

# Zijn we er klaar voor?

## De Domijnen (Sittard-Geleen) toont aan dat aandacht voor nieuwe cultuurregio's om kwaliteit vraagt.

Een opstel door Giep Hagoort\*



### Vooraf

*Dit opstel gaat in op de actuele relatie tussen kunstmanagement en cultuurbeleid. Het legt een verband tussen de door de Raad voor Cultuur gewenste cultuurregio's voor de periode 2021-2024 en de kwaliteit van lokale en regionale culturele instellingen. Op uitnodiging van De Domijnen te Sittard-Geleen en De Issuemakers heb ik mijn bevindingen getoetst aan de werkwijze van deze organisatie.*

*Mijn observatie is dat De Domijnen als culturele netwerkinstelling een schoolvoorbeeld is voor de rest van het land als het gaat om het realiseren van nieuwe uitdagingen voor een toekomstbestendig, regionaal cultuurbeleid.*

*Deze studie rondde ik af op 1 mei 2019.*

*In een kort naschrift ga ik in op de Uitgangspunten van de minister van OCW voor de genoemde periode, zoals gepubliceerd op 11 juni 2019. Belangrijk gegeven is dat de minister niet kiest voor een culturele regio-indeling zoals voorgesteld door de Raad voor Cultuur maar een ontwikkeling van onderaf wil stimuleren. Mijn pleidooi om vooral aandacht te besteden aan de kwaliteit van lokale en regionale organisaties krijgt daarmee extra urgentie.*

*Het dagblad Trouw heeft op zaterdag, 29 juni 2019 een artikel van mijn hand over deze studie opgenomen.*

---

**“Het is belangrijk dat er meer samenwerking komt tussen Rijk, provincies en gemeenten, om zo cultuur voor meer mensen relevantie te geven. Er bestaat behoefte aan een stelsel dat bijdraagt aan een innovatief, inclusief en vernieuwd cultuurbeleid, waarin de betekenis van cultuur tot zijn recht komt, talent zich kan ontpoppen en ontwikkelen en werkenden een eerlijke beloning tegemoet kunnen zien. Een cultuurbeleid met internationale impact, gebaseerd op het in vrijheid kunnen bijdragen aan of participeren in de culturele uitingen van deze tijd. Waarin de waarde van historisch erfgoed wordt behouden, gekoesterd en relevant gemaakt.”**

### Inleiding

In het hierboven afgedrukte citaat uit het Advies Cultuurbestel 2021 – 2124, getiteld ‘Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur’ legt de Raad van Cultuur als wettelijk adviesorgaan zijn visie vast. Dit advies is op 11 april 2019 op verzoek van minister Van Engelshoven van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap uitgebracht. De minister zal mede op basis van dit advies in juni haar uitgangspunten formuleren op basis waarna culturele instellingen en lagere overheden hun eigen plannen nader kunnen vormgeven.

Een voor de samenleving een zaak om in de gaten te houden: welke musea, orkesten en theatergezelschappen krijgen subsidie? Op welke wijze steunt de minister lokale en regionale initiatieven, kunnen gemeenten en provincies komen tot duidelijke afspraken die van belang zijn voor het eigen festival, de bibliotheek, talentontwikkeling en jongerencultuur? In de stad maar ook in de regio.

Er is al enkele jaren sprake van de noodzaak om te komen tot goede en werkbare afspraken tussen het rijk en de lagere overheden (Boekman, 2018-114). Cultuur laat zich niet van bovenaf opleggen maar wordt gedragen door mensen uit wijken buurten en dorpen, door kunstenaars in eigen studio's en ateliers, door vrijwilligers die onmisbaar zijn bij festivals en de vele culturele activiteiten. Natuurlijk staat buiten kijf dat een internationaal opererende Rijksmuseum of een Nationale Opera & Ballet landelijke subsidie verdient. Dit belang overstijgt gemeentelijke en provinciale overheden en is financiering op rijksniveau een noodzaak. Ook is het onbetwistbaar dat Amsterdam de culturele hoofdstad is van ons land en dat zo'n positie - die ons allen aangaat - het nodige onderhoud vraagt.

Maar het overgrote deel van het gesubsidieerde culturele veld (globaal 2/3) is in handen van de lagere overheden: gemeenten en provincies. Toen in 2013 de toenmalige regering van VVD en CDA met gedoogsteun van de PVV een zware reductie van de rijkssubsidies van 20 tot 25% doorvoerde waren het deze overheden -

samen met de kunstenaars - die de sector voor een totale afbraak behoedden. De gevolgen van deze maatregel zijn volgens de Raad van Cultuur in zijn recente advies overigens nog steeds voelbaar. Reden waarom volgens de Raad extra investeringen nodig zijn.

