

Groeistrategieën van festivalorganisaties

Rosanne Wielenga

3129691

Kunstbeleid en -management

Universiteit Utrecht

Begeleider: Toine Minnaert

Tweede lezer: Francesco Chiaravalloti

Voorwoord

Beste lezer. Voor u ligt mijn scriptie, die ik heb geschreven ter afronding van de master kunstbeleid- en management. Graag wil ik een aantal mensen bedanken die mij gesteund hebben tijdens het doen van dit onderzoek.

Ten eerste wil ik Toine Minnaert, mijn scriptiebegeleider bedanken voor duwtjes in de goede richting. Ook wil ik graag mijn scriptiebuddy Ilse Terwoert bedanken voor het, week in week uit, met mij op de universiteit zitten en mij motiveren op de momenten dat ik het nodig had.

Graag wil ik ook al mijn collega's bij het ITs Festival bedanken en in het bijzonder Jacqueline van Benthem en Jasminka Beganovic voor de mogelijkheid om naast mijn werk mijn studie te kunnen voltooien.

Ook gaat mijn dank uit naar Lode van Piggelen, Luuk van Eijk, Jeffrey Meulman en Pierre Audi voor alle informatie die ze mij hebben willen geven tijdens de interviews die ik heb afgenomen.

Ook wil ik al mijn vrienden bedanken voor de gezelligheid en afleiding tijdens mijn onderzoek, met name Margot de Bekker, Marije Reedijk en Lisanne Groenendaal.

Tot slot wil ik graag mijn ouders, mijn zusje en mijn vriend Marijn Scholtus bedanken voor de steun en het luisteren naar mijn geklaag op het moment dat ik niet meer wist welke kant ik op wilde met mijn onderzoek.

Inleiding	6
1. Strategievorming, groei en expansie	9
1.1 Ondernemingsstrategieën	9
1.2 Groeistrategieën en groei- en ontwikkelingstheorieën	10
1.2.1 Groeistrategieën	10
1.2.2 Groei- en ontwikkelingstheorieën	12
1.2.3 Mogelijke grondslagen	13
1.3 Strategievorming voor non-profitorganisaties	13
1.3.1 Strategievorming in de kunstsector	15
1.3.2 Mogelijke variabelen	16
1.4 Grondslagen en variabelen: de verwachtingen	17
2. Grondslagen in de praktijk	18
2.1 Het Nederlands Theater Festival	18
2.1.1 De geschiedenis	18
2.1.2. Missie en doelen	19
2.2 Julidans	20
2.2.1. Geschiedenis.....	20
2.2.2. Missie en doelen	21
2.3 Holland Festival	21
2.3.1. Geschiedenis.....	21
2.3.2 Missie en doelen	22
2.4 Over het IJ Festival	22
2.4.1 Geschiedenis	22
2.4.2. Missie en doelen	24
2.5 Het International Theatre School Festival Amsterdam	24
2.5.1 Geschiedenis	24
2.5.2. Missie en doelen	25

2.6 <i>Verwachtingen en tussentijdse conclusie</i>	26
3. Variabelen in de praktijk	27
3.1 <i>Markt</i>	27
3.2 <i>Maatschappij</i>	28
3.3 <i>Financiën</i>	28
3.4 <i>Artistiek proces/artistieke visie</i>	29
3.5 <i>Historisch besef</i>	29
3.6 <i>Vernieuwing en tradities</i>	29
3.7 <i>Algemeen kunstbelang</i>	30
3.8 <i>Artistiek leiderschap</i>	30
3.9 <i>Tussentijdse conclusie</i>	30
4. Alternatieven en de doorslaggevende variabele	32
4.1 <i>Het Nederlands Theater Festival</i>	32
4.1.1. <i>Alternatieven</i>	32
4.1.2. <i>Variabelen</i>	32
4.2 <i>Julidans</i>	33
4.2.1. <i>Alternatieven</i>	33
4.2.2. <i>Variabelen</i>	33
4.3 <i>Holland Festival</i>	34
4.3.1. <i>Alternatieven</i>	34
4.3.2. <i>Variabelen</i>	34
4.4 <i>Over het IJ Festival</i>	35
4.4.1. <i>Alternatieven</i>	35
4.4.2. <i>Variabelen</i>	35
4.5 <i>Het International Theatre School Festival</i>	36
4.5.1. <i>Alternatieven</i>	36
4.5.2. <i>Variabelen</i>	36
4.6 <i>Tussentijdse conclusie</i>.....	37

Conclusie	39
Aanbevelingen.....	40
Literatuurlijst	42

Inleiding

“Theu zou het liefst zien dat het festival uitgroeit tot het grootste en belangrijkste studentenfestival van Europa.”¹

In het afgelopen jaar is er bij het "International Theatre School Festival", ook wel het "ITs Festival" genoemd, nagedacht over een nieuwe strategie. Het ITs Festival is een afstudeerfestival voor acteurs, regisseurs en dansers van kunstvakopleiding in binnen- en buitenland. Er speelden bij het festival twee problemen: Het festival zat bijna aan de top van haar publiekscapaciteit en de selectie van internationale voorstellingen was, naar eigen zeggen, niet sterk genoeg. Er moest dus in de ogen van de organisatie iets veranderen. De oplossingen gingen echter twee tegengestelde richtingen op. Theu Boermans, artistiek leider van het ITs Festival, zag zijn festival het liefst met grote stappen groeien. Algemeen directeur Jacqueline van Benthem had hier haar twijfels over en zag liever dat het festival zich zou focussen op kwaliteit. In april 2011 is er een voorlopige nieuwe strategie voor het kunstenplan van 2013 tot en met 2016 op tafel gelegd. Het nationale gedeelte zal in aantal voorstellingen gelijk blijven. Wel zal er naar worden gestreefd om bij dans meer genres te programmeren. Voor het internationale gedeelte zal een samenwerking worden aangegaan met het door het ELIA, de Europese vereniging van kunstvak scholen, georganiseerde NEU/NOW festival. Dit festival programmeert aan de hand van juryselectie en richt zich op een breed scala van kunstdisciplines. Door het samengaan van de internationale tak van het ITs met het NEU/NOW zal het festival een flinke stap vooruit maken en groeien in kwaliteit, aantal disciplines en aantal voorstellingen. Het ITs Festival heeft aan de samenwerking wel de voorwaarde verbonden dat de subsidie aanvraag voor dit project gehonoreerd zal worden.²

Er was bij het kiezen voor een groeistrategie dus een duidelijke spanning voelbaar tussen de artistieke mening van Theu Boermans en de financieel organisatorische mening van Jacqueline van Benthem. Deze spanning was de aanleiding om te besluiten mijn afstudeeronderzoek te richten op het vormen van nieuwe ondernemingsstrategieën.

Wanneer er gekeken wordt naar ondernemingsstrategieën zijn er volgens Pettigrew drie pijlers te onderscheiden: Context (intern en extern), proces en inhoud;³

- Onder interne context wordt de cultuur en de structuur van de organisatie verstaan, de externe context bestaat uit markt en de concurrentie.
- Bij de proceskant wordt gekeken naar de manier waarop de keuze is gemaakt, hoe is de keuze gemaakt.

¹ Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 15 december, 2010.

² Ben Hurkmans, *ITs Festival & NEU/NOW*. Amsterdam, 7 januari 2011.

³ Giep Hagoort, *Strategisch Dialoog in de kunstensector* (Delft : Eburon, 1999), 41.

- De inhoud gaat over de doelen, de belanghebbenden en de missie van de organisatie ofwel waarom de keuze wordt gemaakt.

Dit onderzoek zal zich voornamelijk richten op de inhoudelijke kant van de strategievorming. Ik zal in dit onderzoek proberen te achterhalen wat er in festivalorganisaties die kiezen voor groei speelt. Met name ben ik benieuwd naar de onderwerpen die de boventoon voeren in het vormen van een nieuwe strategie. Aan de hand hiervan kan ik het ITs Festival meer handvaten bieden om tot de beste strategie te komen. Het onderzoek zal zich daarom richten op alle motieven, naast artistieke visie en financiën, die spelen bij het kiezen van een ondernemingsstrategie en welke motieven daarbij het zwaarst moeten wegen. Aan de hand hiervan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

Welke motieven spelen er bij festivals die kiezen voor een strategie die gericht is op groei?

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is er gekeken naar: de aanleiding, de variabelen die meespelen in de besluitvorming, de verschillende alternatieven die bekeken worden en op basis waarvan de beslissing uiteindelijk genomen wordt.⁴ Dit vertaalt zich naar de volgende deelvragen:

- Wat ligt er ten grondslag aan de op groei gerichte strategie?
- Welke variabelen spelen er bij het vormen van een nieuwe strategie?
- Welke alternatieven zijn er bekeken tijdens het vormen van de strategie?
- Op basis van welke variabele(n) is er uiteindelijk gekozen voor de definitieve strategie?

Onderzoek

Om in het onderzoek festivals met elkaar te kunnen vergelijken heb ik besloten geen onderzoek te doen naar alle Nederlandse festivals, maar heb ik mij beperkt tot de Amsterdamse podiumkunsten festivals die (1) in de afgelopen jaren zijn gegroeid of uitgebreid en (2) in profiel lijken op het ITs Festival. Dit zijn: het Holland Festival, Over het IJ Festival, Julidans en het Nederlands Theater Festival.

De groei die de festivals hebben doorgevoerd zit meestal vooral in uitbreiding van het programma door meer voorstellingen, genres of disciplines te programmeren. Maar het festival kan ook gegroeid zijn in het aantal locaties of in bezoekersaantallen. Groei wordt dus in de brede zin van het woord gebruikt.

Het Holland Festival is met name uitgebreid in het genres en publieksbereik. Het Over het IJ Festival heeft enorme groei laten zien, zowel in het aantal voorstellingen als in publieksaantallen; Julidans is gegroeid door voortaan naast gerenommeerde choreografen

⁴ Igor Ansoff, *Ondernemingsstrategie: Analyse van het ondernemingsbeleid, gericht op groei en expansie* (Alphen aan de Rijn: Samson, 1973), 2.

ook jong talent te programmeren en zijn ze een samenwerking aangegaan met cinedans, die dansfilms programmeert. Het Nederlands Theater Festival tot slot heeft in 2006 een doorstart gemaakt, is gegroeid in publieksaantallen en heeft een tweede festival erbij ontwikkeld: het Fringe Festival.

Onderzoeksopzet

Om te onderzoeken welke motieven er spelen bij deze organisaties heb ik eerst gekeken naar de theoretische literatuur over strategievorming. Er is gekeken naar wat er mogelijk ten grondslag ligt aan de nieuwe strategie, de mogelijke variabelen die een rol zouden kunnen spelen tijdens de strategievorming en welke variabele mogelijk doorslaggevend is geweest.

Om te kijken wat er mogelijk ten grondslag ligt aan de vorming van een nieuwe strategie heb ik gekeken naar de literatuur over groeistrategieën en literatuur over de groei en ontwikkeling van organisaties. Om te ontdekken welke mogelijke (doorslaggevende) variabele(n) er zijn heb ik gekeken naar literatuur omtrent de strategievorming van non-profitorganisaties en kunstorganisaties.

In het tweede en derde hoofdstuk heb ik de gevonden aanleidingen en variabelen uit de literatuur vergeleken met de praktijk. Om dit te kunnen doen heb ik algemeen of artistiek directeurs van de door mij onderzochte festivals geïnterviewd. Bij het ITs Festival heb ik gesproken met Jacqueline van Benthem, bij het Holland Festival met Pierre Audi, bij Julidans met Luuk van Eijk, bij Over het IJ Festival met Lode van Piggelen en bij het Nederlands Theater Festival met Jeffrey Meulman. In het Tweede hoofdstuk zal ook direct van de gelegenheid gebruik gemaakt worden om kennis te maken met de verschillende festivals.

In het vierde hoofdstuk heb ik gekeken naar de alternatieven die festivalorganisaties overwogen hebben. Door vervolgens te kijken naar de uiteindelijke beslissing die is genomen kan er antwoord gegeven worden op de vraag, welke variabele doorslaggevend was tijdens de keuze tussen de verschillende alternatieven en welke motieven een rol spelen bij festivals die voor groei kiezen.

1. Strategievorming, groei en expansie

Zoals in de inleiding al is aangegeven staan ondernemingsstrategie en strategievorming aan de basis van beslissingen binnen organisaties. De keuze van een festival om uit te breiden is hierop geen uitzondering. Bedrijven zijn constant bezig om hun strategie aan te passen, het is een continu doorlopend proces.⁵

1.1 Ondernemingsstrategieën

De strategie van een bedrijf komt voort uit drie pijlers: missie, doelen en doelstellingen. De missie van het bedrijf is een verklaring voor het doel en de reden van het bestaan van de organisatie. Vaak komt de missie van het bedrijf voort uit de visie van de oprichter van het bedrijf.⁶ Over de manier waarop een missie geformuleerd moet worden zijn verschillende meningen. Zo stelt Michael Porter na het onderzoeken van verschillende succesvolle bedrijven dat de missie van een bedrijf zeer helder geformuleerd moet zijn zodat er op geen enkele manier verschillende interpretaties kunnen ontstaan.⁷ In *Strategic management, Global cultural perspectives for profit and non-profit organisations* stelt Marios Katsioloudes echter dat een dergelijk nauwe definitie van de missie ervoor kan zorgen dat het bedrijf niet goed kan reageren op zijn omgeving waardoor er kansen gemist kunnen worden.⁸

De missie van het bedrijf wordt concreter geformuleerd in de doelen en doelstellingen van het bedrijf. De doelen en doelstellingen sluiten op elkaar aan. Het doel van een organisatie is de geplande prestatie, geformuleerd met een open einde. De doelstelling sluit hier op aan door het gewenste resultaat van het doel te beschrijven.⁹ Een voorbeeld van een doel in de context van een Nederlands Theater Festival zou kunnen zijn: Voor het einde van dit kunstenplan organiseren we drie keer meer randprogramma activiteiten dan we in 2009 deden. De doelstelling die hierop aansluit zou dan bijvoorbeeld kunnen zijn: "In 2011 organiseren we 20 activiteiten in het randprogramma". De doelstelling maakt het doel specifieker terwijl het doel richting geeft aan de missie van het bedrijf. In bedrijven met een winstogmerk zijn deze doelen vaak gericht op winst. Om ervoor te zorgen dat dit niet resulteert in activiteiten die alleen op de korte termijn effect hebben wordt er ook een tweede lijn met doelen en doelstellingen geformuleerd die gaan over kwaliteit, innovatie en ethiek.¹⁰

⁵ H. Mintzberg, "The Pitfalls of Strategic Planning," *California Management Review* 36 (1993): 32-47.

