

STARTPUNT EN RICHTING TRANSITIE VAN DE DOMIJNEN

FOCUS EN PRIORITERING

Inleiding

De Raad van Toezicht van De Domijnen heeft ons per 1 mei 2021 aangesteld als interim directie-duo voor De Domijnen Sittard-Geleen. De opdrachtformulering De Domijnen 2.0 dd. 9 maart 2021 (volgend op het evaluatieproces dd. 27 november 2020) zien wij als uitgangspunt om de transitie van het cultuurbedrijf te realiseren. Vanuit deze opdracht schrijven wij deze eerste notitie op hoofdlijnen.

Een belangrijke vraag die beantwoord moet worden is of de huidige vorm van De Domijnen werkbaar is of welke redenen zijn om hierin andere keuzes te maken? Daarnaast is gevraagd om een plan van aanpak voor de verschillende culturele en maatschappelijke opgaven die er liggen. Deze opgaven komen ook aan bod.

Tevens treft u in deze notitie onze eerste bevindingen van zes maanden De Domijnen aan. De inhoud van dit stuk is mede tot stand gekomen op basis van – zeer inspirerende – gesprekken met de Gemeente Sittard-Geleen, Raad van Toezicht, medewerkers, vrijwilligers en stads/regio-genoten van De Domijnen.

Bij dit plan hoort een realistische planning op hoofdlijnen, waarbij we rekening houden met de afstemming van de verschillende processen en verschillende tempi binnen de organisatie. Wij geven de planning vorm in nauwe samenspraak met de hoofden en medewerkers van De Domijnen. Dit conceptuitvoeringsplan is gedeeld en besproken met de afdelingen en teams binnen de Domijnen, de Raad van Toezicht en de stuurgroep Gemeente/Raad van Toezicht.

Graag benadrukken we dat voor onze aanpak geen vastomlijnde en allesomvattende oplossing of plan voor de transitie mogelijk en wenselijk is. Het gaat hier om mensenwerk en een noodzakelijke verandering van de bedrijfscultuur. Daarnaast is na zeven jaar een te strakke nadruk op controle en beheersbaarheid ontstaan en is deze transitie noodzakelijk geworden. In de huidige tijd, versterkt door de covid-ontwikkelingen, is bijsturing noodzakelijk en wenselijk. Dit proces vraagt tijd maar zal uiteindelijk des te meer bijdragen aan een bloeiende kunst- en cultuursector in Sittard-Geleen.

Gijsje van Honk en

Joery Wilbers

Interim-directeur-bestuurders

Sittard-Geleen 21 oktober 2021

Vertrekpunt

De Raad van Toezicht van De Domijnen en de Gemeente Sittard-Geleen willen De Domijnen graag ingericht zien langs de lijn van strategisch opdrachtgeverschap, waarbij de gewenste maatschappelijke effecten concrete en heldere doelstellingen krijgen, en tevens richting en focus geven ten aanzien van deze opdracht.

Dit is een complexe opgave. De evaluatie en opdracht van BMC geeft veel handreikingen en beschrijft waar De Domijnen volgens BMC staat. Het rapport vormt in grote lijnen de basis voor toekomstige keuzes aangevuld met onze eigen bevindingen van de afgelopen maanden (een nog heel korte periode, daar zijn we ons van bewust). Deze notitie vormt hiertoe een eerste aanzet voor De Domijnen 2.0. Binnenkort worden wij in het transitieproces gesteund door een vernieuwde Raad van Toezicht, de werving voor vier tot vijf nieuwe leden is voltooid. Begin december treden deze aan. Op dat moment zal van een daadwerkelijke overdracht sprake zijn.

Onze Visie

In de toekomstvisie op De Domijnen staat de heroriëntatie op cultuur en maatschappij centraal en daarmee tegelijkertijd de inhoud van expositie, museum, erfgoedcentrum, filmhuis, theater/schouwburg, poppodium, bibliotheek, informatie en educatie, het onderdeel dat met een breed scala aan activiteiten als een rode draad de diverse onderdelen kan verbinden. Cultuur is voorwaardelijk voor sociaal-maatschappelijke, economische en stedenbouwkundige doelen. Het cultuurbeleid van Sittard-Geleen is een belangrijke aanjager voor samenwerking in de volle breedte tussen en met de diverse in Sittard-Geleen aanwezige disciplines. Wij zien voor De Domijnen en zijn specifieke onderdelen een voortrekkersrol.

