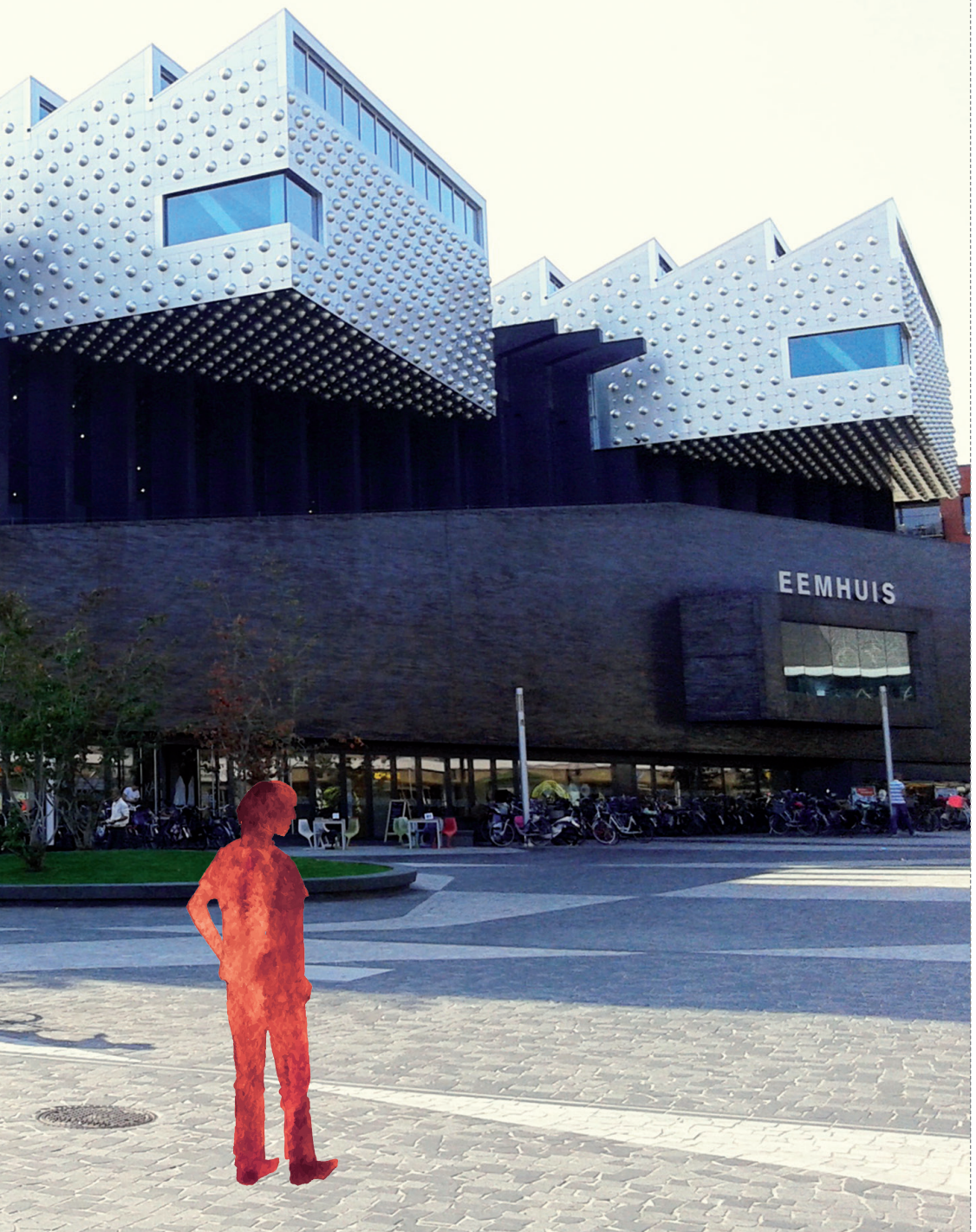
PROVINCIE UTRECHT

# DE KRACHT VAN CULTUURHUIZEN

PROVINCIE-UTRECHT.NL

Het Eemhuis, Amersfoort




# VERKENNEND EN INVENTARISEREND ONDERZOEK NAAR DE STAND VAN ZAKEN IN UTRECHTSE CULTUURHUIZEN

“Doe je mee?”, vragen enkele senioren die achter de computer digivaardig worden, als ik het cultuurhuis binnenloop. Even later is de bieb gevuld met de vrolijkheid van basisschoolleerlingen die boeken uitzoeken. Zit ik hier wel goed, vraag ik me af in een ander cultuurhuis, als ik door de kantine van een sporthal loop, op zoek naar de bibliotheek, om dan ineens, via een opening in de wand, tussen de boeken te staan. In weer een ander cultuurhuis spelen kinderen met blokken, zijn er gesprekken, concentratie, plezier bij bezoekers die aan tafels zitten, en komt een kleuter met hoogrode konen uit balletles. In het ene huis overheerst esthetische kwaliteit, in het andere is het huiselijk of gewoon lekker praktisch.

Zomaar een paar eerste indrukken die ik opdeed tijdens een tocht langs cultuurhuizen in de provincie Utrecht. Ik bezocht er tien om een beeld te krijgen van hun kracht. Dit artikel bevat de bevindingen. Eerst volgt de beleids- en onderzoekscontext die aanleiding waren voor deze verkenning. Daarna zijn impressies weergegeven, om af te sluiten met conclusies.

**Elselien Smit, brace,**
augustus 2017

**Onderzoeksverantwoording**

Van 2003 tot 2009 heeft de provincie geïnvesteerd in de realisatie van 22 cultuurhuizen in de provincie Utrecht. Ter afronding van dit beleid heeft de provincie in het voorjaar van 2017 door Elselien Smit (brace) een onderzoek laten uitvoeren. In deze publicatie geeft zij haar bevindingen weer.

Cultuurcampus Vleuterweide

Bibliotheekvisie provincie Utrecht 2017 en verder

# CULTUURHUIZEN IN PROVINCIE UTRECHT

In de periode 2000-2014 zijn er in de provincie Utrecht 22 cultuurhuizen ontwikkeld. In een cultuurhuis 'wonen' verschillende culturele, educatieve en/of welzijnsorganisaties samen onder een dak. De ontwikkeling past in een bredere trend van multifunctionele accommodaties (MFA) die je ook in andere sectoren ziet. Een trend die aansluit bij een terugtredende overheid en participerende burgers en bij de ontwikkeling naar een netwerksamenleving waarin over organisatiegrenzen heen wordt samengewerkt. Digitalisering is in deze ontwikkeling een belangrijke driver.
Het idee is dat cultuurhuizen meer zijn dan een verzamelgebouw. De combinatie van kunst, cultuur, educatie, zorg en welzijn onder een dak heeft de potentie om aan een breed scala aan vragen en behoeften uit wijken en dorpen tegemoet te komen. Vanuit zulke vragen nieuwe combinaties en nieuwe vormen van samenwerken en -organiseren laten ontstaan die lange termijn, meervoudige waardecreatie (sociaal, cultureel, economisch) mogelijk maken, dat is de grote uitdaging voor organisaties in een cultuurhuis.

## Cultuurhuizen in beleids- en maatschappelijke context

Het initiatief voor ontwikkeling van een MFA of cultuurhuis ligt meestal bij een gemeente, die ook de belangrijkste financier is. Daarnaast stimuleerde de provincie Utrecht de ontwikkeling met een subsidie van 200.000 euro per cultuurhuis. Wel met de voorwaarde dat minimaal drie organisaties zich samen onder een dak zouden vestigen, waaronder een bibliotheek. De rol van bibliotheken verandert van een aanbodgerichte lees- en uitleenplek naar een vraaggestuurde ontmoetingsplek voor culturele en maatschappelijke informatievoorziening.
In de cultuur- en erfgoednota van de provincie (2017-2020) 'Alles is nu' staat de maatschappelijke functie van de bibliotheek zelfs centraal in het beleid.
In de 'bibliotheekvisie 2017 en verder' is dit nader uitgewerkt (Provincie Utrecht, 2017).

## Bibliotheekvisie provincie Utrecht 2017 en verder

De provincie verwacht dat bibliotheken nog meer impact kunnen hebben als ze zich actief in het maatschappelijke hart van de samenleving plaatsen. Dat vraagt een goed samenspel met kunst, cultuur, educatie, zorg en welzijn. Ofwel met buren in cultuurhuizen of in de omgeving daarvan. Ook deze 'multidisciplinaire buren' hebben te maken met taakverbreding om te voldoen aan behoeften van een complexe samenleving. Die behoeften overschrijden vaak de eigen discipline en de eigen sector. Werkgebieden raken

steeds meer verweven in netwerken van samenwerkende organisaties. Dat is niet alleen in de culturele sector zo, maar is te zien in alle sectoren in de maatschappij.

