

DE DOMIJNEN

‘DE DOMIJNEN BEWEEGT MENSEN, BEWEEG JE MEE?’

HERSTEL- EN ONTWIKKELPLAN

Maart 2025

INLEIDING

Voor u ligt een herstel- en ontwikkelplan voor De Domijnen. Directe aanleiding voor dit plan is een substantieel tekort in de exploitatie 2024 met een structurele doorwerking.

Dit brengt bij ongewijzigd beleid het voortbestaan van De Domijnen in gevaar. Er is namelijk al jarenlang sprake is van trendmatig substantieel stijgende vaste kosten binnen een nagenoeg ongewijzigde totaalexploitatie. Hierdoor zijn de budgetten voor culturele programmering en productie het kind van de rekening en een 'sluitpost' in een te krappe begroting geworden. Daarmee staat de Domijnen gerelateerd aan haar doelstellingen zichzelf 'in de weg'. En ontnemt zichzelf mogelijkheden te werken aan culturele productie en -programmering, aan goed functionerende verdienmodellen en een beter publieksbereik.

Uit de analyse van de organisatie van december 2024 blijkt dat de organisatie in het culturele aanbod betekenisvolle stappen heeft gezet maar op een aantal bedrijfsvoeringsthema's slecht scoort. Er ligt dus een driedubbele opgave, de organisatie op orde, de financiën op orde en de doorontwikkeling van het culturele aanbod.

Het herstel- en ontwikkelplan vertaalt deze driedubbele opgave in een aantal thema's. Aan de hand van deze thema's realiseert De Domijnen een basisniveau in 2025 voor verder herstel vanaf 2026.



Vier thema's vloeien voort uit de analyse en de aanbevelingen die staan in het rapport over de staat van de organisatie van december 2024. Een vijfde thema kijkt verder dan de herstelperiode en gaat in op het culturele aanbod in de toekomst. In het zesde thema wordt ingegaan op een financiële strategie die noodzakelijk is voor herstel.

Bij een basisniveau 'levert' de organisatie dat wat met haar 'opdrachtgevers' is afgesproken en is de organisatie financieel 'in control.' Dit gebeurt op basis van een verbeterde aansturing door het management. Vanaf 2026 verlegt de organisatie haar aandacht. Naast 'leveren van wat is afgesproken' en 'in control zijn' verschuift het accent naar sturing en permanente doorontwikkeling van de culturele productie en de wijze waarop het cultuurbedrijf deze faciliteert.

Het herstelplan bevat dus de thema's Planning & Control (1), Toezicht, bestuur en management (2), Medewerkers (3), Vastgoed (4), Cultureel aanbod (5) en Financiën (6). De eerste vier thema's beschrijven de te ondernemen acties in 2025 en een tijdpad 2025. Als laatste wordt aandacht besteed aan risico's en risicomanagement.

Ter afsluiting

Het plan is ambitieus en kent een strakke planning. Zonder realisatie van alle opgenomen acties in 2025 en daarmee van een basisniveau in 2025 is een doorontwikkeling naar een gezond cultuurbedrijf geen haalbare kaart.

Het herstel- en ontwikkelplan is, overeenkomstig de afspraken bij de start in januari, op hoofdlijnen opgesteld en kan gelezen worden als een actieplan. Hierdoor is er ruimte voor de nieuwe verantwoordelijk directeur-bestuurder (die start per 1 mei 2025) en het management om een eigen implementatiestrategie te volgen.





Het thema

PLANNING & CONTROL

Bij dit thema staat de introductie van een volwaardige planning- en control cyclus en een nieuw type begroting centraal. Startend met een cijferstabiele begroting 2025 (hetgeen de nodige inzet vraagt) wordt toegewerkt naar een andere wijze van begroten vanaf 2026. De huizen van De Domijnen krijgen dan een prominentere plek in de begroting. In deze begroting ontstaan twee aggregatieniveaus, het concernniveau en het niveau van de uitvoering (lees: de Huizen). In 2025 wordt op basis van de huidige begroting veel aandacht besteed aan de control ter voorkoming van nieuwe onverwachte afwijkingen. Dit wordt versterkt door de introductie van een P&C-agenda en P&C-regels.

Randvoorwaarde voor het slagen van dit thema is een structurele invulling van de positie 'hoofd bedrijfsvoering' en de herinrichting van het team financiën.

