



Verkenning samenwerking
Posthuis Theater en Ateliers Majeur

Gabriël Oostvogel en Karin Sommerer

13-11-2020

Inhoudsopgave

1.	Aanleiding en adviesvraag	3
2.	Werkwijze	5
3.	Motieven voor samenwerking.....	7
4.	De achtergronden per speler.....	14
5.	Conclusies en aanbevelingen	21
6.	Tot slot	24

1. Aanleiding en adviesvraag

1.1. Cultuurbeleid Gemeente Heerenveen

In het cultuurbeleid van de Gemeente Heerenveen staat samenwerken tussen de culturele instellingen en amateurkunsten centraal. Zo luidt de visie van de gemeente: *“Wij vinden het van belang om ook in de huidige, veranderende samenleving de waarde van cultuur te benutten. Wij doen dit in samenwerking met de culturele partners in onze gemeente.”*¹ Ook wordt in het eerste van de vijf hoofddoelen samenwerking expliciet benoemd: *“Ten aanzien van het nieuwe gemeentelijke cultuurbeleid staan de volgende hoofddoelen centraal: 1. Versterken van de slagkracht van de culturele sector: samenwerking tussen culturele instellingen én amateurkunsten en zichtbaarheid van het culturele aanbod.”*²

1.2. Samenwerking tot nu toe

Tot nu toe zijn er verschillende initiatieven geweest om de samenwerking tussen de van oorsprong vier professionele cultuurinstellingen³ (het Posthuis Theater, cultuurmakelaar Ateliers Majeur, de Bibliotheken Mar en Fean en het Museum Heerenveen) te stimuleren en te verstevigen. In december 2015 heeft de gemeente de uitgangspunten voor de samenwerking vastgesteld⁴, waaronder de bepaling om vanaf 2016 middelen uit de afzonderlijke subsidies te oormerken voor gezamenlijke activiteiten⁵. De partijen bespreken om de zes weken in een gezamenlijk overleg op directieniveau hoe ze deze activiteiten vorm willen geven. Zij voeren een gezamenlijke activiteitenagenda met begroting en hebben voor de realisatie een coördinator (0,3 fte) aangewezen. Ook stelden de partijen een samenwerkingsconvenant op in oktober 2015; de in 2020 vernieuwde versie is inmiddels begin november ondertekend door de nieuwe cultuurwethouder).

1.3. Marktconsultatie

De gemeente vindt dat verdergaande samenwerking noodzakelijk is, in ieder geval tussen het Posthuis Theater en Ateliers Majeur, om beiden toekomstbestendig te houden.⁶

¹ Uit: Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen* (10 april 2017), p.5

² Idem

³ Betrekkelijk nieuwe spelers in de Gemeente Heerenveen zijn het Museum Belvédère en Oranjewoud Festival, deze zijn niet in deze opdracht meegenomen

⁴ Gemeente Heerenveen, *Richtinggevende kaders culturele functies* (december 2015)

⁵ Geoomerkte subsidie: 2% van de variabele kosten in 2016, 4% in 2017 en 6% in 2018. Uit: Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen* (10 april 2017), p.19

⁶ <https://www.heerenveen.nl/nieuws/onderzoek-samenwerking-posthuis-theater-en-ateliers-majeur/>

Daarom is besloten tot een marktconsultatie en is Blueyard gevraagd om te adviseren over een te realiseren vorm van samenwerking. De keuze voor deze twee van de vier spelers wordt in de opdrachtomschrijving niet nader toegelicht. Uit de gesprekken is ons gebleken dat gekozen is voor deze twee instellingen omdat daar de samenwerking het meest concreet vorm te geven is.

Het gevraagde resultaat wordt als volgt omschreven:

*“Het opleveren van een strategisch besluit over een te realiseren vorm van samenwerking tussen cultuureducatie en theatereducatie. Dit moet leiden tot een helder beeld van de toegevoegde waarde en een ‘go/no go’ besluit tot het daadwerkelijk samengaan/fusie.”*⁷

1.4. Theatereducatie en cultuureducatie

In de opdrachtbeschrijving is theatereducatie dus gescheiden van cultuureducatie in het algemeen. Aan te nemen valt dat de educatie gericht op theater door het PT enerzijds en alle andere vormen van cultuureducatie door AM anderzijds bedoeld wordt.

1.5. Beoogd effect

In het advies aan het college op basis waarvan de opdracht aan Blueyard verstrekt is⁸, wordt het beoogde effect als volgt beschreven: *“Het creëren van culturele meerwaarde zowel programmatisch, financieel, organisatorisch als maatschappelijk en daarmee de toekomstbestendigheid van de culturele functie, de organisatie van theater en cultuureducatie versterken.”*

In dit rapport zullen we dit beoogde effect als toetssteen voor ons advies gebruiken.

⁷ Directie M. Mulder, *Marktconsultatie samenwerkingsvariant(en) Cultuureducatie en Theaterfunctie* (18 juni 2020), p.3

⁸ Collegeadvies Marktconsultatie (28 juni 2020)

2. Werkwijze

2.1. Uitvoerenden

De opdracht werd uitgevoerd door Karin Sommerer en Gabriël Oostvogel van Blueyard, een coöperatie van zelfstandig werkende adviseurs en interim-managers binnen de creatieve industrie.

2.2. Projectstructuur

Door de gemeente is een projectstructuur opgezet, waarbij een stuurgroep waakte over de opzet en de afronding van het onderzoek, en een projectgroep gedurende het proces met ons overlegde.

De stuurgroep bestaat uit Hedwich Rinkes (wethouder cultuur), Marion Mulder (adjunct-directeur Gemeente Heerenveen) en Marita Jansen (voorzitter Raad van Toezicht Ateliers Majeur). Omdat het onderdeel vormt van de gemeente, was niet voorzien in een vertegenwoordiging vanuit het Posthuis Theater.

De projectgroep bestaat uit Saskia van der Sluis (strategisch beleidsadviseur), Harry Koning (directeur Ateliers Majeur) en Geert Dijkstra (directeur a.i. Posthuis Theater, sinds 1 september 2018).

2.3. Rapport

Dit rapport is tot stand gekomen op basis van het raadplegen van de relevante stukken en interviews met 24 personen, en op vervolggesprekken over onze eerste bevindingen met de hoofdrolspelers en de projectgroep. Door de projectgroep is een eerste versie van het rapport becommentarieerd op feitelijke onjuistheden.

De geraadpleegde stukken worden in voetnoten genoemd wanneer daarnaar verwezen of uit geciteerd wordt.

In dit rapport worden het Posthuis Theater en Ateliers Majeur soms afgekort tot respectievelijk PT en AM

2.4. Is samenwerking hetzelfde als ‘fusie’?

In de opdracht wordt gesproken van ‘samenwerking’. Dat is een breed begrip: het reikt van een gezamenlijk Uitfestival tot een volledige fusie in één juridische entiteit. In het beoogde effect van dit proces (zie 1.5) wordt gesproken van een financiële en organisatorische meerwaarde. Uit de wijze waarop fase 2 (kortweg: het vervolg op het proces dat leidde tot dit rapport) in de opdracht is beschreven, valt op te maken dat de meerwaarde van de samenwerking vooral wordt gezien in een fusie - althans een organisatorische eenheid - tussen het Posthuis Theater en Ateliers Majeur. In dit rapport gaan wij daar ook vanuit, tenzij uitdrukkelijk anders aangegeven. Het woord ‘fusie’ gebruiken we als een verzamelnaam voor alle soorten samenwerkingen waarin sprake is van een gedeelde organisatie met één juridische entiteit.