De provincie wil voorwaarden creëren om de ontwikkeling naar een brede maatschappelijke bibliotheek in samenwerking met andere disciplines te stimuleren. Dat doet ze door subsidie te geven die ontwikkeling van een ontmoetingsfunctie mogelijk maakt, zowel voor de bibliotheken als voor het cultuurhuis als geheel. Een multifunctionele, uitnodigende en sfeervolle omgeving, waarin instellingen samenwerken en bezoekers zich welkom voelen, is wat de provincie voor ogen staat.

Als ontmoeten goed werkt worden ontmoeten en verbinden een onafscheidelijk paar. Dan kan een web van verbindingen ontstaan tussen mensen en organisaties dat bijdraagt aan de leefbaarheid: de kwaliteit van leven en welzijn van bewoners in kleine kernen en in stadswijken. Waarbij mensen daadwerkelijk deelnemen aan de samenleving en zich daarin ook gewaardeerd voelen.

## HOE GAAT HET MET CULTUURHUIZEN?

### Evaluatieonderzoek 2011

In 2011, toen een deel van de cultuurhuizen al geopend was, maar een deel ook nog in ontwikkeling, heeft de provincie een eerste evaluatie onderzoek laten uitvoeren van Utrechtse cultuurhuizen (Bouwman & Hogenkamp, 2011). De nadruk lag op de vraag hoe het proces van idee tot bouw is verlopen, waarom een cultuurhuis wordt ontwikkeld, welke doelstellingen worden beoogd en welke resultaten worden behaald. De onderzoekers concluderen dat de praktijk van cultuurhuizen niet altijd aansluit bij het ideaalbeeld. Resultaten zijn volgens hen sterk afhankelijk van samenwerking tussen partijen in het cultuurhuis, van de relatie met de gemeente en van de mate van ondernemerschap. Ook de aanwezigheid van een visie en een werkplan is volgens de onderzoekers een succesfactor, evenals sfeer, inrichting en architectuur van het gebouw. Zij concluderen dat er wel potentie is om cultuurhuizen te versterken en verankeren in de Utrechtse samenleving, maar dat die nog niet goed uit de verf komt. Ze noemen enkele belemmeringen.



Cultuurhuis en gemeente stellen zich nog onvoldoende op als (samenwerkende) partners. Ook zouden spanningen tussen dominante en kleinere partijen die niet worden aangepakt, ontwikkelingen tegenhouden. Verder stellen zij vast dat samenwerking niet actief wordt georganiseerd en dat competenties voor ondernemerschap en samenwerking op een aantal plaatsen ontbreken. Dan worden niet genoeg nieuwe doelgroepen bereikt en ontstaan minder nieuwe activiteiten en samenwerkingsverbanden. De onderzoekers verwachtten in 2011 dat er op termijn een schifting zou kunnen ontstaan tussen cultuurhuizen die goed inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en zij die dat niet kunnen. Leegstand en andere exploitatie problemen zouden zelfs kunnen leiden tot sluiting van cultuurhuizen. De onderzoekers concluderen tenslotte dat er volgens hen geen inzicht is in de maatschappelijke meerwaarde van cultuurhuizen en dat er geen verband is tussen het cultuurhuis en de maatschappelijke ambitie waarvoor het in het leven is geroepen.

Cultuurfabriek Veenendaal

Aanbevelingen van de onderzoekers om innovatie van het collectief (het systeem) te bevorderen liggen onder andere op het terrein van beleidsanalyse, visieontwikkeling, draagvlakontwikkeling en uitwisseling van ervaringen tussen cultuurhuizen. Ook doen ze aanbevelingen rond deskundigheidsbevordering van gemeenten en organisaties in cultuurhuizen en het bevorderen van ondernemerschap.

### Onderzoek 2017: hoe gaat het nu met cultuurhuizen?

Het is inmiddels zes jaar later. Nu, in 2017, zijn alle 22 cultuurhuizen in de provincie Utrecht in bedrijf en is het cultuurhuizenbeleid van de provincie afgerond. Een goed moment om opnieuw na te gaan hoe het met cultuurhuizen en hun bewoners gaat in de dagelijkse praktijk. Wat betekent het cultuurhuis voor hen? Hoe geven ze er vorm aan en wat beschouwen zij zelf als hun kracht? Slagen ze er in die te realiseren; inhoudelijk, organisatorisch, vanuit perspectief van beheer en exploitatie? Waar willen ze naar toe? Welk toekomstgericht potentieel zien ze en op welke punten is in hun ogen versterking nodig?

Deze vragen stonden centraal in een verkennend en inventariserend onderzoek naar de stand van zaken in cultuurhuizen dat ik op verzoek van de provincie Utrecht uitvoerde.

*Opzet en uitvoering onderzoek*

Aan tien cultuurhuizen heb ik gevraagd mee te doen aan het onderzoek. Grotere en kleinere, in dorp en stad, korter of al wat langer operationeel, en met diversiteit in de combinatie van organisaties. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van gesprekken met een of twee (in één geval drie) vertegenwoordigers van organisaties. Aan het eind van het artikel staat een overzicht van deelnemende cultuurhuizen en personen.
Ik heb voor het onderzoek een waarderend perspectief gekozen. Dat wil zeggen dat je zoekt naar waar de kracht zit, naar dat wat leven geeft in en aan organisaties en naar hoe je dat verder kunt versterken (Cooperrider, 2013). Om die kracht maximaal te gebruiken is uiteraard ook oog nodig voor op te lossen belemmeringen.

Het onderzoek gaf de kans sfeer te proeven in de tien cultuurhuizen, maar ik heb niet meegelopen met werkzaamheden. Het onderzoek had een verkennend karakter. Eén gesprek in één organisatie is niet representatief voor een heel cultuurhuis. Ook zoomden deelnemers aan de gesprekken afwisselend in op de eigen organisatie en op het grotere geheel, waarbij het accent vaak op de eigen organisatie lag. Dat is in deze onderzoekssetting haast onvermijdelijk. Conclusies van het onderzoek zijn dus niet zomaar naar alle belanghebbenden te generaliseren. De gesprekken waren intensief. Ik ben onder de indruk van de betrokkenheid van gesprekspartners en van hun wil om er echt wat van te maken in en met 'hun' cultuurhuis. Daardoor hebben de gesprekken een rijkdom aan impressies opgeleverd waarvan dit artikel verslag doet.

Te beginnen bij de vraag wat een cultuurhuis in de praktijk is volgens deelnemers aan het onderzoek en hoe cultuurhuizen tot ontwikkeling komen. Daarna is beschreven of, en hoe ze samenwerken met andere organisaties in het cultuurhuis en met hun omgeving. Daarbij is er ook aandacht voor de rol van programma coördinatoren en van vrijwilligers. En voor de relatie, en partnerschap, met gemeenten, en met de provincie. Dan volgt een beschrijving van wat gesprekspartners in cultuurhuizen als kracht zien van hun eigen organisatie en hoe ze die in de toekomst verder willen ontwikkelen. Het artikel wordt afgesloten met conclusies.

## CULTUURHUIS: EEN VEELKLEURIG CONCEPT

*"Bij ons begint alles met inhoud. Die ontstaat vraag gestuurd en moet iets toevoegen aan de wijk. Wat de wijk nodig heeft ontdek je door actief te netwerken en aan de wijk deel te nemen. Alles wat wij in huis doen, doen we niet vóór, maar samen met, wijkbewoners. We stimuleren zelforganisatie, mede-eigenaarschap en mede-verantwoordelijkheid."*

***Dorothe Lucassen***
*directeur van wijkcultuurcentrum Het Wilde Westen in cultuurhuis Cereolfabriek, Utrecht*

Cultuurhuizen gebruiken zowel de benaming cultuurhuis, Multifunctionele Accommodatie (MFA), als dorpshuis.
In dit artikel gebruik ik de verzamelterm 'cultuurhuis'. Als je gespreksdeelnemers vraagt wat voor hen een cultuurhuis (of MFA of dorpshuis) is dan ontstaat een veelkleurig beeld. De een ziet een cultuurhuis als een gebouw, een fysieke ruimte, een ontmoetings- en samenwerkruimte. Voor de ander is het gebouw niet zo belangrijk, maar is het vooral een

Cultuurhuis Cereolfabriek, Utrecht

concept, een proces, een netwerk, een deel van een groter geheel, een knooppunt in een wijknetwerk. En weer anderen benadrukken dat een cultuurhuis in mindere of meerdere mate verweven is met de omgeving. Zij zien het als deel van het grotere sociale-, of ecosysteem dat een wijk of dorp is. Een cultuurhuis als een spin in een web van verbindingen. Soms alleen al omdat veel bibliotheken, maar bijvoorbeeld ook sommige muziekscholen, een zelfstandige eenheid zijn, maar ook een vestiging van een grotere organisatie. Iedere vestiging kan weer deel uitmaken van een ander cultuurhuis met verschillende instellingen en van heel verschillend georiënteerde dorp- of wijkgemeenschappen, met verschillende maatschappelijke omstandigheden. Door hun plaats van vestiging hebben ze ook overal met een andere gemeente en gemeentebeleid te maken, met een andere (aan het aantal inwoners gekoppelde) bekostiging, met andere politieke accenten, en met een andere cultuurhuis-eigenaar. Ook in die zin vormen ze dus een veelkleurig geheel.