⁶ Marios Katsioloudes, *Strategic management, global cultural perspectives for profit and non-profit organisations* (Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006), 8.

⁷ Michael Porter, "What is strategy?" *Harvard Business Review* nov/dec (2006): 61-78.

⁸ Marios Katsioloudes, *Strategic management, global cultural perspectives for profit and non-profit organisations* (Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006), 10.

⁹ William J. Byrnes, *Management and the Arts, second edition* (Boston: Focal Press, 1999), 77.

¹⁰ P.F. Drucker, *The practice of management* (New York: Harper Brothers, 1954),

Doelen en doelstellingen geven aan wat het bedrijf zou willen realiseren, maar niet hoe dit gerealiseerd zou moeten worden. Die realisatie wordt uitgewerkt in de strategieën van het bedrijf. Het opstellen van de ondernemingsstrategie heet strategievorming en komt op drie niveaus in het bedrijf voor: het topniveau, businessniveau en het praktijkniveau. In de bovenste laag wordt aan de hand van de missie de grote overkoepelende strategie bepaald. Op businessniveau wordt de strategie bepaald die samenhangt met de doelen en op praktijkniveau worden er strategieën ontwikkeld om de doelstellingen te kunnen realiseren.¹¹ Wanneer er in het vervolg van dit onderzoek gesproken wordt van strategievorming zal strategievorming op topniveau bedoeld worden. De keuze van een festivalorganisatie om uit te breiden is een strategiekeuze die overkoepelend is voor de hele organisatie.

1.2 Groeistrategieën en groei- en ontwikkelingstheorieën

1.2.1 Groeistrategieën

Michael Porter stelt, dat in eerste instantie groei en strategie elkaar tegen lijken te spreken. Strategie zorgt er namelijk voor dat verschillende doelgroepen en innovaties worden uitgesloten. Aan de andere kant staat het grootste en belangrijkste doel van een bedrijf: Het vergroting van de winstgevendheid. Alleen op basis van dit doel wordt door managers vaak zonder duidelijk vooropgezet plan op verschillende manieren geprobeerd om het bedrijf aan alle kanten een kleine beetje uit te breiden om meer winst op korte termijn te genereren. Ook kan het ontbreken van een strategie ervoor zorgen dat een bedrijf op een gegeven moment in één keer onder de groepsdruk van de concurrenten en de vraag van de markt bezwijkt doordat er een hele lijn nieuwe producten wordt ontwikkeld of nieuwe markten worden aangeboord terwijl daar niet de expertise ligt. Porter stelt dat de enige manier waarop groei goed kan gaan is wanneer deze groei wordt vastgelegd in een strategie. De strategie moet voortkomen uit de missie van de organisatie. Groei kan volgens Porter het beste gerealiseerd worden door nieuwe producten te ontwikkelen of nieuwe markten aan te boren die passen bij de missie van het bedrijf en de secundaire doelen. Ook stelt hij dat synergie bij het creëren van nieuwe producten zeer belangrijk is. Wanneer het slechts weinig geld en moeite kost om een nieuw product op de markt te zetten, zal het bedrijf bij een mislukking van dat product minder snel ten onder gaan. Dit kan wel gebeuren wanneer een bedrijf er bijvoorbeeld voor kiest om mee te gaan met een trend en *hot items* gaat verkopen. Wanneer de trend voorbij is zullen de verkoopcijfers weer net zo hard naar beneden vallen als ze in eerste instantie gestegen waren. Ook het aanboren van nieuwe markten om nieuwe klanten te werven zal niks opleveren wanneer het bedrijf niets speciaals heeft aan te bieden op die markt.¹² Om veilig te kunnen groeien heeft een bedrijf volgens Porter dus een groeistrategie nodig. Igor Ansoff is een van de grondleggers van de managementstrategie. In zijn boeken over ondernemingsstrategie onderscheidt hij verschillende soorten groeistrategieën.

¹¹ Marios Katsioloudes, *Strategic management, global cultural perspectives for profit and non-profit organisations* (Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006), 13-15.

¹² Michael Porter, "What is strategy?" *Harvard Business Review* nov/dec (2006): 75-77.

De strategie van een bedrijf wordt door Ansoff als de rode draad gezien die als basis werkt voor de keuzes die binnen het bedrijf gemaakt worden. Om deze basis bij groeistrategieën aan te duiden maakt Ansoff gebruik van een groeivector die is opgebouwd aan de hand van het product-marktveld. De tabel heeft een markt en een product kant. Door te kijken of er met een nieuwe of een bestaand product/markt wordt gewerkt kan de soort groeistrategie uit de tabel worden afgelezen.

	Product	Bestaand	Nieuw
Markt	Bestaand	Marktpenetratie	Productontwikkeling
	Nieuw	Ontwikkeling van markten	Diversificatie

Figuur 1: Igor Ansoff, 1973.

Er zijn volgens Ansoff dus vier verschillende soorten groeistrategieën:

Marktpenetratie is gericht op het verkopen van bestaande producten binnen bestaande markten met als doel het huidige marktaandeel te vergroten. Dit kan bereikt worden door klanten van de concurrent naar jouw product te lokken of door de eigen klanten meer van hetzelfde product te laten kopen.

Bij *ontwikkeling van markten* worden de bestaande producten verkocht maar worden er nieuwe markten aangeboord met als doel de verkoopcijfers te verhogen.

Productontwikkeling blijft in dezelfde markt maar vernieuwt het product. Dit kan gedaan worden door het huidige product te veranderen en met dit veranderde product het oude product te vervangen of aan cross-selling te doen door de twee net andere producten naast elkaar te verkopen. Bij dit laatste kan er bijvoorbeeld gedacht worden aan verschillende soorten smaken soep. De laatste en meest ingewikkelde groeistrategie is *diversificatie*. Hierbij wordt er een nieuw product op een nieuwe markt geïntroduceerd. Bij alle groeistrategieën behalve diversificatie is er een duidelijke rode draad en een richting die gegeven wordt voor de toekomst. Bij diversificatie is dit niet zo. Wanneer er door een bedrijf gekozen wordt voor deze groeistrategie liggen alle opties nog open.¹³

De reden van de keuze voor het soort groei is afhankelijk van het soort organisatie. Een organisatie die gericht is op innovatie zal eerder voor *productontwikkeling* of *diversificatie* kiezen. Een organisatie die zeer gespecialiseerd is in het huidige product zal eerder kiezen voor *marktpenetratie* of het *ontwikkelen van markten*. Uit de missie van de organisatie zou achterhaald moeten kunnen worden of de organisatie zich richt op innovatie of specialisatie.¹⁴

De missie van de organisatie ligt dus duidelijk ten grondslag aan de nieuwe strategie die zich richt op groei. Aan de hand van de theorie van Porter kan er geconcludeerd worden

¹³ Igor Ansoff, *Ondernemingsstrategie: Analyse van het ondernemingsbeleid, gericht op groei en expansie* (Alphen aan de Rijn: Samson, 1973), 106/107.

¹⁴ Jasper Thijs, "De juiste groeistrategie volgens Ansoff" *ICSB, marketing en strategie* (2004). http://www.icsb.nl/data/content/146_De%20juiste%20groeistrategie%20volgens%20Ansoff.pdf

dat de strategie voortkomt uit de missie van de organisatie. Daarnaast is er aan de hand van de theorie van Ansoff uit de missie af te leiden welke kant de strategie op zal gaan en welk soort groei de organisatie zal gaan nastreven.

1.2.2 Groei- en ontwikkelingstheorieën

Lievegoed ziet groei als onderdeel van een toekomstgerichte strategie. Volgens Lievegoed verloopt deze groei in drie fases waarbij de organisatie aan het einde van elke fase keuzes dient te maken om verder te kunnen groeien naar de volgende fase. Anders zal het bedrijf zijn stijgende lijn verliezen.¹⁵ De drie fases zijn de *pioniersfase*, de *differentiatiefase* en de *integratiefase*.

De *pioniersfase* is de eerste fase van een organisatie. Het kenmerk van deze fase is: een sterk doel dat nog niet is uitgewerkt in beleid. De strategie wordt al improviserend ontwikkeld zonder dat er een lange termijn planning ontstaat. De relatie met klanten is in deze fase nog heel persoonlijk en wordt vaak door de eigenaar zelf onderhouden. Wanneer er teveel orders binnenkomen en deze werkwijze niet meer samengaat met het aantal orders kunnen er twee keuzes gemaakt worden; inkrimpen of doorgroeien naar de volgende fase, de *differentiatiefase*. In de *differentiatiefase* formaliseert de organisatie, en specialiseert deze zich meer en wordt de productie gericht op de massa. Wanneer dit leidt tot verstarring, communicatieproblemen en motivatieproblemen bij het personeel is het volgens Lievegoed zaak om de sociale factor weer terug te brengen en investeringen te doen voor de lange termijn waardoor de organisatie in de *integratiefase* terecht komt. De *integratiefase* is de fase waarin een organisatie in een langetermijnplanning terecht komt. Waren de vorige twee fases nog gericht op kortetermijnwinst, de integratiefase richt zich op de toekomst. Dit wordt volgens Lievegoed idealiter gedaan door te investeren in de motivatie van de medewerkers en meer aan klantenbinding te doen, onder andere door de communicatie te verbeteren.¹⁶

De fases die Lievegoed onderscheidt gelden voor bedrijven in het algemeen. Noordman heeft in zijn boek "Kunstmanagement: hoe bestaat het?!" echter specifiek gekeken naar groeistrategieën bij kunstorganisaties. Noordman onderscheidt drie fases die een kunstorganisatie doorloopt, deze fases lijken erg op die van Lievegoed. De drie fases van Noordman zijn de *artistieke pioniersfase*, de *investeringsfase* en de *continuïteitsfase*. De eerste fase, de *artistieke pioniersfase* is de fase waarin er op informele wijze en projectmatig samengewerkt wordt om gezamenlijke artistieke idealen te verwezenlijken. Wanneer er een zakelijk leider bij de organisatie komt, gaat de organisatie over naar de *investeringsfase*. In deze fase zorgt de zakelijk leider voor een duidelijke ordening van taken en een sociaal beleid. Daarnaast wordt er geïnvesteerd op vijf managementgebieden: locaties, techniek, marketing, automatisering en transport. De financiering van deze investeringen vindt zowel plaats via subsidies als externe fondsen. In de laatste fase, de *continuïteitsfase*, wordt er

¹⁵ Giep Hagoort, *Strategisch Dialoog in de kunstensector* (Delft : Eburon, 1999), 66-67.

¹⁶ Giep Hagoort, *Strategisch Dialoog in de kunstensector* (Delft : Eburon, 1999), 68-69.

ingezet op het ontwikkelen en onderhouden van een artistiek monopolie. Er wordt overgegaan op een planmatige beleidsontwikkeling waarbij het accent ligt op marketing. Ook is het in deze fase belangrijk om te blijven zoeken naar vernieuwing om de continuïteit te kunnen bewerkstelligen.¹⁷ Voordat de overgang tussen verschillende fases zoals door Lievegoed en Noordman beschreven plaatsvindt is er een keuzemoment. Tijdens dit keuzemoment moet de organisatie bepalen of ze verder wil groeien of op hetzelfde niveau blijven. Het is mogelijk dat de overgang tussen fases of de *continuïteitsfase* ten grondslag ligt aan de nieuwe strategie. Wanneer in deze scriptie geschreven wordt over de overgang tussen fases als grondslag van de groeistrategie wordt hier het keuzemoment waar de overgang tussen fases uit voortkomt bedoeld.

1.2.3 Mogelijke grondslagen

Op de vraag wat er ten grondslag ligt aan groeistrategieën zijn twee mogelijke antwoorden naar voren gekomen uit de literatuur. Aan de hand van Porter en Ansoff kan er gesteld worden dat de missie waarschijnlijk ten grondslag ligt aan de nieuwe strategie; zowel doordat de strategie waarschijnlijk voortkomt uit de missie als omdat de soort groeistrategie uit de missie valt af te leiden.

Aan de hand van de theorieën van Lievegoed en Noordman wordt de verwachting gewekt dat de faseovergang en de *continuïteitsfase* ten grondslag zullen liggen aan de nieuwe strategieën. Deze momenten in de ontwikkeling van de organisaties geven druk om verder te groeien.