ACTIES BEHORENDE BIJ HET THEMA:

PLANNING & CONTROL

1. Een cijferstabiele begroting 2025 en een financiële meerjarenraming

De (tekort-)begroting 2025 is bij vaststelling realistisch en cijferstabil en maakt de historische aansluiting met 2024 zichtbaar en verklaarbaar. Er is een helder overzicht van overhead en uitvoering en een eerste vertaling van beiden per huis. De begroting 2025 is het startpunt voor alle te nemen vervolgstappen. Deze vinden plaats op basis van een financiële 'strategie' gericht op duurzaam herstel in 2027 en een raming van de benodigde middelen voor de overbrugging van 2025/2026/2027

2. Een bestek voor een begroting 2026 en een set begrotingsregels

Het traject in 2025 gericht op een nieuw type begroting voor 2026 wordt gestart met een bestek. Het bestek beschrijft de nieuwe begrotingssystematiek op basis van de gewenste effecten voor de sturing van de organisatie en biedt regels en een procesbeschrijving die behulpzaam zijn voor de totstandkoming. De werkwijze van de planning & control (zie 3) sluit hierop aan. Het bestek is gericht op een begroting in 2 delen. Deel 1 bevat de meerjarige niet beïnvloedbare kosten, gericht op meerjarige subsidiering. Deel 2 bestaat uit een jaarlijks te beïnvloeden deel en is de optelsom van de exploitaties van de huizen. Deze ordening biedt de mogelijkheid met subsidiërende partijen tot afspraken te komen over de productie per huis en welk prijskaartje hieraan hangt. Startend in 2026 worden subsidieafspraken niet meer op basis van een algeheel begrotingstekort gemaakt maar op basis van de productie van de huizen (zie ook 5. Jaarplannen).

3. P&C kalender en een set P&C regels

De planning & control hoort vanaf 2025 te staan 'als een huis'. De P&C cyclus is vanaf 2025 een gestructureerd proces dat helpt de maatschappelijke doelen van de Domijnen te bereiken binnen een vooraf overeengekomen exploitatie. Door middel van effectieve planning (zie begroting), inzicht in (bijstelling van-) de uitvoering en de uiteindelijke verantwoording (jaarrekening). De cyclus faciliteert een periodiek inzicht in de exploitatie en de bijstelling hiervan als gevolg van autonome ontwikkelingen en tussentijdse besluitvorming.

En legt hiermee de basis gedurende het begrotingsjaar voor de begroting van het volgende jaar. Er wordt gewerkt op basis van een vooraf vastgestelde P&C agenda (die aansluit bij de gemeentelijke agenda) en er zijn regels voor tussentijdse besluitvorming en autonome ontwikkelingen en het verwerken hiervan in de lopende exploitatie

4. In control komen

In de komende jaren wordt het huidige proces van 'in control komen' voortgezet. Dit vraagt om intensiever rapporteren. Elk kwartaal verschijnt een financieel-inhoudelijke rapportage op basis van de totale exploitatie en de exploitatie per huis. De derde kwartaalrapportage heeft het karakter van een najaarsrapportage en vormt de basis van de primaire begroting van het daarop volgende jaar.

5. Jaarplannen

De begroting kent vanaf 2026 twee aggregatieniveaus, te weten de concernbegroting en de begroting per huis. Elk huis heeft aanvang 2025 een jaarplan 1.0. Dit jaarplan is echter onvoldoende om te fungeren als tweede aggregatieniveau in de begroting. Het jaarplan 2.0 voldoet hier wel aan en moet in het 4^e kwartaal van 2025 gereed moet zijn. Dit plan bevat:

- De te leveren diensten, producten en projecten met bijbehorende kwaliteitsniveaus.
- Een beschrijving van majeure projecten voorzien van een door de directeur-bestuurder vastgestelde opdracht en een financiële kaderstelling (bijvoorbeeld van het proces van collectie naar connectie of de transformatie richting het nieuwe domein)
- Een marketingstrategie en een beschrijving van de interne, de lokale en de regionale samenwerking.
- Een financiële paragraaf bestaande uit twee delen: Deel 1 bevat de meerjarige niet beïnvloedbare kosten. Deel 2 bevat de jaarlijkse beïnvloedbare directe en indirecte kosten, waaronder een personeelsbegroting, de programma- en productiekosten, de overige uitvoeringskosten en de baten.

Het jaarplan is de opdracht van de directeur-bestuurder aan de manager van het huis. En wordt middels maandgesprekken gemonitord. De directeur-bestuurder betreft waar nodig de RVT in aanvulling op de afgesproken kwartaalrapportages. Het jaarplan wordt het visitekaartje van het huis.