Het is duidelijk dat er niet één definitie te geven is voor een cultuurhuis en dat al die beelden ook niet onder één doelstelling of één gezamenlijke ontwikkelrichting te vangen zijn. Of zoals een van de deelnemers het formuleerde: “een cultuurhuis ontwikkelen is fijnmazig maatwerk.”



## HOE ONTSTAAN CULTUURHUIZEN?

*“Het eerste jaar zie je vooral wat nog niet goed gaat. Er is veel aandacht nodig voor kinderziektes van het gebouw, akoestiek, mensen die van trappen vallen of er niet op kunnen. Organisatorisch moet je veel proefondervindelijk ontdekken. Dat is wel vuurwerk. Daar vergissen mensen zich in. Het tweede jaar is het jaar van verbeteringen. Het derde jaar ga je een beetje oogsten en gebruik maken van het potentieel dat in het gebouw zit.”*

***Erno de Groot***
*directeur bibliotheek Eemland, Het Eemhuis, Amersfoort*

*Aanleiding: gebouwen vraagstuk*
Eerste aanleiding voor de ontwikkeling van een cultuurhuis of multifunctionele accommodatie is meestal een noodzaak tot verbetering of vervanging van gebouwen. Bijvoorbeeld omdat kostbaar groot onderhoud nodig is, of omdat een gebouw als voorziening niet meer toereikend is. Een gemeente is gewoonlijk de initiatiefnemer. Zodra de gesprekken serieuzer worden, komen ook andere instellingen in beeld die aan betere accommodatie toe zijn. Volgens enkele deelnemers aan de gesprekken is de partnerkeuze, met wie ga je samenwonen in het cultuurhuis, in veel situaties random besloten. “Maar het kan wel van invloed zijn op het succes van een cultuurhuis”, voegen zij daar aan toe.

De ontwikkeling van cultuurhuizen begon in het begin van de jaren 2000. Het proces van idee tot tekentafel, bundeling van partners, ontwikkeling en ingebruikname kost vaak vele jaren. De economische crisis lijkt een belangrijke vertragende factor. Maar ook het proces zelf is veelomvattend en complex omdat veel partijen het samen eens moeten worden. Over het gebouw, de vierkante meters, de indeling en inrichting, wie welke ruimte krijgt, hoe zichtbaar je wilt of moet zijn voor bezoekers en welk deel van de ruimte gemeenschappelijk zal worden. Ook gesprekken over potentiële partners, beheer, inhoud, multifunctionaliteit en multi-bruikbaarheid horen daarbij. Wil je ruimte voor verschillende doelen kunnen gebruiken dan kunnen flexibiliteit in indeling, de mogelijkheid om voorzieningen aan te brengen, maar ook opbergruimte bijvoorbeeld belangrijk zijn. Dat vraagt voorstellingsvermogen over hoe je ruimte wilt gebruiken, zowel zelf als samen. Stel je die gesprekken uit tot later dan kan dat

de bruikbaarheid van ruimten in de praktijk beperken en soms ook de mogelijkheden voor rendabele exploitatie. Dan zijn alsnog verbouwingen nodig om de bruikbaarheid te verbeteren.

Onderweg kan er veel gebeuren. Door de economische crisis pakten geplande ontwikkelingen soms heel anders uit. Zoals doorstroming van gezinnen in een wijk die stagneerde door de ingestorte huizenmarkt. Waardoor ook de instroom van leerlingen op een basisschool achterbleef bij verwachtingen, met lege lokalen als resultaat. Maar er waren ook cultuurhuispartijen genoodzaakt om zich terug te trekken. Als niet tijdig een vervangende partij gevonden wordt laat dat lange tijd sporen na voor instellingen in het cultuurhuis. Leegstand kan verlammend werken en heeft effect op de totale exploitatie. In enkele cultuurhuizen hebben instellingen een deel van hun ruimte inmiddels teruggegeven aan de eigenaar van het gebouw, omdat zij de exploitatie anders niet rond krijgen. De mate waarin de gemeente actief participeert in deze ontwikkelprocessen is verschillend voor verschillende cultuurhuizen. Waar deze rol actief en betrokken wordt ingevuld, ontstaat vaak ook een basis voor partnerschap met de gemeente op langere termijn.

### *Accenten in ontwikkeling verschillen*

Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat er niet één recept is voor de ontwikkeling van een cultuurhuis. Het kan op verschillende manieren tot stand komen en de accenten in ontwikkeling verschillen. Dikwijls begint men met de concrete zaken rond gebouw en indeling daarvan. Enkele gesprekspartners benadrukken hoe cruciaal het is dat het gesprek niet alleen gaat over stenen en geld, maar ook over inhoud en over wat je samen kunt doen. In de praktijk blijkt het voor velen moeilijk om al die aspecten tegelijk te bespreken en voor te stellen in de fase waarin het gebouw nog op de tekentafel ligt. Men richt zich dan toch eerst op de eigen ruimte en inrichting. Dit past overigens ook wel bij het gegeven dat meestal een vraagstuk rond infrastructuur aanleiding is om naar een cultuurhuis te trekken, en niet een al bestaande samenwerking waarvoor onderdak wordt gezocht. Een wezenlijk ander uitgangspunt.

Daar waar partijen op een natuurlijke manier bij elkaar komen en tijdens het ontwikkelproces al naar elkaar toegroeien, lijkt de start het gemakkelijkst te zijn. Als er onderweg veel verandert leidt dat nogal eens tot verwarring over doelen, bestemmingen en verwachtingen. Niet alleen bij partners die aan tafel zitten, maar ook bij betrokkenen in de omgeving. Zo begon De Kersentuin in Bunnik bijvoorbeeld vanuit het idee van een brede school. Gaandeweg leek het ook zinvol andere instellingen in het gebouw te brengen zoals de muziekschool.

Bibliotheek in het Eemhuis, Amersfoort

Bibliotheekvoorziening Oranjepoort, Langbroek

Toen werd het doel een MFA te realiseren. Weer een fase verder ontstond behoefte aan ontmoetingsruimte voor dorpsbewoners en werd het een dorpshuis. Toen er, samen met subsidie van de provincie, ook een bibliotheek bijkwam, kreeg het dorpshuis de bestemming cultuurhuis. Veel verschillende partijen hebben op verschillende momenten meegepraat. Verwachtingen die daar ontstonden zijn soms een eigen leven gaan leiden. Als verwachtingen niet worden waargemaakt leidt dat tot onvrede bij betrokkenen.

*Ontwikkeling van cultuurhuis is maatwerk*
De ontwikkeling van een cultuurhuis is maatwerk; geen lineair stappenplan. De combinatie van bewoners, gebruikers en gemeente maakt het tot een succes, zo verzekeren gesprekspartners mij. Er zijn enkele aanjagers nodig: mensen met grote energie, creativiteit, die echt iets voor elkaar willen krijgen en die zonodig steeds nieuwe wegen zoeken. Initiatieven ontstaan bottom-up vanuit geconstateerde behoeften. Anderen beginnen liever op bestuurlijk niveau en laten het dan verder in de organisatie doorsijpelen.
Iedereen is het er over eens dat de gemeente onmisbaar is als actief participerende partner; al tijdens de ontwikkeling, om een basis te leggen voor samenwerking op langere termijn. Dat geldt trouwens ook voor de woningstichting, als niet de gemeente maar een woningstichting eigenaar is van het gebouw.