1.3 Strategievorming voor non-profitorganisaties

Wanneer er in de wat oudere literatuur uit de organisatiewetenschappen gesproken wordt over ondernemingsstrategieën zoals bij Igor Ansoff en Michael Porter, is er een belangrijke gemene deler: winst. Winst is de basis voor iedere strategie. Voor non-profitorganisaties ligt dit anders. De naam zegt het al, een non-profitorganisatie is een organisatie zonder winstoogmerk. Dit in tegenstelling tot profitorganisaties waar dit wel het geval is. Non-profitorganisaties worden over het algemeen door de maatschappij ondersteund. Dit gebeurt via subsidies van de overheid of particuliere donaties.¹⁸

Wanneer er gekeken wordt naar het nemen van besluiten rond strategievorming dan spelen er bij non-profitorganisaties andere variabelen dan bij profitorganisaties. Zo wordt een non-profitorganisatie veel sterker beïnvloed door zijn omgeving, maatschappij, markt en financiers, dan een profitorganisatie. Bij zowel grote als kleine beslissingen heeft de verwachte reactie van de omgeving op deze beslissing een grote invloed op de uiteindelijke keuze van de non-profitorganisatie. Zeker wanneer er een nieuwe strategie gevormd wordt is de goedkeuring van de omgeving zeer belangrijk. Geld bepaalt in welke mate het bedrijf

¹⁷ Dirk Noordman, *Kunstmanagement: hoe bestaat het?* (Amsterdam: Bioton, 1989),

¹⁸ Giep Hagoort, *Strategisch Dialoog in de kunstensector* (Delft : Eburon, 1999), 70.

afhankelijk is van zijn omgeving. De verhouding tussen het bedrag dat het bedrijf zelf weet binnen te brengen en het bedrag dat gesponsord of gesubsidieerd moet worden geeft de mate van afhankelijkheid aan. Een bedrijf dat zelf maar weinig geld binnen weet te krijgen is veel afhankelijker van zijn omgeving dan een bedrijf dat slechts een kleine financiële bijdrage van zijn omgeving nodig heeft.¹⁹

De omgeving van non-profitorganisaties is in drieën te delen, de markt, de geldschietters en de maatschappij. Wanneer burgers belasting betalen kunnen ze er niet zelf voor kiezen waar dat geld wel en niet heen gaat. Burgers zijn hierdoor extra alert op onverantwoordelijke en onethische keuzes van organisaties met overheidssteun.²⁰ Hoewel dit zeker invloed heeft op de keuzes die non-profitorganisaties maken, hebben de fondsen die de financiële steun toekennen een veel grotere invloed. De politieke invloed die deze fondsen hebben uit zich op verschillende manieren. Zo leeft er bij non-profitorganisaties bijna geen competitiedrang, dit komt onder andere doordat hun strategieën eigenlijk niet geheim te houden zijn. Om controle uit te kunnen oefenen moet het beleid van non-profitorganisaties door verschillende instanties zijn in te zien, per ongeluk of express kunnen de strategieën hierdoor makkelijk op straat komen te liggen. Daarnaast is het voor non-profitorganisaties ook niet mogelijk om deze strategieën zomaar aan te passen. Het geld is verstrekt op basis van de strategie die er lag, wil een organisatie de ondernemingsstrategie aanpassen dan zullen er vele lange (politieke) gesprekken aan vooraf moeten gaan. Hierdoor is het voor non-profitorganisaties slechts beperkt mogelijk om op de markt te kunnen reageren. De drang tot competitie ligt dan ook niet bij het winnen van publiek maar bij het krijgen van subsidiegeld. Dit zorgt ervoor dat strategieën zich niet richten op waar het werkelijk om zou moeten gaan, namelijk de vraag van de markt, maar op een politiek ideaalbeeld.²¹ Daar komt nog bij dat de doelen die gesteld worden door de organisatie houvast bieden voor de fondsen om het succes van de onderneming te meten. Omdat succes en kwaliteit niet te meten zijn wordt er vaak teruggegrepen op cijfers. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken naar bezoekersaantallen. Wanneer organisaties hun doelen vast stellen zullen ze de afrekening hierop, en daarbij dus de kans om de subsidie te verliezen, in het achterhoofd houden. Vaak worden hierdoor geen ambitieuze doelstellingen neergezet maar alleen haalbare resultaten. Hierdoor worden kansen gemist omdat het niet mogelijk is om in een lopende subsidieperiode onderdelen waar de organisatie goed in is uit te breiden en andere onderdelen af te stoten. De markt speelt dus eigenlijk maar een kleine rol. Hoewel het voldoen aan de vraag van de markt ervoor kan zorgen dat een non-profitorganisatie minder afhankelijk wordt, kan dit alleen gerealiseerd worden wanneer deze organisaties eerst geld krijgen van een fonds.²²

¹⁹ R. Ashworth, G. Boyne en R. Walker, "Regulatory problems in the public sector: theories and cases" *Policy & Politics* 302 (2002): 204.

²⁰ Marios Katsioloudes, *Strategic management, global cultural perspectives for profit and non-profit organisations* (Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006), 258-259.

²¹ J. Weerardena, Et. al., "Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation" *Journal of World Business* 45 (2010): 350-351.

²² Marios Katsioloudes, *Strategic management, global cultural perspectives for profit and non-profit organisations* (Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006), 252-264.

De omgeving van een fonds bestaat dan wel uit verschillende onderdelen maar het werkt als een cirkel. In welke richting een organisatie ook denkt, uiteindelijk komen ze toch weer uit bij de fondsen en de politiek. Wat de politiek en de fondsen willen bepaalt hoe de non-profit sector eruit ziet. De vraag van de markt komt pas op de tweede of misschien zelfs wel derde plaats.

1.3.1 Strategievorming in de kunstsector

In de voorbeelden die aangehaald worden in de literatuur over strategievorming in non-profitorganisaties worden kunstorganisaties vrijwel niet genoemd. Wanneer er gezocht wordt naar literatuur die strategievorming in de kunstsector behandelen blijkt deze vrij gering. In de jaren '70 werd er voor het eerst een handboek geschreven over strategievorming voor kunstinstellingen door Tem Horwitz. Strategievorming voor kunstorganisaties wordt door hem voornamelijk gezien als een middel om aan fondsen en sponsors duidelijk te maken wat de doelen en doelgroepen zijn van de organisatie. In de literatuur die de jaren daarna is geschreven wordt met name het evenwicht tussen de zakelijke strategische planning en het artistieke proces beschreven. Zo stellen McDaniel en Thorn in 1990 dat strategische planning het artistieke proces verdrijft van hoofd- naar bijzaak in de organisatie. Daar tegenover staan schrijvers zoals Raymond en Greyser die stellen dat strategische planning en het artistieke proces heel goed samen gaan, als alles maar voorzichtig wordt aangepakt. Het gaat in de literatuur vooral om het evenwicht tussen zakelijk en artistiek. Het artistieke proces is een belangrijke variabele in de kunstsector die niet voorkomt in de literatuur over non-profitorganisaties.

Giep Hagoort heeft in zijn boek *Strategisch dialoog in de kunstensector* onderzoek gedaan naar waarden die belangrijk zijn bij strategievorming in de kunstensector. Hij onderscheidt zeven verschillende sporen: historische analyse, vernieuwing en tradities, multiculturele context, cultureel krediet, algemeen kunstbelang, artistieke processen en artistiek leiderschap. De historische analyse gaat erover dat, door kennis over kunstgeschiedenis, strategie niet uit de waan van de dag voortkomt, maar vanuit deze geschiedenis vooruit gaat. Het spoor vernieuwing en tradities hangt hier sterk mee samen. Vernieuwing komt voort uit de traditie van de organisatie of het kunstgenre. De vernieuwing die plaats vindt bij het maken van een nieuwe strategie heeft ook zijn weerslag op de traditie; gaat de nieuwe strategie mee in de traditie of niet. Het derde spoor noemt Hagoort de multiculturele context, dit spoor houdt in dat volgens Hagoort de multiculturele samenleving door de kunsten en kunstorganisaties bevorderd moet worden. Cultureel krediet is het vierde spoor en gaat over de financiële gezondheid van kunstorganisaties, er moet een gezond evenwicht zijn tussen kwaliteit en geld. Wel moet er bij de strategievorming gedacht worden over manieren om deze strategie te financieren. Het algemeen kunstbelang gaat over de kritische houding van kunstorganisaties, een van de taken van kunstorganisaties is het aangaan van de cultureel-politieke dialoog. De artistieke processen, die het op een na laatste spoor zijn, moeten een groot aandeel hebben in de strategie en belangrijker zijn dan managementprocessen. Wanneer creativiteit teveel wordt benauwd door het management

droogt deze op. Als laatste spoor wordt het artistiek leiderschap genoemd. Bij strategievorming moet er nagedacht worden over het artistiek leiderschap. Blijft deze in dezelfde vorm bestaan of verandert deze. Hoewel de artistieke leiding in kunstorganisaties erg dominant is, is deze ook erg kwetsbaar.²³

Volgens Hagoort zijn er spanningen tussen deze waarden en strategievorming. Zo wordt de kunstsector gekenmerkt door onzekerheid, zowel over het artistieke proces, de kwaliteit als over de toekomst. Dit kan niet weggenomen worden door een strategie te vormen. Daarnaast brengt strategievorming het gevaar met zich mee dat, door het optekenen van de plannen, er teveel gestreefd wordt naar wat er op papier staat en er geen oog meer is voor de wereld om de organisatie heen waardoor innovatie en vernieuwing vergeten worden.

24

1.3.2 Mogelijke variabelen

Aan de hand van de literatuur over strategievorming in non-profitorganisaties en kunstorganisaties zijn er verschillende variabelen te onderscheiden die mogelijk invloed hebben op de strategievorming.

- Markt: wordt gevormd door afnemers van het product dat de organisatie aanbiedt.
- Maatschappij: deze variabele heeft twee kanten. De maatschappij houdt de organisatie in de gaten. Omdat de organisatie gefinancierd wordt door belastinggelden is de maatschappij zeer alert op ethische misstappen van de organisatie. De andere kant van deze variabele is dat het volgens Hagoort de taak is van kunstorganisaties om een bijdrage te leveren aan deze maatschappij, in het bijzonder de multiculturele samenleving.
- Financiën: zonder geld komt een organisatie niet ver. Deze variabele heeft betrekking op de manier waarop de organisatie aan zijn geld komt en wat het daarvoor over heeft. Past het de strategie aan de eisen van een fonds aan of staat de kwaliteit en de artistieke visie voorop en komen de financiën op een tweede plaats.
- Artistiek proces/artistieke visie: is gebaseerd op de artistieke creativiteit van waaruit het product wordt gemaakt die de kunstorganisatie aanbied aan de markt. Hoe sterker en beter het artistieke proces en de artistieke visie des te kwalitatief sterker is het product.
- Historisch besef: hier draait het om de kennis van de kunstgeschiedenis en de eigen rol hierin.
- Vernieuwing en tradities: hangt samen met het historisch besef. Bij vernieuwing wordt de keuze gemaakt om verder te bouwen op bestaande tradities binnen de organisatie of om hier juist mee te breken.²⁵
- Algemeen kunstbelang: kunstorganisaties moeten stelling nemen in het cultureel-politieke debat en dit debat proberen aan te wakkeren om het algemeen kunstbelang te verdedigen.

²³ Giep Hagoort, *Strategisch Dialoog in de kunstensector* (Delft : Eburon, 1999), 119-166.

²⁴ Giep Hagoort, *Strategisch Dialoog in de kunstensector* (Delft : Eburon, 1999), 167.

²⁵ Vernieuwing is de term zoals gebruikt door Hagoort, dit is breder dan groei en uitbreiding. Aangezien alle andere motieven ook letterlijk zijn overgenomen zal ook dit motief niet aangepast worden.

- Artistiek leiderschap, bij strategievorming is de plaats van de artistieke leiding zeer belangrijk. Wordt er op dezelfde manier door gegaan of gaan er veranderingen plaatsvinden.

Wanneer het er om gaat de variabele aan te wijzen waarvan wordt verwacht dat het de doorslag geeft in de strategievorming is er een verschil tussen literatuur over non-profitorganisaties en kunstorganisaties. In de literatuur over non-profitorganisaties wordt duidelijk gesteld dat het financiële aspect de meeste invloed heeft op de strategievorming. In de literatuur over kunstorganisaties komt het artistieke proces naar voren als belangrijkste variabele.

1.4 Grondslagen en variabelen: de verwachtingen

De verwachtingen die voortkomen uit dit hoofdstuk zijn tweeledig. Er zijn verwachtingen over wat mogelijk ten grondslag ligt aan de strategieën en verwachtingen over de variabelen die een rol gespeeld hebben tijdens de strategievorming en misschien wel de doorslag hebben gegeven. Bij het kijken naar wat er ten grondslag ligt aan een groeistrategie zijn er twee verwachtingen naar voren gekomen. Aan de hand van de groeistrategieën van Igor Ansoff en de theorie over organisatiegroei van Porter blijkt dat de missie van de organisatie waarschijnlijk ten grondslag zal liggen aan de nieuwe strategie. Zo zal de strategie waarschijnlijk voortgekomen zijn uit de missie en ligt de missie ook ten grondslag aan het soort groei dat de nieuwe strategie beoogt.

De verschillende fases zoals beschreven door Lievegoed en Noordman zouden ook ten grondslag kunnen liggen aan de groeistrategieën. Lievegoed en Noordman zien verschillende fases die een organisatie doorloopt tijdens zijn ontwikkeling. Voor dit onderzoek zal de fasebenaming van Noordman gebruikt worden. De *artistieke pioniersfase*, de *investeringsfase* en de *continuïteitsfase*. De overgang tussen deze fases zou ten grondslag kunnen liggen aan de groei van een organisatie, ook zou het kunnen dat de organisatie in de laatste fase zit, de *continuïteitsfase*. Deze fase vraagt om constante vernieuwing om het bestaansrecht van de organisatie te blijven bevestigen.