Naar onze mening is met de organisatievorm van De Domijnen – alle disciplines in één organisatie - in de basis niets mis. Echter, na de fusie is het zwaartepunt met name op de centrale onderdelen bedrijfsvoering, financiën en marketing & communicatie komen te liggen en de inhoudelijke beleidsdoelen zijn hierdoor ondergesneeuwd. Er is daarmee niet of onvoldoende gestuurd op de culturele en educatieve prestaties van de diverse publieksonderdelen van De Domijnen en/of het geheel; de stad en de omgeving kregen onvoldoende mee van wat er gebeurde.

De onderdelen verhouden zich niet of moeizaam tot elkaar, de samenwerking is nog minimaal. Het ontbreekt aan de nodige conceptuele en organisatorische dwarsverbanden waardoor De Domijnen organisatie niet tot ontwikkeling is gekomen en de meerwaarde zowel intern als extern niet ervaren is. In de kern proberen de verschillende onderdelen behoorlijk eigenzinnig aan de zichtbaarheid van hun activiteiten te werken en vragen daarbij om aandacht van marketing, educatie of bedrijfsvoering. Er zijn interne patronen ontstaan die belemmeren dat het tot samenwerking komt.

BMC noemt de bedrijfscultuur als zij-aspect, voor ons is de ontstane bedrijfscultuur na de fusie het belangrijkste aspect. De Domijnen 2.0 kan als *ondersteunende* organisatie prima blijven bestaan, wij gaan eraan werken dat de verschillende 'vlaggen' (museum, erfgoedcentrum, bibliotheek, educatie, theater/schouwburg, filmhuis, poppodium) weer gehesen kunnen worden en dat alle organisatieonderdelen elkaar gaan inspireren om SAMEN een sterke schakel te vormen in het totale cultuuraanbod van stad en regio. Met eigen naamsbekendheid en in de presentatie de voetnoot: 'onderdeel van De Domijnen'.

De missie en visie van De Domijnen staat omschreven in het activiteitenplan van De Domijnen. In het najaar willen wij met alle onderdelen de huidige missie en visie voor heroriëntatie op de agenda plaatsen en een uiteindelijke nieuwe missie en visie meenemen naar de toekomst.

De volgende zeer compacte samenvatting van de visie/missie geeft voorlopig richting aan onze wijze van denken bij alle gesprekken over het transitieproces:

De Domijnen (co-)creëert cultureel aanbod dat past bij de stad en de tijdgeest en zorgt voor succesvolle kruisbestuiving, talentontwikkeling en stimulering van het (sociaal)-culturele en educatieve klimaat in Sittard-Geleen, en omgeving.

We werken er graag samen aan dat de onderdelen van De Domijnen worden herkend en erkend als dé partner voor ontwikkeling en plezier in cultuur en (digitale) geletterdheid. Voor een diverse en inclusieve samenleving. Een leven lang ontwikkelen loopt als een rode draad door de missie en visie van De Domijnen.

Het werkgebied van De Domijnen omvat naast Sittard-Geleen de Gemeenten Echt-Susteren, Beek, Stein, en Beekdaelen (Westelijke Mijnstreek). De Domijnen kan door samenwerking met partners in Zuid-Limburg, stad en regio, met musea, gezelschappen en productie- en filmhuizen, met (kunst)vakopleidingen, literaire of educatieve organisaties en de vele creatieven in de omgeving, aansluiten op de doelen van de stad en draagt zo bij aan Sittard als circulaire veerkrachtige stad. Zo ook kan De Domijnen breed met cultuur, informatie en educatie, maatschappelijk een belangrijke bijdrage leveren. En een inspirerende rol voor het onderwijs en het bedrijfsleven vervullen.

Om deze slag te kunnen maken en meer (bestaand én nieuw) publiek te bereiken, is het nodig dat alle onderdelen van De Domijnen zo snel mogelijk in gezamenlijkheid een volwaardige en krachtige partner worden voor interne en externe partijen in de stad en als publieke voorziening een interactieve relatie met de omgeving aangaat.

De uitwerking van deze visie loopt de komende maanden mee in de uitwerking per inhoudelijk onderdeel én voor het grote geheel en wordt in de vorm van een bedrijfsplan opgeleverd in januari 2022.