## SAMEN MEER VOOR ELKAAR KRIJGEN DAN IEDER ALLEEN

*"Samenwerken is maatwerk. Richt je op inhoudelijke samenwerking en op samen ruimte gebruiken. Probeer niet kost wat kost alles samen te doen, maar kijk waar het zinvol is en waar het waarde toevoegt. Lukt dat niet doe het dan niet. Als het wel lukt heb je er des te meer plezier in."*

***Reinold van Zijl***
*directeur Kunstencentrum Nieuwe Vaart, Cultuurhuis Breukelen*

De aanleiding voor ontwikkeling van een cultuurhuis is vaak een gebouwenvraagstuk. Het hogere doel is om samen van betekenis te zijn voor bewoners van stad, wijk of dorp. Dan is het voor alle organisaties, ook in cultuurhuiscontext, belangrijk te ontdekken wat een wijk of dorp nodig heeft en wat je zelf, en samen, in huis hebt om daaraan tegemoet te komen. Daar liggen de kiemen voor samenwerking.

Op deze vraag- en behoeftengestuurde wijze denken, handelen en zoeken is een van de grote uitdagingen waar organisaties in cultuurhuizen voor staan. In de gesprekken is nagegaan of samenwerking tot stand komt, waarom en hoe dat gebeurt, wat zich beter of minder leent om samen te doen en wat voorwaarden zijn om samen te kunnen werken.

### Waar beginnen: in de wijk of in eigen huis

Gesprekspartners die bijna van nature een wijkgerichte oriëntatie lijken te hebben ontwikkeld, adviseren om actief in de wijk aanwezig te zijn; goed om je heen te kijken en luisteren. Het is belangrijk om het lokale netwerk te kennen en daarin de mensen te vinden die ook goed om zich heen kijken. Dan komen gesprekken gemakkelijk tot stand en maak je verbindingen waarop je verder kunt bouwen. "Maar het is ook belangrijk om in eigen huis bij activiteiten te zitten en te horen wat deelnemers bezighoudt", zo verzekeren zij mij. "En deelnemers eraan te laten wennen dat zij ook zelf met vragen en ideeën kunnen komen die we dan gezamenlijk oppakken."

Anderen beginnen liever met samenwerkingsmogelijkheden verkennen in eigen huis. Een beeld van, of visie op, wat de wijk nodig heeft leidt hen daarbij. "Als je net in het cultuurhuis bent getrokken wil je eerst je plek vinden, de ruimte en het gebouw ontdekken", vertellen zij mij. "Dan pas ga je verder om je heen kijken, buren beter leren kennen en onderzoeken wat je samen kunt." Soms begint het met een regiegroep op bestuurlijk niveau. Of er worden organisatie overschrijdende projectgroepen opgezet rond een beleidsthema. Waar nodig betrekken die dan andere, nog ontbrekende disciplines.

Een derde groep zoekt de samenwerking eerst op het niveau van praktische en beheerszaken. "Dat is een goede manier om elkaars vertrouwen te winnen", vertelde een van hen. "Als die samenwerking lukt komt op een dag vanzelf de vraag: wat kunnen we nog meer samen? Dat overstijgt je eigen organisatie en je eigen belang. Loslaten wat van jezelf is, zowel in vloeroppervlak als wettelijke- en subsidie verantwoordelijkheden, en bereid zijn samen na te gaan wat partijen

verbindt; welke gemeenschappelijke belangen en gezamenlijke doelen er zijn."

## Voorwaarden voor samenwerken

Uit de gesprekken komt een aantal relationele en organisatorische voorwaarden naar voren die gesprekspartners belangrijk vinden om goede samenwerking mogelijk te maken. Soms expliciet geuit, soms komen ze meer tussen de regels door naar boven. De belangrijkste zijn: elkaar leren kennen, je veilig voelen in je eigen organisatie, en partners vinden waarmee je iets gemeenschappelijk hebt. Maar ook: ruimte creëren voor ontmoeting, verbinders inzetten om samenhang te versterken en, heel belangrijk, een goede relatie met de gemeente. Ze zijn hieronder beschreven.

### Voorwaarde: *elkaar leren kennen; weten waarvoor je bij elkaar terecht kunt*

"Een eerste voorwaarde is dat je elkaar leert kennen", zeggen velen, om te ontdekken waarvoor je bij elkaar terecht kunt. Openstaan voor elkaar. Daar hoort ook bij dat je zo binnen kunt lopen. Dat is lastig in cultuurhuizen die meer dan één ingang hebben. Iedere ingang geeft alleen toegang tot bepaalde organisaties en is alleen open als er activiteiten zijn. Maar ook scholen en kinderopvang hebben overdag de deur op slot. "Openstaan voor elkaar is een stuk gemakkelijker als je je veilig voelt in je eigen organisatie en bedrijfsvoering", zegt de directeur van een bibliotheek. "Je zit soms in een verschillende fase of dynamiek. Dan verdwijnt de gemeenschappelijkheid en trekt ieder zich terug op eigen terrein", licht hij toe. "Samenwerken moet je leren", zegt een andere directeur. "Het vraagt geduld en doorzettingsvermogen. Zeker als je uiteindelijk het cultuurhuis echt in beweging wilt krijgen. Dat is een proces van lange adem en duurt wel een jaar of tien", zeggen gesprekspartners die al lang meedraaien. "Begin met groter en sterker maken wat er al is. Maak het jezelf niet onnodig moeilijk".

### Voorwaarde: *zoek partners waarmee je iets gemeenschappelijk hebt*

"Samenwerken gaat gemakkelijker als je iets gemeenschappelijk hebt", zegt een van de gesprekspartners. "Als wijkcultuurcentrum werken we samen met de basisschool. We hebben allebei de wijk binnen. En net als de bibliotheek, werken we ook veel met scholen in de wijk. We gooien dezelfde lijntjes uit. We ontdekken wat nodig is in de wijk en kijken dan wat we samen kunnen doen. Niet andersom". "Als je zo werkt is alles wat je doet, fijnmazig maatwerk, geen kant en klaar programma", is de overtuiging in een bibliotheek. "Je moet flexibel zijn om samen tot oplossingen te komen. En andere wegen zoeken als het niet meteen lukt. Ook al is het weleens moeilijk om anderen daarin mee te krijgen", is de ervaring in een ander cultuurhuis.

### Voorwaarde: *ruimte creëren voor ontmoeting*

In de meeste cultuurhuizen is oorspronkelijk een gemeenschappelijke ontmoetingsruimte gereserveerd; meestal vlakbij de entree. Vaak verzorgd door bibliotheken, met een grote leestafel en een koffiehoekje. Zo kun je laagdrempelig bezoekers verwelkomen. Maar er zijn ook cultuurhuizen met een stille en lege entree. Vaak is men dan eerst druk geweest om in de eigen organisatie alles op orde en aan de gang te krijgen. De gemeenschappelijke ruimte was van latere zorg. Gebrek aan financiën, aan een beheerder of gastvrouw, of gewoon aan een initiatiefnemer, worden als redenen genoemd waarom de ontmoetingsruimte niet van de grond komt. Dat roept ook de vraag op hoe bewoners van een cultuurhuis naar ruimte kijken; als behorend bij een instelling (dit is van mij), of als gezamenlijk belang. "Als je er bent om van betekenis te zijn voor wijk of dorp, dan is het cultuurhuis in de eerste plaats ruimte voor de wijk", benadrukt een van de gespreksdeelnemers.

Bibliotheek Cultuurcampus Vleuterweide

Dat is nog niet voor iedereen vanzelfsprekend. Eensgezind zijn de gesprekspartners van mening dat bezoekers naar een specifieke instelling komen: “Ik ga naar de bieb”; “Ik breng de kinderen naar school.” En niet: “Ik ga naar het cultuurhuis.”

