.

5. Verbeter de verantwoordingsstructuur.

Organiseer een PDCA-cyclus waarin ook kritisch geëvalueerd wordt en waarbij deze evaluatie input vormt voor toekomstig beleid. Richt hiervoor de financiële en sturings-structuur zo in dat er gemakkelijk inzicht kan worden gekregen in het resultaat per publieksfunctie en activiteit. Randvoorwaarde voor deze aanbeveling is de uitvoering van aanbevelingen 1 tot en met 4.

6. Investeer in inhoudelijke innovatie, ontwikkeling van eigen medewerkers en bevordering van interdisciplinaire samenwerking.

Om uitvoering te kunnen geven aan aanbeveling 4 is het noodzakelijk om budgetten vrij te maken om te investeren in innovatie (bijvoorbeeld door middel van vergaande participatie van de samenleving (inwoners, maatschappelijke instellingen en bedrijfsleven; carte blanche innovatiebudget). Dit heeft als doel om tot een constant onderscheidend aanbod te komen, waarbij bestaande en nieuwe doelgroepen actief participeren en cultuur echt onderdeel wordt van de samenleving. Hierbij is het ook van belang om constant te investeren in de ontwikkeling van medewerkers en cultuur van de organisatie en actief te sturen op interdisciplinair werken (functies werken intern en extern samen), cultureel ondernemerschap en goede voorbeelden actief te promoten.

7. Formuleer kwaliteitseisen die voor alle zes de functies gelden.

Zorg ervoor dat voor alle zes de functies eenduidige eisen worden geformuleerd met betrekking tot het servicelevel aan het publiek, periodiek publieksonderzoek, communicatie, klachtenafhandeling, kaartverkoop, betalingsmogelijkheden et cetera.

8. Investeer in het vermogen om de eigen inkomsten te vergroten.

Investeer in het versterken van de lobbykracht van De Domijnen om meer gebruik te maken van externe bekostigingsvormen. Uit het onderzoek blijkt dat het De Domijnen beperkt lukt om de afhankelijkheid van de exploitatiesubsidies van de gemeenten te verkleinen. In 2020 (begroot) is er sprake van een percentage eigen inkomsten van 17,89%.

In 2021 (begroot) is dit percentage 18,95% (exclusief doelsubsidie - 20,08% inclusief doelsubsidie). Hier liggen kansen op provinciaal, landelijk en Europees vlak: zo zijn er subsidiemogelijkheden bij de provincie Limburg, landelijke subsidies aan te vragen bij bijvoorbeeld de Mondriaan Stichting, het Fonds voor Cultuurparticipatie, het VSB-fonds, of bijvoorbeeld subsidies voor de Euregio.

Het doel van aanbeveling 2 is om uiteindelijk meer publiek naar De Domijnen te trekken. In het verlengde daarvan adviseren wij ook om de eigen inkomsten vanuit dat grotere publieksbereik te vergroten; dit gebeurt allereerst door middel van hogere kaartverkoop, maar hier liggen ook kansen in het kader van horeca. Door recente ontwikkelingen heeft De Domijnen dit nu meer in eigen hand en kan men daar directer op gaan sturen.

9. Investeer in regionale samenwerking met collega-instituten.

Het is belangrijk dat met name de drie grote podiumkunsteninstellingen in Sittard-Geleen (als onderdeel van De Domijnen), Heerlen en Maastricht serieus werk gaan maken van een niet-vrijblijvende samenwerking, teneinde te komen tot een samenhangend, integraal aanbod voor de regio Zuid-Limburg. De Domijnen zou zich daarin onzes inziens met name moeten richten op/specialiseren in de meer lokaal gebonden volkscultuur, terwijl het landelijke professionele podiumkunstenaanbod met name te zien is in Heerlen en/of vanuit Heerlen wordt geprogrammeerd in Sittard binnen een 'samenwerkingsmodel'. Dit betekent niet alleen een inhoudelijke versterking, maar biedt ook mogelijkheden om publieke middelen efficiënter in te zetten. Het is van belang dat deze ontwikkeling ook op het bestuurlijke niveau van de betrokken gemeenten wordt geborgd.