Aanpak

Als het gaat om werken naar een toekomstbestendig, slagvaardig De Domijnen zijn er onzes inziens zes processen te onderscheiden:

1. De going-concern: de verschillende 'winkels' zijn heel gewoon OPEN
2. De organisatievorm van De Domijnen
3. De inhoud (succesfactor) en exploitatie van onderdelen en het totaal
4. De prioriteit schouwburg en/of samenwerking Parkstad Limburg Theaters (PLT)
5. De interne (re)organisatie
6. Financiën, Huisvesting, en openstaande dossiers vanuit de fusie

Deze processen grijpen vanzelfsprekend in elkaar en besluitvorming binnen het ene proces betekent vrijwel altijd meteen wat voor de voortgang van het andere proces. Deze processchema's (inclusief fasering en eventueel budget), vragen tijd en overleg met alle betrokkenen en worden najaar 2021 uitgewerkt. Aan het tweede proces - de organisatievorm van De Domijnen - besteden we in deze notitie al kort aandacht.

Deze notitie zoomt in op de totaliteit om deze, uit het oogpunt van verandering, in beweging te krijgen.

We hebben oog bij alle zes genoemde processen voor de 12 aanbevelingen van BMC in de opdracht aan de Gemeente en De Domijnen. In het bedrijfsplan zullen de aanbevelingen in de tijd gezet worden en worden ingepast in het (re)organisatie- en exploitatietraject. De nadere uitwerking van de inhoudelijke opdracht, door BMC vertaald in deelopdrachten in een matrix, wordt eveneens meegenomen in het bedrijfsplan en zal op onderdelen al vroeg in de planning aan bod komen. In de gemeenteraad hebben de verschillende fracties begin mei tijdens de bespreking van de opdracht van BMC in de gemeenteraad hun betrokkenheid verwoord door aanbevelingen en aandachtspunten mee te geven voor de transitie van De Domijnen. Wij nemen deze in overleg met het college ter harte.

1. Going-concern: de verschillende 'winkels' zijn gewoon geopend!

Er is veel te doen in het transitieproces op weg naar de noodzakelijke verbeteringen. Ondertussen draaien alle organisatieonderdelen door. We zijn weer open na de corona sluitingsperiode. Ook wij zoeken net als veel andere sectoren onze weg binnen de regels en (financiële) mogelijkheden om weer mooie voorstellingen in de schouwburg, concerten in het poppodium en films in het filmhuis te kunnen aanbieden. Het Museum en het erfgoedcentrum alsmede de bibliotheken en leeswinkels zijn geopend voor de liefhebbers van boeken, informatie, exposities. Alle activiteiten stralen het centrale thema van de organisatie uit: een leven lang leren, ontwikkeling, plezier in kunst en cultuur en (digitale) geletterdheid.

We verbinden ons dagelijks met culturele partners, werken samen in festivals, evenementen en meer. Dit betekent dat de organisatie van zich laat zien en horen, náást het in gang zetten van het gewenste transitieproces. Dit najaar leggen we de focus op dat wat nodig is om de organisatie voor de publieksactiviteiten op de rit te krijgen. Dit betekent voornamelijk het afstemmen van de activiteiten om personeel en activiteiten meer met elkaar in balans te brengen.

Met bijzondere aandacht voor de rol van de vrijwilligers die een onmisbaar deel zijn voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de onderdelen van De Domijnen. Het vrijwilligersbeleid wordt aangescherpt met oog voor een 'beloning' die recht doet aan de belangeloze inzet van deze collega's.

De interne overlegstructuur en communicatie verdienen per direct aandacht. We maken een scherper onderscheid in strategisch en tactisch overleg en starten meteen na de zomer met een inhoudelijk én een operationeel MT. Binnen deze twee overlegorganen zullen alle onderdelen, mogelijk in telkens wisselende samenstelling, vertegenwoordigd zijn.

Zo zitten de inhoudelijke onderdelen én ondersteunende afdelingen aan tafel en komt belangrijke bedrijfsinformatie vanzelf lager in de organisatie terecht. Per onderdeel en ondersteunende afdeling wordt een wekelijkse informele update georganiseerd waarin wordt geëvalueerd en wordt doorgekeken naar het programma of de planning van de aankomende week. Geen grote ingrepen qua structuur, wel groot qua impact. De notulen van de overleggen zijn voor alle onderdelen beschikbaar op intranet.