### Voorwaarde: *samenhang versterken met verbinders*

Hoe de samenhang tussen instellingen en in het cultuurhuis als geheel versterkt kan worden is een vraag die alle gesprekspartners bezighoudt. In enkele cultuurhuizen speelt een programma- of cultuur coördinator een belangrijke verbindende rol. Waar ze zijn is men unaniem enthousiast. Het zijn energieke aanjagers, natuurlijke netwerkers en verbinders, die zich niet zomaar uit het veld laten slaan, maar steeds nieuwe mogelijkheden zoeken. Ze nemen initiatieven, hebben overzicht over de programmering, verbinden losse activiteiten en maken ze groter en sterker. Als je vraagt hoe ze ervoor zorgen dat ook medewerkers uit andere organisaties bij hun werk betrokken raken of blijven, zeggen ze dat dit weleens lastig is. “We hebben geen uren voor cultuurhuistaken”, krijgen ze vaak als antwoord. Kennelijk zijn er in de hoofden van mensen eigen organisatietaken en cultuurhuistaken. Het is voor hen nog geen geïntegreerd geheel.
In cultuurhuizen zonder coördinator zijn vrijwilligers soms *linking pin* met de lokale gemeenschap. Via hen kun je daar wat in losmaken. Ze zorgen voor gastvrije ontvangst, wijzen mensen de weg, maken een praatje en luisteren naar vragen, ideeën en behoeften. Volgens enkele bibliotheekdirecteuren kunnen ze niet meer zonder vrijwilligers door bezuinigingsrondes, maar het past volgens hen ook in de sociale oriëntatie van bibliotheken. Vrijwilligers brengen andere kwaliteiten mee dan die van bibliothecaris. Naast enthousiasme zijn er ook kanttekeningen bij vrijwilligers. “Het voelt niet goed om een deel van de medewerkers te betalen en een deel niet.” Of: “het is moeilijk om met vrijwilligers te werken omdat ze minder beschikbaar zijn en beperkter in competenties. Ook kun je minder eisen stellen.” Voor sommigen is dat een reden om minder beroep te doen op vrijwilligers.

### Voorwaarde: *goede relatie met eigenaar en gemeente*

Tot nu toe ging het vooral om verbindingen binnen een cultuurhuis en tussen cultuurhuis en omgeving. Maar ook een goede partnerschap tussen gemeente en cultuurhuis is cruciaal om gezamenlijk van sociale, culturele en educatieve waarde te kunnen zijn voor de gemeenschap. De gemeente is bovendien vaak eigenaar van het cultuurhuis en ook in die zin betrokken. In enkele gevallen is een woningstichting eigenaar en maakt die ook deel uit van de partnerschap. Tijdens de gesprekken wordt duidelijk dat iedereen zich bewust is van het belang van partnerschap. Maar er zijn ook verschillen in opvattingen over de aard van zo’n partnerschap en in de manier waarop partijen er aan werken. De meeste informatie komt uit cultuurhuizen; slechts één gemeente ambtenaar was betrokken bij de gesprekken.

### *Gelijkwaardig en wederkerig partnerschap*

In een aantal cultuurhuizen werkt men vanuit deze samenhang gedachte aan een gelijkwaardige en wederkerige relatie met de gemeente en woningstichting (waar dit van toepassing is). Er zijn mooie voorbeelden van succesvolle samenwerkingen. Zo zijn er bibliotheken en kunst- en cultuurcentra die vanuit behoeften in wijk of dorp een programma ontwikkelen dat ze afstemmen met ambtenaren en wethouder in de context van gemeentelijk beleid en beschikbare financiën. Door de wijze waarop dit gebeurt ontstaat commitment, gedeeld eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het bevordert dat ambtenaren en politiek betrokken en benaderbaar blijven als zich problemen voordoen en vergroot de bereidwilligheid om samen naar oplossingen te zoeken. Elkaar vinden op gezamenlijk belang ten dienste van wijk of dorp en op inhoud die daar bij past, vormt de kern van zo’n partnerschap. Als het goed werkt komen ook voorwaarden van het gebouw en andere faciliteiten aan de orde. Evenals langere termijn mogelijkheden en risico’s om de organisatie en het cultuurhuis tot bloei te laten komen.
In één cultuurhuis is vanaf het begin van de ontwikkeling een ambtenaar betrokken die, ook nu het cultuurhuis al lang in bedrijf is, deelneemt aan het gebruikersoverleg en nauw betrokken is bij de activiteiten van de programma coördinator. Zij is intermediair tussen cultuurhuis en ambtelijke collega’s en wethouder. Ze is alert op signalen aan beide zijden en speelt daar adequaat op in; zowel beleidsvoorbereidend als wat betreft impact van voorgenomen beleid voor het cultuurhuis. Deze ambtenaar is al lang in dienst. Continuïteit lijkt hier een groot voordeel.

### *De verbindende schakel vinden naar gezamenlijk maatschappelijk rendement*

“Zo zou ik het ook willen”, zullen andere gesprekspartners zeggen die meer moeite hebben met het partnerschap met gemeente of woningcorporatie. Daar kunnen allerlei redenen voor zijn. Zo is er bijvoorbeeld een culturele instelling die op inspirerende wijze in de wijk nagaat hoe je kunst kunt gebruiken om aan behoeften tegemoet te komen. Ook al is de persoonlijke relatie met de gemeente goed, het blijkt toch moeilijk

om de kracht van deze benadering bij de gemeente over het voetlicht te krijgen. Vernieuwend denken en werken en bestaande gemeentelijke communicatie- en verantwoordingskaders lijken elkaar in de weg te staan.
In andere cultuurhuizen lijkt het ontwikkelingsproces sporen te hebben achtergelaten die nog niet uitgewerkt of geïntegreerd zijn. Bijvoorbeeld een verschil tussen de exploitatievisie uit het beginstadium en de werkelijkheid van nu. Effecten van bezuinigingen, accentverschuivingen in bestemming, partijen die toetraden en toch niet kwamen, verschuivingen in verantwoordelijkheden voor beheer, wisselingen in politieke verantwoordelijken. Er is wel een relatie met de gemeente, maar er is nog geen sprake van partnerschap.
Enkele gespreksdeelnemers zeiden behoefte te hebben aan een doorstart in gelijkwaardige samenwerking met de gemeente waarbij alsnog zaken worden opgelost. “Er is geholpen om cultuurhuizen neer te zetten. Dan is het ook belangrijk om ze goed te laten functioneren”, aldus sommige gesprekspartners.

Of een gemeente groot of klein is lijkt niet van invloed op het ontstaan van partnerschappen. Wat wel meespeelt volgens een bibliotheekdirecteur, is dat in een kleine gemeente de ambtelijke capaciteit klein is. Ook is cultuur maar een kleine component in partijprogramma’s. Dan kan het moeilijk zijn om iemand te vinden die zich verantwoordelijk voelt. Als die persoon vertrekt moet je weer opnieuw beginnen. Bibliotheken hebben bovendien steeds vaker te maken met meervoudige subsidiebronnen, omdat er sprake is van een verschuiving in activiteiten van cultuur naar educatie en het sociaal maatschappelijke domein. Tegelijk is hun werkpraktijk een geïntegreerd geheel. Ook hierin zie je dat de setting waarin organisaties opereren geleidelijk een multidisciplinair, organisatie- en beleidsterrein overschrijdend karakter krijgt. Ontwikkelingen in cultuurhuizen en in gemeentelijke organisaties gaan niet altijd gelijk op. Waarop kun je elkaar vinden, aanspreken en versterken, is dan de vraag. Hoe kunnen we gezamenlijk tot maatschappelijk rendement komen? En hoe kunnen we tegelijk rekening houden met verschillen in gemeenschappen? Het laatste geldt in ieder geval voor bibliotheken en andere instellingen met vestigingen in verschillende gemeenten.

### *Relatie met provincie*

Ook over de relatie met de provincie hebben we gesproken. De gesprekspartners die in bibliotheken werken zien deze meer als een indirecte, die vooral loopt via de door de provincie ondersteunde instelling BiSC. Alle gesprekspartners zijn blij met de steun van de provincie in de vorm van cultuurhuis subsidie. Sommige cultuurhuizen, en zeker enkele bibliotheken in kleinere gemeenten, zouden er misschien niet eens zijn geweest zonder deze subsidie. De provincie heeft duidelijke bedoelingen gehad met stimulering van ontwikkeling van cultuurhuizen. Een aantal gespreksdeelnemers zou het zeer waarderen als de provincie ook aan de doorontwikkeling steun zou verlenen. Via een cultuurpact, door ondersteuning bij het verwerven van competenties die nodig zijn om samen te werken (met gemeenten), of door het organiseren van ontmoetingen tussen cultuurhuizen. Om ervaringen te delen en van elkaar te leren.