### **Culturele instellingen**

Meer samenwerking op lokaal en regionaal niveau is nu het credo. Onderbelicht blijft tot op de dag van vandaag de vraag of lokale culturele instellingen als schouwburgen, musea, bibliotheken, festivals, muziekscholen, filmhuizen en cultuurhuizen deze verantwoordelijkheid wel aankunnen. Immers als er meer aandacht uitgaat naar de verantwoordelijkheid van de lokale en regionale instellingen mag dat geen fata morgana, geen luchtspiegeling zijn waarbij een tastbare werkelijkheid ontbreekt. En als het fout gaat door mismanagement of omdat een bepaalde gemeente de trend niet kan bijhouden, is het te laat om te zeggen: maar dat hebben we ons niet gerealiseerd. Om dan weer conform Haagse mores een landelijke commissie in te stellen... Kortom: wat is de kwaliteit van het kunstmanagement van deze instellingen? Of misschien beter gesteld: is dit kunstmanagement toekomstbestendig? En kunnen de nieuwe pretenties op lokaal en regionaal niveau worden waargemaakt?

Het Themanummer Stedelijke regio's en cultuur van de Boekmanstichting (2018) laat duidelijk zien dat geïnterviewde culturele leiders uit de drie Noordelijke provincies nog geen duidelijk beeld hebben wat het regionale maatwerk moet zijn. Enerzijds zetten zij zich af tegen een culturele dominantie vanuit de Randstad, anderzijds zoeken zij landelijke bescherming tegen een beperkt ervaren kwaliteit die zich vanuit de regio zou kunnen aandienen. In hetzelfde nummer wordt de betrokkenheid van de plaatselijke bevolking bij Culturele Hoofdstad Leeuwarden-Friesland 2018 ( LF2018) als zeer geslaagd genoemd maar de positie van de bestaande instellingen aldaar blijft onbesproken.

Kortom: tijd om het debat over cultuurregio's op een hoger plan te plaatsen.

In Nederland kwam kunstmanagement als vakgebied op in de jaren 80 van de vorige eeuw. Zakelijk leiders, besturen en adviescommissies hadden grote behoefte aan professionele kennis om culturele organisaties te leiden, te ondersteunen en waar nodig te verbeteren. De cursussen die toen van start gingen besteedden aandacht aan marketing (hoe bereik in mijn publiek?), financiering (hoe kom ik aan sponsors?), personeelsbeleid (hoe begeleid ik medewerkers?), strategievorming (hoe vertaal ik mijn culturele missie in acties?) en organisatieontwikkeling (hoe verdeel ik taken en hoe coördineer ik dat?). Kennis werd vooral ontleend aan algemene inzichten van management al bleef daarbij de artistieke inhoud onaangetast. Nieuwe kennis die nodig was omdat het geldende principe van 'zo hebben we het altijd gedaan' vanwege een overheid op afstand niet meer volstond (Hagoort, 2005).

Rond 2000 brak mede vanwege de snel veranderende samenleving en de behoefte aan meer vrijheid in de culturele bedrijfsvoering bij een terugtrekkende overheid een nieuw fenomeen door dat ook de belangstelling trok van onderzoekers en beleidsmakers: cultureel ondernemerschap. Een term die ik zelf eerder, in 1992, lanceerde op het gebied van muziek, theater, film, kunst, cultuureducatie, en bibliotheekwerk.

Dit ondernemerschap maakte het mogelijk om voorbij de subsidies te kijken en kansen te benutten op de gebieden publieksbereik, culturele innovatie en externe financiering. Festivals werden in dit kader gezien als de leerscholen om cultureel ondernemerschap in de praktijk verder uit te bouwen, want flexibel, publieksgericht en gesteund door commerciële en sociale netwerken. In personeelsadvertenties dook steeds vaker het profiel van een cultureel ondernemer op met het accent op de eigen verantwoordelijkheid van bijvoorbeeld een schouwburg- en museumdirecteur. En er was tegenwind omdat het gestaalde cultuurkader er een uitverkoop van culturele en artistieke waarde in zag. Toen ook de verschillende overheden redelijk aandoende eisen begonnen te stellen over dit cultureel ondernemerschap ebde het verzet nagenoeg weg, mede ondersteund door wetenschappelijke inzichten (Hagoort, 2007).

Maar zo luidt de stelling in dit opstel: met een kunstmanagement op orde en een cultureel ondernemerschap in hart, hoofd en handen kan nog geen garantie gevonden worden of de culturele instellingen in gemeenten en provincies hun taak aankunnen om bij te dragen aan een toekomstbestendige culturele infrastructuur. Zij mogen niet de zwakke schakels zijn in de (nieuwe) samenwerkingsverbanden.