We gaan vanaf augustus samen met het MT, de medewerkers en vrijwilligers op weg om de verschillende stappen te zetten. We zorgen maandelijks voor (interne) communicatie en/of evaluatie.

BMC 5. Verbeter de verantwoordingsstructuur.

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

2. De organisatievorm van De Domijnen

De organisatievorm wordt in de BMC-rapportage min of meer gekoppeld aan de grotere problematiek die binnen De Domijnen speelt. De voorgestelde vorm (holding-backoffice-werkmaatschappijen) is naar onze mening voorlopig niet leidend voor het realiseren van de gewenste verbeteringen van het hogere doel en de mogelijkheden die de organisatie bij uitstek biedt voor kruisbestuivingen en samenwerkingen. Wij gaan de komende periode uit van de huidige (juridische) vorm van De Domijnen, echter we kiezen voor een wijziging van kijken naar en werken binnen deze vorm. Wij zien met name de centrale onderdelen 'onder de organisatie liggen' als stevige ondersteuning van de verschillende publieksonderdelen. Dit geeft de mogelijkheid reeds op korte termijn de presentatie van

de inhoudelijke (publieks)onderdelen op te pakken. Met als doel grotere zichtbaarheid, aantrekken van bestaand en nieuw publiek of doelgroepen én het denken vanuit een hogere mate van vrijheid voor de publieksonderdelen. Een hogere mate van vrijheid voor de publieksonderdelen, met de meerwaarde van de samenwerking binnen De Domijnen, geeft ruimte om meer aan de inhoud toe te komen dan als (relatief kleine) zelfstandige organisatie mogelijk zou zijn.

Een ander belangrijk argument om de huidige (juridische)vorm te handhaven is, dat er tempo gemaakt moet worden. Er liggen veel urgente opgaven in de komende periode voor een succesvolle doorstart, onder meer op het gebied van de interne organisatie, de toekomstvisie, de exploitatie, de relatie met 'stakeholders', de samenwerking met partners in de stad en regio én de huisvestingssituatie. Zo ook is binnen de opdracht het naar voren halen van de revitalisering van de schouwburg een prioriteit.

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

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

3. De inhoud (succesfactor) en exploitatie van de onderdelen in het totaal

Zoals in BMC aangehaald, heeft er binnen De Domijnen nog onvoldoende gedachtevorming plaatsgevonden over nieuwe verdienmodellen of nieuwe (samenwerkings)producten en marketingstrategieën. De organisatie handelt op dit moment re-actief, terwijl het realiseren van nieuwe beleidsdoelen om een pro-actieve en daadkrachtige houding vraagt.

Om de publieksonderdelen van De Domijnen redelijk 'zelfstandig' van de kant af te kunnen duwen is het nodig dat verschillende financiële, organisatorische of exploitatie-technische aspecten uitgezocht en aangescherpt worden.

Dat ieder onderdeel goed inzichtelijk is, naar behoren bemenst is en zo verder. Daaromheen zullen zaken als een financiële nulmeting, het bepalen van frictiekosten en dergelijke vorm moeten krijgen. Deze en andere zaken zullen - evenals de verder uitgewerkte missie /visie - deel uit gaan maken van het bedrijfsplan/projectplan en de begroting voor De Domijnen 2.0. Per onderdeel/discipline werken we jaarplannen uit in handzame strategische A4's. Daarin wordt de transitie vertaald naar inhoudelijke programma's, van programma's naar kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen en geven we weer wat er nodig is om die te bereiken. Daarmee leggen we de taakverantwoordelijkheid lager in de organisatie, spelen de onderdelen en hun teams korter op de bal en zijn we als organisatie meer in control.

Kortom: wij focussen de komende periode op de kerntaken, het verhogen van de publiekswaarden, een groter bereik en participatie, profilering van inhoud, maatschappelijke relevantie en de gewenste beweging naar een actieve culturele en educatieve organisatie.

De Gemeente Sittard-Geleen heeft opdracht gegeven voor een quickscan/onderzoek naar de meest optimale positie voor het archief met als vraagstelling: wat moet de positie anno 2023 zijn, gelet op de brede functie van informatie en de gewenste grip op de informatie. Het betreft hier een onafhankelijk onderzoek waarvan de medewerkers archief op de hoogte zijn gebracht.