Uit de literatuur over strategievorming in non-profitorganisaties en kunstorganisaties zijn acht variabelen naar voren gekomen die mogelijk invloed hebben gehad tijdens de strategievorming bij de festivals. De variabelen die zijn te onderscheiden zijn markt, maatschappij, financiën artistiek proces/artistieke visie, algemeen kunstbelang en artistiek leiderschap. Van deze acht variabelen zijn er twee variabelen die uit de literatuur naar voren komen als de variabele die wellicht doorslaggevend is geweest in de strategievorming bij de festivals. In de literatuur over non-profitorganisaties wordt duidelijk gesteld dat het financiële aspect de meeste invloed heeft op de strategievorming. In de literatuur over kunstorganisaties komt het artistieke proces naar voren als belangrijkste variabele. Beide onderwerpen sluiten elkaar niet uit in het vormen van de grondslag voor de nieuwe, op groei gerichte, strategie.

2. Grondslagen in de praktijk

Uit de literatuur komen twee onderwerpen naar voren die mogelijk ten grondslag liggen aan de groeistrategie van festivals. Het eerste is een overgang tussen fases of de *continuïteitsfase* zoals beschreven in de theorieën van Lievegoed en Noordman. Zowel een faseovergang als de *continuïteitsfase* vraagt om vernieuwing. Ten tweede is het ook waarschijnlijk dat de missie ten grondslag ligt aan de groeistrategie. Volgens Porter zou de strategie uit de missie voort moeten komen en de theorie van Ansoff stelt dat het soort groei ook uit de missie voortkomt. Deze theorieën zullen in dit hoofdstuk aan de praktijk getoetst worden. Door te kijken naar de geschiedenis van de festivals zal gekeken worden in welke fase het festival tijdens de groei zat. Daarna zal de invloed van de missie van de festivals bekeken worden.

2.1 Het Nederlands Theater Festival

2.1.1 De geschiedenis

De geschiedenis van het Nederlands Theater Festival is in te delen in twee periodes: De periode van Arthur Sonnen en de periode van Jeffrey Meulman. Meulman, momenteel artistiek leider van het Nederlands Theater Festival, vindt het zelfs twee verschillende festivals. De eerste periode begon in 1987 toen het Nederlands Theater Festival werd opgericht door Arthur Sonnen. Het festival vond plaats in Amsterdam, presenteerde de beste, opmerkelijkste en meest spraakmakende voorstellingen uit eigen land van het afgelopen seizoen. Daarnaast werden er voorstellingen uitgewisseld met het zusterfestival: "Het Theaterfestival" in Vlaanderen. De selectie werd gemaakt door Nederlandse journalisten die keken naar de artistieke invloed die de voorstellingen op de theatersector hadden. Hieruit kwam ook de *Grote Nederlands Theater Festivalprijs* voort. Het bestaansrecht van Het Theaterfestival was al snel duidelijk en het ontwikkelde zich snel door naar de *continuïteitsfase*. In deze fase ging het echter mis. Het festival was door de jaren heen sterk gemarginaliseerd en steeds vakmatiger geworden. Zo werden de voorstellingen niet meer geselecteerd door een jury maar werd er een curator aangesteld om de selectie te maken. Hierdoor verdween de bekendheid bij het publiek en daalden de bezoekersaantallen. Niet alleen verloor het festival zijn draagvlak bij het publiek maar ook het politieke draagvlak bleek niet stevig genoeg. Dit kwam duidelijk tot uiting toen in 2004 werd besloten om de subsidie voor het Nederlands Theater Festival stop te zetten. Het Nederlands Theater Festival had zijn bestaansrecht voor publiek en politiek verloren.²⁶

Verschillende organisaties wilden het Nederlands Theater Festival echter niet laten verdwijnen en sprongen voor de Nederlandse tak van het festival in de bres. Het

²⁶ Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

zusterfestival in Vlaanderen, de Vereniging van Theatergezelschappen en –producenten, het Theater Instituut Nederland, Holland Festival, Bureau Promotie Podiumkunsten en de Stadsschouwburg Amsterdam besloten samen te werken om het festival te behouden. Op projectbasis werd samengewerkt om de artistieke idealen te verwezenlijken. Er werd dus weer van vooraf aan begonnen bij de *artistieke pioniersfase*. In deze fase werd er slechts één klein festival georganiseerd. De *artistieke pioniersfase* duurde uiteindelijk nog geen twee jaar. Jeffrey Meulman werd na het festival van 2005 aangetrokken met de opdracht om het festival weer op de rit te krijgen. In 2006 was de eerste editie van het vernieuwde Nederlands Theater Festival, TF1. In de jaren erna werd er weer door verschillende fondsen subsidie verleend aan het Nederlands Theater Festival en in de kunstenplanperiode 2009 - 2012 kreeg het Nederlands Theater Festival weer vaste subsidie van het Rijk.

Jeffrey Meulman heeft verschillende veranderingen doorgevoerd binnen het festival om dit voor elkaar te krijgen. Het Nederlands Theater Festival heeft nu twee delen TF1 en TF2. TF1 is meer een festival geworden. Naast de voorstellingen is er randprogrammering gekomen en een festivalhart opgericht. De voorstellingen worden weer gekozen door een jury en Meulman heeft ervoor gekozen om juryleden te kiezen die bekend zijn bij het publiek. Daarnaast heeft Meulman TF2 opgezet, ook wel het Fringe Festival genoemd. Dit is de tegenhanger van het veel formelere hoofdfestival TF1. Op het Fringe Festival krijgt het jonge talent de mogelijkheid zich te tonen. Het is voor iedereen mogelijk om zich aan te melden om op dit festival te staan. Er komt geen jury aan te pas, het Fringe festival is de plek waar de theatermaker de baas is. Hiermee werd bewezen dat het Nederlands Theater Festival in een andere vorm zeker nog bestaansrecht had en werd de inventarisatiefase bereikt. Door de veranderingen die Meulman heeft doorgevoerd is het festival niet alleen gegroeid ten opzichte van het festival in 2005 waarmee weer bij de *artistieke pioniersfase* was begonnen maar het festival is ook beduidend groter dan de festivals in de periode van Arthur Sonnen.²⁷ Er kan bij het Nederlands Theater Festival zeker gesteld worden dat de faseovergang ten grondslag heeft gelegen aan de groei van het festival. Er moest een keuze gemaakt worden om verder te gaan, een nieuwe strategie te ontwikkelen en te groeien anders had het festival niet meer bestaan.

2.1.2. Missie en doelen

De missie van het Nederlands Theater Festival is veranderd met de aanstelling van Jeffrey Meulman. Onder leiding van Arthur Sonnen was de missie om de meest belangwekkende ontwikkelingen te laten zien. Vanaf 2006 werd de missie onder leiding van Meulman veranderd naar, de promotie van het Nederlands en Vlaams theater onder een algemeen publiek.²⁸ Opvallend is dat de strategie dus niet is voortgekomen uit de bestaande missie, zoals volgens Porter wel zou moeten, maar dat het festival echt helemaal opnieuw is

²⁷ Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

²⁸ Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

begonnen en haar missie heeft aangepast om een nieuwe strategie te kunnen vormen. Het is mogelijk dat dit te maken heeft met de te nauwe formulering van de missie onder leiding van Sonnen. Het is mogelijk dat er binnen die missie geen of onvoldoende ruimte was om een strategie te formuleren waardoor het festival zodanig zou veranderen en groeien dat het bestaansrecht van het festival weer bewezen kon worden.

Ook bij het afleiden van het soort groei dat uit de missie voortkomt, is een probleem te ontdekken. Het festival lijkt in de missie met name te specialiseren. Toch heeft het festival productontwikkeling doorgevoerd waardoor nu het veel jongere en lossere Fringe Festival naast het wat formelere Nederlands Theater Festival staat. De missie ligt dus zeker niet ten grondslag aan de nieuwe strategie. De missie is veranderd om de beoogde strategie toe te kunnen passen en ook het soort groei kan niet uit de missie afgeleid worden.

2.2 Julidans

2.2.1. Geschiedenis

De *artistieke pioniersfase* van Julidans begon eind jaren tachtig. De Amsterdamse stadsschouwburg kampte met een gat in haar programmering toen het Nationale Ballet in 1986 verhuisde naar het Muziektheater. De jaren daarvoor verzorgde het Nationale Ballet een 10-daags dansprogramma in de Amsterdamse Stadsschouwburg. Luuk van Eijk, programmeur dans bij de stadsschouwburg en Jaap van Baasbank, mede-eigenaar van Van Baasbank & Baggerman stelde een 10-daagse programmering van internationale moderne dans samen om dit gat te vullen. Toen bleek dat dit bij het publiek in goede aarde viel werd er besloten om er een concept van te maken, waarmee Julidans ontstond. Het duurde hierna nog een jaar of vijf á zes voordat het festival echt een festival werd genoemd en doorgroeide van de *artistieke pioniersfase* naar de *inventarisatiefase*. In deze periode ging het festival zich ook uitbreiden naar andere theaters rond het Leidseplein en werd duidelijk dat van Eijk en van Baasbank niet zomaar mooie dans wilde laten zien. Ze wilden dansvoorstellingen laten zien die een connectie hebben met de maatschappij. Vanaf dat moment wordt Julidans ook opgenomen in de structurele subsidie. In de jaren daarna is Julidans langzaam doorgegroeid naar de *continuïteitsfase*. Er zijn sindsdien verschillende aanvullingen gekomen op het festival. Terwijl het festival in het begin alleen voorstellingen toonde van gerenommeerde choreografen is in 2007 het onderdeel Julidans NEXT aan het festival toegevoegd. Onder Julidans NEXT vallen voorstellingen van jonge, net afgestudeerde choreografen die volgens de programmeurs van het festival het talent in zich hebben om uit te groeien tot de wereldtop.

Ook is Julidans de samenwerking aangegaan met Cinedans waardoor er naast de voorstellingen die op het festival te zien zijn ook dansfilms bekeken kunnen worden. In 2010 is Luuk van Eijk, directeur van Julidans met pensioen gegaan en heeft het stokje overgedragen aan Anita van Dolen.²⁹ De *continuïteitsfase* waar Julidans op de moment in zit, ligt naar alle waarschijnlijkheid ook ten grondslag aan de groei die steeds door middel van

²⁹ Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

verschillende activiteiten wordt uitprobeernd, door Van Eijk modules genoemd. In deze fase is het heel belangrijk om te vernieuwen en Julidans doet dit ook.

2.2.2. Missie en doelen

De missie van Julidans is het tonen van het internationale niveau van de hedendaagse dans.³⁰ De veranderingen die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd sluiten hier mooi op aan. Er worden door de jaren heen verschillende modules uitprobeernd maar deze sluiten allemaal aan op de missie en de basis van het festival. Doordat de kern van het festival niet verandert kunnen de modules die niet werken met hetzelfde gemak weer worden afgestoten. Tijdens het interview met Luuk van Eijk kwam wel naar voren dat wanneer er een heel mooi idee op het pad van de festivalleiding komt, de missie ook gewoon aangepast zal moeten worden. Dat dit waarschijnlijk ook meerdere keren gedaan is blijkt wel uit het feit dat op de vraag naar de missie van het festival van Eijk drie verschillende formuleringen gebruikte voor hij tevreden was.³¹ De missie zoals die op dit moment geformuleerd is geeft wel aan dat Julidans zich specialiseert. Het soort groei dat er plaats vind is echter productontwikkeling. Ook hier lijkt de missie dus niet ten grondslag aan de groeistrategie te liggen.

2.3 Holland Festival

2.3.1. Geschiedenis

Het Holland Festival is het oudste festival van Nederland. Het werd vlak na de Tweede Wereld Oorlog in 1947 opgericht. Er was in de tijd na de oorlog een grote behoefte aan kunst, waardoor het direct een groot succes was. Er wordt tot na de jaren vijftig voor de kassa's gekampeerd om kaartjes te bemachtigen. Het festival groeide uit tot een groot festival dat bijna overal in Nederland programmeerde en duurde uiteindelijk bijna een heel kalenderjaar.³² Hoewel de faseovergangen nu niet meer helemaal duidelijk zijn is het wel duidelijk dat het festival al snel in de *continuïteitsfase* terecht kwam. Nadat er in de regio steeds meer kunstinstellingen ontstonden die zelf wilde kiezen wat er geprogrammeerd werd, trok het Holland Festival zich langzaam terug naar Amsterdam. Dat het festival moest inkrimpen betekende niet dat het stil werd rondom het festival. Er waren steeds kleine relletjes rond de programmering van het festival. Aangezien het Holland Festival als het visitekaartje van Nederland werd gezien werden er zelfs kamervragen gesteld over de "linkse elitaire programmering"³³ van het festival. In de jaren dat er zoveel ophef was over het programma

³⁰ Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

³¹ Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

³² Kasper Jansen, "Cultuursupermarkt of avant-gardefeest?" NRC Handelsblad, 30 mei, 1997.

³³ Kasper Jansen, "Cultuursupermarkt of avant-gardefeest?" NRC Handelsblad, 30 mei, 1997.

werd zelfs meerdere keren voorgesteld het festival op te heffen. Deze plannen zijn uiteindelijk nooit uitgevoerd.³⁴

De programmering heeft onder de verschillende artistieke leiders veel verschillende richtingen gekend. Het Holland Festival is altijd een kunstenfestival geweest maar het kerngenre is onder de verschillende artistieke leiders veranderd. Zo was er onder de leiding van Ivo van Hove veel aandacht voor internationale theaterproducties. Na de komst van Pierre Audi is dit verschoven naar muziek en muziektheater.³⁵ De *continuïteitsfase* waar het Holland Festival nu al jaren in zit leidt ertoe dat er steeds nieuwe en andere strategieën worden bedacht om het festival te vernieuwen en zijn bestaansrecht te behouden. Dat dit ook lukt blijkt wel uit het feit dat Pierre Audi in 2009 de Johannes Vermeerprijs voor het uitbreiden en verbreden van het Holland Festival ontving.