### **Actueel (kunst)management**

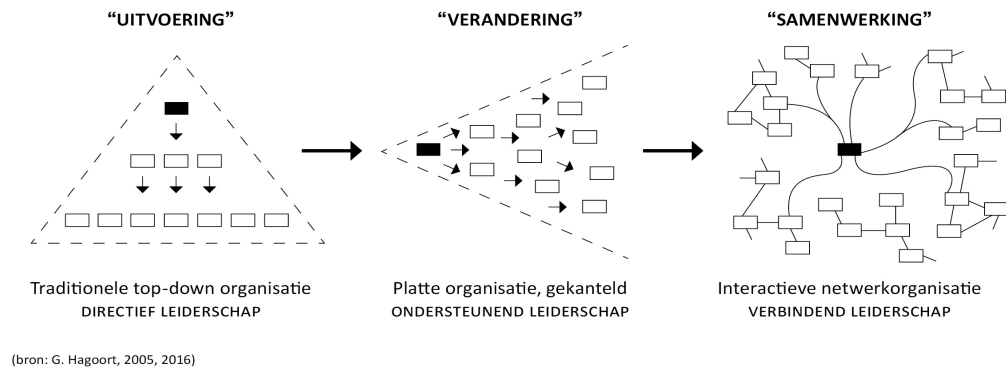
Voor een deel kunnen we het noodzakelijk inzicht ontleen aan de actuele managementliteratuur. Een toonaangevende bron in dit opzicht is de Harvard Business Review (HBR). Een internationaal tijdschrift dat de vinger aan de pols houdt via schrijvers van praktijkverslagen, onderzoeksrapporten en omvangrijkere publicaties. In het recente nummer van maart-april 2019 krijgt de lezer een palet aan trends en indrukken voorgeschoteld wat zoal de hedendaagse manager, leider en bestuurder bezig houdt. Een beknopte schets van onderwerpen illustreert dit:

- Hoe medewerkers leren nieuwe competenties te verwerven in de vorm van netwerkleren;

- Strategievorming is gezien complexe vraagstukken een zaak van creativiteit en partnerschap en minder van MBA-strategiemodellen;
- Groepsoverstijgende, op innovatie gerichte samenwerking kan niet bestaan in een onveilige, top-down omgeving;
- ‘Rainmakers’ die grenzen verleggen gedijen in organisaties die oog hebben voor hun autonomie waarbij leiderschap een collectieve zaak is.

De algemene conclusie kan getrokken worden dat traditionele top-down organisaties voorbij zijn en dat de kracht van nieuwe netwerkorganisaties ligt bij medewerkers en partners. Leiderschap is nog steeds een issue maar passend in dit nieuwe klimaat: stimulerend en verbindend.

De informatie uit deze HBR komt voor een belangrijk deel overeen met mijn eigen onderzoek naar nieuwe samenwerkingsvormen in de culturele sector. In mijn handboek *Art Management Entrepreneurial Style* (2005) schetste ik reeds de interculturele netwerkorganisatie die een dominante positie zal innemen in het cultuurbestel van de toekomst. In het onderstaande schema heb ik mijn bevindingen geactualiseerd.



In de dagelijkse praktijk – zoals ik deze onder meer waarneem als onderzoeker, adviseur, toenmalig lid van de visitatiecommissie Rijkscultuurfondsen 2014, conservator van het Cartesius Museum en als ambassadeur en docent van Atana - het diversiteitsprogramma van Binoq, en van LinC - het landelijke leiderschapsprogramma voor de culturele sector - komen we nog steeds in hoofdzaak traditionele organisaties tegen in de uitvoering van hun culturele taken. Maar ze zijn op hun retour want jonge, ondernemende medewerkers zijn nu opgeleid met geheel andere concepten, mede beïnvloed door de dynamiek van internet en de sociale media. Ook de invloed van het grote aantal creatieve ZZP'ers op bestaande organisaties is voelbaar omdat het inschakelen van deze ZZP'ers gepaard gaat met de behoefte aan flexibiliteit en het maken van afspraken op een lager niveau in de organisatie.

Cijfermateriaal is niet voor handen maar het is mijn waarneming dat culturele instellingen voorzichtig in de richting van het kantelen gaan – al dan niet in fusieverband – en dat enkele organisaties, met name festivals, zich (willen) inrichten als een netwerkorganisatie.

Het nieuwe boek *De essentie van cultuurbeleid en -management* van Cor Wijn (2018), cultureel adviseur en interim-manager, voegt daar met behulp van een aantal experts nog enkele praktijklessen aan toe, zoals:

- Het vermogen tot veranderen als belangrijkste capaciteit zien van culturele organisaties en hun managers (Byrnes);
- Beschikken over bestuursystemen gericht op onvoorziene omstandigheden (Byrnes)
- Culturele marketing baseren op storytelling als een effectieve manier van cultuurpromotie (Mulder).

In een afsluitende paragraaf roept de schrijver op de nodige tijd te besteden aan scenarioplanning die naar zijn waarneming nu te weinig aan bod komt. Scenario's stellen de kunstmanager in staat te denken en handelen in onverwachte situaties hetgeen bijna automatisch flexibiliteit van en in de organisatie met zich meebrengt.