JAARPLANNING 2025

PLANNING & CONTROL

1. Een cijferstabiele exploitatiebegroting 2025 en 2026
2. Een bestek voor de inrichting van een begroting 2026 en een set begrotingsregels
3. Een P&C kalender en een set P&C-regels
4. Periodieke financieel-inhoudelijke rapportages/kwartaalrapportages
5. Een jaarplan per huis

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Begroting 2025/2026	X			X	
Bestek begroting 2026		X			
P&C agenda/-regels		X			
Kwartaalrapportages	X	X	X	X	X
Jaarplannen 1.0 en 2.0	X			X	

The background image shows a wooden ladder leaning against a wall with peeling wallpaper. The floor is covered in a large pile of torn, crumpled paper, suggesting a state of disarray or a process of tearing down old structures.

Het thema

BESTUUR, MANAGEMENT EN TOEZICHT

Dit thema richt zich in 2025 op het functioneren en de (her-)bezetting van het Bestuur, Management en Toezicht. Er is een directeur-bestuurder geworven met een algemeen, zakelijk profiel. Het management krijgt een nieuwe invulling op basis van krachtige profielen en ontwikkel- en selectie-assessment. De Raad van Toezicht evalueert haar (rol-)invulling. In de huidige situatie is de directeur-bestuurder niet alleen eindverantwoordelijk maar ook operationeel verantwoordelijk voor het geheel van de organisatie. Dit heeft de organisatie kwetsbaar gemaakt. Dit wordt hersteld door de introductie van een bestuurs- en managementmodel waardoor de verantwoordelijkheden beter gespreid worden in de organisatie.

ACTIES BEHORENDE BIJ HET THEMA: **BESTUUR, MANAGEMENT EN TOEZICHT**

1. Evaluatie door de raad van toezicht

De rapportage van december 2024 benadrukt het belang van rolvastheid bij de Raad van Toezicht (RVT) en een heldere rolverdeling in relatie tot de stichting. De rol van de RVT ziet er als volgt uit. De RVT houdt toezicht op de doelrealisatie/waarde creatie door De Domijnen en hoe deze door de directeur-bestuurder (en de organisatie) wordt verwezenlijkt. Ze fungeert als klankbord en heeft de rol van werkgever voor de directeur-bestuurder. De RVT vervult verder een rol in het netwerk van de organisatie. Naast het toezicht op de uitvoering door de stichting richt de RVT zich op de beoogde ontwikkeling van de organisatie. Het werk vindt plaats binnen de culturele governance code. Gericht op een kwalitatief betere besluitvorming wordt de informatieverstrekking en het besluitvormingsproces verbeterd. De RVT keert terug naar een heldere rolverdeling bij de invulling van haar toezichthoudende taken. De RVT evalueert op basis van bovenstaande haar rol(-invulling) in het tweede kwartaal van 2025 in relatie tot de stichting en de gemeente als belangrijkste stakeholder.

2. Taakopdracht, verantwoordelijkheden en competentieprofiel van de directeur/bestuurder en het management

De analyse van december 2024 en het herstel- en ontwikkelplan vragen om 'nieuwe' profielen voor bestuur en management. Hiervoor is het volgende relevant. De directeur-bestuurder brengt de huizen in positie om cultureel te ondernemen. En is gericht op een duurzame exploitatie van het geheel. De eerstkomende periode wordt gewerkt aan organisatieontwikkeling waaronder het leggen van een basis in 2025, met het herstel- en ontwikkelplan als leidraad. De directeur-bestuurder toont leiderschap in dit proces en zwaluwstaart de organisatieontwikkeling samen met het management met de going concern in 2025 (de winkel blijft open tijdens de verbouwing). De opdracht aan de directeur bestuurder ligt vast in een bestuursopdracht.

Het management geeft vorm aan ondernemerschap van de huizen en draagt onder leiding van de directeur-bestuurder in het collectief bij aan de bedrijfsvoering en exploitatie van De Domijnen als geheel. En is het gezicht van het huis richting opdrachtgevers en samenleving. Voor de invulling van de managementfuncties (managers en teammanagers) wordt, met als basis het huidige functieprofiel een aangepast, eventueel gedifferentieerd profiel opgesteld als onderlegger voor ontwikkel- en selectie-assessment. De opdracht aan de manager ligt vast in een jaarplan per huis (in de backoffice een afdelingsplan). De verantwoordelijkheden van de directeur bestuurder en het management liggen vast in een Bestuur en Management Model (BMM).