10. Zet een streep onder het verleden en focus op de opgave voor de toekomst.

Breng de basis volledig op orde en rond de lopende dossiers (zie paragraaf 3.1, bladzijde 25) af die nog spelen tussen de gemeente Sittard-Geleen en De Domijnen. Zet een streep onder het verleden en maak een nieuwe start met heldere en duidelijk afspraken ten aanzien van de afwikkeling en naar de toekomst toe. Dit is een eerste stap, om vervolgens toe te werken naar één organisatie waarbij eenheidsgevoel ten aanzien van cultuur en samenwerking wordt geoptimaliseerd. Hierbij doelen we op een intensief cultuurtraject dat samen met de organisatie moet worden uitgevoerd. Dit vergt tijd en middelen alvorens de gewenste effecten zullen optreden. In onze optiek is dit een substantiële opgave, die de organisatie niet te licht moet opvatten. Daarbij zal ook gekeken moeten worden of de huidige leiding van De Domijnen voldoende geëquipeerd is om het verandertraject te leiden.

Aanbevelingen gericht aan het bestuur van de gemeente Sittard-Geleen

11. Richt de opdracht aan De Domijnen in vanuit strategisch opdrachtgeverschap.

Vertaal de gewenste maatschappelijke effecten (publieksbereik en maatschappelijke en economische effecten) vanuit de gemeente Sittard-Geleen door in concrete en heldere doelstellingen die richting en focus aangeven ten aanzien van de opdracht aan De Domijnen. Het verdient aanbeveling om deze formulering van de opdracht samen met De Domijnen te maken, zodat er eerste stappen worden gezet in het realiseren van een gelijkwaardig partnerschap. Gebruik hierbij het cultuurbeleid van de gemeente Sittard-Geleen als instrument en monitor steeds in hoeverre de resultaten van De Domijnen aan de gewenste maatschappelijk en economische effecten bijdragen.

Gegeven het reeds relatief hoge aandeel gemeentelijke subsidie in het totaal van de exploitatie van De Domijnen zijn wij van mening dat het huidige subsidiebudget in beginsel toereikend zou moeten zijn om de inhoudelijke en financiële opdracht van De Domijnen uit te voeren. Voor zover er financiële tekorten zijn, moet een oplossing daarvoor primair worden gezocht in het verbeteren van de doelmatigheid van de eigen organisatie. Indien bij de uitvoering van de aanbevelingen 1 en 3 blijkt dat de opdracht aan De Domijnen in de zin van inhoud en reikwijdte activiteiten/producten moet worden verruimd of moet worden afgeschaald, kunnen de subsidiekaders opnieuw worden bezien.

De aangelegde verbinding tussen de opdracht van de gemeente en de eigen doelstellingen van De Domijnen, resultaten, activiteiten en middelen helpt bij deze keuze. Dit biedt de gemeente inzicht in de mogelijkheden en onmogelijkheden voor het beschikbaar gestelde subsidiebedrag: welke maatschappelijke effecten en doelstellingen worden niet of in mindere mate gerealiseerd wanneer de subsidie lager wordt vastgesteld?

12. Zet een streep onder het verleden.

Breng de basis volledig op orde en rond de lopende dossiers af die nog spelen tussen de gemeente Sittard-Geleen en De Domijnen. Zet een streep onder het verleden en maak een nieuwe start. Onderdeel daarvan is een structureel gesprek tussen de gemeente en De Domijnen over de strategische kaders waarbinnen zij hun samenwerking vormgeven, een periodieke evaluatie van de voortgang, op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau en een gemeentelijke inzet om op zowel bestuurlijk als politiek niveau de regionale samenwerking te bevorderen en waar mogelijk te faciliteren, teneinde te komen tot een kwalitatief hoogstaand, divers en samenhangend aanbod voor de regio Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen en een zo efficiënt mogelijke inzet van middelen.

Literatuurlijst

Gemeente Sittard-Geleen, 2009, *Cultuur in Sittard-Geleen - De kunst van het verleiden*, april 2009, p. 1-48.

Gemeente Sittard-Geleen, 2009, *Raadsbesluit Kadernota Cultuur*, 4 juni 2009, p. 1-10.