### Actueel cultuurbeleid

Welke uitwerking geeft de Raad voor Cultuur in zijn advies aan de inrichting van de door hem gewenste cultuurregio's? Hoewel de Raad geen kant en klare blauwdruk geeft worden al wel de belangrijkste contouren duidelijk. Landelijk cultuurbeleid wordt nu ook uitdrukkelijk een zaak van gemeenten en provincies. Door nieuwe samenwerkingsvormen tussen de drie overheidslagen wordt een nieuw cultuurbestel ontwikkeld. Cultuurregio's spelen daarin volgens de Raad een stevige rol. Lagere overheden hadden al eerder op verzoek van de minister hun plannen opgesteld. Van de 15 ingestuurde profielen kiest de Raad er 11 uit. Deze profielen, aangevuld met de vier overgebleven profielen, hebben een potentieel toereikend voorzieningenniveau en dragen bij aan een landelijke dekking. Soms zijn het regiosteden, als Amsterdam en Utrecht/Amersfoort, soms betreft het provincies als Zeeland en Flevoland. Ook kan het gaan om delen van de provincie, zoals bijvoorbeeld de Stedelijke Cultuurregio Zuid (in de provincie Limburg).

De keuze voor de ontwikkeling van sterke cultuurregio's heeft te maken met ontwikkelingen in het culturele

veld waar urban arts, e-cultuur, alle mogelijke vormen van design en mode, en popmuziek aan een opmars bezig zijn. Niet top-down vanuit de rijksoverheid maar vanuit gemeenten, met steun van provincies, kunnen deze nieuwe vormen de ruimte krijgen. Dan ook komen talentontwikkeling, diversiteit, nieuwe taakstellingen voor de erfgoedsector (conform de nieuwe Omgevingswet) en samenhang goed over het voetlicht. In het bestel zelf zal ook het nodige moeten veranderen, aldus de Raad. De landelijke, redelijk strakke structuur – in het jargon Culturele Basisinfrastructuur BIS – zal moeten worden opengebroken, de financiering van de zes Rijkscultuurfondsen zal moeten worden aangepast en nieuwe ondersteuningsinstellingen moeten de cultuurregio's de nodige support geven om de nieuwe beleidsposities te realiseren. Voor de benodigde financiële middelen denkt de Raad onder meer aan het belasten van superplatforms als Netflix, Google en Facebook.

De Raad besteedt ook ruimte aandacht aan de positie van kunstenaars en creatieven – die een faire vergoeding van hun werk moeten verdienen – en bovenal aan het publiek. Het publiek moet zich kunnen herkennen in kunst en cultuur en dat kan als de cultuurbelevingen dicht bij huis ontstaan en genoten worden. Een belangrijke rol is weggelegd voor cultuureducatie en –participatie. Een opvatting die ook de titel van het advies verklaart: Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur. Dit alles zal lukken wanneer de overheden en culturele instellingen zich in samenwerkingsverbanden inzetten om nieuwe verbindingen tot stand te brengen. Een speciaal fonds moet dit proces mede mogelijk maken.

Het advies van de raad raakt ook het organisatorisch functioneren van instellingen voor zover deze te maken hebben met een mogelijke plaats in de verbrede, nieuwe BIS. Het advies spreekt van een bedrijfsmatige en bestuurlijke gezondheid als basisvoorwaarden. Ook de bestaande codes op het gebied van governance, diversiteit en fair practice moeten in de culturele bedrijfsvoering tot uiting komen. Voor zover de rijksoverheid met de lagere overheden (gaan) samenwerken moet gezamenlijk ervoor gezorgd worden dat culturele instellingen niet te maken krijgen met zware administratieve lasten op het gebied van verantwoording en cultureel ondernemerschap. De raad spreekt in dit verband van een minimaal op te stellen aantal indicatoren. Over de kwaliteit van de bedrijfsvoering betreffende instellingen uit de cultuurregio's spreekt de Raad zich niet of nauwelijks uit.

*In dit onbespreekbaar laten ligt een heel groot risico.*

De in het advies bepleitte culturele regionalisering is geen decentralisatie want er worden geen rijkstaken afgestoken naar een lager niveau. Het is wel degelijk een overheidsoperatie betreffende drie overheidslagen en wat dat betreft kan lering getrokken worden uit eerdere actuele operaties. Binnenlands Bestuur, het tijdschrift voor ambtenaren en bestuurders, vermeldde in november 2018 een aantal negatieve kwalificaties: de operaties zijn niet goed doordacht, burgers worden ongelijk behandeld door verschillen in gemeentelijk beleid en gemeenten zijn onvoldoende geëquipeerd, ook financieel. In de landelijke en plaatselijke media zijn berichten verschenen die duidelijk maken dat door overheidsoperaties – vaak in combinatie met verzwakt management - ook plaatselijke instellingen getroffen worden: faillissement van ziekenhuizen, onvoldoende zorg voor kwetsbare groepen en de financiering van een uitbreidend management ten koste van het uitvoerend werk. *Het is derhalve zaak dat het risico van de nieuwe cultuurregionalisering onder ogen wordt gezien, en wel proactief en niet reactief.*

### **Een nieuw organisatiekader voor de cultuurregio's?**

Met inzichten omtrent actueel (kunst)management en het richtinggevende advies van de Raad voor Cultuur kan een concrete aanzet gegeven worden betreffende de vraag naar een kwaliteitskader voor culturele instellingen.