2.5. Succesfactoren van een samenwerking; de ‘onderstroom’

Zijn functies als een theater en een organisatie op het gebied van cultuureducatie (inclusief kunstencentrum) binnen één instelling überhaupt verenigbaar? Ja hoor.

Er zijn in Nederland diverse voorbeelden van succesvolle instellingen die die functies inderdaad bundelen, soms ook met een bibliotheek of andere (al dan niet culturele) functies erbij. Ze zijn er als zelfstandige stichting (bijvoorbeeld in Doetinchem) en als onderdeel van de gemeente (bijvoorbeeld in Tiel). Maar let op: één organisatie betekent ook één aansturing en één visie op basis waarvan de keuzes in die aansturing gemaakt worden.

Een succesvolle samenwerking begint bij een gezamenlijk gedragen doel dat alleen door middel van samenwerking kan worden gerealiseerd. Pas als dit doel is geformuleerd, door alle partijen op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd en als speerpunt is ingebed in het beleid, kan de samenwerking een verzameling losse activiteiten overstijgen, en een duurzaam karakter krijgen. Het uitgangspunt van een succesvolle samenwerking is dat alle partijen unieke kwaliteiten inbrengen en dankzij de samenwerking winst boeken.

In het proces richting de samenwerking is het in kaart brengen van de ‘onderstroom’ een belangrijke factor. Onder de onderstroom verstaan we niet-rationele aspecten: bedrijfscultuur, emoties, onderlinge relaties, al dan niet uitgesproken belangen etc. Waar die aspecten het proces in de weg staan, zoeken we naar manieren om de onderstroom bespreekbaar te maken en ermee om te gaan.

Uitgaande van de aanwezigheid van zowel een boven- als een onderstroom, hebben we ons in ons onderzoek in beide verdiept. Allereerst baseren we ons op het geschreven beleid: wat zegt iedereen te willen?

Ten tweede hebben we geprobeerd om middels interviews zoveel mogelijk kwesties en onderwerpen te bespreken, die direct of zijdelings met de gestelde vraag te maken hebben. In die gesprekken hebben we ook geprobeerd de zaken die spelen in de onderstroom boven water te krijgen. Alles met het doel in kaart te brengen: wat wil men *echt*?

Met de hoofdrolspelers (Posthuis Theater, Ateliers Majeur en gemeente) hebben we eerst individueel, en later gezamenlijk in een tussenrapportage die kwesties en die onderstroom teruggekoppeld.

In dit rapport zijn de bevindingen en de terugkoppeling daarvan verwerkt, althans wanneer we die relevant vinden.

2.6. Onze mening

Ons is om advies gevraagd, en dat betekent dat we ook onze eigen mening geven. Tenzij uitdrukkelijk anders vermeld zijn alle meningen die van Blueyard.

3. Motieven voor samenwerking

3.1. Algemeen

In de eerste plaats zijn we gaan onderzoeken wat de motieven voor samenwerking zijn. Waarom wordt er gezocht naar een samenwerking die verder gaat dan de huidige? En waarom is het tot nu toe nog niet voldoende gelukt? Wat is de *common ground*? In onze gesprekken viel op dat er bij de betrokken partijen verschillende (in twee betekenissen: ‘meer dan één’ en ‘van elkaar afwijkende’) motieven hebben om al dan niet een nadere samenwerking te willen. We onderscheiden in dit hoofdstuk drie soorten motieven:

- **inhoudelijk** gedreven motieven
- **bedrijfsmatig** gedreven motieven
- **strategisch** gedreven motieven.

We gaan hieronder de diverse motieven bij de partijen na en trekken per motief een voorlopige conclusie. We betrekken hier nadrukkelijk de gemeente bij, die de primaire aanjager is van de intensivering van de samenwerking.

3.2. Inhoudelijk gedreven motieven

Inhoudelijk gedreven motieven gaan over de missie en bijhorende doelstellingen die elke partij wil bereiken. We hebben daartoe de beleidsplannen bestudeerd, en gekeken naar de praktijk van alledag.

3.2.1. De Gemeente Heerenveen

De Gemeente Heerenveen heeft haar inhoudelijke motief als één van de vijf hoofddoelstellingen binnen het gemeentelijk cultuurbeleid geformuleerd: *“inzetten van cultuur voor het bevorderen van de participatie en het bevorderen van sociale cohesie.”*⁹ De gemeente heeft daartoe twee instrumenten: het subsidiebeleid, gebaseerd op kadernota's¹⁰, waarmee het al dan niet onafhankelijke instellingen kan sturen, en de combinatiefunctie, die ook in de sport een belangrijke rol speelt. De combinatiefunctie (0,5 fte bij Sport Friesland, gesubsidieerd door de gemeente) *“heeft een spilfunctie in kunst en cultuureducatie. Deze verbindingsfunctionaris zorgt voor het koppelen van vraag en aanbod op gebied van cultuur binnen en buiten het onderwijs en*

⁹ Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen* (10 april 2017), p.5

¹⁰ *Richtinggevend kaders culturele functies* (december 2015) en *Startnotitie Culturele Kaders: herijking van de Cultuurnota* (april 2016)

voor bijzondere doelgroepen. De combinatiefunctionaris bewaakt daarbij de kwaliteit én jaagt nieuwe ontwikkelingen én innovatie in het aanbod aan.”¹¹

De betreffende functionaris is daarnaast voor 0,5 fte in dienst bij AM als coördinator onderwijs PO en VO en bijzondere doelgroepen.

Of beide instrumenten goed worden ingezet, komt verderop aan bod – hier gaat het uitsluitend om de hulpmiddelen zelf.

3.2.2. Posthuis Theater

De inhoudelijke doelstellingen van het Posthuis Theater zijn niet eenvoudig in een jaarverslag of op een website te vinden, en in de stukken niet eenduidig benoemd. In de cultuurnota van de gemeente staat dit (2015): *“Doel/Missie: Het Posthuis Theater wil zich verder ontwikkelen als hét regionale centrum waar inspiratie, presentatie, educatie en creatie samen komen. Dit wil het Posthuis Theater bereiken door oog te hebben voor wat er leeft in de samenleving, met een prioriteit voor het eigen verzorgingsgebied.”*¹²

Een specifiek en inhoudelijker verhaal vonden we in de aanvraag voor een subsidie van het Fonds Podiumkunsten van begin 2019:

“Het Posthuis Theater is dé culturele huiskamer van Heerenveen en wijde omgeving. Het belangrijkste doel van het Posthuis Theater is het hele spectrum aan podiumkunsten op een zo hoog mogelijk kwaliteitsniveau aanbieden aan een zo groot mogelijk publiek. Je vindt er (moderne) dans, beeldend theater, toneel, (klassieke) muziek, cabaret, jeugdvoorstellingen, opera en theatercolleges. Als aanjager en drager van talent, kwaliteit en diversiteit vervult het Posthuis Theater een belangrijke rol. Naast deze gidsfunctie, initiëren, faciliteren en coördineren we ook. We vervullen een actieve rol binnen de samenleving en ondersteunen daar waar mogelijk. Dit alles om mensen te laten ontmoeten en te verbinden. Het Posthuis Theater is als cement voor de samenleving en zorgt voor een zekere mate van sociale cohesie: men identificeert zich met elkaar en/of voelt zich met elkaar verbonden.”