Gemeente Sittard-Geleen, 2012, *Ombuigen met visie - Voorstellen voor taakreductie 3e fase t.b.v. raadsbesluitvorming 22 maart 2012*, 22 maart 2012, p. 1-207.

Gemeente Sittard-Geleen, 2012, *Startnotitie Cultuurbedrijf + Collegevoorstel*, 28 juni 2012, p. 1-24.

Notariaat Versteeg Giesbers & Steegmans, 2014, *Oprichting Stichting Stichting Cultuurbedrijf Westelijke Mijnstreek en Omgeving gevestigd te Sittard-Geleen*, 20 januari 2013, p. 1-10.

De Stuurgroep Cultuurbedrijf, 2013, *Bestuursplan Cultuurbedrijf*, p. 1-36.

Gemeente Sittard-Geleen, 2013, *Collegevoorstel Bestuursplan Cultuurbedrijf*, 18 april 2013, p. 1-9.

Gemeente Sittard-Geleen, 2013, *Notulen commissievergadering Stedelijke Ontwikkeling Mobiliteit Cultuur en Dienstverlening 22 augustus 2013*, 22 augustus 2013, p. 1-12.

Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Subsidiebeschikking ontwikkelkosten Cultuurbedrijf*, 30 januari 2014, p. 1-3.

Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Inplaatsovereenkomst Volt*, 29 april 2014, p. 1-29.

De Stichting Sponsoring Het Domein / Stichting Vrienden van Het Domein, 2014, *Een culturele uitdaging - Voorstel tot verzelfstandiging van de afdeling Hedendaagse Kunst van Museum Het Domein*, 15 juli 2014, p. 1-13.

De Domijnen, 2014, *Ondernemingsplan 2015-2018 - Dichter bij mensen*, augustus 2014, p. 1-52.

Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Collegevoorstel: Ondernemingsplan Cultuurbedrijf en ontvlechting gemeentelijke organisatieonderdelen cultuur*, 13 augustus 2014, p. 1-8.

Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Raadsvoorstel Ondernemingsplan Cultuurbedrijf en financiële consequenties*, 13 augustus 2014, p. 1-7.

Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Subsidie Cultuurbedrijf en Vastgoed*, 15 augustus 2014, p. 1-2.

Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Voorstel college van B&W: cultureel vastgoed en frictiekosten Cultuurbedrijf*, 25 augustus 2014, p. 1-30.

Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Raadsbesluit Ondernemingsplan Cultuurbedrijf en financiële consequenties*, 26 augustus 2014, p. 1.

Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Collegenota incidentele subsidie ICT en huisstijl*, 14 oktober 2014, p. 1-6.

Gemeente Sittard-Geleen, 2014, *Toekenning incidentele subsidie*, 4 november 2014, p. 1-3.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *BCF format Stichting De Domijnen Westelijke Mijnstreek, excl. Muziekonderwijs, Jaarrapportage 2015*, nb, p. 1-17.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Toekenning incidentele subsidie*, 12 maart 2015, p. 1-3.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Collegenota incidentele subsidie implementatie huisstijl*, 2 april 2015, p. 1-4.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Kadernota 2015 - Groeiend vertrouwen*, 26 mei 2015, p. 1-97.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Collegenota subsidiebeschikking 2015*, 14 juli 2015, p. 1-7.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Subsidiebeschikking 2015*, 14 juli 2015, p. 1-17.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Collectiebeheersovereenkomst met De Domijnen inzake bruikleen en museaal beheer Kunstcollectie gemeente Sittard-Geleen*, 15 juli 2015, p. 1-6.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Huurovereenkomst Kantoorruimte (Bibliotheek Hanenhof gelegen aan de Herenhof 1 te Geleen)*, 26 augustus 2015, p. 1-36.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Huurovereenkomst Kantoorruimte Schouwburg gelegen aan de Mgr. Claessenstraat 2 te Sittard*, 26 augustus 2015, p. 1-98.

Gemeente Sittard-Geleen, 2015, *Exploitatieovereenkomst Culturele Functies*, 20 oktober 2015, p. 1-5.

Gemeente Sittard-Geleen, 2016, *BCF format Stichting De Domijnen Westelijke Mijnstreek, excl. Muziekonderwijs 2016*, 10 juni 2016, p. 1-11.