Een dergelijk kader moet vooraf aangeven, enerzijds welke concrete criteria alle partijen - rijksoverheid, gemeenten en provincies - kunnen hanteren om tot ondersteuning en beoordeling te komen, anderzijds voldoende ruimte laten om de cultuurprofielen van onderaf verder te ontwikkelen, tezamen met het eigen en nieuwe publiek, kunstenaars en creatieven, culturele instellingen en relevante bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Geen gemakkelijke opgave als we bedenken dat de plaatselijke politiek meer en meer wordt beheerst door lokale groeperingen en bewegingen, mede actief gesteund vanuit de social media. Het vraagt om een cultuurpolitiek ondernemerschap van raden en staten om de verbinding te maken tussen wat cultureel plaatselijk en regionaal bij mensen in hun directe omgeving speelt met de waarden van een meer algemeen duurzaam cultuurbeleid zoals bepleit door de Raad van Cultuur.

Je kunt een issue op tafel leggen, hier de noodzaak van een kwaliteitskader. Maar een issue vraagt ook om een concrete aanpak (Keep en Keep, 2018). Op basis van de hier besproken ontwikkelingen op het gebied van (kunst)management en cultuurbeleid kom ik tot zo'n aanpak in de vorm een vijftal bevindingen voor een kwaliteitskader richting de landelijke en plaatselijke politiek, het publiek, kunstenaars en culturele instellingen:

- 1. Culturele instellingen gaan vergaande, niet vrijblijvende vormen van multidisciplinaire samenwerking aan**, van maatwerk bij fusies tot afspraken over programmering, beheer van kassa, inclusieve marketing, huisvesting en personeelsbeleid. Vanwege de behoefte aan flexibiliteit bouwen deze instellingen aan een open netwerkstructuur op basis van zelforganisatie en co-creatie van kennis, zo nodig met behulp van scenarioplanning;
- 2. Het plaatselijke publiek krijgt zeggenschap** in de programmering en bij de manier waarop de programmering wordt uitgevoerd. Vrijwilligers kunnen hier een sleutelrol vervullen. Het laatste, artistieke en educatieve woord is aan de programmeur, curator, docent en/of maker;
- 3. Kunstenaars, ontwerpers en creatieven dragen in netwerkverband actief bij aan het verlevendigen van stad en regio.** In gezamenlijk studio's, ateliers, broedplaatsen, etc. komen zij tot artistieke en culturele innovaties. Aan nieuwe genres en onbekend talent wordt presentatieruimtes geboden, daarbij ondersteund door ervaren professionals;
- 4. Culturele instellingen gaan duurzame creatieve crossovers aan met niet-culturele bedrijven** in de vorm van partnerschappen met bedrijven, scholen, ROC's, hogescholen, universiteiten en overige maatschappelijke instellingen, ZZP-collectieven, bewonersinitiatieven, etc. Culturele instellingen zijn daarbij aanspreekbaar wat de kwaliteit van het partnerschap en het co-creatieproces betreft.
- 5. Culturele instellingen leveren een pro-actieve bijdrage aan het cultuurpolitieke debat**, lokaal, regionaal en landelijk. Bij gelegenheid ook internationaal. Het nieuwe cultuurbeleid kan niet langer overgelaten worden aan landelijke kenniscentra en de instituties in de Randstad. Het debat over het co-makerschap van artistieke praktijken en het reflecteren op nieuwe (beleids)ervaringen zijn nu uitdrukkelijk ook een zaak van de cultuurregio's.

*De hier genoemde bevindingen kunnen niet opgevat worden als richtlijnen of afrekencriteria. Veeleer gaat het om het stimuleren van een goede samenwerking. Culturele instellingen, van Raden van Toezicht, bestuurders, kunstenaars en creatieven tot aan de vrijwilligers op de werkvloer, kunnen publiekelijk aangeven hoe zij zelf in samenwerking met anderen wensen om te gaan met deze centrale waarden. Daarbij maken ze ook duidelijk op welke wijze ondersteuning gewenst is, rekening houdend met de leermomenten uit eerder in gang gezette overheidsoperaties.*