In de managementafspraken 2020 binnen de zg. A3-systematiek¹³, die wij ontvingen naar aanleiding van de vraag om het meest actuele beleidsplan, staat het volgende: *“Wij zijn er voor de kunst en cultuur. Wij stimuleren en faciliteren de (regionale) maatschappij om te ervaren hoe waardevol, leuk en leerzaam cultuur is door eigen programmering, talent ontwikkeling en co creatie. Wij maken hierbij optimaal gebruik van onze expertise en faciliteiten. Visie: Wij zorgen dat zoveel mogelijk van onze budgetten naar kunst en cultuur gaan. Wij bieden een breed aanbod aan podiumkunsten en staan open voor samenwerking en ontmoeting. Wij verdienen vertrouwen en tonen eigenaarschap voor onze (gezamenlijke) resultaten en ontwikkeling. Wij stimuleren en faciliteren de maatschappelijke, economische en sociale waarde van cultuur.”*

¹¹ Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen*” (10 april 2017), p.7

¹² Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen*” (10 april 2017), p.38

¹³ Het PT werkt sinds 2019 met de A3-systematiek (= het beleid in steekwoorden op 1 A3) die ook de gemeente hanteert.

Deze drie teksten, die alle drie als een missie zijn op te vatten, geven min of meer aan hoe het Posthuis Theater zijn rol ziet. Onze gesprekken met directie en de staf bevestigen onze indruk dat er op dit moment vooral aanbodgericht wordt gewerkt, en dat er geen sturend doelgroepenbeleid is.

Inhoudelijke motieven voor samenwerking die we wel zien en die ook in gesprekken naar boven kwamen, maar die niet als zodanig zijn opgenomen in de beleidsteksten, zijn de volgende:

Het Posthuis Theater kan via het amateurleven en via educatie een nieuwe groep bezoekers aanspreken, waardoor het bereik onder de Heerenveners groter wordt. Deze mogelijkheid wordt door directie en medewerkers van het PT wel gezien en in passieve zin benut (amateurverenigingen zijn welkom onder niet-commerciële voorwaarden), maar er is geen actief beleid op. Wel wordt aan scholen de mogelijkheid geboden hun schoolmusical in het PT uit te voeren.

Het Posthuis Theater heeft geen beleid op het gebied van ‘theatereducatie’. Het Posthuis Theater ziet in het structureel verbinden van kinderen/jeugd en amateurs aan het theater en/of aan de podiumkunsten in het algemeen een rol voor Ateliers Majeur. Bezoekende gezelschappen bieden vaak educatieprojecten aan rond een specifieke voorstelling of concert. Daarvoor zou via de combinatiefunctie deelname van scholen kunnen worden gevonden. Omdat de combinatiefunctionaris zich vooral richt op de vaak meer algemeen geformuleerde vraag van scholen die meestal weinig aansluit bij het beschikbare aanbod, gebeurt dit te weinig, en dan nog meestal via de connectie van het Posthuis Theater zelf met scholen.

3.2.3. *Ateliers Majeur*

Het verbinden van vraag en aanbod staat centraal in het beleid van Ateliers Majeur. *“Ateliers Majeur legt actief de verbinding tussen kunst- en cultuuronderwijs onder schooltijd met het cultuuraanbod na schooltijd. Ateliers Majeur bemiddelt en faciliteert, en zorgt ervoor dat cultuuraanbieders hun diensten vakkundig kunnen aanbieden. En omgekeerd dat inwoners van de gemeente Heerenveen (met de focus op kinderen en jongeren) die graag cultuurlessen en/of andere diensten willen afnemen, hier op een gunstige manier gebruik van kunnen maken. (...) Hiertoe vormt Ateliers Majeur een platform, een netwerk. Binnen haar netwerk brengt Ateliers Majeur vraag en aanbod bij elkaar en zet Ateliers Majeur middelen in om de toegankelijkheid van het aanbod te vergroten. Alle cultuuraanbieders en amateurverenigingen uit de gemeente en regio kunnen zich aansluiten bij het netwerk van Ateliers Majeur (...).”*¹⁴

Ateliers Majeur maakt geen onderscheid tussen theatereducatie en cultuureducatie, en brengt in alle kunstdisciplines aanbod en vraag bij elkaar.

¹⁴ Ateliers Majeur, *Wij culturen!* Jaarverslag 2018, p.15

Ateliers Majeur ziet een duidelijke rol in het bereiken van mensen die niet vanzelf met cultuur in aanraking komen, via de scholen. Daar worden alle lagen van de samenleving bereikt. Ook staat AM in nauw contact met een groot deel van het amateurleven, via de docenten en verenigingen die ruimtes huren bij AM.

Voor het bereiken van de PO- en VO-onderwijs en bijzondere doelgroepen heeft AM een functie van 0,5fte, die ingevuld wordt door dezelfde functionaris die ook de combifunctie bekleedt.

3.2.4. Gedeeld inhoudelijk motief

Een gedeeld inhoudelijk motief valt uit de stukken niet als vanzelfsprekend op te maken. Als we inzoomen op theater- en cultuureducatie zien we een motief in, en een mogelijkheid tot het verbeteren van de cultuureducatie. Die kan tot stand komen door samenwerking. Uit de stukken destilleren we daarnaast een breder inhoudelijk motief voor samenwerking, samen te vatten als ‘het verbreden en vergroten van de participatie in cultuur door de bevolking van Heerenveen’. Deze doelstelling wordt door alle partijen gezien en erkend, maar is tegelijk ook zo algemeen dat het als ‘gezamenlijk gedragen doel’ zoals beschreven in 2.5 te weinig richtinggevend is om tot een succesvolle samenwerking te komen.

3.3. Bedrijfsmatige motieven

Bedrijfsmatige motieven voor samenwerking zijn gebaseerd op de gedachte dat het delen van resources (personeel, materieel) een besparing op zou leveren bij de betrokken partijen.

3.3.1. Gemeente Heerenveen

De Gemeente Heerenveen vraagt om een financiële en organisatorische meerwaarde van de samenwerking. Het antwoord daarop ligt bij beide instellingen en wordt hieronder behandeld.

Een voor de hand liggend bedrijfsmatig/financieel motief van de gemeente voor de beoogde samenwerking zou kunnen zijn dat de (opgetelde) subsidie voor het Posthuis Theater en Ateliers Majeur omlaag moet. Desgevraagd blijkt dat niet het geval. Een samenwerking wil voor de gemeente dus niet zeggen: ‘met minder geld hetzelfde doen’. Maar het kan wel betekenen: ‘met hetzelfde geld meer doen’, waarbij ‘meer’ ook ‘iets anders’ kan zijn.