Verder komen ook de prestaties in de subsidieafspraken met de Gemeente Sittard-Geleen voor de eerstkomende beleidsperiode in beeld. Een gewijzigde oriëntatie op de rol van De Domijnen leidt immers tot een herijking van uitvoering, richting geven aan inhoud, en maatschappelijke doelen (impact).

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

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

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

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

4. De schouwburg en/of samenwerking met Parkstad Limburg Theaters (PLT)

Sinds 1 mei 2021 zijn versneld gesprekken opgepakt voor verkenningen van de samenwerking met Parkstad Limburg Theaters (en op termijn ook Theater het Vrijthof Maastricht). Met als stip op de horizon versterking en verrijking van het totale aanbod aan en publieksbereik van podiumkunsten in de regio, en daarmee (ook) een belangrijke bijdrage aan de gewenste revitalisering van de schouwburg in Sittard-Geleen. Dit zal - wat ons betreft bij voorkeur in geleidelijke stappen - kunnen leiden tot een eenduidige customer journey voor publiek en artiest en een eenduidige aansturing van programmering, marketing en ticketing, met eventueel nadere afspraken over service ondersteuning qua horeca en techniek.

Tegelijkertijd zijn we voornemens in samenwerking met de gemeente om de schouwburg een nieuwe naam te geven als impuls voor de revitalisering van de schouwburg.

Op dit moment ligt de vraag voor hoe we voorrang kunnen geven aan de revitalisering van de schouwburg, binnen de kaders van de eventuele samenwerking met PLT. Zonder het belang van de integrale ontwikkeling van De Domijnen uit het oog te verliezen. Zowel de samenwerking met PLT als de nieuwe naam lopen dwars door de majeure transitie opdracht en het substantiële achterstallige onderhoud op diverse vlakken in de schouwburg.

Onze keuze voor het in gang zetten van de samenwerking met PLT langs de weg van geleidelijkheid en met behoud van regie op het eigen proces, behoeft opnieuw nadere afstemming met PLT. Sittard-Geleen heeft rationeel gezien veel baat bij samenwerking met PLT, zeker als je alleen naar het hogere doel (publiek en een bloeiende theatervoorziening Zuid-Limburg) kijkt.

BMC 9. Investeer in regionale samenwerking met collega-instituten.

5. Interne organisatie

De dagelijkse praktijk van de vorming van De Domijnen is beïnvloed door dalende bezoekersaantallen, bezettingsgraden en het financiële resultaat op activiteiten. Dit vraagt om ingrijpen, bijsturen en nieuwe competenties.

Zeven jaar geleden werd een fusie een feit. Er kwamen medewerkers vanuit verschillende disciplines en met verschillende arbeidsvoorwaarden en bedrijfsculturen bij elkaar in één organisatie.

Verschillende bloedgroepen die niet meteen aan elkaar gewend waren. Nu het stof en de commotie zijn neergedaald, zijn we op weg om met elkaar trotse medewerkers van De Domijnen te worden.

Een cultuuromslag kost tijd. We geven het graag die tijd en ook om die reden heeft het de voorkeur om niet meteen te kiezen voor een nieuwe organisatievorm. We geven prioriteit aan de sfeer in de organisatie en aan de kwantitatieve en kwalitatieve bezetting van en haar onderdelen.

De bevindingen van BMC maken duidelijk dat vooral de managementstijl en organisatie inrichting van De Domijnen een noodzakelijke (om)slag moeten maken naar een meer marktgerichte, innovatieve en publieksgerichte organisatie met een dienstverlenende en ondersteunende houding jegens de inhoud. Dat is ook onze indruk Een groot deel van het succes voor de toekomst is afhankelijk van de kwaliteit, kennis, kunde en het enthousiasme van de medewerkers. De zorg en aandacht voor de doelstellingen vragen méér dan de diverse activiteiten, vragen ook om gedrag dat bij de inhoudelijke doelstellingen past. We zullen elkaar dan ook tevens aanspreken op het gewenste gedrag om van de kwaliteit, kennis en kunde die we in huis hebben, een krachtige driehoek te maken.

Dat dit alles niet vanzelf zal gaan en veel tijd en aandacht zal vragen, mag duidelijk zijn. 'Waartoe zijn wij op aarde' zal veelvuldig hoofdonderwerp van gesprek zijn.