2.3.2 Missie en doelen

De missie verandert net als de artistieke visie met de aanstelling van een nieuwe artistiek leider. De missie van het Holland Festival is volgens de visie van Pierre Audi: “Het zijn van het voornaamste kunstenfestival van Nederland die alle podiumkunsten omarmt met muziek als kloppend hart, zichzelf opwerpend als internationaal cultureel baken voor het gehele kunstenveld.”³⁶ Onder leiding van de voorganger van Audi, Ivo van Hove was de missie gericht op theater. Bij de opvolging van Pierre Audi veranderde de strategie en daarbij ook de missie van het festival. Ook bij het Holland Festival is het dus zo dat de missie niet ten grondslag ligt aan de strategie maar ten behoeve van de nieuwe strategie verandert. De specialisatie die uit de missie spreekt is bij het Holland Festival een zeer duidelijke indicatie van de groeirichting van het festival op dat moment. Doordat er in de missie echter ook staat dat het alle podiumkunsten omarmt en het zichzelf een kunstenfestival noemt zijn de mogelijkheden om te groeien in welke richting dan ook eindeloos.

2.4 Over het IJ Festival

2.4.1 Geschiedenis

Bij het Over het IJ festival is de *artistieke pioniersfase* duidelijk te herkennen. In 1992 werd de grondslag voor het festival gelegd toen er, voor het jubileum van een stadswijk, in Amsterdam-Noord een evenement met locatietheater werd georganiseerd in opdracht van het stadsdeel. Dit beviel zo goed dat er besloten werd om vanuit de gemeente ieder jaar opdracht te geven zo'n evenement te organiseren. De gemeenteraad van stadsdeel Amsterdam-Noord vond op dat moment dat er te weinig gebeurde en dit was een goede kans hier wat aan te doen. Het moest ook niet meer een evenement zijn voor één stadswijk maar voor heel

³⁴ Kasper Jansen, “Cultuursupermarkt of avant-gardefeest?” NRC Handelsblad, 30 mei, 1997.

³⁵ Pierre Audi (artistiek directeur Holland Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 2 mei, 2011.

³⁶ Raad voor Cultuur, *Subsidieadviezen 2009-2012*. Den Haag, 19 juni 2008, 537.

Amsterdam-Noord. Op dat moment is er ook voor gekozen om naar de NDSM-werf te verhuizen, de ruimte en de mogelijkheden die daar waren maakte het de ideale plek voor locatietheater. Wel bleef heel Amsterdam-Noord bespeelbaar gebied. Onder leiding van Henk Schouten groeide het evenement steeds verder uit tot een volwaardig festival. Na een aantal jaar ging het echter financieel niet goed en dreigde het festival failliet te gaan.

De organisatie werd toen overgenomen door de Cultuurfabriek waar de zakelijke kant van het festival veel meer aandacht kreeg en het festival overging naar de *inventarisatiefase*. Met deze overname veranderde ook de programmering sterk. Het festival draaide om één grote voorstelling die in samenwerking met Dogtroep werd gemaakt. Om deze voorstelling heen werden allerlei randactiviteiten georganiseerd. Na dit een aantal jaren te hebben uitgeprobeerd rees de vraag of dit wel de ideale formule voor het festival was. Hoewel de zakelijke kant van het festival veel aandacht kreeg ontbrak de artistieke visie. In 2002 is er iemand vanuit de cultuurfabriek aangesteld om de artistieke richting van het festival te bepalen. In 2003 werd dit overgenomen door Lode van Piggelen. Het eerste jaar dat het festival naar de inzichten van Van Piggelen werd georganiseerd maakt de cultuurfabriek nog onderdeel uit van de organisatie. Na het eerste festival waarbij de cultuurfabriek met Van Piggelen samenwerkte gaven ze aan dat Van Piggelen een richting had gekozen die niet meer bij hun ideeën aansloot en droegen ze de stichting aan Van Piggelen over. In het jaar dat deze overdracht plaatsvond kreeg het "Over het IJ festival" ook structurele subsidie van het Rijk.

De richting van Van Piggelen bleek niet alleen de goedkeuring van de Raad voor Cultuur te krijgen, het viel ook goed bij het grote publiek. In de jaren die volgden groeide het Over het IJ festival uit van nog geen 5.000 bezoekers naar 33.000 in 2009.³⁷ Er zou voorzichtig gesteld kunnen worden dat het festival in deze jaren doorgroeide naar de *continuïteitsfase*. Ondanks de enorme sprong in bekendheid en bezoekers werd de subsidie aanvraag voor een vierjarige subsidie van het Over het IJ Festival in 2008 door het Fonds voor de Podiumkunsten afgewezen. De voornaamste kritiek was dat het festival in de jaren daarvoor enorm gegroeid was, onder andere in het aantal genres, en alleen maar wilde blijven groeien. Dit terwijl het festival mede door de enorme groei en uitbreidingen een duidelijke focus miste. Aangezien het Fonds voor Podiumkunsten maar een heel klein deel van het festival subsidieerde was het festival niet in gevaar en kan ook niet gezegd worden dat het festival politieke steun en daarmee een deel van zijn bestaansrecht verloor.³⁸ Het overgaan naar de *continuïteitsfase* heeft ten grondslag gelegen aan de verandering in strategie bij het Over het IJ Festival. Door de sterk zakelijk strategie van het festival was het contact met het publiek aan het verzwakken en dus moest er iets gebeuren om de ontwikkeling van de organisatie door te zetten.

³⁷ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

³⁸ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

2.4.2. Missie en doelen

De missie van het festival komt voort uit de visie die Van Piggelen over het festival heeft. Van Piggelen wilde bij zijn aanstelling een stadse tegenhanger van Oerol opzetten. Die stadse variant moest volgens Van Piggelen in Amsterdam komen omdat daar alle kunstvakopleidingen zitten. De studenten van deze opleidingen wilde Van Piggelen graag naar het festival halen omdat, volgens hem, op dat moment locatietheater dreigde te verdwijnen doordat theatergroepen als Dogtoep en Vis à Vis aan het verdwijnen waren. Dit gaf Van Piggelen ook de kans om een nieuwe ontwikkeling aan locatietheater te geven. Volgens hem werd locatietheater teveel vanuit beeld gemaakt waardoor inhoud op een tweede plaats kwam te staan. Terwijl volgens Van Piggelen locatietheater moet voortkomen vanuit de inhoud waaruit blijkt dat er een noodzaak is om op locatie te spelen in plaats van in een zaal. Dit wilde hij realiseren door een, onder goede begeleiding met jonge makers, onderzoekstraject in te gaan en niet direct grootschalige producties te maken. Deze trajecten zijn op dit moment in volle gang.³⁹

De missie van het festival zou samengevat kunnen worden met de zin: "Het tonen van locatietheater dat niet in de zaal kan en vanuit inhoud wordt gemaakt". Doordat deze missie geformuleerd is aan de hand van de visie van Van Piggelen is het duidelijk dat ook bij het "Over het IJ Festival" de missie is aangepast aan de strategie in plaats van, zoals de theorie van Porter luid, het afstellen van de strategie op de missie. Hoewel deze missie in eerste instantie voornamelijk met specificatie wordt geassocieerd betekent dit niet dat de missie nauw is. Locatietheater kan namelijk alle kunstgenres in zich opnemen, van beeldende kunst tot teksttheater. Het festival richt zich dus wel op specialisatie, maar de programmering kan ieder jaar in genres alle kanten op gaan.

2.5 Het International Theatre School Festival Amsterdam

2.5.1 Geschiedenis

De *artistieke pioniersfase* van het International Theatre School Festival Amsterdam heeft lang geduurd. In 1989 is het festival opgericht als onderdeel van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Het was de bedoeling dat tijdens het festival afstuderende studenten aan de wereld konden laten zien wat ze konden. Het duurde niet lang voordat andere kunstvakscholen zich bij het festival wilden aansluiten, studenten uit bijvoorbeeld Utrecht, Maastricht, Eindhoven en Leeuwarden reisden aan het einde van het college jaar af naar Amsterdam en zo breidde het festival zich steeds verder uit. Wel bleef het festival gevestigd binnen de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Het festival heeft hiermee veertien jaar in de *artistieke pioniersfase* gezeten, wat uitzonderlijk lang is. In 2003 werd met de aanstelling van Jacqueline van Benthem als algemeen directeur een poging gedaan om door

³⁹ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

te groeien naar de *inventarisatiefase*, met name door zich los te maken van de AHK en eigen huisvesting te zoeken. Na de splitsing wendden alle scholen zich van het festival af. Het was een chaotisch festival geworden met allemaal her en der verspreide kleine voorstellingen. Studenten waren alleen bezig met goed scoren bij het publiek en de artistieke inhoud werd hierbij soms totaal vergeten. De artistieke lijn van het festival was verdwenen. Hierna kostte het heel veel moeite voor het festival om het hoofd boven water te houden. Niet alleen waren er problemen met de scholen ook kreeg het geen subsidie meer. Op dat moment is Theu Boermans aangetrokken als artistiek directeur en Tim Persent als artistiek leider dans. Samen met Jacqueline van Benthem, algemeen directeur en verantwoordelijk voor de financiën, hebben ze het festival opnieuw bekeken en een steviger concept bedacht. Er is toen voor gekozen dat alleen HBO kunstvakopleidingen op het festival vertegenwoordigd mochten zijn. Als tegenprestatie voor de zekerheid van een plekje op het festival moesten de scholen een financiële bijdrage leveren door studenten naar het festival te sturen zodat ze elkaars voorstellingen konden zien. Met dit concept heeft het ITs Festival in het kunstenplan periode 2009-2012 structurele subsidie gekregen voor het nationale deel van het festival. In het internationale deel van het festival had de commissie minder vertrouwen en dit deel kreeg dus geen vaste subsidie. Met deze veranderingen was de overgang naar de *inventarisatiefase* voltooid.

De afgelopen drie jaar gaat het goed met het festival. Doordat er minder druk ligt op het krijgen van subsidie van fondsen kan er meer aandacht besteed worden aan het programma. Het gaat zelfs zo goed met het festival en het is zo populair onder de studenten van Nederlandse en buitenlandse kunstvakopleidingen dat het festival uit haar voegen begint te barsten.⁴⁰ Begin 2011 is er een nieuwe strategie geformuleerd die door het samenwerken met het NEU/NOW festival kan leiden tot het doorgroeien naar de *continuïteitsfase*. Deze faseovergang ligt duidelijk ten grondslag aan de nieuwe strategie. Het is waarschijnlijk dat als er geen nieuwe strategie geformuleerd was het festival langzaam haar groeiende lijn zou hebben verloren.

2.5.2. Missie en doelen

De missie van het ITs Festival is: "Het verzorgen van een springplank voor afstuderende kunstvakstudenten. Ze wil een brug vormen tussen het kunstvakonderwijs en de professionele sector".⁴¹ De missie van het ITs Festival is de enige missie die sinds de oprichting van het festival onveranderd is gebleven. Waarschijnlijk komt dit doordat deze missie zeer breed geformuleerd is en er bij het groeien van het festival, zolang er maar met kunstvakstudenten wordt gewerkt, alle kanten op gegaan kan worden.

De missie richt zich dus wel op specialisatie maar is tegelijkertijd heel breed. Dit is maar gedeeltelijk terug te zien in de programmering. Op dit moment zijn theater en dans de

⁴⁰ Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 18 april, 2011.

⁴¹ Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 18 april, 2011.

belangrijkste genres binnen het festival terwijl de missie de ruimte laat voor meer verschillende genres. Er is de afgelopen jaren al wel voorzichtig gekeken naar andere genres. Zo is er muziektheater geweest, is er een plek voor tekstschrijvers gerealiseerd en is er dit jaar voor het eerst een tentoonstelling van scenografiestudenten in het festivalhart te zien. Dit duidt op productontwikkeling terwijl dit niet bij een organisatie die zich richt op specialisatie zou passen.

2.6 Verwachtingen en tussentijdse conclusie

Er is in dit hoofdstuk gekeken naar de mogelijkheid dat de faseovergang, de *continuïteitsfase* en de missie van het festival de grondslag voor de nieuwe strategie vormden. Nadat deze mogelijkheden vergeleken zijn met de praktijk kan er gesteld worden dat de faseovergang en de *continuïteitsfase* duidelijk ten grondslag hebben gelegen aan de nieuwe strategie. Bij het Nederlands Theater Festival en het Over het IJ Festival moest er een nieuwe strategie geformuleerd worden om de groeiende lijn van de organisatie vast te kunnen houden. Het ITs Festival zit op dit moment vlak voor de faseovergang en zal de nieuwe strategie moeten volgen om de stijgende lijn vast te kunnen houden. Bij zowel het Holland Festival als Julidans is te zien dat de druk om te vernieuwen die speelt tijdens de *continuïteitsfase* leidt tot strategieën die het festival doen groeien en uitbreiden.

Terwijl de faseovergang en de *continuïteitsfase* dus beide ten grondslag liggen aan de nieuwe strategie, blijkt die bij de missie niet zo te zijn. Bij vier van de vijf festivals is de missie aangepast om hem bij de vernieuwde strategie te laten passen, in plaats van andersom zoals door Michael Porter wordt geadviseerd. Ook wanneer de theorie van Ansoff vergeleken wordt met de praktijk lijkt deze theorie niet op de festivals van toepassing. Alle festivals doen aan productontwikkeling, dit is een soort groei die volgens Ansoff met name bij organisaties voorkomt die innovatie hoog in het vaandel hebben staan. Dit zou ook terug moeten komen in de missie van de organisaties. Toch zijn de missies van de festivalorganisaties gericht op specialisatie en niet op innovatie. Er kan dus gesteld worden dat het niet de missie is geweest die ten grondslag heeft gelegen aan de groeistrategieën van de festivals.