## WAT BESCHOUWEN CULTUURHUIZEN ALS HUN KRACHT?

*“Met een sterk collectief kun je veel aan. Als de subsidie wegvalt is men bereid de handen uit de mouwen te steken. En dan de lol als je samen wat voor elkaar krijgt. Bij ieder bericht dat de subsidie minder werd stroopten we de mouwen verder op en gingen aan de slag, om daarna te kunnen zeggen: het is toch weer gelukt. Dat heeft ons als team sterk gemaakt.”*

***Reinold van Zijl***
*directeur Kunstencentrum Nieuwe Vaart, Cultuurhuis Breukelen*

Er zijn, en worden, vanuit verschillende perspectieven doelstellingen geformuleerd voor cultuurhuizen. Door de provincie, gemeenten, sectoren zoals bibliotheken, door individuele organisaties in cultuurhuizen, en door verzamelingen van organisaties in een specifiek cultuurhuis. Maar bij alles wat daarover op papier staat: wat ervaren cultuurhuizen zelf als hun kracht? Per cultuurhuis is maar met een of twee personen gesproken, dus het is niet gezegd dat de mening gedeeld wordt door alle organisaties. De meeste gesprekspartners zien als kracht van hun organisatie, maar ook die van het cultuurhuis als geheel: samen goed aanvoelen wat een dorp of wijk nodig heeft en daar aan tegemoetkomen met maatwerk. De accenten die men daarin legt verschillen per cultuurhuis. Voor de een zit het in het team en het netwerk. Voor de ander in het feit dat

alles gebeurt vanuit inhoud en samen met wijkbewoners. Een bibliotheek-directeur vindt transparantie de kracht van haar organisatie; het open netwerk met en voor elkaar waarin je voor het gezamenlijke doel gaat. Weer een ander ziet als kracht dat in het cultuurhuis alles wat nodig is, samenkomt. En in de nieuwe combinaties die dit mogelijk maakt. De rijke mix aan organisaties in een cultuurhuis wordt door meer mensen als kracht gezien. Je kunt mensen verleiden om, op weg naar de ene organisatie, ook onverwacht met iets anders in aanraking te komen. Een bibliotheekdirecteur benadrukt als kracht van haar organisatie dat deze is ingebed in het cultuurhuis; samenwerken met scholen gebeurt echt omdat ze een gebouw delen. Andere bibliotheek-directeuren benadrukken de potentiële kracht om, in partnerschap met de gemeente, maatschappelijk rendement te realiseren. Tenslotte kan de kracht van een cultuurhuis zijn dat het een dorpskern vormt. “Het sociale leven zou weg zijn als het af zou branden. Dat zou een ramp zijn”, aldus een van de gesprekspartners.

De rode draad is dat de kracht steeds in mensen zit, in de wederkerige inspiratie en impulsen die ze elkaar geven. In de (nieuwe) verbindingen die ze samen laten ontstaan en in de (maatschappelijke) beweging die ze daarmee genereren, zowel in eigen huis als in dorp en wijk. Daarmee hebben ze gezamenlijk mis-schien wel de kern van cultuurhuizen te pakken.

## GEZAMENLIJK TOEKOMST CREËREN

*“De cultuurhuisgedachte kan geen blauwdruk zijn. Je ziet overal dingen ontstaan, dingen mislukken en initiatieven doorontwikkelen. Je komt alleen verder als je je eigen grenzen durft los te laten. Er is een lange adem voor nodig en ook mensen die lang blijven; die zorgen voor continuïteit.”*

***Mariet Wolterbeek***
*directeur regiobibliotheek Z-O-U-T, 11 locaties in Zuid Oost Utrecht*

Als de gesprekken één ding laten zien is het dat cultuurhuizen goed laten werken een combinatie van fysieke, mentale en relationele ruimte vraagt. Om samen meer te worden dan een verzameling organisaties, en tegelijkertijd vorm te geven aan de omslag van aanbod- naar vraaggestuurd werken, in een veelom-vattende complexe context. Het is een kernelement in de ontwikkeling naar cultuurhuizen die wederkerig en duur-zaam waarde creëren. Gesprekspartners leggen verschillende accenten in hoe ze gezamenlijk toekomst willen creëren.

### Duurzame toekomst co-creëren

Enkele bibliotheken, maar ook vertegen-woordigers van andere organisaties die ik sprak, vinden dat ze al een vraag-gestuurde netwerkorganisatie zijn of aan het worden zijn. Zij zullen de ingezette weg doorzetten en verder versterken. Door wat klein begint groter te maken, richting te geven en organisch te laten groeien. Enerzijds vanuit lokale behoeften, anderzijds mogelijk gemaakt door bij-dragen van medewerkers, deelnemers, bezoekers en anderen uit de wijk. De uitdaging is daar vorm aan te geven in een maatschappelijke context die nog sterk aanbodgericht is georiënteerd en daarin steeds meer mensen en partijen mee te krijgen. Allemaal hebben ze gedurende dit proces te maken gehad met afnemende subsidie. Zij gaan daar mee om door als uitgangspositie te kiezen dat geld een middel is; geen doel. Ze vinden dat je moet kijken wat je met beschikbare middelen kunt doen. Niet wat je niet meer kunt doen. Met een ondernemende houding voelen enkelen van hen zich ook uitgedaagd om zo min mogelijk afhankelijk te zijn van subsidie.

### Doorstart om vaart te maken naar toekomst

Bij enkele gesprekspartners leeft de wens om eerst tot heroverwegingen te komen, in samenwerking met gemeente en woningcorporatie (waar dat van toepassing is). Neem bijvoorbeeld het cultuurhuis dat gebouwd is voor drie scholen, maar waar er uiteindelijk maar twee zijn gekomen. Of het dorpshuis waar ook een winkel in zou komen. Om lege klaslokalen of opengebleven ruimte voor andere doelen bruikbaar te maken zijn aanpassingen nodig. Bijvoorbeeld omdat opbergruimte ontbreekt, omdat wanden meer scheiden dan verbinden, of omdat herschikking van ruimte nodig is voor een nieuwe bewoner. “Je kunt nu eenmaal niet alles van tevoren voorzien. De praktijk is anders dan de plannen die we maakten”, leggen enkele gesprekspartners uit. Er zijn volgens hen investeringen nodig in gebouw en voorzieningen als basis voor verdere groei en voor gezamenlijk maatschappelijk rendement.

Cultuurhuis Allemanswaard, Amerongen

### Leiderschap, organisatievernieuwing en leren nodig voor gezamenlijke toekomst

Vooral bibliotheekdirecteuren benadrukken de organisatieontwikkeling en –verandering die in hun ogen nodig is om hun brede maatschappelijke rol waar te maken en een verbindende spil te kunnen zijn. Unaniem vindt men dat hier een flinke omslag te maken is. Bibliotheek expertise blijft nodig, maar voor de verbindende rol met de lokale gemeenschap zijn ook andere competenties nodig. Medewerkers moeten gemakkelijk met een directeur of leerkracht van een school in gesprek kunnen en durven gaan, maar ook met hangjongeren uit de buurt. Of met de ondernemer die een cafetaria aan de overkant runt, en die mensen binnen krijgt die via de bibliotheek moeilijk te bereiken zijn. Dat vraagt competenties waar niet alle bibliotheekmedewerkers zich bij thuis voelen. Nieuwe medewerkers komen dan ook steeds vaker uit andere disciplines zoals onderwijs, welzijn, communicatie, media. De te maken omslag is er dus ook een van mono- naar multi- en interdisciplinair, ook over organisatiegrenzen heen. Parallel aan deze ontwikkeling schrijdt ook de digitalisering voort, zowel in de samenleving als in werkprocessen. Het roept de vraag op: hoe run je zo'n organisatie? Wat voor leiderschap past erbij, wat is er te leren en hoe kunnen we dat leren, en wat vraagt het op het gebied van organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering? Er is veel te leren en te ontdekken op weg naar een gezamenlijke toekomst, is de algemene conclusie.



## CONCLUSIES

Een verkennend en inventariserend onderzoek naar de stand van zaken in, en de kracht van cultuurhuizen, nodigt uit tot evaluatieve conclusies. Er is hier toch voor een iets bredere insteek gekozen. De reden is dat ik zeer onder de indruk ben van de betrokkenheid van de mensen die ik sprak en van hun wil om met hun eigen organisatie en samen met partners in het cultuurhuis een bloeiende toekomst te creëren. Daarnaast heeft het onderzoek de indruk gegeven dat er met het concept 'cultuurhuis' veel mogelijk is, maar dat dit verdere ontwikkeling nodig heeft. Al concluderend wil ik daarom gesprekspartners, organisaties, gemeenten en provincie, een mogelijke richting voor verdere ontwikkeling meegeven.