Gemeente Sittard-Geleen, 2016, *Subsidiebeschikking 2016*, 28 juni 2016, p. 1-5.

Gemeente Sittard-Geleen, 2016, *Collegenota beschikking Subsidiëring Stichting De Domijnen Westelijke Mijnstreek 2016*, 28 juni 2016, p. 1-3.

Flycatcher, 2016, *Marktonderzoek De Domijnen*, oktober 2016, p. 1-160.

Gemeente Sittard-Geleen, 2017, *BCF format Stichting De Domijnen Westelijke Mijnstreek, excl. Muziekonderwijs 2017*, nb, p. 1-11.

Gemeente Sittard-Geleen, 2017, *Hernieuwde subsidiebeschikking 2016*, 31 januari 2017, p. 1-13.

Gemeente Sittard-Geleen, 2017, *Collegenota beschikking Subsidiëring Stichting De Domijnen Westelijke Mijnstreek 2017*, 7 februari 2017, p. 1-4.

Gemeente Sittard-Geleen, 2017, *Subsidiebeschikking 2017*, 7 februari 2017, p. 1-10.

VVE Onderwijs en Cultuurvoorzieningen Ligne Zuid te Sittard, 2017, *Gebruikersovereenkomst De Domijnen (Bibliotheek)*, 21 maart 2017, p. 1-17.

Gemeente Sittard-Geleen, 2017, *Huurovereenkomst De Domijnen (museum)*, 31 maart 2017, p. 1-27.

De Domijnen, 2018, *Verzoek additionele subsidie 2017*, 27 augustus 2018, p. 1-2.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *BCF format De Domijnen, excl. Muziekonderwijs, 2018 jan-dec*, nb, p. 1-11.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Integratieplan poppodium Volt in De Domijnen en subsidie 2018 poppodium evenals ontvlechttingskosten Volt uit PIW-groep*, 16 januari 2018, p. 1-16.

Rekenkamercommissie Sittard-Geleen & Stein, 2018, *Fusie en oprichting cultuurbedrijf De Domijnen*, 5 februari 2018, p. 1-49.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Afsprakenkader overgang medewerkers gemeente Sittard-Geleen naar Cultuurbedrijf De Domijnen*, 15 maart 2018, p. 1-9.

VVE Onderwijs en Cultuurvoorzieningen Ligne Zuid te Sittard, 2017, *Huurovereenkomst De Domijnen (Bibliotheek)*, 28 maart 2017, p. 1-14.

Flycatcher, 2018, *Marktonderzoek De Domijnen*, april 2018, p. 1-134.

PON, BKKC Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur, Telos, Pyrrhula Research Consultants & De Boekmanstichting, 2018, *Waarde van cultuur - De staat van de culturele sector in Noord-Brabant*, Provincie Noord-Brabant en BrabantStad, juni 2018, p. 1-184.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Huurovereenkomst Kapittelstraat 6 te Sittard*, 25 juni 2018, p. 1-17.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Subsidiebeschikking Artamuse 2019*, 28 juni 2018, p. 1-5.

De Domijnen, 2018, *Verzoek additionele subsidie 2018*, 27 augustus 2018, p. 1-2.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Collegenota, Additionele subsidie Stichting De Domijnen Westelijke Mijnstreek 2017*, 9 oktober 2018, p. 1-3.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Aanvullende subsidie 2017*, 9 oktober 2018, p. 1-3.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Subsidiebeschikking 2018 Stichting De Domijnen*, 9 oktober 2018, p. 1-15.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Collegevoorstel Subsidie 2018*, 9 oktober 2018, p. 1-4.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Collegememo n.a.v. collegevoorstel om in te stemmen met de subsidieverlening aan Stichting De Domijnen W.M.*, 11 oktober 2018, p. 1-4.

Gemeente Sittard-Geleen, 2018, *Additionele subsidie 2018*, 14 november 2018, p. 1-2.

Gemeente Sittard-Geleen, 2019, *BCF format De Domijnen, excl. Muziekonderwijs, 2019 jan-dec*, nb, p. 1-11.

Gemeente Sittard-Geleen, 2019, *Kadernota 2019 - Samen bouwen op een nieuw fundament*, mei 2019, p. 1-75.