3. Variabelen in de praktijk

In hoofdstuk één zijn er acht verschillende variabelen naar voren gekomen uit de literatuur over strategievorming in non-profitorganisaties en kunstorganisaties. Deze acht variabelen zijn markt, maatschappij, financiën, artistiek proces/artistieke visie, historisch besef, algemeen kunstbelang, vernieuwing en tradities en artistiek leiderschap. Deze variabelen zullen aan de praktijk getoetst worden aan de hand van interviews met de artistiek leiders van de vijf verschillende festivals. Er is gesproken met Lode van Piggelen van het Over het IJ Festival, Jeffrey Meulman van het Nederlands Theater Festival, Luuk van Eijk van Julidans, Pierre Audi van het Holland Festival en Jacqueline van Benthem van het ITs Festival.

3.1 Markt

Volgens de literatuur over non-profitorganisaties is het voor non-profitorganisaties heel erg lastig om rekening te houden met de markt. Uit de interviews blijkt echter dat de markt zeker wel een rol speelt bij beslissingen die genomen worden. Zo is er bij het Nederlands Theater Festival voor gekozen om veel meer aandacht te besteden aan het publiek. Dit is alleen al terug te zien in de nieuwe doelstelling die geformuleerd is bij de aanstelling van Jeffrey Meulman: "De promotie van de podiumkunsten bij het Nederlands publiek". Ook is de visie van Meulman gericht op het publiek. Hij vindt dat festivals contrast moeten bieden, door twee uitersten tegenover elkaar te zetten wil hij het publiek een "rollercoasterervaring" meegeven.⁴²

Ook de visie van Van Piggelen van het Over het IJ Festival heeft zijn basis bij het publiek. Er was namelijk volgens Van Piggelen een gat in het aanbod van locatietheater waar wel publiek voor was. Het meeste aanbod van locatietheater was niet serieus genoeg, daarom wilde hij voor dit publiek een festival maken. Daarbij komt dat bij ieder nieuw idee voor een concept ook specifiek gekeken wordt naar de manier waarop het concept naar het publiek zal worden gecommuniceerd.⁴³ Het publiek is bij Julidans zelfs de reden geweest voor het doorzetten van het festival. Door de onverwacht grote animo werd het projectmatige concept omgezet in een festival.⁴⁴ Wel is het zo dat, hoewel er duidelijk nagedacht wordt over het publiek, het publiek er zelf niet bij betrokken wordt. Zo zegt Van Piggelen tijdens het interview: "Eigenlijk bleek toen al vrij snel dat daar een groot publiek voor was".⁴⁵ Terwijl hij in datzelfde interview aangeeft een festival te willen maken voor een publieksgroep waar naast Oerol geen aanbod voor was.

⁴² Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

⁴³ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

⁴⁴ Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

⁴⁵ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

3.2 Maatschappij

De variabele maatschappij heeft twee kanten. De maatschappij houdt de organisatie in de gaten. Omdat het gefinancierd wordt met belastinggelden is de maatschappij zeer alert op ethische misstappen van de organisatie. De andere kant is dat het volgens Hagoort de taak is van kunstorganisaties om een bijdrage te leveren aan deze maatschappij en dan specifiek de multiculturele samenleving. Opvallend is dat alleen bij Julidans deze variabele terug komt. Bij Julidans is het maatschappelijk belang van de voorstellingen zeer belangrijk. Er worden onderwerpen gekozen die op dat moment actueel zijn, zoals AIDS, vrouwenemancipatie en homoseksualiteit.⁴⁶

3.3 Financiën

De financiën blijken een zeer belangrijke variabele te zijn. In ieder interview kwam deze variabele ruimschoots naar voren. Bij het Nederlands Theater Festival waren de financiën bij de veranderingen in 2005 duidelijk een punt van aandacht. Fondsen hadden het vertrouwen in het festival opgezegd en dit vertrouwen moest weer opnieuw gewonnen worden.⁴⁷ Bij het ITs Festival wordt er onder andere nagedacht over uitbreiding om de kans op financiering te vergroten en zal er eerst worden gekeken of de nieuwe strategie financieel wel haalbaar is voordat deze ook wordt doorgevoerd.⁴⁸ Bij het Holland Festival blijkt dat de financiële afhankelijkheid van de fondsen ook direct invloed heeft op inhoudelijke beslissingen. Zo is Ivo van Hove aangetrokken door het bestuur toen er vanuit het fonds kritiek was over het tekort aan internationale theatervoorstellingen, Pierre Audi werd aangetrokken op het moment dat er kritiek was op het tekort aan muziek(theater) in het festival.⁴⁹ Ook Van Piggelen van Over het IJ geeft aan in het begin te hebben gelaveerd met de eisen van de fondsen maar hij is al snel teruggekomen op deze beslissing. Het leek alsof het juist zo was dat wanneer ze eigenwijzer werden meer fondsen met ze in zee gingen.⁵⁰ Van Eijk van Julidans stelt dat je nooit weet waar het begint en eindigt: "Iedereen leest de speerpunten van de fondsen en als daar iets in staat wat aansluit bij jouw ideeën laat je dat natuurlijk niet onbenoemd."⁵¹

⁴⁶ Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

⁴⁷ Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

⁴⁸ Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 18 april, 2011.

⁴⁹ Pierre Audi (artistiek directeur Holland Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 2 mei, 2011.

⁵⁰ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

⁵¹ Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

3.4 Artistiek proces/artistieke visie

Zoals al bleek uit de literatuur over strategievorming is het artistieke proces en de artistieke visie de grote tegenhanger van de zakelijke, financiële variabele.

Zo is de artistieke visie van de artistiek leiders van het Holland Festival, het Nederlands Theater Festival en het Over het IJ Festival de basis voor de vernieuwde missies van de festivals. Door deze nieuwe missie veranderde de inhoud van en bij het Nederlands Theater Festival en het Over het IJ Festival ook de vorm van het festival. Bij het ITs Festival is het juist het artistieke proces en de artistieke visie die nog niet goed naar voren komen in met name het internationale gedeelte van de programmering. Met de nieuwe strategie zal dit verstevigd moeten worden. Ook bij Julidans is te zien dat de artistieke visie belangrijk is. Zo zegt Luuk van Eijk. “ Beeldvorming, die niet strookt met het festival maar misschien lekkerder overkomt, en het opschuiven naar de wensen van de markt ten behoeve van politiek en fondsen en dus te laten prevaleren boven de artistieke en inhoudelijke uitgangspunten van Julidans is wat mij betreft niet aan de orde.”⁵² Het blijkt dus dat zowel de financiën als de artistieke visie zeer belangrijke variabelen zijn.

3.5 Historisch besef

Het historisch besef over de eigen rol in de kunstgeschiedenis is alleen terug te zien bij het Over het IJ Festival. Lode van Piggelen vond het zeer belangrijk om jonge makers kennis te laten maken met locatietheater. Het locatietheater dreigde op dat moment volgens Van Piggelen uit te sterven en dit wilde hij voorkomen door jonge makers te begeleiden in het onderzoeken van dit genre.⁵³ Bij de andere festivals lijkt er vooral aandacht voor de eigen geschiedenis. Dit valt echter onder de variabele: vernieuwing en tradities.

3.6 Vernieuwing en tradities

Deze variabele lijkt erg op het historisch besef maar bij deze variabele gaat het over de tradities van de eigen organisatie en hoe eventuele vernieuwingen hier tegen af worden gezet. Bij het Holland Festival is dit bijvoorbeeld terug te zien in de visie van Pierre Audi. Hij wil terug naar de oude formule van het Holland Festival (een algemeen kunstenfestival zonder specialisatie) maar dan met een nieuwe hedendaagse inhoud. Hij wil de grandeur van het Holland Festival uit de begindagen terughalen.⁵⁴ Bij het ITs Festival is deze variabele terug te zien doordat er constant teruggegrepen wordt naar de reden van het bestaan van het

⁵² Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

⁵³ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

⁵⁴ Pierre Audi (artistiek directeur Holland Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 2 mei, 2011.

ITs Festival. De opkomende veranderingen mogen deze traditie niet verbreken.⁵⁵ Bij het Nederlands Theater Festival is deze variabele terug te zien bij de organisaties die besloten dat de traditie van het Nederlands Theater Festival niet mocht verdwijnen en in een andere vorm doorgezet moest worden.⁵⁶

3.7 Algemeen kunstbelang

Tijdens alle interviews werd er vol hartstocht verteld over het eigen festival maar het algemeen kunstbelang kwam heel weinig naar voren. Het "Over het IJ Festival" is het enige festival waar gesproken is over de keuze voor voorstellingen die een discussie losmaken bij het publiek. Deze worden niet bewust gezocht maar als ze aangeboden worden zal het geen reden zijn om deze voorstellingen niet te programmeren. Dit is ook onderdeel van de visie van Lode van Piggelen, hij programmeert makers die een goed idee hebben voor een voorstelling. De inhoud wordt beoordeeld op kwaliteit, er wordt niet gekeken in welk hokje het geplaatst kan worden.⁵⁷

3.8 Artistiek leiderschap

De laatste variabele is het artistiek leiderschap, de invloed hiervan is duidelijk. Bij het Holland Festival zorgt de wisseling van de artistieke leiding iedere keer voor een aardverschuiving binnen de programmering.⁵⁸ Bij het Over het IJ Festival zorgde het aantrekken van Lode van Piggelen voor een geheel nieuwe visie en hiermee een hele nieuwe vorm van het festival.⁵⁹ Ook bij het Nederlands Theater Festival heeft de komst van Jeffrey Meulman gezorgd voor veranderingen binnen de programmering en de vorm van het festival.⁶⁰ Bij het ITs Festival is er nog geen wisseling geweest in de artistieke leiding en bij Julidans is deze pas net vorig jaar geweest. Bij deze festivals kan hier dus nog niets over worden gezegd. Het is opvallend dat het artistieke leiderschap veel te maken lijkt te hebben met veranderingen en groei binnen de festivals.

3.9 Tussentijdse conclusie

⁵⁵ Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 18 april, 2011.

⁵⁶ Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

⁵⁷ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

⁵⁸ <http://www.hollandfestival.nl/page.ocl?pageid=26> laatst bezocht op 3-6-2011

⁵⁹ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

⁶⁰ Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

Het is duidelijk dat er verschillende variabelen zijn die vaker genoemd zijn in de interviews en waarvan we kunnen aannemen dat ze een grotere rol gespeeld hebben bij de strategievorming. De variabele maatschappij, algemeen kunstbelang en historisch besef lijken alle drie direct af te vallen. Vernieuwing en tradities en artistiek leiderschap komen al iets vaker naar voren in de interviews. Bij de wisseling van artistieke leiding blijkt er vaak veel te veranderen in de vorm of de programmering van het festival. Dit heeft te maken met een variabele die veel vaker genoemd wordt, artistieke visie en artistiek proces. De artistieke visie van de artistiek leider blijkt een belangrijke variabele te zijn. In alle interviews komt deze variabele direct of aan de hand van het artistieke proces naar voren. Bij het Holland Festival en het ITs Festival speelt de variabele; vernieuwing en tradities hier in mee. Hoewel er wel vernieuwd wordt, wordt dit gedaan in de traditie van het festival.

Zoals in de literatuur al werd aangegeven heeft de artistieke visie/het artistieke proces een belangrijke tegenhanger, de zakelijke, financiële kant. Deze komt ook in ieder interview naar voren. Zoals in de literatuur al werd voorspeld is het een lastig evenwicht. Het blijkt inderdaad dat de criteria van de fondsen toch in ieder geval een beetje een rol spelen. Welke variabele belangrijker is zal in het volgende hoofdstuk bekeken worden.

Dan hebben we nog een laatste belangrijke variabele, de markt. In bijna ieder interview wordt de markt genoemd als een variabele waar rekening mee wordt gehouden. Dit is de derde grote variabele. In het volgende hoofdstuk zal er gekeken worden hoe deze variabele tegenover de financiële en het artistieke proces/de artistieke visie staat.

Naast de variabelen die al genoemd werden in de literatuur komen er nog twee andere variabelen naar voren: het aanbod en de organisatorische variabele. Een beleid kan op iedere manier geschreven worden maar voor een festival is het zeer belangrijk dat er ook aanbod is van het soort voorstellingen dat het wil programmeren. Bij het Over het IJ Festival is het zelfs zo dat Lode van Piggelen heeft besloten om er voor te zorgen dat zijn aanbod niet zou verdwijnen. Ook is er een organisatorische variabele die lijkt mee te spelen. Zo zou Pierre Audi het liefst alle kunstgenres evenveel laten zien maar er zijn simpelweg niet meer locaties waar hij gebruik van kan maken. Ook van Eijk van Julidans geeft aan dat locaties meespelen: "Er zijn een aantal zalen die je tot je beschikking hebt en die zijn niet voor iedere voorstelling geschikt". Er zijn dus meer variabelen die in de praktijk meespelen bij de strategievorming van festivalorganisaties. In het volgende hoofdstuk zal aan de hand van de alternatieven die zijn afgewezen en het alternatief dat uiteindelijk gekozen is worden gekeken welke variabele de doorslag heeft gegeven.

4. Alternatieven en de doorslaggevende variabele

4.1 Het Nederlands Theater Festival

Bij de aanstelling van Jeffrey Meulman is er veel veranderd bij het "Nederlands Theater Festival". De aanleidingen voor de grote veranderingen die doorgevoerd werden zijn overduidelijk. Zowel bij het publiek als bij de politiek was het draagvlak voor het festival verdwenen. Het festival had zijn bestaansrecht in de *continuïteitsfase* verloren. Als er niks was veranderd zou het festival ten onder zijn gegaan.