### Van betekenis zijn door goed aan te voelen wat wijk, dorp of stad nodig heeft, is kern van cultuurhuis

De tien cultuurhuizen in dit onderzoek hebben gezamenlijk een kleurrijk en gevarieerd palet aan organisaties, concepten en overtuigingen laten zien. Er is niet één definitie voor een cultuurhuis en ook niet één recept voor de ontwikkeling; het is fijnmazig maatwerk. De sociaal-maatschappelijke omgeving waarin cultuurhuizen opereren is sterk bepalend voor wat ze doen en hoe ze dat doen. Maar ook het stadium van ontwikkeling waarin ze zich bevinden en leiderschapstijl. Wat ze gemeenschappelijk hebben is dat ze van betekenis willen zijn voor bewoners van stad, wijk of dorp. Gezamenlijk goed aanvoelen wat daarvoor nodig is beschouwen ze als hun kracht. De rode draad is dat de kracht in mensen zit, in de wederkerige inspiratie en impulsen die ze elkaar geven. In de verbindingen die ze samen laten ontstaan en in de beweging die ze daarmee genereren, zowel in eigen huis als in dorp en wijk. Dat is de kern van cultuurhuizen en het is hun grote uitdaging om die kern waar te maken, op een manier die past bij eigen vermogens en omstandigheden. Voor een deel zijn die een gegeven, maar ze zijn wel degelijk verder te ontwikkelen en het is ook belangrijk dat dit gebeurt. In de volgende conclusies is dat toegelicht.

### Omslag naar vraag-, wijk- en netwerk gericht werken vraagt expliciet aandacht

Alle gespreksdeelnemers beseffen dat een omslag nodig is naar vraaggestuurd werken om aan te voelen wat wijk of dorp nodig heeft en om ook in de toekomst van betekenis te kunnen zijn. Voor sommigen is dat al een vanzelfsprekende werkwijze. Anderen zoeken het beginpunt daarvoor nog meer in eigen aanbod dan in dorp of wijk. Vraaggestuurd werken klinkt

vanzelfsprekend, maar vraagt een omslag in denken, doen en organiseren. Kijkend naar de voorwaarden voor samenwerken die deelnemers aan de gesprekken noemden, begrijpen ze heel goed wat belangrijk is. Maar in voorbeelden uit de praktijk blijkt hun werkwijze vaak nog intern gericht; bijvoorbeeld buren in het cultuurhuis beter leren kennen als basis voor een rijker aanbod naar buiten. De uitdaging is hier andersom te beginnen en van buiten naar binnen te werken. Aan de hand van vragen uit de wijk kijken welke buren je nodig hebt om de vragen te beantwoorden. Er zijn nieuwe vaardigheden nodig om zo'n werkwijze een tweede natuur te laten worden. Zoals:

- Relaties ontwikkelen: contact maken en je verdiepen in anderen, met aandacht luisteren, actief iets doen met wat je hoort en er op terugkomen.
- Onderzoeken: wat er leeft, hoe dat zit, wat er nodig is, wie welke kennis heeft, wie er al wat aan doet, welke netwerken er zijn.
- Reflecteren: op verhalen uit de wijk, op waarom iets wel of niet werkt, maar ook op ingesleten gewoontes en op de vraag of wat vanzelfsprekend lijkt ook anders kan.
- Verbinden: mensen en praktijken, waarden, kennis, ruimte, bruggen bouwen tussen oude en nieuwe kennis, tussen mensen en belangen.
- Experimenteren met, en co-creëren van: ideeën, werkwijzen, nieuwe combinaties maken, wat er al is in nieuw perspectief plaatsen, laten zien wat er dan nog meer zou kunnen.

Het zijn vaardigheden die elkaar nodig hebben en versterken. Buiten dit onderzoek deden we een proef in enkele workshops met bibliotheekmedewerkers, aan de hand van hun dagelijkse praktijken. Doel was tot gelijkwaardige verbindingen met de wijk te komen en tot wederkerige waardecreatie. Medewerkers oefenden met stilstaan bij waar een vraag uit de wijk echt over gaat, en welke ervaringen en welke (netwerk) verbindingen er al zijn in relatie tot de vraag. Bij zichzelf en bij collega's. Er blijkt vaak al verrassend veel te zijn om op verder te bouwen. Gezamenlijk kom je dan tot actie. Door er tegelijk in de praktijk mee te oefenen wordt voor medewerkers duidelijk dat deze werkwijzen niet bovenop het gewone werk komen, maar er gaandeweg voor in de plaats komen. De proef was succesvol en deze nieuwe denk- en werkwijze wordt nu ook in andere vestigingen van de bibliotheek via workshops geïntroduceerd. Met een andere manier van denken en doen krijgen ook onderwerpen zoals een gezamenlijke ontmoetingsruimte en andere thema's een meer inhoudelijke betekenis en een logische verbinding.



En verdwijnt de vraag wie initiatief moet nemen voor 'vierkante meters ruimte' naar de achtergrond.

### Spilfunctie als knooppunt in netwerk organisch laten ontstaan

De omslag van aanbod- naar vraaggestuurd gaat voor bibliotheken samen met een ontwikkeling tot maatschappelijke (community) bibliotheek. In die bredere rol ziet de provincie een natuurlijke spilfunctie voor bibliotheken in cultuurhuizen, in samenspel met multidisciplinaire 'buren' in huis en in de omgeving. Beleidsmatig gezien is dit begrijpelijk. Als je een cultuurhuis als een uniek, samenhangend geheel bekijkt, als een gelijkwaardig netwerk van organisaties, dan ontstaan daarin knooppunten (of spilfuncties), waarvan bibliotheken er een kunnen zijn. Maar denkend vanuit netwerken in dynamische sociale systemen kunnen het ook andere organisaties zijn of het kunnen er meer zijn. In de praktijk zie je ook dat dit gebeurt. Gezien de dynamiek in de omgeving, zou die rol zelfs kunnen wisselen in verschillende stadia van ontwikkeling. Dat geeft bibliotheken, in verschillende fases van hun eigen transformatieproces en context, de kans om zicht te krijgen op de rol die omstandigheden van hen vragen. Het vraagt wel van hen om die rol actief te verkennen en ermee te experimenteren. En iedere gelegenheid aan te grijpen om mee te leren met mensen en organisaties die dit van nature gemakkelijk doen. De ontwikkeling van eerder genoemde vaardigheden in wijk- en netwerkgericht werken zijn daarbij een belangrijk aandachtspunt.

### Gezamenlijk eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid met gemeente en/of woningstichting is voorwaarde voor verdere ontwikkeling en waardecreatie

Het sociale systeem rond een cultuurhuis omvat wijk- of dorpbewoners, bezoekers, gebruikers, organisaties en partners in cultuurhuis en omgeving, gemeente en/of woningstichting. Als het goed werkt is dat een samenhangend geheel, waarin mensen en organisaties met elkaar verbonden zijn. Tijdens de gesprekken zijn daar mooie voorbeelden van gegeven. Waarde ontstaat in dit systeem uit (de kracht van) verbindingen. Uit de gesprekken is de indruk ontstaan dat een heel belangrijke verbinding in dit systeem de relatie is tussen (organisaties in) het cultuurhuis en de gemeente of woningstichting als die eigenaar van het gebouw is. Waar het goed gaat is sprake van gelijkwaardig partnerschap, gezamenlijk eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Waar dat nog niet zo is lijken de volgende aandachtspunten van belang:

- Gelijkwaardige en wederkerige gesprekspartners worden: het is

belangrijk dat mensen in organisaties, en ambtenaren en wethouders bij gemeenten elkaar als gelijkwaardige gesprekspartners gaan zien die ieder expertise en ervaringen meebrengen, die elkaar nodig hebben en versterken.

- Cultuurhuis Oudewater en regiobibliotheek Z-O-U-T bijvoorbeeld, laten zien dat dit mogelijk is, ieder op eigen wijze. Gelijkwaardig betekent ook de afhankelijkheid overstijgen die er is van de gemeente door subsidie en verantwoording daarover, en meer het gezamenlijk belang zoeken. Voor gelijkwaardig partnerschap is ook nabijheid nodig en je in elkaar verdiepen. De eerder genoemde (netwerk)vaardigheden zijn ook hier weer van belang, in een andere toepassing.
- Multi- en interdisciplinair denken en werken. Vraaggestuurd werken in een complexe dynamische omgeving heeft al snel een multidisciplinaire benadering nodig. In bibliotheken, maar ook in andere cultuurhuis organisaties zie je dat ook gebeuren. Bibliotheek subsidies komen bijvoorbeeld niet meer alleen van cultuur, maar ook uit het sociale- en educatieve domein. Gemeentelijk beleid, subsidie en de wijze waarop organisaties verantwoording moeten afleggen is veelal nog monodisciplinair georiënteerd en georganiseerd. Dit kan wederkerige relatieontwikkeling vertragen, omdat het gesprek vanuit verschillende kaders wordt gevoerd. Maar het kan ook belemmerend werken in de verdere ontwikkeling van cultuurhuizen, waar multidisciplinaire combinatie en integratie cruciaal is voor de innovatie die nodig is.