3.3.2. Posthuis Theater

Het Posthuis Theater heeft in 2019 een positief resultaat laten zien (in 2020 is de situatie anders vanwege de Covid 19-pandemie). Het PT is niet alleen onderdeel van de gemeente, maar er ook nauw mee verweven. Zo werkt de interim-directeur niet alleen voor het Posthuis Theater, maar ook voor de gemeente zelf. Een positie buiten de gemeente zou allerlei synergievoordelen die door het PT genoemd worden (HRM, ICT e.d.) tenietdoen. Het PT voelt zich gesterkt in deze opvatting door eerder uitgevoerde onderzoeken naar

verzelfstandiging, die geen fundamentele voordelen hebben aangetoond.¹⁵ Daar staat tegenover dat het aanspreken van een ‘derde geld-stroom’ (fondsenwerving, steun van particulieren, sponsoring etc.) voor een gemeentelijke instelling nauwelijks mogelijk is. Bedrijfsmatig ziet het Posthuis Theater geen voordelen in een samenwerking als die zou betekenen dat de positie binnen de gemeente verlaten moet worden. Andersom, als ook Ateliers Majeur onderdeel van de gemeente wordt, zouden die voordelen er wellicht wel zijn, mits de huidige praktijk van wijze van inbedding in de gemeentelijke organisatie blijft bestaan. Een direct bedrijfsmatig voordeel zouden wij zien in het delen van de directeursfunctie.

3.3.3. *Ateliers Majeur*

Ateliers Majeur heeft een gezonde financiële positie. De organisatie bestaat uit een klein aantal medewerkers (5,53 fte). AM stelt dat er geen urgentie is de huidige financiële positie te verbeteren, maar dat ze met de huidige middelen door samenwerking beter hun doelstellingen zou kunnen bereiken. Een organisatorische samenvoeging zou nauwelijks invloed hebben op het inhoudelijke werk – dat blijft immers hetzelfde of kan met dezelfde middelen een hogere effectiviteit bereiken. Een organisatorische samenvoeging zou wel invloed kunnen hebben op de backoffice. Gezien de omvang van de organisatie en de praktische *workload* is daar echter weinig winst te behalen – behalve wellicht op het delen van de directeursfunctie en diens directe ondersteuning.

3.3.4. *Gedeeld bedrijfsmatig motief*

Bedrijfsmatig gezien verwachten we van de beoogde samenwerking weinig financiële en organisatorische meerwaarde, anders dan het delen van de directeursfunctie. Wel is het zo dat een dergelijke gedeelde aansturing positieve gevolgen voor de inhoudelijke samenwerking. Technisch gezien zijn er twee bewegingen mogelijk voor een formeel vormgegeven samenwerking: het Posthuis Theater gaat buiten de gemeente onderdeel uitmaken van een nieuw organisatie waar ook Ateliers Majeur deel van uitmaakt; of AM gaat deel uitmaken van de ambtelijke organisatie. Het laatste is technisch eenvoudiger uit te voeren. Politiek zou het uitbreiden van de ambtelijke organisatie moeilijk kunnen liggen.

Bedrijfsmatige motieven voor een samenwerking zijn er, maar in financiële zin zijn ze beperkt. De huidige, zeer verschillende inrichting van de twee organisaties bemoeilijkt een mogelijk fusieproces.

3.4. *Strategische motieven*

Strategische motieven gaan over de positie die elk van de partijen speelt in het politieke, maatschappelijke en culturele veld.

¹⁵ Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen* (10 april 2017), Bijlage 2, p.38 en 39

3.4.1. Gemeente Heerenveen

De Gemeente Heerenveen benoemt als eerste hoofddoel van haar cultuurbeleid het “*versterken van de slagkracht van de culturele sector: samenwerking tussen culturele instellingen én amateurkunsten en zichtbaarheid van het culturele aanbod*”¹⁶. Wij zien dat als een strategisch doel.

Heerenveen afficheert zich als ‘sportstad’ met de kernwaarden ‘sport, beweging en ondernemend’¹⁷ en voert de (regio)slogan ‘Heerenveen ’n gouden plak’. Dat wil echter niet zeggen dat daarmee het culturele aanbod verwaarloosd kan worden.

De gemeente erkent dat een bij de grootte van de gemeente passend cultureel leven van groot belang is. Voor het individu (cognitieve en sociale effecten) en voor de gemeenschap (cohesie, economie, vestigingsklimaat):

*“Cultuur is een belangrijk onderdeel van de Heerenveense samenleving:
- het biedt mensen plezier, vrijetijdsbesteding, nieuwe inzichten en verrassende ervaringen en draagt bij aan zelfontplooiing, participatie en ontmoeting;
- een goed cultureel aanbod draagt bij aan de levendigheid van het centrum en van de dorpen en wijken;
- cultuur geeft een impuls aan het toerisme en de economie van Heerenveen en is daarmee een belangrijke vestigingsfactor voor bewoners en bedrijven.”*¹⁸

De gemeente stuurt sterk aan op samenwerking, zelfs op een fusie (zie 2.4), en ziet dit als een begin van een grotere samenwerking waarin te zijner tijd ook de Bibliotheek en Museum Heerenveen betrokken zouden moeten worden. De positie van Oranjewoud Festival en Museum Belvédère in dit proces is niet benoemd.

Op de achtergrond speelt de gedachtenvorming over de ontwikkeling van het centrum mee. Een nieuw gebouw dat door meerdere instellingen bewoond wordt, nodigt ook uit tot het nadenken over een fusie. Desgevraagd speelt dit bij de gemeente inderdaad een rol in de motivatie.

3.4.2. Ateliers Majeur

Ateliers Majeur ziet zichzelf als kwetsbaar. Het werk van de netwerkorganisatie is niet altijd zichtbaar, omdat de organisatie een intermediaire en/of faciliterende rol speelt. AM stelt wel een gedetailleerde verantwoording op over de bereikte resultaten, maar het is, hoe aannemelijk ook, voor de organisatie moeilijk aan te tonen dat die resultaten bereikt worden dankzij haar bemiddeling. Hoewel de vorige wethouder meermaals blijk heeft gegeven van inzicht in en steun voor de rol van Ateliers Majeur, is dit voor sommige raadsleden minder duidelijk. De hoogte van de subsidie, of zelfs de subsidie als zodanig, staat met regelmaat ter discussie. Een organisatorische

¹⁶ Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen*” (10 april 2017), p.5

¹⁷ <https://www.ngoudenplak.nl/> en <https://www.ngoudenplak.nl/heerenveen-sportstad/>

¹⁸ Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen*” (10 april 2017), p.5

samenwerking met het Posthuis Theater betekent een betere inbedding in het culturele veld van de *functie* van AM.

Ateliers Majeur ziet een duidelijk voordeel in het eventueel betrekken van een nieuw te bouwen pand in het centrum, samen met andere culturele partners.

3.4.3. *Posthuis Theater*

Het Posthuis Theater is integraal onderdeel van de gemeente. Onder de huidige interim-directeur is die positie versterkt. De directeur en ook diens medewerkers zien die positie als een belangrijk voordeel als het gaat om synergie, continuïteit en baanzekerheid. De veiligheid van bedrijfsvoering die de gemeentelijke positie biedt, maakt dat er bij het PT geen animo is om deze te verlaten. Vanuit dat oogpunt ziet het PT geen strategisch voordeel in een fusie met AM.

Vanuit inhoudelijke motieven ziet het Posthuis Theater wel een strategisch voordeel: om bepaalde inhoudelijke doelstellingen te kunnen realiseren (contact met amateurs, aanbieden van cultuureducatie, produceren van de gezamenlijke productie), doelstellingen die (mede)bepalend zijn voor de toekomstbestendigheid van het PT, moet (en wil) het met AM samenwerken. Zo'n alliantie maakt het Posthuis Theater toekomstbestendig.

Hoewel de huisvesting van het Posthuis Theater uitstekend voldoet en ook hoog gewaardeerd wordt door alle stakeholders, ziet het PT wel een serieuze mogelijkheid om de kantoren onderdeel te laten zijn van een concentratie van cultuurfuncties in een nieuw gebouw in het centrum. Het zou de samenwerking ook vanzelfsprekender en makkelijker maken.