3. Organisatorische verankering van de taken/verantwoordelijkheden

Zoals reeds aangegeven was de directeur bestuurder operationeel verantwoordelijk voor het geheel van de organisatie. Dit is niet houdbaar gebleken. De operationele verantwoordelijkheden moeten beter gespreid worden in de organisatie. Dit gebeurt door het toepassen van een Bestuur en Management Model (BMM). In een BMM wordt de verantwoordelijkheidsverdeling vastgelegd. Wat is de verantwoordelijkheid van de directeur/bestuurder en de (team-)managers en de kernopdracht aan de huizen? Uitgangspunt in het BMM is 'verantwoordelijkheden laag in de organisatie'. Zowel ten aanzien van de sturing als de control. Het BMM is passend bij het vigerende directie reglement. Richting 2027 wordt beoordeeld of dit afdoende is of dat een dominant juridische construct, bijvoorbeeld een holdingstructuur, verder uitkomst biedt. De verhouding tussen de stichting en de RVT is passend binnen de statutaire kaders en behoeft geen wijziging maar wel een rol-zuivere invulling.

4. Implementatie

- De implementatie van het geheel, dus inclusief de personele invulling, vindt tijdig plaats in 2025. Dit is een harde voorwaarde voor de verdere ontwikkeling van de organisatie.



JAARPLANNING 2025

BESTUUR, MANAGEMENT EN TOEZICHT

1. Evaluatie rol(-invulling) door de raad van toezicht
2. Taakopdracht, verantwoordelijkheden en competentieprofiel bestuur en management
3. Organisatorische en juridische verankering
4. 'Implementatie' en rapportage voortgang realisatie

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
1. RVT		X			
2. Directie/bestuur/management	X	X			
3. Verankering BMM			X		
4. Implementatie			X		



Het thema

MEDEWERKERS

In dit derde thema staan de medewerkers centraal. Er vindt richting 2026 een personele reorganisatie plaats gericht op een reductie van 10 % van de personele kosten. De kostenreductie wordt gerealiseerd op basis van een betere verhouding overhead-uitvoering en een kerntakenbenadering.

Bij de uitvoering van de personele reorganisatie brengen we de kwaliteit van de organisatie (inrichting en bemensing) op orde en investeren we (structureel) in de ontwikkeling van zittende en nieuwe medewerkers.

Een nieuw type personeelsbegroting is hierbij ondersteunend.

TOELICHTING OP DE ACTIES BEHORENDE BIJ HET THEMA: **MEDEWERKERS**

1. Een bestek voor de personeelsbegroting 2026

De organisatie gaat richting 2026 het gesprek met al haar subsidienten verleggen van 'het subsidiëren van het tekort in de exploitatiebegroting' naar het maken van 'productieafspraken per huis' (zie het thema P&C). Gelijktijdig vindt een personele reorganisatie plaats. Deze processen vragen een ander type personeelsbegroting. De huidige personeelsbegroting is feitelijk de optelsom van alle bruto werkgeverslasten. In de nieuwe personeelsbegroting wordt inzichtelijk gemaakt hoe de directe en indirecte inzet van medewerkers toegerekend kan worden naar een jaarplan/huis waardoor de managers van de huizen meer sturingsmogelijkheden krijgen. De bestaande P-begroting wordt hiertoe omgebouwd van 'bruto-werkgeverslasten' naar een kostprijsystematiek gebaseerd op een gewogen gemiddelde gekoppeld aan kwaliteitsniveaus.

2. Een analyse van de huidige personele kosten en formatie/bezetting o.b.v. het vigerende functiegebouw

De personele reorganisatie moet niet alleen een financieel resultaat opleveren maar ook een kwalitatief beter personeelsbestand. Hiervoor is, gerelateerd aan het staande functiegebouw, een helder inzicht in formatie versus bezetting gekoppeld aan taakvelden noodzakelijk. Alsook een inzicht in de verhouding directe en indirecte inzet van medewerkers en de financiële vertaling hiervan. Als laatste is een systemische analyse nodig van de (noodzakelijke) kwalitatieve invulling van de functies afgezet tegen de huidige bezetting op basis van de huidige beoordelingssystematiek. Dit geheel is mogelijk op basis van het bestaande functiegebouw.

3. Een startnotitie, een plan van aanpak en de uitvoering van een (personele) reorganisatie De aanpak van de (personele) reorganisatie draagt niet alleen bij aan kostenreductie maar biedt ook een kwaliteitsimpuls. Daarom wordt parallel aan de reorganisatie een start gemaakt met het structureel investeren in de ontwikkeling van de zittende en nieuwe medewerkers. Deze aanpak verloopt langs twee lijnen. De eerste lijn betreft een 'kerntakenbenadering' die uitsluitend geeft over de vraag of alle huidige taken (in de huidige vorm) in huis moeten blijven. De tweede lijn is gericht op het terugbrengen van de overhead ten faveure van de uitvoering. De demarcatie overhead-uitvoering wordt in de startnotitie uitgewerkt. Bij de realisatie wordt bij beide lijnen ingezet op een goede kwalitatieve bezetting (zie 2.). De reorganisatie is einde 2025 afgerond.