Met het onderzoeksrapport van BMC en een 'fluïde' planning als onderlegger schrijven we dit najaar de integrale visie en aanpak, waarin zowel heroriëntatie van missie en visie, bedrijfscultuur en gedetailleerde bedrijfsmatige verbeteringen zijn meegenomen. Hoofdzaak hierin zal wat ons betreft de ontwikkeling van de bedrijfscultuur zijn, die de basisvoorwaarde is voor het tot stand komen van welke verbetering dan ook. Rond de start van het nieuwe jaar verwachten we te weten waar we staan en hoe en met wie we met verve De Domijnen 2.0 vormgeven in de komende jaren.

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

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

6. Financiën, Huisvesting, en openstaande dossiers vanuit de fusie

Inmiddels hebben we goed zicht op het totaal nog af te handelen zaken vanuit de overgang in 2015/16 naar de fusie organisatie. Het gaat hier met name om plussen en minnen, ontstaan uit (nog) niet overgedragen activa/passiva of achterstallig onderhoud, afronding horeca/huursituatie, huurdersafspraken nieuwe situatie versus archiefzaken en diversen. Met consequenties voor de financiële exploitatie van De Domijnen en haar onderdelen. Samen met de Raad van Toezicht en de Gemeente Sittard-Geleen zoeken we naar oplossingen voor deze nog openstaande dossiers. Wij achten de afronding van deze (financiële) punten noodzakelijk om de doorstart van De Domijnen als gezond (financieel) bedrijf mogelijk te maken.

De toekomst van de podia hangt voor een deel af van de ambiance waarin deze hun werk ten uitvoer kunnen brengen. Een optimale huisvesting verdient dan ook, alle aandacht. De Sentus-rapporten geven ruim inzicht in achterstallige en toekomstige onderhoudskosten voor de podia.

We zetten graag de schouwburg/het theater van Sittard-Geleen en hét poppodium van de stad weer op de kaart met goed onderhouden gebouwen en installaties. Om zo deze mede beeldbepalende onderdelen van De Domijnen én De Domijnen breed een doorstart te bieden om bij te kunnen dragen aan de ambities van de stad, waarbij de optimalisatie van de gebouwen een nieuwe impuls kan geven aan de toekomst van de podia.

Financiën

We hebben de accountant verzocht om een heldere opgave van de huidige financiële balans- en reservepositie van De Domijnen en zusterstichting BiblioNova. Met een doorkijkje naar 31 december 2021 voor lopende en oude verplichtingen. Waar staan we nu? We markeren hiermee de start van de transitie naar De Domijnen 2.0, en nemen de uitkomsten mee als informatie richting Raad van Toezicht en belangrijkste stakeholder, de Gemeente Sittard-Geleen.

In de opdrachtformulering van BMC loopt de financiële situatie niet mee als aandachtspunt. Echter, om aan alle verwachtingen op het gebied van meerwaarde creëren, samenwerking, profilering, revitalisering schouwburg, inrichting van de transitie en meer tegemoet te kunnen komen, zijn beschikbare financiële middelen cruciaal. Immers, de kost gaat voor de baat uit.

Vanzelfsprekend loopt in onze aanpak de gewenste financiële verbetering mee, zo ook de aanpak van het vermogen van de organisatie om meer eigen inkomsten te genereren. Financiële verbeteringen in de zin van rendementsverhoging (slimmer werken, adequatere overlegstructuur en communicatie, meer bezoekers en deelnemers, meer verkopen, meer horeca-omzet, meer leden, meer vrienden, meer ambassadeurs) zullen op termijn leiden tot een gunstigere verhouding kosten en baten en liggen in de lijn van verwachtingen voor de toekomst. Maar eerst zal geïnvesteerd moeten worden in deze toekomst.

De ontwikkelingen rondom het coronavirus en de consequenties voor de culturele sector spelen hierbij de komende periode nog een grote rol. Deze kunnen we niet voorspellen, laat staan dat we er nu op kunnen anticiperen. We houden er wel rekening mee bij het organiseren van alle activiteiten, het personeelsbeleid en de financiële consequenties daarvan.

Voor dit moment vraagt het daarom om bezinning en een goede analyse van de financiële uitgangspunten. En het vraagt om regulier overleg met onze stakeholders, om een vinger aan de pols te houden voor wat betreft de financiële ontwikkeling van De Domijnen 2.0.