Cultuurhuis Oudewater

- Gezonde exploitatie. Een aantal deelnemers aan de gesprekken werkt met vertrouwen samen met andere organisaties aan de toekomst.
  Zij voelen zich uitgedaagd om als sociaal- culturele ondernemers sterk op eigen benen te staan. Maar er zijn ook organisaties en cultuurhuizen die voorlopig minder optimistisch zijn. Zij hebben last van naweeën van de ontwikkeling. Eerder gemaakte gebouwplannen zijn niet in overeenstemming met de huidige realiteit. Vanwege te ruim bemeten kostbare vierkante meters, organisaties die niet logisch bij elkaar passen of concurrenten zijn, leegstand, of beperkingen in gebruiksmogelijkheden. Men heeft dan behoefte aan een doorstart om de levensvatbaarheid te vergroten, maar wil die wel samen met, en ondersteund door, de gemeente realiseren. Hier is partnerschap, gedeeld eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid onmisbaar om tot oplossingen te komen.

## Cultuurhuizen tot bloei brengen is een transformatieproces

De ontwikkeling van cultuurhuizen wordt beïnvloed door het sociale systeem en de grotere context daar omheen. Daarin komen doelen en ontwikkelingen samen, die veel verder gaan dan verhuizen naar een efficiënte multifunctionele accommodatie. Er is sprake van maatschappelijke complexiteit die verbreding en verdieping van taken wenselijk maakt, samen met andere disciplines. Daar is een omslag voor nodig van aanbodgericht kijken, denken en werken naar vraag-, netwerk, en wijk georiënteerd werken. In combinatie met participatie bevorderen vanuit een gastvrije omgeving die ten dienste staat van bewoners en gebruikers. Het is in gesprekken niet zo nadrukkelijk aan de orde geweest, maar in dit sociale systeem vindt ook vergaande digitalisering plaats, waardoor zowel werkprocessen als communicatie ingrijpend veranderen. En niet te vergeten de sociale innovatie en organisatievernieuwing die dit alles vraagt, maar ook de wederkerige en duurzame waardecreatie die dan mogelijk wordt.
Het is belangrijk dat betrokkenen en belanghebbenden zich bewust worden van de meervoudigheid van deze ontwikkelingen en van onvoorspelbare interacties die zich kunnen voordoen. Dynamiek, beweging, verandering zijn constanten; stabiliteit is er alleen af en toe. Hoe de toekomst er uitziet is onduidelijk. In de veranderkunde noemt men dit derde orde verandering of transformatie (oa Boonstra, 2000). Vertrouwde verander aanpak werkt niet. Het gaat hier om hervorming en vernieuwing. De eenheid van vernieuwing is niet langer de organisatie, maar organisatorische netwerken in het sociale

systeem waarvan ze deel uitmaken. Dat geldt voor organisaties in cultuurhuizen, maar ook voor gemeenten, betrokken woningcorporaties en provincie. Het is niet realistisch te verwachten dat betrokkenen vanzelf de weg vinden en dat zo'n transformatie proces vanzelf goed gaat, juist omdat nieuwe benaderingen nodig zijn. De omslag in denken en doen is misschien wel het moeilijkste van deze transformatie. Als de complexiteit groot is en veel facetten omvat in een dynamische omgeving, dan is de toekomst niet te bedenken en te plannen. Dan zijn processen nodig waarin leren en vernieuwen samenvallen in een interactief proces van 'wayfinding' (Chia, 2001) met alle betrokkenen en belanghebbenden. Daar passen vaardigheden bij zoals experimenteren, onderzoeken, co-creëren en reflecteren. Het vraagt van beleidmakers om minder vooraf te bepalen, meer los te laten en ruimte te geven. En als betrokken gesprekspartner mee te kijken wat er ontstaat. Ondersteuning van dit transformatieproces zou zich vooral moeten richten op voorwaarden creëren. Waardoor ruimte ontstaat voor de interactie, creativiteit en zelforganisatie die nodig is voor dit transformatieproces en om het te laten uitmonden in een duurzame toekomst voor cultuurhuizen.

Cultuurhuis Antares, Leusden

## BETROKKEN CULTUURHUIZEN EN DEELNEMERS GESPREKKEN

In 10 cultuurhuizen zijn gesprekken gevoerd met de volgende personen. Wij bedanken hen voor hun betrokken, inspirerende en eerlijke verhalen. Het was een plezier om hen te spreken.

- Mirjam van den Bremen, directeur, en Saskia Wulterkens, combinatie functionaris en programma coördinator, Stichting bibliotheek Het Groene Hart, Cultuurhuis Oudewater.
- Daan van Ee, penningmeester Stichting Dorpshuis De Toekomst, Dorpshuis De Toekomst, Langbroek.
- Christianne Geerdes, team coördinator bibliotheek Eemland, MFC Antares, Leusden.
- Erno de Groot, directeur bibliotheek Eemland, Het Eemhuis, Amersfoort.
- Dorothe Lucassen, directeur Wijkcultuurcentrum Het Wilde Westen, cultuurhuis Cereolfabriek, Utrecht.
- Marieke Meeuwenoord, beleidsmedewerker Sport, Cultuur, Recreatie en Toerisme, gemeente Woudenberg, Cultuurhuis Woudenberg.
- Ina Muller, programma manager, Cultuurhuis Woudenberg.
- Gert Staal, directeur bibliotheek Lek en IJssel, Cultuurhuis Schoneveld, Houten.
- Bonne Westdorp, directeur, en Margriet van Riswijk, medewerker Cultuur, Educatie en Innovatie, RegioCultuurCentrum Idea, Multifunctionele accommodatie De Kersentuin, Bunnik.
- Ria van Daalen, actieve, initiatiefrijke en betrokken inwoner van Bunnik.
- Mariet Wolterbeek, directeur Regiobibliotheek Z-O-U-T, 11 locaties in Zuid Oost Utrecht.
- Reinold van Zijl, directeur Kunstencentrum Nieuwe Vaart, Cultuurhuis Breukelen.
- Eric de Haan, directeur Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen, Cultuurhuis Breukelen.

## REFERENTIES


Boonstra, J. (2000). *Leidinggeven aan veranderende organisaties. Balanceren tussen verbeteren, veranderen, vernieuwen.* www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Verbeteren-veranderen-vernieuwen.pdf Gedownload op 12 juni 2017.

Bouwman, D. & Hogenkamp, M. (2011). *Stenen voor mensen. Resultaten van een evaluatie voor Utrechtse cultuurhuizen.* Provincie Utrecht, Utrecht.

Chia, R. (2001). A rhizomic model of organization change. *British Journal of Management*, Vol. 10, 209-227 (199).

Cooperrider, D.L. (2013). *Strategies for exceptional performance*. Introduction in: Masselink, R. en De Jong, J.C. (eds). *Handboek Appreciative Inquiry. Co-creatie van vernieuwing in cultuur, bedrijf en samenleving*. Rotterdam, Gelling Publishing.

Provincie Utrecht (2017). *Samen bouwen aan de maatschappelijke bibliotheek.* Bibliotheekvisie provincie Utrecht 2017 en verder. Provincie Utrecht.

## COLOFON

**Opdrachtgever:**
Mariëtte Pennarts-Pouw, gedeputeerde Cultuur, Recreatie, Milieu, Bestuur en Europa

**Ambtelijk opdrachtgever:**
Chantal van Doorn

**Onderzoek, rapportage en redactie:**
Elselien Smit, brace

**Projectteam:**
Elselien Smit, (extern onderzoeker en adviseur)
Frank Okhuijsen, (projectleider Cultuurhuizen)
Charlotte de Lange, (projectleider Bibliothekenbeleid)
Ria Smienk (projectmedewerker)

**Vormgeving en druk;**
Pier 19 Grafisch ontwerpers, Utrecht

**Drukwerkbegeleiding:**
MMC provincie Utrecht /
Pier 19 Grafisch ontwerpers, Utrecht

**Oplage:**
150

© Provincie Utrecht, maart 2018