- Gelijktijdig met de reorganisatie wordt gestart met investeren in de zittende en nieuwe medewerkers. Dit gebeurt in een structurele aanpak. Hiervoor worden waar noodzakelijk in de begroting extra middelen vrij gemaakt.



JAARPLANNING 2025

MEDEWERKERS

1. Een bestek voor de personeelsbegroting 2026
2. Een analyse van de huidige personele kosten en de formatie/bezetting op basis van het vigerende functiegebouw
3. Een startnotitie, een plan van aanpak en de uitvoering van een (personele) reorganisatie 2026

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
1. Bestek		X			
2. Analyse P-kosten en F/B		X			
3. Startnotitie, plan van aanpak en implementatie		X	X	X	

Het thema

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Het vierde thema laat zien hoe de 'eigendomsverhoudingen' van het maatschappelijk vastgoed gaan wijzigen. Het uitgangspunt hierbij is dat de corebusiness van De Domijnen het organiseren van culturele activiteiten is en niet het bezitten of beheren van vastgoed. Dit is hierbij het belangrijkste uitgangspunt. Er wordt gestreefd naar verwerking van de nieuwe verhouding in de begroting 2026, in zowel de begroting van De Domijnen als van de gemeente. Bovenstaand uitgangspunt wordt nu al meegenomen bij de verdere ontwikkeling van vier nieuwe bibliotheeklocaties



MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Het rapport van december 2024 constateert samengevat het volgende. De mogelijkheden voor ondernemerschap voor de huizen is beperkt, er zijn hoge vaste lasten (vastgoed/personeel) en er is een bescheiden verdien capaciteit.

Een analyse van de exploitatie 2022/2023/2024 laat zien dat de kosten die gemoeid zijn met vastgoed, afgezet tegen de ontwikkeling van de exploitatie van het geheel van de Domijnen en het subsidie, een buitenproportionele stijging heeft laten zien. Deze ontwikkeling heeft mede bijgedragen aan de financiële staat van onze organisatie, die zichtbaar wordt bij de opmaak van de jaarrekening 2024. En valt binnen de huidige kaders niet te 'managen'. Daar waar alle acties in dit plan plaats gaan vinden binnen de staande 'begrotingskaders' vraagt de vastgoedstrategie om een meer fundamentele aanpak.

Op basis van een startnotitie en vervolgens een nulmeting van alle 'vastgoedkosten' gaat De Domijnen met de gemeente Sittard-Geleen het gesprek aan. Vanuit de gedachte dat zowel De Domijnen als de gemeente een belang heeft bij 'cultuur-gebouwen' in een stedelijke omgeving kijken we opnieuw naar de eigendomsverhoudingen. Met als uitgangspunt dat De Domijnen primair een exploitant van culturele activiteiten is en daarvoor geen vastgoed hoeft te bezitten of te beheren.

Dit wordt aanvang tweede helft van 2025 vastgelegd in een gezamenlijke vastgoedstrategie. Ook ter ondersteuning van gemeentelijk besluitvorming. Het streven is dit ruim voor het begrotingsjaar 2026 af te ronden. Zodat verwerking zowel bij de gemeente als De Domijnen in de begroting 2026 kan plaats vinden. Parallel is De Domijnen waakzaam bij de lopende ontwikkeldossiers op dit vlak. Het betreft de bibliotheeklocaties Born, Beek, Centrum Geleen en Echt-Susteren. Uitgangspunt is dat realisatie van deze projecten enkel plaats kan vinden indien de meerjarige exploitatieconsequenties budget-neutraal zijn gerelateerd aan de staande begroting. Dit geldt ook voor de ontvlechting van het gemeentearchief.

ACTIES 2025

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

1. Een uitgangspuntennotitie samen met de gemeente Sittard-Geleen
2. Een nulmeting van de kosten van het maatschappelijk vastgoed
3. Een vastgoedstrategie gebaseerd op nieuwe eigendomsverhoudingen en een nieuwe demarcatie van verantwoordelijkheden gericht op implementatie in 2026
4. Implementatie in de begroting 2026

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
1. Een uitgangspuntennotitie		X			
2. Een startnotitie en een nulmeting		X			
3. Een vastgoedstrategie			X		
4. Implementatie in de begroting van De Domijnen en de gemeente			X	X	

Het thema

HET CULTURELE AANBOD

Het vijfde thema beschrijft trends en ontwikkelingen die de cultuursector beïnvloeden. En hoe een succesvol cultuurbedrijf continue om zich heen kijkt en mee beweegt met wat er speelt in de sector én in de samenleving. Zo ziet De Domijnen zichzelf in de toekomst. Met het oog gericht op trends als toenemende mobiliteit, digitalisering, hybride ondernemerschap, individualisering en diversiteit wordt gewerkt aan een gezonde exploitatie, een gevarieerd aanbod en een goed publieksbereik.