De Domijnen, 2019, *Beleidsplan De Domijnen 2020 - 2021 Cultuur doen we samen*, juni 2019, p. 1-69.

Gemeente Sittard-Geleen, 2019, *Collegenota beschikking Subsidiëring Stichting De Domijnen Westelijke Mijnstreek 2019*, 9 juli 2019, p. 1-10.

Gemeente Sittard-Geleen, 2019, *Collegebesluit: Financiering Afsprakenkader (Sociaal Plan) Overgang van personeel naar De Domijnen*, 26 februari 2019, p. 1-9.

Gemeente Sittard-Geleen, 2019, *Subsidiebeschikking 2019*, 9 september 2019, p. 1-5.

Gemeente Sittard-Geleen, 2019, *Collegenota, Additionele subsidie Stichting De Domijnen Westelijke Mijnstreek 2019*, 3 december 2019, p. 1-4.

Gemeente Sittard-Geleen, 2019, *Additionele subsidiebeschikking 2019*, 4 december 2019, p. 1-3.

Vrienden van het Domein, 2020, *Oproep ten aanzien van evaluatie*, 23 januari 2020, p. 1-3.

Berenschot, 2020, *Eindrapport onderzoek podia De Domijnen*, Gemeente Sittard-Geleen, 3 februari 2020, p. 1-11 (concept).

Gemeente Sittard-Geleen, 2020, *Subsidiebeschikking 2018*, 5 mei 2020, p. 1-5.

Gemeente Sittard-Geleen, 2020, *Verslag gesprek met de heer Houtakkers en mevrouw Bergink*, 17 juni 2020, p. 1-3.

Rechtbank Limburg, 2020, *Uitspraak Stichting Artamuse te Geleen*, 16 juli 2020, p. 1-8.

De Domijnen, 2020, *Zelfreflectie - Vijf jaar De Domijnen 2015 t/m 2019*, 20 juli 2020, p. 1-24 + begeleidend schrijven.

De Domijnen, 2020, *Activiteitenplan De Domijnen 2021 - Klimaat = Verandering*, p. 1-53 + begeleidend schrijven.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht geïnterviewden

	Datum	Functie	Organisatie
1	10-09	Beleidsambtenaar	Gemeente Beek
	10-09	Wethouder	Gemeente Beek
2	10-09	Beleidsambtenaar	Gemeente Beekdaelen
	10-09	Wethouder	Gemeente Beekdaelen
3	10-09	Beleidsambtenaar	Gemeente Echt-Susteren
	10-09	Wethouder	Gemeente Echt-Susteren
4	10-09	Beleidsambtenaar	Gemeente Stein
	10-09	Wethouder	Gemeente Stein
5	11-09	Vrienden van Het Domein	Vrienden van Het Domein
6	16-09	Afdelingshoofd Bedrijfsvoering	De Domijnen
7	16-09	Archiefspecteur	De Domijnen
8	16-09	Administrateur	De Domijnen
	16-09	Personeelsadviseur	De Domijnen
	16-09	Horeca en verhuur Poppodium	De Domijnen
9	16-09	Directeur Bedrijfsvoering	Gemeente Sittard-Geleen
10	17-09	Adviseur Planning & Control	Gemeente Sittard-Geleen
11	17-09	Raad Van Toezicht De Domijnen	De Domijnen
12	21-09	Senior Beleidsmedewerker Bibliotheek	De Domijnen
13	21-09	Strategisch Beleidsadviseur Cultuur en Evenementen	Gemeente Sittard-Geleen
14	21-09	Beleidsmedewerker Kunst en Cultuur	Gemeente Sittard-Geleen
15	23-09	Baliecoördinator Musea De Domijnen	De Domijnen
16	24-09	Afdelingshoofd Exposities, Collecties & Informatie	De Domijnen
17	24-09	Afdelingshoofd afdeling Educatie	De Domijnen
18	24-09	Vertegenwoordiging bijzonder ondernemingsraad	De Domijnen
19	24-09	Wethouder Financiën	Gemeente Sittard-Geleen
20	24-09	Wethouder Cultuur	Gemeente Sittard-Geleen