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

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

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

BMC 12. Zet een streep onder het verleden.

Samenvatting

- De organisatievorm van De Domijnen is op dit moment niet leidend voor de noodzakelijke verbeteringen om opnieuw een culturele organisatie van belang te worden. Belangrijke factoren zijn de bedrijfscultuur, de herinrichting van de interne organisatie naar een organisatie die verantwoordelijker wordt en vanuit de inhoud denkt en doet, het plaatsen van de (merken) vlaggen op de juiste hoogte (gezien worden) en het opschonen van het verleden om de toekomst mogelijk te maken (achterstallige zaken). Met een hele concrete aanpak om het theater vernieuwd te positioneren en als vliegwiel voor de verbeteringen in te zetten. We zoeken naar de juiste manier om de afdelingen in te richten en samenwerkingen goed te faciliteren en te initiëren. Waarbij we inzetten op organische veranderingen en meer ruimte bieden aan de organisatie.
- We onderzoeken hoe verbetering in grootte/samenstelling en aansturing van de afdelingen kan bijdragen aan het geven van meer reliëf aan de afzonderlijke onderdelen. Eveneens als bijdrage aan verbetering van de interne communicatie.
- Moeten en willen of kunnen liggen binnen de organisatie voelbaar uit elkaar. Er is durf nodig om anders te denken en handelen, om nieuwe kansen en mogelijkheden te ontdekken, met ruim baan voor missie en visie. Hiervoor tijd maken naast de dagelijkse beslommeringen. Meer durven neerleggen in de organisatie, van top-down naar bottom-up. We creëren samen met het leidinggevend team tijd om aandacht aan juist dit verbeterproces te kunnen geven.
- De bedrijfsdoorlichting door BMC van maart 2021 maakt duidelijk dat de bedrijfsvoering en (personele)organisatie om een omslag vragen naar een structuur van sámen verantwoordelijk voor succes (all for one). De komende periode ligt de focus op:
 - De kwaliteit van de organisatie verbeteren: (leidinggevend) niveau, aanpak, focus op de wereld en ontwikkelingen, focus op klant/gast en de omgeving)
 - Herijking van de kwantiteit van de organisatie (functionele bezetting t.o.v. activiteiten, geen '9 tot 5' cultuurbedrijven)
 - Sales en marketing: nieuwe visie, beleid en aanpak (merken, vlaggen, corporate branding) én (nieuw) publiek voor museum, bibliotheek, popodium, schouwburg, filmhuis, erfgoedcentrum en de activiteiten van de afdeling educatie die als een belangrijke rode draad alle onderdelen verbindt
 - Herijking van inhoud/programmering/profiel van de diverse onderdelen en samenwerking
 - Een open oog en oor voor een diverse en inclusieve samenleving, te vertalen naar de inhoud
 - Werken aan nieuwe inkomstenbronnen, en verbetering van de balans tussen kosten en baten.

- We geven aandacht aan de financiële positie van De Domijnen en komen hierop terug in de voortgangsgesprekken met de Gemeente Sittard-Geleen en RvT. We benoemen 4 belangrijke aspecten:
 - Opname van demarcatie/onderhoud/afschrijvingen/investeringen vanaf 2022
 - Huisvesting/onderhoud en afhandeling langlopende (financiële) kwesties
 - Middelen ten behoeve van de vormgeving van de transitie (Meerwaarde creëren/zie opdracht BMC)
 - Eventuele personele consequenties herinrichting organisatie.
- We hebben voor de jaarwisseling helder hoe en in welke vorm we De Domijnen 2.0 inrichten en presenteren dit in de vorm van een bedrijfsplan en meerjarenbeleidsplan.

Last but not least, het snel naast elkaar opstarten van de zes processen is voor ons belangrijk om de gewenste beweging naar voren te (kunnen) maken. Dit vraagt om een actieve en open houding van alle medewerkers voor wat betreft hun toekomstige rol en geeft ook opnieuw richting en perspectief. Oud zeer kan slijten, nieuwe energie dient zich aan. De focus van de organisatie kan gericht worden op nieuwe doelen, nieuw elan. Daar gaat iedere organisatie van groeien, zeker De Domijnen!

In bijlage 1 het tijdspad 2021/2022/2023 (planning) behorende bij deze notitie.