3.4.4. *Gedeeld strategisch motief*

Wij zien een gedeeld strategisch motief: beide partijen versterken - in meerdere opzichten - hun positie door samenwerking. Daarmee draagt een nauwere samenwerking bij aan het gemeentelijke motief van versterking van de culturele sector. Als gezegd ziet de gemeente dit als een mogelijke eerste stap voor samenwerking tussen alle in de gemeente aanwezige professionele culturele instellingen. Waarom een fusie of samenwerking van juist deze twee culturele instellingen daarin van belang is, is van buitenaf bekeken niet duidelijk.

Het vergezicht van een nieuw gebouw in het centrum speelt bij alle drie partijen een rol in de motivatie.

3.5. *Voorlopige conclusie*

Als we de drie motieven beschouwen, is een voorlopige conclusie te trekken. Samenwerking op alleen het gebied van educatie biedt vanuit de beleidsstukken nog weinig aanknopingspunten om een fusie formeel vorm te geven. Er is een gezamenlijk inhoudelijk motief te destilleren, maar dat wordt nog niet geschraagd door een gezamenlijke visie hierop.

Bedrijfsmatig zijn de voordelen beperkt, en vormen de verschillende bedrijfstypen van de instellingen een obstakel.

Strategisch zien alle drie partijen voordelen: het Posthuis Theater en Ateliers Majeur hebben belang bij een sterkere positie, en de gemeente ziet een

nauwere samenwerking als bouwsteen in het realiseren van haar beleidsdoelen. Op de achtergrond speelt het vergezicht van een nieuw pand in het centrum mee.

In het volgende hoofdstuk onderzoeken we andere aspecten die een rol spelen of kunnen spelen in het formuleren van een eindconclusie.

4. De achtergronden per speler

4.1. Aspecten die een rol spelen

Om tot een samenwerking/fusie te komen zijn in 2.5 verschillende succesfactoren genoemd.

Hoewel we in hoofdstuk 3 de motieven in kaart hebben gebracht, zijn er nog andere aspecten die een rol spelen in de beeldvorming rond de beoogde samenwerking.

Die aspecten – onze observaties - worden in dit hoofdstuk beschreven.

4.2. Posthuis Theater

- Het Posthuis Theater biedt een brede programmering en streeft daarin naar genoeg variatie in discipline en het creëren van kansen voor jong talent. De bezoekerijfers zijn stabiel en de financiën op orde. Maar er is geen goed omschreven visie op de rol van een theater in een gemeente als Heerenveen, noch ligt er een dergelijke artistiek-maatschappelijke visie ten grondslag aan het dagelijks handelen. Daarmee komt de legitimatie van de bijdrage van de gemeente aan de exploitatie van het Posthuis Theater in tijden van bezuinigingen ter discussie en worden er door de gemeenteraad vragen gesteld over de toekomstbestendigheid van het PT. Op dit moment werkt het Posthuis Theater aan een meer inhoudelijke missie/visie (streefdatum oplevering: 31 december a.s.), waarmee een verdiepingsslag wordt beoogd ten opzichte van de huidige managementafspraken in de A3-systematiek (zie 3.2.2). Dat stuk zou dan een contextuele beschrijving van de inhoudelijke doelen moeten bevatten, zodat het dient als richtinggevend, inhoudelijk kompas voor interne en externe stakeholders.
- Door het ontbreken van een visie en een beleid daarop, is er ook geen daarop gestaafd beleid op samenwerking. Daarom kan het in hoofdstuk 1 beschreven overleg tussen Bibliotheek, Museum Heerenveen, het Posthuis Theater en Ateliers Majeur niet tot meer leiden dan tot samenwerking op activiteitsniveau. Dat die gezamenlijke activiteiten en het overleg er zijn is positief, maar de samenwerking behoudt een fragmentarisch karakter. Om het effect van de samenwerking structureel en duurzaam te maken, is een

gezamenlijk geformuleerd en gedragen doel voorwaardelijk, waarbij dat doel wederom dient bij te dragen aan de visie van de aparte instellingen.

- De activiteiten die uit de samenwerking voortvloeien worden door de partners nog niet als echt gezamenlijk gevoeld, ook niet door het Posthuis Theater.
- De opdracht voor het Posthuis Theater is in de bijlage van de cultuurnota beschreven. Deze opdrachtschrijving uit 2015 is aan de ene kant multi-interpretabel geformuleerd en aan de andere kant tot op detailniveau uitgewerkt en werkt daarom onvoldoende als sturingselement. Opvallend is ook dat de gemeente aan de ene kant vindt dat de *“culturele programma’s nog te aanbod-gericht en te weinig vraag-gestuurd zijn”*¹⁹ en aan de andere kant in de taakomschrijving juist geen expliciete opdracht benoemt om dit te veranderen.
- Sinds het aantreden van de directeur a.i. zijn er vele verbeteringen in de bedrijfscultuur van het Posthuis Theater gedaan, die tot nu toe vooral intern gericht zijn geweest. We merken echter nog te weinig omgevingsbewustzijn en veranderpotentieel. Zo ontbreekt het aan onderzoek betreffende markt en specifieke doelgroepen. Die bedrijfscultuur is relevant omdat het de organisatie programmatisch weinig toekomstbestendig maakt en daarmee ook kwetsbaar. Samen met het ontwikkelen van een visie zou de bedrijfscultuur ook op die punten kunnen verbeteren.
- Het Posthuis Theater heeft een bijzondere positie binnen de culturele infrastructuur van Heerenveen door zijn positie binnen de gemeente. De verzelfstandiging van het PT is meerdere keren onderzocht en meerdere keren verworpen. Ongetwijfeld op basis van valide argumentatie, maar door dat besluit wordt de uitzonderingspositie van het PT behouden. Dat zorgt voor ongelijkheid in de samenwerking tussen de culturele partners.

4.3. Ateliers Majeur

- Ateliers Majeur positioneert zich in lijn met zijn gemeentelijke opdracht als *“dé culturele netwerkorganisatie in de gemeente Heerenveen”*²⁰ en verbindt aldus cultuuraanbieders (docenten, verenigingen en professionele culturele organisaties) aan de markt (scholen, schoolkinderen en alle inwoners van de gemeente Heerenveen). Op het gebied van scholen en docenten gaat dat naar tevredenheid van beide partijen. Maar omdat AM nadrukkelijk vraaggestuurd werkt, constateren wij onbenutte kansen bij ontwikkelen van educatieve projecten met als uitgangspunt het aanbod van de professionele culturele organisaties. De expertise, creativiteit en het netwerk van de Bibliotheek, het Museum Heerenveen, het Posthuis Theater, Museum Belvédère en Oranjewoud Festival vormen nu nog geen (of alleen weinig en ad hoc) een schakel in de verbindingsketen van Ateliers Majeur en blijven daardoor onbenut. Aangezien deze betrekkelijk kleine professionele organisaties wel behoefte hebben aan een sterke partner voor educatie en het

¹⁹ Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen* (10 april 2017), p.22

²⁰ Ateliers Majeur, *Wij culturen!* Jaarverslag 2018, p.4

bereiken van scholen, leidt dit, naast het onbenut laten van potentieel, tot ontevredenheid over AM die dé partij voor kunst- en cultuureducatie zou moeten zijn. AM zou haar portfolio kunnen uitbreiden met de ontwikkeling van educatietrajecten die aansluiten op het aanbod van de culturele partners en op die manier het contact met de scholen niet enkel vraaggestuurd, maar ook vanuit het belang en het aanbod van de culturele organisaties vormgeven.