#### **De Domijnen (Sittard-Geleen) als praktijktoets**

Hoe kunnen we bereiken dat de genoemde vijf waarden niet blijven steken in een theoretische exercitie? Op uitnodiging van Tom de Rooij, directeur-bestuurder van de Domijnen heb ik nader kunnen kennismaken met deze instelling, gevestigd in de gemeente Sittard-Geleen, de Westelijk mijnstreek in de provincie Limburg. Sittard is de geboortestad van Toon Hermans. De Domijnen is een culturele organisatie die de activiteiten van haar voorlopers heeft overgenomen bij de start in 2015, en verzorgt vijf functies, te weten Educatie, Podium, Exposities, Collectie & Informatie, Communicatie & Marketing, vanuit 11 verschillende gebouwen (inclusief in enkele buurgemeenten) en diverse buitenactiviteiten als festivals en locatietheater. Voor een aantal aanpalende gemeenten wordt het bibliotheek- en archiefwerk uitgevoerd (zie ook het kader). Heeft De Domijnen voldoende kwaliteit om in het nieuwe cultuurbestel met het accent op cultuurregio's een eigen rol te spelen?

Op die vraag probeer ik een antwoord te vinden aan de hand van de eerder genoemde vijf waarden. De bronnen zijn de verschillende beleidsstukken, programma's en folders, digitale kanalen, een bezoek aan verschillende locaties en een toelichtend gesprek met de directeur-bestuurder.

#### **Kader De Domijnen**

De gemeenteraad van Sittard-Geleen heeft in juni 2013 het Bestuursplan Cultuurbedrijf Westelijke Mijnstreek vastgesteld.. Daarin is opgenomen dat de Schouwburg Sittard-Geleen, BiblioNova, Artamuse, Museum 'Het Domein' en het Euregionaal Historisch Centrum opgaan in De Domijnen per 1 januari 2015. De opname van Artamuse is niet doorgegaan. In 2016 is ook het Filmhuis opgegaan in De Domijnen, gevolgd door het popcentrum Volt in 2018.

*Missie: Wij inspireren, prikkelen en dagen uit tot het voortdurend beleven en leren met een vernieuwde blik op verleden, heden en toekomst door cultuur in het hart van de samenleving te plaatsen.*

#### **Uit jaarverslag 2018**

- Stichting/Raad van Toezicht model
- Totaal bereik bezoekers: 585.322
- Totaal aantal activiteiten: 1.627
- Totaal aantal gebruikers website: 477.476
- Totaal aantal pageviews: 1.340.972
- Totaal aantal fte's/medewerkers: 82/126 (32 medewerkers hebben nog een gemeentelijke aanstelling, één CAO voor het gehele personeel is in conceptvorm gereed)
- Totaal aantal vrijwilligers: 350
- Begroting/subsidies: € 12.946.259/€ 10.577.964 (ruim € 2 miljoen vloeit terug naar de gemeente in de vorm van huurbetalingen)

### **1. Samenwerking in een netwerkstructuur**

Binnen de instelling zijn de schotten tussen de voorlopers van De Domijnen (van schouwburg tot museum) vervangen door een functionele indeling. Medewerkers werken in teams en zijn breed en multidisciplinair inzetbaar, vooral ook voor externe projecten. De organisatie van De Domijnen bevindt zich in een overgangsfase van gekantelde organisatie naar een netwerkstructuur (zie schema). Deze structuur is duidelijk zichtbaar geworden bij de introductie van leeswinkels in winkelcentra van de belangrijkste verzorgingsgebieden in en rond Sittard-Geleen. Naast het uitlenen van boeken, kan het publiek andere bezoekers ontmoeten, vrijwilliger worden, leesmateriaal en VVV-attributen kopen, cursussen volgen, gebruik maken van belastingspreekuren en meedoen kleinschalige activiteiten van De Domijnen en haar partners. Ook in Duitsland en België is er belangstelling voor dit nieuwe concept.

De Domijnen is lid van het internationale netwerk Very Contemporary, een samenwerkingsverband van elf musea en presentatieplekken in de Euregio. Andere samenwerkingsverbanden zijn Erfgoedcoöperatie Limburg, het Educatie Platform en het Taalakkoord Westelijke Mijnstreek.

### **2. Het plaatselijke publiek krijgt zeggenschap.**

De Domijnen kiest jaarlijks een centraal, functieoverstijgend thema. Voor het seizoen 2018 luidt dit thema "Recht op Kunst" en grijpt terug naar de gebeurtenis in het jaar 1243 toen het stadsdeel Sittard stadsrechten kreeg. Het thema in 2019 is Kunst = Vrijheid. Door inschakeling van kunstenaars, ook met een multiculturele achtergrond, wordt samen met groepen uit de bevolking en amateurs aan het thema gewerkt. Dit alles onder regie van onafhankelijke intendanten die per thema worden aangetrokken. Daarnaast biedt de open structuur van De Domijnen een grote flexibiliteit waardoor jaarlijks samen met externe partners nieuwe projecten kunnen worden gestart waarbij het publiek ideeën aanlevert en zeggenschap heeft. Het filmhuis en het poppodium Volt draaien voornamelijk op vrijwilligers uit de plaatselijke gemeenschap. De schouwburg is voor de verenigingen de vanzelfsprekende plek om carnaval te vieren. Een digitaal loket ondersteunt deze en andere verenigingen en amateurs. De jaarlijkse Week voor de Amateurkunst wordt georganiseerd door en voor amateurs onder leiding van een projectleider van De Domijnen.