21	06-10	Accountant van De Domijnen	Koenen en Co
22	06-10	Stadsarchivaris	Gemeente Sittard-Geleen
23	07-10	Vrijwilliger Filmhuis	
24	08-10	Conservator Erfgoedcentrum	De Domijnen
25	08-10	Coördinator Poppodium Volt	De Domijnen
26	08-10	Beleidsmedewerker Educatie	De Domijnen
27	26-10	Vertegenwoordiging van raadsfractie raad van Sittard-Geleen - CDA	Gemeente Sittard-Geleen
28	28-10	Vertegenwoordiging van raadsfractie raad van Sittard-Geleen - Stadspartij en GOB.	Gemeente Sittard-Geleen
29	30-10	Vertegenwoordiging van raadsfractie raad van Sittard-Geleen - D66 en GroenLinks	Gemeente Sittard-Geleen
30	24-11	Vertegenwoordiging van raadsfractie raad van Sittard-Geleen - SPA	Gemeente Sittard-Geleen

Bijlage 2 Overzicht begrote baten en lasten per functie en per kostensoort 2020 van De Domijnen

Functie	Kostensoort	Inkomsten	Uitgaven
Bedrijfsvoering	Activiteitskosten	€ 0	€ 487.730
	Doorbelaasting aan afdelingen	€ 0	-€ 2.155.047
	Huisvestingskosten	€ 0	€ 341.404
	Personeelskosten	€ 0	€ 1.325.913
Totaal Bedrijfsvoering		€ 0	€ 0
Bestuur en Toezicht	Activiteitskosten	€ 0	€ 23.330
	Doorbelaasting aan afdelingen	€ 0	-€ 243.793
	Personeelskosten	€ 0	€ 220.462
Totaal van Bestuur en Toezicht		€ 0	-€ 1
Marketing en Communicatie	Activiteitskosten	€ 0	€ 233.214
	Doorbelaasting aan afdelingen	€ 0	-€ 868.244
	Personeelskosten	€ 0	€ 635.031
Totaal van Marketing en Communicatie		€ 0	€ 1
Domijnen overkoepelend	Exploitatiesubsidie	€ 10.457.909	€ 0
Collecties en Informatie	Activiteitskosten	€ 0	€ 707.437
	Activiteitsopbrengst	€ 410.487	
	Doorbelaasting Bedrijfsvoering	€ 0	€ 1.153.610
	Doorbelaasting Bestuur en Toezicht	€ 0	€ 123.223
	Doorbelaasting Marketing & Communicatie	€ 0	€ 247.376
	Huisvestingskosten	€ 0	€ 754.038
	Overig	€ 2.367	
	Personeelskosten	€ 0	€ 1.742.296
Totaal van Collecties en Informatie		€ 412.854	€ 4.727.980
Educatie	Activiteitskosten	€ 0	€ 346.155
	Activiteitsopbrengst	€ 275.842	€ 0
	Doorbelaasting Bedrijfsvoering	€ 0	€ 380.708
	Doorbelaasting Bestuur en	€ 0	€ 34.883

	Toezicht		
	Doorbelasting Marketing & Communicatie	€ 0	€ 77.448
	Overig	€ 0	€ 0
	Personeelskosten	€ 0	€ 497.665
Totaal van Educatie		€ 275.842	€ 1.336.859
Exposities	Activiteitskosten	€ 0	€ 279.177
	Activiteitsopbrengst	€ 72.048	
	Doorbelasting Bedrijfsvoering	€ 0	€ 204.576
	Doorbelasting Bestuur en Toezicht	€ 0	€ 23.754
	Doorbelasting Marketing & Communicatie	€ 0	€ 303.534
	Huisvestingskosten	€ 0	€ 856.032
	Overig	€ 0	€ 0
	Personeelskosten	€ 0	€ 444.305
Totaal van Exposities		€ 72.048	€ 2.111.378
Podium	Activiteitskosten	€ 0	€ 1.079.106
	Activiteitsopbrengst	€ 1.254.060	
	Doorbelasting Bedrijfsvoering	€ 0	€ 386.853
	Doorbelasting Bestuur en Toezicht	€ 0	€ 55.084
	Doorbelasting Marketing & Communicatie	€ 0	€ 226.713
	Huisvestingskosten	€ 0	€ 1.656.050
	Overig	€ 263.688	
	Personeelskosten	€ 0	€ 951.754
Totaal van Podium		€ 1.517.748	€ 4.355.560
Werkplaats	Activiteitskosten		€ 44.000
	Activiteitsopbrengst	€ 0	
	Doorbelasting Bedrijfsvoering		€ 29.300
	Doorbelasting Bestuur en Toezicht		€ 6.848
	Doorbelasting Marketing & Communicatie		€ 13.173
	Overig	€ 0	
	Personeelskosten		€ 111.301
Totaal van Werkplaats		€ 0	€ 204.622
Grand Totaal		€ 12.736.401	€ 12.736.398