Een intensieve samenwerking met de culturele partners en zeker met het Posthuis Theater zou dit punt kunnen oplossen.

- Omdat de combinatiefunctie binnen één persoon verweven is met een soortgelijke functie binnen AM ontstaat het beeld dat de combinatiefunctie zelf is ondergebracht bij AM, en wordt AM aangesproken op de effectiviteit. Zie hieronder bij 4.4.
- Getrouw haar vanuit marktwerking uitgaand businessmodel toetst Ateliers Majeur de kwaliteit van het door haar bemiddeld aanbod niet.²¹ De professionele culturele organisaties hebben kritiek op de kwaliteit van de cultuuraanbieders die AM levert.
- De bij de het PT in 4.2. beschreven kenschets van het overleg tussen Bibliotheek, Museum Heerenveen, het PT en AM, en het vooralsnog ontbreken van een gevoel van gezamenlijkheid over de activiteiten die daaruit voortkomen, is ook voor Ateliers Majeur van belang.
- Ten aanzien van de huisvesting van AM in de Rinkelbom doet de gemeente geen expliciete uitspraak; ze suggereert wel dat het gebouw beter vervangen zou kunnen worden door woningen. AM zou dan verplaatst moeten worden naar het centrum als onderdeel van een nieuw cultureel kwartier. Ateliers Majeur ziet kansen en mogelijkheden in een nieuw pand in het centrum.

4.4. De combinatiefunctie

- De combinatiefunctie cultuur wordt in dit hoofdstuk als ‘actor’ beschouwd, omdat educatie en participatie nadrukkelijk genoemd worden als onderwerpen voor samenwerking. De combinatiefunctie heeft volgens de cultuurnota “*een spilfunctie*”²² in kunst- en cultuureducatie. Toch is zijn rol en aansturing als intermediair tussen onderwijs en aanbieders van kunsteducatie onduidelijk. De functie is voor 0,5 fte ondergebracht bij Sport Friesland, met een geormerkte subsidie van de gemeente. De betreffende functionaris heeft voor de andere 0,5fte een vergelijkbare aanstelling bij AM als coördinator onderwijs PO en VO en bijzondere doelgroepen. Het is onduidelijk welke taken en werkzaamheden binnen de ene of de andere functie vallen. Door deze gespleten positie is er geen reflectie en sturing op de effectiviteit van de functie.
- De vijf professionele culturele partners zijn niet onverdeeld tevreden over de koppeling van hun aanbod aan scholen. Het is te vrijblijvend, vaak te laat

²¹ De vraag is ook in hoeverre dat mogelijk is als de docenten niet in dienst zijn. AM organiseert wel ‘academy’s’ om kennisoverdracht en kennisdeling te bevorderen.

²² Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen* (10 april 2017), p.7

en zonder opvolging met praktische afspraken. Dit straalt vooral af op Ateliers Majeur dat daar weinig invloed op heeft door de bijzondere positie van de combinatiefunctionaris (zie voorgaand punt). AM staat daardoor zwak bij de culturele partners, die zich onvoldoende ondersteund voelen. De instellingen gaan daarom vaak zelf samenwerkingen met scholen aan: onnodig dubbel werk. Dit geldt voor alle culturele instellingen, met uitzondering van de Bibliotheek die structureel eigen connecties met de scholen heeft en daarom geen beroep doet op de combinatiefunctionaris.

- Dat de combinatiefunctionaris niet aan alle vragen kan voldoen, komt, naar de mening van vrijwel alle gesprekspartners, ook door een tekort aan capaciteit (ter vergelijking: 0,5 fte voor cultuur, 5 fte (zeven personen) voor sport). Desondanks is in de cultuurnota sprake van uitbreiding van de taken van de functionaris naar “*bijzondere doelgroepen*”²³.
- In het concept samenwerkingsconvenant van de vier culturele instellingen wordt de combinatiefunctie telkens apart benoemd als schakel in de samenwerking. Maar ook hier blijft de rol(omschrijving) en doelstellingspecificatie vaag.
- Veel van deze punten zijn terug te leiden op de onduidelijke en ongemakkelijke positie van de functionaris die de combinatiefunctie vervult. De oplossing kan drie kanten op: de functie geheel onderbrengen bij AM, de functie geheel onderbrengen bij Sport Friesland, of de functie geheel rechtstreeks bij de gemeente onderbrengen. In alle gevallen zal de functie duidelijk beschreven moeten worden en gestuurd op inhoud en effectiviteit.

4.5. De gemeente Heerenveen

4.5.1. Meerdere rollen

De gemeente schept middels de cultuurnota het kader voor (gesubsidieerde) culturele activiteiten in Heerenveen. Tevens is zij eigenaar van het Posthuis Theater en belangrijkste subsidient van Ateliers Majeur. En via Sport Friesland is de gemeente ook voor 0,5 fte subsidiënt van de combinatiefunctionaris cultuur. De gemeente heeft zo verschillende rollen in het culturele veld, en is bepalend en sturend. Dat blijkt ook uit het feit dat de gemeente de aanjager is van de samenwerking tussen de culturele instellingen.

Daarnaast is de gemeente verantwoordelijk voor stedelijke ontwikkeling. Daarin kunnen culturele instellingen een belangrijke rol hebben als aanjager/incubator/publiekstrekker etc. Zo ook in Heerenveen: in de ontwikkeling van de Centrumvisie wordt nagedacht over een concentratie in het centrum van de bibliotheek en AM, eventueel aangevuld met de kantoren van het PT. Bij deze gedachtevorming wordt ook het eventueel verlaten van de Rinkelbom ten behoeve van woningbouw betrokken.

Hoewel dit allemaal nog in een embryonaal stadium is, werpt deze mogelijke ontwikkeling toch zijn schaduw vooruit.

²³ Idem

Hieronder doen we een aantal observaties over de positie van de gemeente, de rol die zij formeel vervult en de wijze waarop die vervuld wordt.