4.1.1. Alternatieven

Onder de organisaties die streden voor het voortzetten van het Nederlands Theater Festival (Het zusterfestival in Vlaanderen, de Vereniging van Theatergezelschappen en –producenten, het Theater Instituut Nederland, Holland Festival, Bureau Promotie Podiumkunsten en de Stadsschouwburg Amsterdam) waren twee partijen ontstaan. Aan de ene kant was er een partij die graag wilde dat er een artistiek inhoudelijke koers werd gekozen terwijl de andere partij graag zag dat er een koers zou worden gevoerd die voor publieksverbreding zou zorgen. In het jaar dat de organisaties gezamenlijk het Nederlands Theater Festival organiseerden werd er gehandeld vanuit de artistiek inhoudelijke koers. Er was een klein aantal voorstellingen, geselecteerd door de curator van het Vlaamse Theater Festival. De organisaties kwamen er onderling niet uit en hebben Jeffrey Meulman aangetrokken om als onafhankelijke partij de richting van het festival te bepalen en de dagelijkse leiding van het festival op zich te nemen. Na de aanstelling van Jeffrey Meulman zijn er eigenlijk geen verschillende alternatieven meer op tafel gekomen. Wel heeft hij over zijn ideeën met mensen uit het kunstenveld van mening gewisseld. Zo heeft hij over het Fringe Festival een bijeenkomst gehad met jonge makers in de Brakke Grond. Zij waren niet direct enthousiast over het idee. Dat dit er dan toch is gekomen zegt iets over de manier waarop de keuze is gemaakt voor de nieuwe vorm van het festival.

4.1.2. Variabelen

Tijdens de strategievorming bij het Nederlands Theater Festival speelden de drie belangrijkste variabelen; markt, financiën en artistieke visie/artistiek proces. Aan de hand van de koers die Meulman heeft gekozen bij zijn aanstelling is goed te zien dat de markt en de artistieke kant zeer belangrijk zijn geweest. Met zijn koers is hij tussen de twee partijen gaan zitten die gevormd werden uit organisaties die het festival van de ondergang wilden behoeden. Niet om beide partijen gunstig te stemmen maar omdat dit aansluit bij zijn visie van hoe een festival georganiseerd zouden moeten worden. Meulman vindt het een grote misvatting dat artistiek goed toneel niet voor het grote publiek toegankelijk zou zijn. Er wordt

in de sector te weinig waarde gehecht aan marketing en service. Wanneer hier genoeg aandacht aan wordt besteed is het best mogelijk om een breed publiek naar sterk inhoudelijk artistiek theater te krijgen. Het is een logische stap om vanuit deze visie de koers, promotie van theater, te kiezen voor het festival. Deze visie is in het festival duidelijk terug te zien in de keuze voor een bekende Nederlander als voorzitter van de jury. Hoewel de selectie van de jury artistiek inhoudelijk sterk is, treedt de bekende Nederlander op als ambassadeur van de selectie voor een groot en breed publiek.⁶¹

De markt en de artistieke variabele zijn beiden zeer belangrijk maar er speelde nog een derde variabele, financiën. Door het verdwijnen van het draagvlak was er ook geen subsidie meer, wanneer er was gekozen om het festival een specialistisch artistiek zeer sterke koers te laten varen was daar volgens Meulman geen financiering voor geweest. Hoewel de variabele financiën zeer belangrijk is voor het voortbestaan van een festival werkt het volgens Meulman niet om alleen maar te doen wat de fondsen willen. Naar zijn mening is er altijd wel een fonds waar geld gehaald kan worden als er maar een goed plan ligt.⁶²

4.2 Julidans

Bij Julidans zijn er de afgelopen jaren verschillende modules toegevoegd aan het festival waardoor het zich heeft uitgebreid. Zo is er Julidans NEXT gekomen waarbij jong talent een plek heeft gekregen op het festival en is er een samenwerking aangegaan met Cinedans die tijdens het festival dansfilms verzorgt die bij de programmering aansluiten.

4.2.1. Alternatieven

Uit het interview met Luuk van Eijk kwam naar voren dat er bij het vormen van een nieuwe strategie niet bewust een besluitvormingsproces in wordt gegaan waarbij er verschillende alternatieven worden bekeken. Ideeën als Julidans NEXT groeiden langzaam uit tot wat ze nu zijn en ontstonden door gesprekken met mensen uit het veld of door het bezoeken van andere festivals. Het is niet mogelijk om deze processen in vakjes in te delen. Wel spelen er in zulke processen duidelijk verschillende variabelen mee.

4.2.2. Variabelen

In het begin is dat vooral de artistieke visie en het artistieke proces. Door gesprekken die gevoerd werden en door wat er op andere festivals gezien werd, werden er als het waren zaadjes gepland die langzaam uitgroeien tot een idee. Zo'n idee werd dan uitgetoetst en veranderde langzaam van vorm tot het artistiek gezien op de beste manier in het festival was geïntegreerd. Zo lieten ze in het eerste jaar van Julidans NEXT de al geprogrammeerde

⁶¹ Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

⁶² Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

choreografen kiezen welk jong talent er geprogrammeerd moest worden en hebben ze dit proces in de loop der jaren zo veranderd dat de organisatie nu zelf de selectie doet. Daarna kwamen pas andere variabelen kijken, zoals financiën. Deze speelden natuurlijk wel een rol want wanneer er extra voorstellingen geprogrammeerd worden, moet daar ook geld voor zijn. In de balans tussen de artistieke en de zakelijke variabele wint de artistieke kant het: “Als we iets graag willen dan nemen we het risico dat we dit jaar iets te veel uitgeven en dan moet je dat volgend jaar zien terug te verdienen.”⁶³

Van alle ideeën die er ooit zijn ontstaan kan van Eijk zich maar één idee herinneren dat uiteindelijk niet van de grond is gekomen. Jeugddans was een onderdeel die de organisatie graag had toegevoegd maar dit kwam niet van de grond. Dit kwam voornamelijk doordat het internationale aanbod hedendaagse dansvoorstellingen voor de jeugd erg gering was. Daarnaast was er niemand die de programmering hiervan op zich kon nemen door naar festivals te reizen om de voorstellingen die er wel waren te programmeren.⁶⁴

4.3 Holland Festival

4.3.1. Alternatieven

Pierre Audi heeft in 2009 de Johannes Vermeerprijs gewonnen, onder andere voor het uitbreiden van het Holland Festival. In de programmering valt op dat er meer ruimte is voor verschillende genres en het zwaartepunt is verschoven van theater naar muziek. Ook bij het Holland Festival is er bij dit proces geen sprake geweest van verschillende alternatieven die tegen elkaar zijn afgewogen aan de hand van verschillende variabelen. Het is een opeenstapeling geweest van verschillende variabelen die hebben geleid tot deze veranderingen.

4.3.2. Variabelen

Er zijn drie variabelen die hierin een belangrijke rol hebben gespeeld: Artistieke visie, locatie en financiën. De financiën hebben op twee verschillende manieren een rol gespeeld in de veranderingen bij het Holland Festival. Hoewel de grote financiële crisis van het festival tijdens het artistiek leiderschap van Ivo van Hove was verdwenen, kwam er bij de aanvraag voor de kunstenplanperiode 2005 tot en met 2009 toch weer kritiek op de programmering van het festival. Terwijl voor het aantrekken van Ivo van Hove de kritiek was dat er te weinig theater werd geprogrammeerd was bij de nieuwe subsidie aanvraag de kritiek dat er te weinig muziek werd geprogrammeerd. Op dat moment is Pierre Audi aangetrokken; door zijn artistieke visie is de programmering van het festival uitgebreid. Het liefst zou hij een algemeen kunstenfestival organiseren waarbij alle genres evenveel ruimte krijgen. Door de beperkte financiële ruimte is dit echter niet mogelijk. Noodgedwongen kiest hij daarom ieder

⁶³ Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

⁶⁴ Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

jaar voor een nieuw zwaartepunt en worden er zo ieder jaar andere genres extra uitgelicht. Het zwaartepunt in de programmering is onder Pierre Audi komen te liggen op muziek en muziektheater, wat één van de redenen was hem als artistiek leider aan te trekken. Toch stelt Pierre Audi dat externe factoren zijn artistieke visie geholpen hebben bij het doorvoeren van de verschuiving in de programmering. Bij zijn komst was het Muziekgebouw aan het IJ net af. Zonder het Muziekgebouw waren er niet de juiste locaties geweest in Amsterdam om muziek en muziektheater het hart van de programmering te laten vormen.⁶⁵

4.4 Over het IJ Festival

4.4.1. Alternatieven

Ook bij het Over het IJ Festival is er heel wat veranderd met de komst van Lode van Piggelen. Onder leiding van het cultuurhuis was er één grote voorstelling met een aantal randactiviteiten. Onder leiding van Lode van Piggelen is de vorm van het festival radicaal veranderd en uitgegroeid tot een festival met meer dan vijftientig verschillende voorstellingen. Er is in de vorm dus heel veel veranderd, met name het traject waarin jonge makers worden begeleid bij het maken van locatietheater, de manier van het selecteren van de voorstellingen en de sfeer tijdens het festival zijn grote veranderingen. Aan al deze veranderingen ligt de visie van Van Piggelen ten grondslag, toen hij aangesteld werd als artistiek leider heeft hij zijn visie op papier gezet in de vorm van een beleidsplan. Ook hier is er dus geen sprake geweest van het bekijken van verschillende alternatieven.

4.4.2. Variabelen

De artistieke visie die in het beleidsplan van Van Piggelen naar voren kwam was de belangrijkste variabele voor de veranderingen. Van Piggelen wilde een stadse tegenhanger van Oerol, ontwikkelen. Specifiek in Amsterdam, omdat daar alle kunstvakopleidingen zitten. De studenten van deze opleidingen wilde Van Piggelen graag naar het festival halen omdat volgens hem op dat moment locatietheater dreigde uit te sterven doordat theatergroepen als Dogtoep en Vis à Vis aan het verdwijnen waren. Dit gaf Van Piggelen ook de kans om een nieuwe ontwikkeling aan locatietheater mee te geven. Volgens hem werd locatietheater teveel vanuit beeld gemaakt waardoor inhoud op de tweede plaats kwam te staan, dit was volgens Van Piggelen de omgekeerde wereld. Locatietheater moet voortkomen vanuit de inhoud, hieruit moet blijken dat er een noodzaak is om het op locatie te spelen in plaats van in een zaal. Dit wilde hij realiseren door met jonge makers onder goede begeleiding een onderzoekstraject in te gaan en niet direct grootschalige producties te maken. Daarnaast is locatietheater in zijn visie een apart genre. Bij het programmeren van voorstellingen wordt er in eerste instantie niet gekeken naar het soort locatietheater, of het nu dans, teksttheater of jeugdtheater is, het is in de eerste plaats locatietheater. Naast de artistieke visie van Van Piggelen heeft ook de markt een rol gespeeld in de veranderingen. Van Piggelen verwachtte

⁶⁵ Pierre Audi (artistiek directeur Holland Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 2 mei, 2011.

dat er een gat was in het aanbod van locatietheater. Het publiek dat de Parade niet serieus genoeg vond had alleen Oerol als alternatief. Van Piggelen wilde juist voor dit publiek een festival maken. Als laatste variabele speelden de financiën mee, want zonder geld geen festival. Het verhaal van het Over het IJ Festival is volgens Van Piggelen heel lastig uit te leggen bij de fondsen. Hierdoor heeft het festival het niet altijd makkelijk gehad om subsidie te krijgen. Van Piggelen geeft toe dat hij in het begin nog wel heeft geprobeerd met de criteria van de fondsen mee te laveren maar daar is hij al snel op terug gekomen. Bij de particuliere fondsen bleek zijn verhaal wel duidelijk over te komen en het leek wel alsof hoe eigenwijzer hij werd des te beter het ging. Hoewel het aantrekkelijk is om met de fondsen mee te bewegen moeten de eigen plannen en de artistieke visie voorop blijven staan.⁶⁶

4.5 Het International Theatre School Festival

4.5.1. Alternatieven

Bij het ITs Festival waren er twee verschillende visies binnen de leiding, Theu Boermans, artistiek directeur van het festival, zou het liefst het ITs Festival uit laten groeien tot het grootste en belangrijkste studentenfestival van Europa. Dit wil hij voornamelijk bereiken door ook andere kunstgenres naast podiumkunsten bij het festival te betrekken.⁶⁷ Dit zou bereikt kunnen worden door een samenwerking met andere partners. Algemeen directeur Jacqueline van Benthem denkt hier anders over en vindt focussen op kwaliteit en het festival toespitsen op dat waar het al goed in is belangrijker dan uitbreiding.⁶⁸ Om zijn visie waarheid te laten worden wilde Boermans een samenwerking aangaan met ELIA⁶⁹. De 300 leden betalen contributie naar rato van het aantal studenten (circa 300.000). ELIA organiseert veel verschillende lezingen, symposia en bijeenkomsten voor haar leden. Sinds een paar jaar organiseert ELIA ook een festival, het NEU/NOW festival waar het beste werk van de leden van ELIA getoond wordt.⁷⁰

4.5.2. Variabelen

Theu Boermans is voorstander van samenwerking om twee redenen die onder te brengen zijn bij de variabelen; artistieke visie en financiën. Het ITs festival heeft in de afgelopen tijd een kwalitatief goede vorm gevonden voor het nationale gedeelte van het festival. Het internationale gedeelte is echter nog niet stevig genoeg. Boermans wil de beste internationale

⁶⁶ Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

⁶⁷ Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 15 december, 2010.

⁶⁸ Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 15 december, 2010.

⁶⁹ ELIA is de internationale vereniging van kunstscholen.