### **3. Kunstenaars, ontwerpers en creatieven dragen in netwerkverband actief bij aan het verlevendigen van stad en regio.**

Naast de gebruikelijke activiteiten als voorstellingen, festivals en exposities en het uitlenen van boeken moet ook hier een special project van culturele intendanten uit 2016 genoemd worden. Het thema luidde *Cultuur maak(t) je*. Het project was gericht op het aangaan van (ongebruikelijke) verbindingen tussen de medewerkers van De Domijnen, kunstenaars en de bevolking. Met als inzet: resultaten laten doorwerken naar de toekomst. Met de theatermakers van het landelijk gesubsidieerde gezelschap Laagland uit Sittard-Geleen is een samenwerkingsverband aangegaan en is het huisgezelschap van de schouwburg. Ook de crossover-festivals op het gebied van muziek dienen genoemd.

### **4. Culturele instellingen gaan creatieve crossovers aan in de vorm van partnerschappen.**

Volgens opgave van De Domijnen bedraagt het aantal strategische partnerschappen ruim 50. Het gaat hier om de businessclub met 13 bedrijven, vrienden en supportersverenigingen, culturele instellingen (ook internationaal), deelname aan 13 brancheorganisaties en partnerschappen in Eurregionaal waarbinnen De Domijnen samenwerkt met de provincie Limburg en collega-instellingen uit de Tripool waarin naast Sittard-Geleen ook de steden Maastricht en Heerlen actief zijn. Bij het totaal aantal van ruim 50 bestaan er ook tientallen partnerschappen met scholen rond (cultuur)educatie.

### **5. Actieve deelname aan het cultuurpolitieke debat.**

De Domijnen typeert in zijn periodiek De Domijnen Krant (2018/12) zichzelf als de grondstof voor culturele vernieuwing en onderhoudt daartoe nauwe contacten met het stadhuis. De Domijnen verzamelt kennis, onder andere via de jaarlijkse themaverslagen en nodigt sprekers uit, bijvoorbeeld van de Universiteit Maastricht en Hogeschool Zuyd, om relevante thema's, gerelateerd aan de programmering, uit te werken. Samen met de bevolking verkent het Erfgoedcentrum de relaties tussen het verleden en heden waarbij de verbinding wil inspireren en tot verder denken wil aanzetten. Regionaal en landelijk leveren leidinggevenden vanuit hun ervaringen hun bijdrage aan landelijke inzichten. Via de Euregio wordt de kennis internationaal gedeeld. Buitenlandse kunstenaars leveren hier op geheel eigen wijze een bijdrage. Een voorbeeld is de beroemde Cubaanse kunstenaar Ricardo Brey met de expositie *Adrift* in het Museum Hedendaagse Kunst.

### **Het antwoord is ja.**

Het antwoord op de vraag of De Domijnen een kwaliteitsrol kan spelen in het nieuwe bestel van de cultuurregio's kan - gezien de uitkomsten van bovenstaande toets - met een ondubbelzinnig ja beantwoord worden. Op alle vijf de waarden scoort De Domijnen positief en kan daarmee als een landelijke referentie gehanteerd worden. Immers tot op heden ontbreekt zo'n referentie zoals we eerder gezien hebben. Naast De Domijnen kennen we ook andere organisaties die op onderdelen tegemoet komen aan het hier gesuggereerde kwaliteitskader.

Zelf ben ik actief betrokken geweest bij de opbouw van de multidisciplinaire Stadkamer/bibliotheek Zwolle (kleinschaliger dan De Domijnen, uitgeroepen tot de Beste Bibliotheek 2018) en zag daar ook een organisatie die toekomstbestendig in de nieuwe cultuurregio Route Oost-Overijssel zal kunnen functioneren. En zo zullen er meer culturele organisaties te vinden zijn. Hun stem moet uitdrukkelijk gehoord worden in de dialoog over nieuwe kwaliteitscriteria van de cultuurregio's.

In het genoemde toelichtende gesprek geeft Tom de Rooij aan dat er ook nadelen verbonden zijn als een organisatie zoals De Domijnen inzet op innovatieve manieren van samenwerken en organiseren. Bijvoorbeeld veel bestaande opvattingen over én systemen van culturele benchmarking (culturele bedrijfsvergelijkingen) zijn gebaseerd op losse, niet met elkaar verbonden organisaties (als musea, schouwburgen, bibliotheken). En niet op integrale functies zoals deze zijn ingevoerd bij De Domijnen. Beleidsmakers, adviescommissies en consultants kunnen nauwelijks met zo'n innovatieve aanpak overweg. Zonder een beoordelingskader die past bij culturele instellingen als De Domijnen, ben je als nieuwe organisatie binnen de geldende overheidsbureaucratie zeer kwetsbaar.