HET CULTURELE AANBOD

De laatste jaren hebben aangetoond hoezeer trends van invloed zijn op het publieksbereik bij het museum, theater, poppodium of de bibliotheek. Het volgen van deze trends is uiterst belangrijk om tot een gezonde exploitatie te komen. Voor het vertalen van deze trends naar het aanbod biedt de belangrijkste stakeholder, de gemeente Sittard-Geleen, belangrijke kaders. Dit betreft het gemeentelijk cultuurbeleid en de stadsmarketing.

Het gemeentelijk cultuurbeleid en stadsmarketing

In het gemeentelijk cultuurbeleid 'Gedeeld Plezier' heeft in de afgelopen jaren een prominente ontwikkeling plaats gevonden. Daar waar het culturele aanbod voorheen vooral gekoppeld werd aan economische structuurversterking en de vestigingsaantrekkelijkheid voor kenniswerkers ligt het accent nu sterker op het herkenbare en het alledaagse. En wordt het culturele aanbod meer van betekenis voor de (eigen) inwoners en voor het sociaal maatschappelijk weefsel van onze samenleving. Twee thema's staan hierin centraal: een herkenbaar verhaal en een brede en sterke basis gericht op een speels en vernieuwend aanbod voor een breed en divers publiek. Het culturele aanbod is complementair aan het euregionale aanbod. Waar overlap is binnen het regionale aanbod worden nieuwe manieren van presenteren onderzocht die de eigenheid en complementariteit van Sittard-Geleen verstevigen.

In de stadsmarketing ziet Sittard-Geleen zichzelf als een bewuste maakregio. Met de geschiedenis als fundament en innovatie als drijfveer wordt gebouwd aan de toekomst. Zonder opsmuk maar met oog voor wat belangrijk is. Van kleinschalige initiatieven in de stad tot ontwikkelingen van wereldwijde betekenis op de Chemelot-campus. Nuchter, zonder fratsen en met impact.



Hoe gaat De Domijnen dit doen

De Domijnen gaat aan de slag vanuit de gedachte dat de waarde van cultuur weliswaar universeel is maar voor het aanbod in belangrijke mate wordt bepaald door de toegevoegde waarde voor de samenleving bestaande uit inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Hierbij wordt voortdurend de vraag gesteld hoe De Domijnen bijdraagt aan en aansluit bij de branding van stad en regio (de gemeente Sittard-Geleen/de Westelijke Mijnstreek en in de complementariteit de regio en euregio). En vanuit het besef dat het aanbod in veel gevallen complementair is aan andere culturele en maatschappelijke instellingen. Op lokale schaal bij de vermaatschappelijking van het bibliotheekwerk of op regionale schaal bij de programmering van het theater of het poppodium. Samenwerking met andere culturele- en maatschappelijke instellingen is van belang in de toekomst. Hierbij kiest elk huis haar eigen samenwerkingspartners inclusief het schaalniveau van de samenwerking, binnen maar zeker ook buiten De Domijnen.

Het denken over het aanbod wordt een continuüm. Dit vraagt een doorlopende dialoog met de samenleving, met deskundigen, met culturele en maatschappelijke instellingen en met de gemeente. Hierbij faciliteert en ondersteunt het cultuurbedrijf de huizen door de inzet van haar marketingfunctie. De vertaling van trends en ontwikkelingen naar aanbod, samenwerking en exploitatie worden een vast onderdeel van de jaarplannen van de huizen.

Op deze wijze wordt doorlopend gewerkt aan de culturele programmering, aan verdienmodellen en aan het vergroten van het publieksbereik. Hierbij is De Domijnen niet alleen volgend; zeilt tegelijkertijd scherp aan de wind, durft keuzes te maken en experimenten aan te gaan. Natuurlijk binnen een verantwoorde exploitatie en op basis van een dialoog met de gemeente gericht op de vraag wat dit betekent voor de inzet van vastgoed of/ en het gebruik van de openbare ruimte.





Het thema

FINANCIËN

Het zesde en laatste thema bevat een analyse die verklaart hoe De Domijnen in deze slechte financiële omstandigheid is geraakt. En beschrijft de financiële strategie richting de toekomst. Het traject met de gemeente betreffende de exploitatie 2025, 2026 en 2027 (inclus de frictie- en transitiekosten van dit herstelplan) wordt op basis van de jaarlijkse begroting vorm gegeven.