Bijlage 3 Uitkomsten Benchmark

Onderstaand overzicht geeft de uitkomsten van de benchmark weer. In de benchmark zijn twee vergelijkingen gemaakt.

Vergelijking De Domijnen (Sittard-Geleen) met goed vergelijkbare steden (2019)

	Sittard-Geleen 91.928 inwoners	Venlo 101.853 inwoners	Deventer 100.913 inwoners	Enschede 158.918 inwoners	Helmond 92.420 inwoners
Totaal aantal professionele theatervoorstellingen	211	231	220	536	180
Totaal aantal bezoeken professionele theatervoorstellingen	27.503	60.000	60.000	168.000	55.000
Totaal aantal filmzalen (arthouse)	2	2	4	2	4
Totaal aantal bezoeken film (arthouse)	25.050 (waarvan 19.161 betalend)	18.705	60.000	52.500	45.000
Totaal aantal popconcerten / popculturele activiteiten	120	130	300	210	100
Totaal aantal bezoeken popconcerten/popculturele activiteiten	12.060 (waarvan 9.364 betalend)	48.000	75.000	60.000	15.000
Totaal aantal musea	Erfgoedcentrum Museum Hedendaagse Kunst	Limburgs Museum Venlo Museum van Bommel van Dam	Museum De Waag Speelgoed-museum	Rijksmuseum Twenthe De Museumfabriek	Museum Helmond heeft 2 locaties, Kasteel en Kunsthal. Museum is formeel onderdeel van gemeente
Totaal aantal bezoeken musea (Erfgoedcentrum en Museum Hedendaagse Kunst)	Erfgoedcentrum: 4259 Museum Hedendaagse Kunst: 5.161	Limburgs museum: 138.000 Museum van Bommel van Dam: n.b.	De Waag: 21.901 Speelgoed-museum: 27.960	Rijksmuseum Twenthe: 42.724 De Museumfabriek: 45.954	Totaal Museum Helmond: 75.000 bezoekers

Vergelijking van De Domijnen (Sittard-Geleen) met de steden Maastricht en Heerlen (2019)

	Sittard-Geleen	Maastricht	Heerlen
	91.928 inwoners	118.636 inwoners	86.915 inwoners
Totaal aantal professionele theatervoorstellingen	283	800	PLT: 493 PLT Overige Kunsten: 409 Cultuurhuis alle voorstellingen: 714
Totaal aantal bezoeken professionele theatervoorstellingen	57.239 (waarvan 35.223 betaald)	140.500 (waarvan 130.500 betaald)	PLT: 186.9740 PLT Overige Kunsten: 59.554 Cultuurhuis alle voorstellingen: 48.000
Totaal aantal filmzalen (arthouse)	2	6	1
Totaal aantal bezoeken film (arthouse)	25.050 (waarvan 19.161 betaald)	158.996	6966
Totaal aantal popconcerten/ popculturele activiteiten	79 activiteiten	138 eigen producties (plus 72 culturele en commerciële events derden)	152
Totaal aantal bezoeken popconcerten/ popculturele activiteiten	12.060 (waarvan 9.364 betaald)	50.220 eigen producties (plus 18.578 bij culturele en commerciële events derden)	27.696
Totaal aantal musea	2	2	4
Totaal aantal bezoeken musea	5.161 (betalend, plus ca. 5.000 overige bezoekers en cursisten)	Bureau Europa: 12.474 Marres: nb	78.409