*Tom de Rooij: "Het kost heel veel tijd en energie om uit te leggen hoe onze organisatie samenwerkt met een geheel eigen methodiek. Ik verwacht dat we als we echt serieus werk maken van cultuurregio's De Domijnen ook in dat opzicht als landelijk voorbeeld van samenwerking kan dienen. Ons eerste cultuurondernemingsplan uit 2014 luidde: 'Dichter bij mensen'. Het recente advies van de Raad voor Cultuur over cultuurregio's luidt 'Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur'. We zien het als een cadeautje, maar bovenal als aanmoediging!"*

Blijft tenslotte over de rol van de gemeente. In het nieuwe regiospel is een sleutelrol weggelegd voor de gemeenten. Voor bijvoorbeeld de gemeente Sittard-Geleen. De oprichting in 2014 van De Domijnen is voorbeeldig geweest en heeft de stad een vitale infrastructuur gebracht. Zo'n infrastructuur is overigens steeds in ontwikkeling is en zal nooit af zijn. Ook die les kan vanuit Sittard-Geleen getrokken worden.

Zal de minister gevoelig zijn voor deze lessen? De komende tijd zal dit duidelijk worden. Maar het is op landelijk niveau niet alleen een verantwoordelijkheid van de minister, ook de Tweede Kamer draagt een eigen verantwoordelijkheid bij de regionalisering van het cultuurbestel.

### **Naschrift**

Na het afsluiten van de hier gepresenteerde studie op 1 mei 2019 verschenen op 11 juni de Uitgangspunten Cultuur 2021-2024 van de minister van OCW. De minister zet de bepleitte regionalisering van cultuur door en roept de bestuurders van gemeenten en provincies op haar in deze te volgen en te komen tot samenwerkingsafspraken. De minister neemt de door de Raad voor Cultuur opgestelde 11 cultuurregio's niet over maar kiest van een verdere regionalisering van onderop. Het gevaar van deze opstelling is dat kaders ontbreken om bestuurlijke vrijblijvendheid of onverschilligheid bij plaatselijke bestuurders te corrigeren. Er moet mijns inziens een voorziening komen om te voorkomen dat medebestuurders de eigen culturele pretenties niet serieus nemen.

Mijn pleidooi om vooral aandacht te besteden aan de kwaliteit van lokale en regionale organisaties krijgt daarmee extra urgentie.

*De schrijver dankt Tom de Rooij (De Domijnen), Sybrig van Keep en Maarten Spaans (De Issuemakers) voor hun commentaar op een eerdere versie van het opstel.*

### **Referenties**

De Domijnen, *Jaarverslag 2018*.

De Domijnen, *Cultuur maak(t) je*, 2016/2017.

De Domijnen, *Recht op Kunst*, 2018/2019.

Boekman 114, *Stedelijke regio's en cultuur*, Boekmanstichting, 2018.

Giep Hagoort, *Art Management Entrepreneurial Style*, Eburon/HKU, 2005.

Giep Hagoort, *Cultureel ondernemerschap. Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen* (oratie), Universiteit Utrecht/HKU, 2007.

Giep Hagoort, *Cooperate. The Creative Normal*, Eburon/ASOM, 2016.

Harvard Business Review, March/April edition, 2019.

Jeanne van Heeswijk, Joanna van der Zanden, *Cultuur maak(t) je*, De Domijnen, 2016.

Mayke van Keep en Sybrig van Keep, *Issuedenken. Echte bazen maken impact*, Boom, 2018.

Raad voor Cultuur, *Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur*, Advies Cultuurbestel 2021 – 2024, Den Haag, 11 april 2019

Cor Wijn, *De essentie van cultuurbeleid en -management*, VOC Uitgevers, 2018.

#### Websites

[www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl)

[www.dedomijnen.nl](http://www.dedomijnen.nl)

[www.cultuur.nl](http://www.cultuur.nl) (Raad voor Cultuur)

[www.stadkamer.nl](http://www.stadkamer.nl)

\***Giep Hagoort** is hoogleraar em. kunst en economie aan de Universiteit Utrecht/HKU. Zijn boek *Art Management Entrepreneurial Style* is in zes talen verschenen. Zijn proefschrift beschreef de interactieve strategievorming van de Toneelgroep Amsterdam. In zijn laatste publicatie (2016) *Cooperate The Creative Normal* verzamelde hij praktijkgerichte en theoretische kennis over manieren van samenwerken in de culturele sector. In 2017/18 verzorgde hij de leergang Cultureel ondernemerschap in opdracht van de stad Moskou. Als creativiteitsprofessor van de Amsterdam School of Management en conservator van het Cartesius Museum houdt hij interactieve voordrachten en initieert hij creatieve kennisevents.

[giephagoort@asom.org](mailto:giephagoort@asom.org)

Utrecht, 29 juni 2019.