DE FINANCIËLE TRANSITIE RICHTING 2027

- Er is al jarenlang sprake is van trendmatig stijgende kosten van het vastgoed en het personeel. Dit manifesteerde zich terwijl De Domijnen niet in staat was betere verdienmodellen te ontwikkelen. De stijgende kosten vonden zodoende plaats binnen een nagenoeg ongewijzigde totaalexplotatie. De belangrijkste inkomstenbron, het basissubsidie (de kurk waar een culturele instelling op drijft) bleef nagenoeg ongewijzigd. De gemeente Sittard-Geleen (de belangrijkste subsidient) had hiervoor een reden. De verhouding subsidie versus bezoekersaantallen bleek in de afgelopen jaren niet aan de maat te zijn. Er ontstonden twijfels over het 'maatschappelijk rendement' afgezet tegen de hoeveelheid subsidie. Waardoor de gemeente bij de subsidiebesprekingen het accent bleef leggen op het vergroten van de eigen 'verdien capaciteit' van De Domijnen.
- Uiteindelijk zijn de budgetten voor (sturing op de) culturele programmering en productie door het bovenstaande proces het kind van de rekening en een 'sluitpost' in de begroting geworden. Daarmee staat De Domijnen gerelateerd aan haar doelstellingen, zichzelf 'in de weg'. En ontnemt zichzelf mogelijkheden te werken aan een beter publieksbereik en aan goed functionerende verdienmodellen passend bij de omvang en de mogelijkheden van de programmering in de huizen.
- De Domijnen gaat hier werk van maken. Zoals dit plan beschrijft, in een combinatie van herstel en sanering. Vooralsnog niet ervan uitgaande dat dit gelijk de totaalexplotatie substantieel laat toenemen. Maar wel al vanaf 2025 gericht op een verbetering van de verhouding subsidie versus bezoekers en deelnemers. Richting 2027 wordt gewerkt aan het vergroten van de budgetten voor productie en programmering.



Dit wordt bewerkstelligd door het gericht terug brengen van de vaste kosten. De acties bij de verschillende thema's dragen hieraan bij. Transitietrajecten zoals 'van collectie naar connectie' of 'het Nieuwe Domein' zullen in de toekomst niet meer worden gestart zonder financiële kaderstelling. Ook zal De Domijnen bij het toevoegen aan dan wel ontvlechten van activiteiten uit de organisatie uiterst kritisch zijn op de effecten in de exploitatie. Deze dienen minimaal budgetneutraal te zijn en waar mogelijk een plus te vertonen. Zo zal de voortzetting van het 'PLT-construct' dan wel ontvlechting van het Toon Hermanstheater uit De Domijnen gebeuren op basis van een beoordeling van de effecten op de kritische massa van De Domijnen en het financiële draagvlak voor de overhead, waar de andere huizen van afhankelijk zijn. Ook ter voorkoming van stapeling ten opzichte van de afgesproken personele taakstelling.

- Uiteindelijk dienen de middelen voor culturele programmering in de begroting 2027 een eerste herstel te vertonen zodat de 'huizen' meer mogelijkheden krijgen om cultureel te ondernemen. Dat dit laatste niet alleen een kwestie is van 'budgetten' spreekt voor zich. Of dit herstelplan daartoe voldoende is of dat De Domijnen zal pleiten voor een hoger subsidie in 2027 zal gedurende 2026 blijken. Dit zal gebeuren aan de hand van het 'zero-based' opbouwen van de begroting 2027.
- De (tekort-)begroting 2025 alsook een eerste financiële doorkijk naar 2026 en 2027 (inclus de frictiekosten die met dit plan gemoeid zijn) zijn geen onderdeel van dit plan en worden apart aangereikt. Een eerste analyse laat hier stevige tekorten zien. De winkel dient echter open te blijven.
- De Domijnen treedt met dit herstelplan onder de arm in overleg met de gemeente. Over de overbrugging van de begrotingsjaren 2025 , 2026 en 2027 en de financiële knelpunten in deze jaren, over de frictiekosten als gevolg van dit herstelplan alsook over de knellende liquiditeitspositie. Met het streven dat vanaf 2027 sprake is van een realistische en sluitende begroting, ruimere productie- en programma-budgetten en een afdoende weerstandsvermogen.

Als laatste.....

RISICO'S EN RISICOMANAGEMENT



RISICO'S EN RISICOMANAGEMENT

Rode draad in het herstel- en ontwikkelplan is het behalen van een basisniveau in 2025 ten behoeve van een verdere doorontwikkeling vanaf 2026. Het plan is ambitieus en vooralsnog niet zonder risico's. De belangrijkste staan onderstaand niet limitatief beschreven.