4.5.2. Algemene observaties

- Het eerste hoofddoel van de gemeentelijke cultuurnota is het “*versterken van de slagkracht van de culturele sector*”, middels “*samenwerking tussen culturele instellingen én amateurkunsten en zichtbaarheid van het culturele aanbod*”²⁴. Wat in de nota ontbreekt, is een toelichting waarom de sector deze versterking behoeft en hoe die er precies moet uitzien. Zowel het beleid als de argumentatie klinken nogal algemeen: “*Ook de komende jaren wil Heerenveen cultuur blijven inzetten om een aantrekkelijke gemeente te zijn en te blijven. We hechten aan de intrinsieke waarde van cultuur op zich maar ook als mogelijkheid om mensen mee te laten doen. We zetten niet in op ‘meer cultuur’ maar het zichtbaar maken en het zorgen voor verbinding zowel binnen de culturele sector als met andere sectoren.*”²⁵
- In de Cultuurnota 2017 wordt weliswaar geschetst wat cultuur *zou moeten* betekenen (zie 3.5.1.) maar slechts summier, en niet onderbouwd, beschreven wat de sector *daadwerkelijk* betekent voor Heerenveen. Een onderzoek hiernaar zou op zichzelf al een versterking van de sector kunnen betekenen, maar bovendien als nulmeting kunnen fungeren en een gericht beleid kunnen opleveren.
- Terwijl het cultuurbeleid van de gemeente soms algemeen en daarmee ook multi-interpretabel geformuleerd is, is het op andere punten tot op detailniveau uitgewerkt. Daardoor suggereert de cultuurvisie aan de ene kant de vrijheid voor de culturele instellingen om het kader zelf in te kleuren, en stuurt die aan de andere kant tot op detailniveau op doelstellingen. Daardoor voldoet de cultuurnota onvoldoende als kader voor de culturele organisaties en als sturingselement voor de gemeente.
- Door de in 4.4.1. geschetste rollen van de gemeente is de bijbehorende infrastructuur ingewikkeld: door de positie van het Posthuis Theater binnen de gemeente is de verantwoordingsstructuur een andere dan voor de andere culturele instellingen. Hierdoor wordt ook een integrale afweging van middelen bemoeilijkt.
- Door het gedeelde dienstverband van de combinatiefunctionaris (zie 4.3) zijn ook onduidelijkheden in diens rol en taken. Alle partijen onderkennen dat er onvoldoende capaciteit is, maar noch de gemeente, noch Ateliers Majeur voelt zich hiervoor verantwoordelijk.
- De ambtelijke ondersteuning van de wethouder cultuur bestaat op papier uit een strategisch beleidsadviseur, een beleidsregisseur en een regisseur cultuur. De laatste functie is een operationele. De functie beleidsregisseur is niet ingevuld. Tussen de bepaling van het strategische beleid en de regisseur is dan ook een gat als het gaat om regie op het beleid – ‘the bigger picture’ zögezegd. Omdat de regisseur het gat probeert op te vullen, ontstaat er een

²⁴ Gemeenteraad Heerenveen, *Cultuur voor elkaar in Heerenveen. Visie en ambities voor het cultuurbeleid in de gemeente Heerenveen* (10 april 2017), p.23

²⁵ Idem

eigen interpretatie aan de doelstellingen van het beleid, en wordt vanuit de gemeente gestuurd op activiteiten, in plaats van gemonitord op beleid. Dat ondermijnt het draagvlak bij de culturele partners voor de uitvoering van het cultuurbeleid. De gemeente wordt op deze manier gereduceerd tot een loket van subsidie met een strenge afrekencultuur die die ‘bigger picture’ uit het oog verliest, en mist kansen in het daadwerkelijk ondersteunen en sterker maken van de sector. De vraag is ook of de gemeente toegerust is om de beoogde samenwerking/fusie inhoudelijk te begeleiden. De gemeente zou de regiefunctie op het beleid (waaronder de samenwerking) goed moeten beleggen.

- Een in het kader van dit rapport belangrijk voorbeeld is de korting op de subsidie, die voorwaardelijk is gemaakt aan de mate van samenwerking. Er staat een bedrag klaar om op projectbasis uitgekeerd te worden aan de instellingen. Op deze wijze stuurt de gemeente op activiteitsniveau in plaats van op doelstellingen en het bereiken daarvan.
- De huidige subsidiesystematiek en -afrekening is die van de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente. Het jaarverslag van Ateliers Majeur bevat een uitgebreide en gedetailleerde opsomming van de geleverde prestaties²⁶. Toch leeft binnen de gemeente het gevoel dat er te weinig verantwoording en sturing op de cijfers is. Dat is deels verklaarbaar vanuit een gebrek aan een kwalitatieve, naast kwantitatieve, verantwoording. De gemeentelijke systematiek schiet hier tekort: zoals hierboven geconstateerd, er is onvoldoende regie en grip op beleidsmatige zaken.
- Het gemeentelijk beleid is in 2017, gebaseerd op een nota's uit 2015²⁷ en 2016²⁸, vastgesteld voor negen jaar, inclusief de bepaling van de hoogte van subsidies. Hoewel dit instellingen tijd en rust biedt om zich binnen de subsidiekaders te ontwikkelen, en jaarlijks (financiële) bijstellingen kunnen worden gedaan, wordt hier ook een kans gemist om beleidsmatig adequaat te reageren op nieuwe ontwikkelingen.
- Nog steeds is een duidelijk onderscheid in zowel beleid als aandacht van de gemeente tussen de vier instellingen die al van oudsher in Heerenveen bestaan (Bibliotheek, Museum Heerenveen, het Posthuis Theater en Ateliers Majeur en hun directe voorgangers) enerzijds en de betrekkelijke nieuwkomers Museum Belvédère en Oranjewoud Festival anderzijds. Ook een visie op omgang van de gemeente met niet-gesubsidieerde cultuur- en/of cultuureducatie-aanbieders ontbreekt.
- Omdat onze opdracht zich richt op de beoogde samenwerking tussen het Posthuis Theater en Ateliers Majeur ten behoeve van cultuureducatie en participatie, hebben we bij de andere cultuurinstellingen vooral gekeken naar de educatieve activiteiten. Zeker bij de hierboven genoemde ‘nieuwe’ aanbieders constateren we een gat tussen enerzijds de mogelijkheden die

²⁶ Idem, p.20 en 21

²⁷ Gemeenteraad Heerenveen, *Richtinggevende kaders culturele functies* (december 2015)

²⁸ Gemeenteraad Heerenveen, *Startnotitie Culturele Kaders: herijking van de Cultuurnota* Heerenveen (april 2016)

deze instellingen bieden op het gebied van educatie, en anderzijds de vraag en/of stimulans vanuit de gemeente. Zo is de subsidie van Oranjewoud Festival voor een deel geormerkt voor educatie, maar de mogelijkheden zijn groter dan de middelen toelaten. Omdat de gemeente zich te weinig als (sparring-) partner voor de organisaties opstelt, en haar visie op een integraal cultuurbeleid inclusief de betreffende nieuwe spelers langjarig heeft vastgelegd op een situatie van inmiddels enkele jaren geleden, wordt de waarde die deze nieuwe spelers zouden kunnen bieden, niet alleen op educatief gebied maar voor de culturele infrastructuur en culturele waarde van de gemeente in het algemeen, niet volledig benut.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1. Samenwerking kan geïntensiveerd, en voorlopig geen fusie

Doel van de opdracht aan Blueyard is (zie hoofdstuk 1): *Het opleveren van een strategisch besluit over een te realiseren vorm van samenwerking tussen cultuureducatie en theatereducatie. Dit moet leiden tot een helder beeld van de toegevoegde waarde en een 'go/no go' besluit tot het daadwerkelijk samengaan/fusie.*

Onze belangrijkste conclusie is drieledig:

- De gevraagde programmatische (en daarmee maatschappelijke) meerwaarde is zeker mogelijk. Er wordt nu al samengewerkt, en er is veel onderling contact. Dat kan geïntensiveerd worden, zeker op het gebied van educatie. De persoonlijke verhoudingen zijn goed en vormen geen beletsel voor de samenwerking.
- De gevraagde meerwaarde op financieel en organisatorisch gebied is twijfelachtig. Het is op dit moment te vroeg om een structurele samenwerking vorm te geven in een juridische entiteit. Zolang de gezamenlijke opgave niet voor iedereen helder geformuleerd is, de huidige praktijk van de instellingen zo afwijkt van elkaar, en de rol van de combinatiefunctie onduidelijk is, levert een fusie niet het gewenste resultaat op.
- Een sterke, inhoudelijk goed gefundeerde en goed uitgevoerde samenwerking kan de positie van de betreffende instellingen en versterken, en levert dan een strategisch voordeel op.