⁷⁰ Ben Hurkmans, *ITs Festival & NEU/NOW*. Amsterdam, 7 januari 2011.

voorstellingen selecteren maar er is geen geld en tijd om alle festivals af te reizen en voorstellingen te selecteren. De selectie is afhankelijk van de inzendingen die gedaan worden en die alleen door Boermans beoordeeld worden. Er is op dit moment geen geld om dit te verbeteren en zonder een beter concept zal er ook geen extra subsidie komen. Er leeft zelfs de angst dat wanneer het internationale gedeelte niet verbeterd, het festival in het volgende kunstenplan helemaal geen geld meer zal krijgen. Hoewel van Benthem het eens is met de kritiek dat de internationale poot van het festival niet sterk genoeg is, vind ze het samengaan met ELIA niet de oplossing. Ze is bang dat dit zal leiden tot kwaliteitsverlies. In april 2011 is er een tussenoplossing gekomen. ELIA en het ITs Festival blijven apart bestaan, de nationale poot van het festival blijft bestaan zoals het nu is. De internationale poot zal veranderen en samengaan met het NEU/NOW festival van ELIA, het ITS/NOW. Door deze samenwerking wordt het netwerk voor de inzendingen vergroot en zal er een jury gevormd worden die de voorstellingen gaat beoordelen. Dit plan staat echter nog in de kinderschoenen; eerst zullen ITs en ELIA onafhankelijk van elkaar een subsidieaanvraag doen voor dit concept en pas als de financiën op orde zijn zal in 2013 de eerste editie van ITs/NOW tijdens het ITs Festival plaatsvinden.⁷¹

4.6 Tussentijdse conclusie

Het is duidelijk dat alle festivals naar een evenwicht zoeken in de keuzes die gemaakt worden tussen de financiën en de artistieke visie/het artistieke proces. Hoewel de artistieke visies sterk uiteenlopen is dit een punt waar alle festivals het over eens zijn. Het andere punt waar alle artistiek leiders de nadruk op leggen is dat de zakelijke, financiële kant zeer belangrijk is maar dat dit nooit de boventoon mag voeren in het beleid en tijdens de beleidsvorming. Dat de rol van de financiën vaak toch groter is dan hardop wordt uitgesproken blijkt vooral tussen de regels door. Dat Pierre Audi door het bestuur is aangetrokken na de kritiek van het fonds voor podiumkunsten dat er te weinig muziek was geprogrammeerd kan haast geen toeval zijn. Bij het ITs Festival zullen eerst de financiën op orde moeten zijn voor de artistieke visie doorgevoerd zal worden. Ook dit laat het lastige evenwicht tussen artistiek en financiën zien. Hoewel Luuk van Eijk aangeeft dat bij Julidans een idee ook wordt doorgevoerd als er geen geld voor is, zal dit het jaar daarop terugverdiend moeten worden. Hoewel de artistieke visie/het artistieke proces in alle gevallen wordt genoemd als de belangrijkste variabele zal de financiële variabele altijd een grote rol blijven spelen.

Naast dit lastige evenwicht is er nog de derde belangrijke variabele, de markt. Hoewel dit een belangrijke variabele is, blijkt na doorvragen tijdens de interviews dat het hierbij wel om een evenwicht moet gaan met artistieke experimenten waar weinig publiek voor is. De wat makkelijkere publiekstrekkers worden naast de experimentele voorstellingen gezet in de hoop dat het publiek ook deze wat moeilijker voorstelling meepakt. Ook zit hier weer een financieel tintje aan, want wanneer je een publiekstrekker programmeert die gegarandeerd vol zit en veel recette oplevert is er meer geld voor de wat meer experimentele voorstellingen.

⁷¹ Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 18 april, 2011.

Ook hierin is het echter zo dat er niet zal worden ingeleverd op het artistieke niveau van de publiekstrekkingen die geprogrammeerd worden, het moet op een artistiek hoog niveau blijven.

Conclusie

Om conclusies te kunnen geven zal er eerst teruggerepen worden naar de hoofdvraag: Welke motieven spelen er bij festivals die kiezen voor een strategie die gericht is op groei? Het antwoord op deze hoofdvraag is opgedeeld aan de hand van de vier onderwerpen die voorkwamen in de deelvragen, aanleidingen, variabelen, alternatieven en de doorslaggevende variabele.

Wanneer er wordt gekeken naar de grondslagen waarop de groeistrategie van de festivals berust kan er gesteld worden dat de ontwikkelingsfases uit de theorieën van Lievegoed en Noordman duidelijk terugkomen in de praktijk. Faseovergangen en de *continuïteitsfase* blijken bij alle festivals naar voren te komen als vermoedelijke basis voor de groei van de festivals. Er kan dus aangenomen worden dat de faseovergangen en de *continuïteitsfase* een belangrijke grondslag hebben gevormd voor het ontwikkelen van een strategie die was gericht op groei.

De aannames die uit de literatuur over groeistrategieën naar voren kwamen blijken minder goed bij de praktijk te passen. Niet alleen blijkt de theorie van Porter niet toegepast te worden, de missie wordt aangepast aan de strategie zodat deze erbij past in plaats van andersom. Ook blijkt de theorie van Ansoff niet direct toepasbaar, zo bleken de organisaties met name groeistrategieën gericht op productontwikkeling te vormen terwijl de missie juist sterk wijst op specialisatie. Het is mogelijk dat dit komt doordat de markt van een kunstorganisatie anders functioneert dan de markt van profitorganisaties maar om dat met zekerheid te kunnen zeggen zal hier eerst meer onderzoek naar gedaan moeten worden.

De variabelen die onderdeel uitmaken van de strategievorming lijken goed aan te sluiten bij de literatuur. Hoewel er sommige variabelen zijn die minder voorkomen in de praktijk dan andere blijken alle variabelen voor te komen. Duidelijk bovenaan staan de variabelen markt, financiën en artistieke visie/artistiek proces. De lastige balans tussen financiën en artistieke visie/artistiek proces kwam al naar voren in de literatuur over strategievorming in kunstorganisaties, maar de verwachtingen over de variabele markt waren heel anders. Door de literatuur was de verwachting gewekt dat de organisaties zich niet op de markt kunnen concentreren omdat de competitie over het krijgen van subsidie te groot zou zijn. Hoewel de financiën wel een grote rol hebben blijkt de markt toch een grote rol te spelen binnen de festivalorganisaties.

Wel waren er twee variabelen die niet voorkwamen in de literatuur. Aanbod en locaties, dit is vermoedelijk het geval omdat dit vooral belangrijke variabelen zijn voor festivals terwijl deze voor andere kunstorganisaties zoals gezelschappen niet of veel minder van belang zijn. De variabele artistieke leiderschap lijkt eigenlijk niet echt een variabele, wanneer er naar de geschiedenis van de festivals wordt gekeken lijkt het eerder alsof de verandering in artistiek leiderschap ten grondslag ligt aan het vormen van een nieuwe strategie dan dat het een rol speelt tijdens de strategievorming.

Om achter de motieven van de keuze voor groei binnen festivalorganisaties te komen is er ook gekeken naar de alternatieven waar door de organisatie naar is gekeken. Het is opvallend dat niet alle festivals naar verschillende alternatieven kijken zoals wel is gedaan bij het Nederlands Theater Festival en het ITs Festival. Wat daarbij opvalt is dat deze twee festivals in de overgang van een fase zitten, terwijl het Holland Festival en Julidans, die in de *continuïteitsfase* zitten, geen alternatieven bekijken wanneer er besluiten worden genomen over de vorm van de festivals. De uitzondering hierop is Over het IJ Festival. Door het beperkte aantal festivals dat onderzocht is kan er geen aannname worden gemaakt maar het is wel interessant als aanbeveling voor verder onderzoek.

Als laatste is onderzocht welke variabele de doorslag heeft gegeven bij het kiezen voor een nieuwe strategie die zich richt op groei. Vanuit de literatuur kwamen er twee variabelen naar voren, financiën en artistieke visie/artistiek proces. Uit de praktijk bleek er nog een derde variabele te zijn, de markt. Hoewel ze alle drie vaak voorkwamen in de interviews bleek de variabele markt toch met name onderdeel te zijn van de artistieke visie; of de vraag ook echt bestond bleek pas na het doorvoeren van de veranderingen. De artistieke visie en het financiële plaatje bleken altijd de boventoon te voeren. Hoewel uiteindelijk de artistieke visie een belangrijkere rol heeft dan de financiën is het verschil miniem, deze variabelen blijven om elkaar heen draaien. Zonder goede artistieke visie geen geld en zonder geld geen mogelijkheden om de artistieke visie tot uiting te laten komen.

De motieven voor het wel of niet uitbreiden van de festivals lijken met name te liggen in de fase waarin de organisatie zich bevindt. Wanneer er gekeken wordt naar de variabelen zijn het weer de artistieke visie van de artistiek leider en de financiën die de grootste rol spelen in veranderingen van de festivals. Het evenwicht tussen deze twee variabelen blijkt lastig en zal voor de strategievorming van deze festivals waarschijnlijk altijd lastig blijven. De artistieke visie is bij een verandering gericht op groei belangrijk omdat deze daardoor veranderd of verbeterd wordt terwijl aan de financiële kant gekeken moet worden of deze artistieke visie wel te financieren is.

Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies kunnen er verschillende aanbevelingen gedaan worden. Voor de festivalsector is de belangrijkste aanbeveling om de variabele "markt" niet alleen op te nemen in de artistieke visie maar ook echt te kijken naar de wensen en behoeften die er leven in de markt, en daar de strategie op aan te passen. Dit zal naar verwachting, zeker met de grote veranderingen die er in de financiën gaan plaatsvinden in de aankomende jaren, een belangrijke manier zijn om het bestaansrecht van het festival te verdedigen.

Aanbevelingen ITs Festival

Hoewel er al wel keuzes zijn gemaakt binnen het ITs Festival zijn er voor de laatste fase van het besluitvormingsproces nog wel een aantal aanbevelingen. Door de manier waarop er op dit moment gehandeld wordt lijkt het alsof bij het ITs Festival de financiën belangrijker zijn

geworden dan de artistieke visie. Hoewel financiën belangrijk zijn zullen subsidies altijd aan de hand van de artistieke visie verleend worden. Ook bleek uit verschillende interviews dat fondsen de uitvoering van de artistieke visie soms eerst moeten zien voordat ze geloven in de vruchtbaarheid daarvan. Hoewel dit risico's met zich meebrengt zal het ITs Festival de artistieke visie voorop moeten stellen en niet de financiën.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Naar aanleiding van dit onderzoek en de onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat er nog veel ruimte is voor aanvullend onderzoek. Zo zijn er op het gebied van groeistrategieën nog geen onderzoeken gedaan naar het functioneren daarvan binnen non-profit- of kunstorganisaties terwijl de praktijk niet aan lijkt te sluiten op de bestaande theorieën. Hoewel de variabelen die spelen veel beter aan bleken te sluiten bij de praktijk kan ook hier meer onderzoek naar gedaan worden. Hagoort heeft onderzoek gedaan bij één theatergezelschap, in dit onderzoek zijn er vijf festivals onderzocht maar om de conclusies van dit onderzoek voor de hele sector te kunnen gebruiken zal er eerst nog verder onderzoek gedaan moeten worden.

Ook kan er naar aanleiding van deze conclusie aanbevelingen gedaan worden voor onderzoek naar het proces van strategievorming in de kunstensector. Het zou misschien zo kunnen zijn dat dit proces anders verloopt in de *continuïteitsfase* dan bij de overgang tussen twee verschillende fases. Daarnaast is het belangrijk dat de conclusies uit dit onderzoek getoetst zullen worden aan een groter deel van de festivals in Nederland zodat vastgesteld kan worden of deze conclusies algemeen toepasbaar zijn.

Literatuurlijst

Boeken

Ansoff, Igor. *Ondernemingsstrategie: Analyse van het ondernemingsbeleid, gericht op groei en expansie*. Alphen aan de Rijn: Samson, 1973.

Byrnes, William J. *Management and the Arts, second edition*. Boston: Focal Press, 1999.

Hagoort, Giep. *Strategisch Dialoog in de kunstensector*. Delft : Eburon, 1999

Katsioloudes, Marios. *Strategic management, global cultural perspectives for profit and non-profit organisations*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006.

Drucker, P.F. *The practice of management*. New York: Harper Brothers, 1954.

Noordman, Dirk. *Kunstmanagement: hoe bestaat het?* Amsterdam: Bioton, 1989.

Artikelen

Ashworth, R., Boyne, G. en Walker, R. "Regulatory problems in the public sector: theories and cases" *Policy & Politics* 302 (2002): 195–211.

Jansen, Kasper. "Cultuursupermarkt of avant-gardefeest?" *NRC Handelsblad*, 30 mei, 1997.

Mintzberg, H. "The Pitfalls of Strategic Planning" *California Management Review* 36 (1993), 32-47.

Porter, Michael. "What is strategy?" *Harvard Business Review* nov/dec (2006): 61-78.

Thijs, Jansen. "De juiste groeistrategie volgens Ansoff" *ICSB, marketing en strategie* (2004).

http://www.icsb.nl/data/content/146_De%20juiste%20groeistrategie%20volgens%20Ansoff.pdf

Weeradardena, J. Et. al. "Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation" *Journal of World Business* 45 (2010): 346–356.

Adviezen

Hurkmans, Ben, *ITs Festival & NEU/NOW*. Amsterdam, 7 januari 2011.

Raad voor Cultuur, *Subsidieadviezen 2009-2012*. Den Haag, 19 juni 2008.

Raad voor Cultuur, *Spiegel van de Cultuur*. Den Haag, 19 april 2004.

Interviews

Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 15 december, 2010.

Jacqueline van Benthem (algemeen directeur ITs Festival Amsterdam), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 18 april, 2011.

Jeffrey Meulman (algemeen directeur Nederlands Nederlands Theater Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 19 april, 2011.

Lode van Piggelen (artistiek directeur Over het IJ Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 20 april, 2011.

Luuk van Eijk (algemeen directeur Julidans), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 26 april, 2011.

Pierre Audi (artistiek directeur Holland Festival), geïnterviewd door Rosanne Wielenga, 2 mei, 2011.

Websites

<http://www.hollandfestival.nl/page.ocl?pageid=26>