Additionele middelen 2025, 2026 en 2027 - Uit financiële analyses blijkt dat voor de exploitatie tijdens de herstel jaren substantieel additionele middelen nodig zijn voor een sluitende begroting, een sluitende exploitatie en een liquiditeitspositie met voldoende mogelijkheden voor materiele en immateriële investeringen. Hiervoor is De Domijnen afhankelijk van de mogelijkheden van de gemeente Sittard-Geleen in de jaren 2025, 2026 en 2027.

Urgentie - Het herstelplan kent een zeer strakke planning. Wetende dat dit risico's met zich mee brengt, is er bewust voor gekozen de lat hoog te leggen. Vanuit het besef van urgentie en om dit gevoel van urgentie ook over te dragen aan de organisatie. En om zichtbaar te maken dat een beroep op additionele middelen gericht op herstel gerechtvaardigd is.

Arbeidsmarkt - Randvoorwaarde en rode draad in het herstel- en ontwikkelplan is een kwalitatief goede personele invulling in alle lagen van de organisatie, van management tot overhead tot uitvoering. Van een te werven hoofd bedrijfsvoering tot een programmeur voor VOLT. Dit gaat gebeuren in een uiterst gespannen arbeidsmarkt. En vraagt om goede secundaire arbeidsvoorwaarden, ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers en 'employerbranding'.



“Kritische massa” van de organisatie - Een kwalitatief goede invulling van het management en de overige overhead is mede afhankelijk van de omvang van de organisatie. Er is sprake van een kritische grens, “de kritische massa” van de organisatie. Dit zal bij alle verandertrajecten gewogen moeten worden.

Stakeholders - Om drie jaren te kunnen bouwen aan herstel is een stabiele relatie met de belangrijkste stakeholders een randvoorwaarde. Wetende dat deze in een politieke context opereren. Dit vraagt om intensief relatiemanagement, een nieuwe vorm van zakelijkheid en het adequaat borgen van afspraken zoals bijvoorbeeld op korte termijn inzake de samenwerking van het regionale bibliotheekwerk.

Inflatie - De begroting van De Domijnen en de hieraan gekoppelde liquiditeitsramingen zijn gebaseerd op de exploitatie 2024. Het huidige tijdsgewricht draagt het risico op inflatie, wijzigingen in de beschikbaarheid en de prijs van goederen, diensten en CAO-ontwikkelingen in zich. Deze kan uit de pas lopen met de reguliere indexering van subsidies.

Hoe gaan we deze en andere risico's managen? - De Domijnen gaat de reguliere exploitatie alsook de voortgang van het herstel- en ontwikkelplan strak monitoren onder leiding van een nieuwe directeur-bestuurder. Het management van De Domijnen faciliteert dit door per begrotingsjaar, naast de reguliere exploitatie, de effecten van het herstel- en ontwikkelplan onder te brengen in de jaarlijkse begroting. En onderdeel te maken van het subsidiegesprek, de rapportagegesprekken en de verantwoording. Zo ontstaat één financieel-inhoudelijke informatiestroom. Dit vormt de basis voor eventueel benodigde aanvullende besluitvorming, waar nodig samen met de gemeente.



TOT SLOT

Het plan is ambitieus en kent een strakke planning. En beschrijft drie opgaven. De eerste betreft samengevat 'organisatieontwikkeling'. De tweede gaat over het keren van de reeds jaren zichtbare trend van oplopende vaste kosten binnen een gelijkblijvende exploitatie. Waardoor de kerntaak (cultureel produceren en programmeren) onder druk is komen te staan. De derde betreft de doorontwikkeling van het culturele aanbod.

Zonder realisatie van alle opgenomen acties en daarmee van een basisniveau is een doorontwikkeling naar een gezond cultuurbedrijf geen haalbare kaart. De Domijnen neemt zich voor dat de 'klanten' geen hinder gaan ervaren bij de realisatie. 'De winkel blijft open tijdens de verbouwing'.

Met dit plan onder de arm buigen De Domijnen en de gemeente zich over de inhoudelijke en financiële knelpunten en oplossingsrichtingen die beschreven staan in dit plan.

De Domijnen treedt de komende periode met vertrouwen tegemoet. De Domijnen ziet haar culturele aanbod als een basisvoorziening in het sociaal-maatschappelijke en economisch weefsel van Sittard-Geleen en de regio; cultuur brengt mensen in beweging!

Het motto van dit plan voor haar medewerkers wordt dan ook: '**De Domijnen beweegt mensen, beweeg je mee?**'