Van een intensivering van de samenwerking en de vormgeving van een juridische entiteit kan pas sprake zijn als wordt voldaan aan de volgende voorwaarden:

- De zes professionele partijen formuleren een 'gezamenlijk gedragen doel dat enkel door middel van samenwerking kan worden gerealiseerd', zoals in 2.5 is verwoord. Momenteel is er wel sprake van een gedeelde inhoudelijke motivatie (door ons geformuleerd als *het verbreden en vergroten van de participatie in cultuur van de bevolking van Heerenveen*), maar die is erg algemeen en heeft zich nog niet vertaald in een gezamenlijke doelstelling waarop de samenwerking gebouwd kan worden.
- De gemeente is in deze samenwerking vanuit het gezamenlijk gedragen doel strategisch partner en voorwaardenscheppend.

- Het Posthuis Theater ontwikkelt tegelijk en in samenhang met het bovenstaande een artistiek-maatschappelijke visie als basis van een gezamenlijk gedragen doel.
- De ontwikkeling van een gezamenlijke visie van PT en AM in het bijzonder vindt tegelijk en in samenhang plaats met het formuleren van de doelstelling in het eerste punt hierboven, en de visie van het PT in het derde punt hierboven.
- De functie en positie van de combinatiefunctie als intermediair tussen onderwijs en aanbieders van kunsteducatie wordt versterkt, onder meer door een heldere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden en een duidelijke aansturing, en een toename van capaciteit.
- Bij een mogelijke fusie tussen Ateliers Majeur en het Posthuis Theater voorzien we ten slotte ingrijpende keuzes: óf het Posthuis Theater, dat nu onderdeel is van de gemeente, wordt een zelfstandige entiteit (stichting), óf Ateliers Majeur, nu een onafhankelijke stichting, wordt onderdeel van de gemeente. Voor geen van beide opties is een sterke bedrijfsmatige motivatie aanwezig.

5.2. *Samenvatting andere aspecten*

We constateren in de structuur van de culturele sector in Heerenveen enkele kwesties die een rol spelen in dit verhaal. Ze zijn niet allemaal een beletsel om te komen tot een fusie of samenwerking, maar samen vormen ze een structurelere opgave dan de nu voorgestane fusie alleen kan oplossen. Hoewel enkele buiten de formele opdracht vallen, zouden we het een gemiste kans vinden als we deze kwesties niet benoemen. Ze zijn in het voorgaande aan de orde gekomen. De belangrijkste worden hieronder nog even opgesomd:

- Het cultuurbeleid van de gemeente is onduidelijk wat betreft onderbouwing, sturing, ondersteuning, verantwoording.
- Dat komt onder andere door een onvoldoende invulling van de organisatorische structuur (gat tussen beleid en uitvoering, zie 4.5.2) of door een ineffectieve structuur (combinatiefunctie).
- Ook de ongelijksoortigheid van de verschillende instellingen (gemeentelijk theater vs onafhankelijke stichtingen) draagt daaraan bij.
- Er is weinig tot geen inhoudelijke verbinding, ook niet in een gemeentelijke visie, tussen de vier al langer bestaande instellingen (Bibliotheek, Museum Heerenveen, Ateliers Majeur en het Posthuis Theater) enerzijds en twee relatieve nieuwkomers Museum Belvédère en Oranjewoud Festival anderzijds. Hier liggen kansen die nu gemist worden.
- De mogelijke stedenbouwkundige ontwikkelingen in het kader van de Centrumvisie zijn nog onvoldoende grond voor samenwerking als de gezamenlijke doelstelling niet geformuleerd is, en worden bovendien pas op de lange termijn eventueel een realiteit. Overigens kan een besluit het samenwerkingsproces wel versnellen.

5.3. Aanbevelingen

5.3.1. Aan de gemeente Heerenveen

- Zorg voor een duidelijke structuur voor het maken en uitvoeren van cultuurbeleid; beschouw de vastgestelde Cultuurnota als een kadernota, en zorg voor instrumenten om beleid aan te kunnen passen aan nieuwe ontwikkelingen.
- Maak op basis van onderzoek explicieter wat de cultuursector nu voor Heerenveen betekent en baseer daar je beleid op.
- Zorg dat het instrumentarium gericht is op meedenken in een gezamenlijke visie in plaats van louter sturen op activiteiten.
- Zorg voor een duidelijke omschrijving van de functie die nu de combifunctionaris bekleedt; maak een keuze waar de functie ondergebracht wordt, en breidt de functie in ieder geval uit.
- Wees duidelijk over wat je verwacht van de culturele functie in het centrum. Betrek de instellingen hier tijdig bij.

5.3.2. Aan het Posthuis Theater

- Ontwikkel een visie en methode voor een integrale artistiek-maatschappelijke aanpak.
- Richt daar je organisatie op in.
- Zie samenwerking niet als een middel om activiteiten te realiseren maar om een gezamenlijke doelstelling te realiseren
- Ontwikkel tegelijk en in samenhang een visie op de gezamenlijke doelstelling met de andere partijen, en daarbinnen met AM.
- Beschouw de positie binnen de gemeentelijke organisatie niet als een vanzelfsprekendheid, maar onderzoek objectief de sterke (bv. bedrijfsmatige ondersteuning) en zwakke (bv. gebrek aan zg. derde geld-stroom) kanten van die structuur, met het oog op toekomstige samenwerking.

5.3.3. Aan Ateliers Majeur

- Ontwikkel samen met de andere partijen een visie op de gezamenlijke doelstellingen, en daarbinnen met PT.
- Koppel de vraaggerichte aanpak aan kwaliteitsbevordering
- Voer aan audit uit op de effectiviteit van de gehanteerde financiële incentives voor zowel vraag als aanbod.
- Zie samenwerking niet alleen in activiteiten, maar in een gezamenlijke doelstelling.
- Wacht niet af, maar vul gaten die partners constateren.
- Wees bereid de rol van intermediair (combinatiefunctie) op je te nemen en integreer die in de organisatie.
- Ontwikkel een visie op de huisvesting van de verhuurfunctie, zowel Rinkelbom als centrum.

6. Tot slot

We hebben dit onderzoek uitgevoerd in zes weken. De vele gesprekken zijn zowel ‘live’ als met een videoverbinding gevoerd vanwege de pandemie. Een conceptversie van dit rapport is op 30 oktober besproken met de projectgroep. Het definitieve rapport is op 6 november aan de stuurgroep gepresenteerd.

Wat ons opviel bij alle gesprekspartners was een open houding, een nieuwsgierigheid naar onze bevindingen, en, misschien wel het belangrijkste, de wil om het eigen functioneren kritisch te bekijken.

Hoewel we uitgekomen zijn bij een conclusie en aanbevelingen die misschien niet verwacht werden bij de formulering van de opdracht, denken we dat de gemeente Heerenveen, het Posthuis Theater en Ateliers Majeur met dit rapport in de hand verder kunnen gaan richting het gezamenlijke doel ‘het verbreden en vergroten van de participatie in cultuur van de bevolking van Heerenveen’, en het versterken van de culturele sector in Heerenveen in het algemeen.



Keizersgracht 100-104
1015 CV Amsterdam, the Netherlands
info@blueyard.nl
www.blueyard.nl