

Samenwerken in de culturele sector

Een onderzoek naar de waarden die partners in het samenwerkingsverband De Verenigde Podiumkunstenfestivals toekennen aan het samenwerkingsverband.

Chabelle van der Pauw

Studentnummer: 3788105

Master Kunstbeleid en -management

Studiejaar 2016-2017

Master thesis (MCMV07007)

Begeleiders: dr. A.J.C. Minnaert en dr. C.M. Vuyk

Tweede lezer: dr. Philomeen Lelieveldt

Universiteit Utrecht

Abstract

In 2013 verloren achttien van de dertig structureel landelijk gesubsidieerde podiumkunstenfestivals hun gehele landelijke subsidie. De twaalf overgebleven festivals werden gekort tot wel zeventig procent. Als noodkreet werd door tientallen festivals een manifest ondertekend. Dit manifest 'Leve de festivals' met de boodschap: "Erken, benoem én honoreer de diversiteit, de innovatieve kracht en de kwaliteit van festivals." is aangeboden aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) Jet Bussemaker, aan de Raad voor Cultuur (RvC) en aan het Fonds Podiumkunsten (FPK). In maart 2016 zijn de Nederlandse podiumkunstenfestivals een informeel landelijk samenwerkingsverband aangegaan; De Verenigde Podiumkunstenfestivals.

Deze studie beantwoordt de vraag welke waarden de partners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals toekennen aan het samenwerkingsverband. Aan de hand van een literatuurstudie naar samenwerkingen en interviews met zeven partners van de vereniging is de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Alle respondenten bekleeden een leidinggevende functie in hun festivalorganisatie en zijn op diverse manieren betrokken bij het samenwerkingsverband. De expertinterviews zijn semigestructureerd afgenomen. De interviewtranscripties zijn in verschillende stappen gecodeerd en vergeleken met elkaar en met de theorie.

Uit de resultaten blijkt dat de waarden die de partners toekennen aan de samenwerking uiteenlopen van enkel een belangenbehartigende waarde tot een verbreding van het netwerk, versterken van het imago, zichtbaarheid, invloed op de politiek en een invulling geven aan de eigen identiteit van de festivals. Er is een verschuiving waar te nemen in de waarden die de partners aan de samenwerking toekennen. Bij de oprichting van de samenwerking was het complementaire doel de kunstlobby, een voornamelijk belangenbehartigende waarde. De onderzoeksresultaten geven in aanvulling op deze waarde inzicht in de behoefte van festivals om een bredere missie uit te werken. De partners kunnen in de vorm van een confederatie complementaire doelen verwezenlijken en zo de samenwerking waardevoller maken.

Dit onderzoek is van betekenis omdat het inzicht geeft in de verschillende manieren waarop de partners waarde toekennen aan de vereniging en welke structuur passend kan zijn om deze verschillende opvattingen een stem te geven in De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Dit kan de vereniging helpen om zich te ontwikkelen tot een duurzame samenwerking die voor alle aangesloten festivals waardevol is.

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Vraagstelling	8
Theoretisch kader	9
Methode	10
1. Survival of the fitting	14
Manieren van samenwerken	16
Waarom samenwerken?	18
Hinderpalen in samenwerkingsverbanden	20
Succesfactoren in samenwerkingsverbanden	22
Resumé	25
2. Analyse	28
Verskil in vorm	29
Blik op verbinding	33
Samenwerkingsmotivaties	35
Hinderpalen binnen De Verenigde Podiumkunstenfestivals	38
Succesfactoren binnen De Verenigde Podiumkunstenfestivals	40
Conclusie	43
Discussie	46
Reflectie & suggesties vervolgonderzoek	47
Literatuurlijst	48
Bijlagen	51
Bijlage 1. Topiclijst/ interviewvragen	51
Bijlage 2. Interviews	54
Bijlage A: interview respondent A	54
Bijlage B: interview respondent B	64
Bijlage C: interview respondent C	77
Bijlage D: interview respondent D	86
Bijlage E: interview respondent E	93
Bijlage F: interview respondent F	103
Bijlage G: interview respondent G	114

Inleiding

“Smaakt naar meer!”¹

“Erken, benoem én honoreer de diversiteit, de innovatieve kracht en de kwaliteit van festivals. Beloon festivals die meerdere functies in één organisatie verbinden, een essentiële rol spelen in de culturele infrastructuur en aldus bijdragen aan de ontwikkeling van hun discipline en van het publieksbereik.”² Op 25 februari 2015 werd het festivalmanifest ‘Leve de festivals’ met bovenstaande boodschap aangeboden aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) Jet Bussemaker, de Raad voor Cultuur (RvC) en het Fonds Podiumkunsten (FPK). Het manifest werd door ruim 30 podiumkunstenfestivals ondertekend. Ruim een jaar later, in maart 2016, zijn deze Nederlandse podiumkunstenfestivals een informeel landelijk samenwerkingsverband aangegaan. Dit samenwerkingsverband *De Verenigde Podiumkunstenfestivals* heeft onder meer als doel om de rol, positie en betekenis van festivals beter te verankeren in het culturele veld. Er zijn ongeveer 38 Nederlandse podiumkunstenfestivals aangesloten bij de vereniging.³ De deelnemende festivals zijn geografisch gespreid, bevinden zich zowel in de Randstad als daarbuiten, verschillen van grootte en bekleden uiteenlopende genres binnen de podiumkunsten.

De aanleiding voor dit festivalverband is de subsidiekorting op de festivalsector die het Ministerie van OCW had doorgevoerd in 2013. Voor de ingang van de beleidsperiode 2013-2016 werden er dertig podiumkunstenfestivals meerjarig gesubsidieerd.⁴ Op 1 januari 2013 is het Holland Festival opgenomen in de Culturele Basisinfrastructuur (BIS) en ontvangt dit festival met deze ‘uitzonderingspositie’ 3,16 miljoen euro per jaar. Voor alle overige festivals samen was 2,99 miljoen euro beschikbaar gesteld bij het Fonds Podiumkunsten. De podiumkunstenfestivals kunnen, ongeacht hun grootte, maximaal 250.000 euro aanvragen bij het Fonds Podiumkunsten.⁵ Het resultaat van deze keuze door het Ministerie van OCW was dat er voor slechts twaalf festivals ruimte was in de vierjarige regeling van het FPK. Achttien

¹ Bijlage F, paragraaf 106.

² De Verenigde Podiumkunstenfestivals, *Festivalmanifest Leve de Festivals* (De Verenigde Podiumkunstenfestivals, 2015).

³ Exact aantal onduidelijk omdat er festivals toetreden tot het samenwerkingsverband. In september 2016 waren er 35 festivals aangesloten bij De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Tijdens het interview met respondent B in december 2016 waren dat er ‘ongeveer 38.’ Bijlage B, paragraaf 44.

⁴ De Verenigde Podiumkunstenfestivals, *Festivalmanifest Leve de Festivals* (De Verenigde Podiumkunstenfestivals, 2015).

⁵ Halbe Zijlstra, *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op Cultuurbeleid* (Den Haag: ministerie van OCW, 2011).

festivals verloren hun meerjarige subsidie en de twaalf festivals die wél in de vierjarige regeling konden blijven werden tot wel zeventig procent gekort op hun FPK-subsidie.⁶

Omdat veel festivals geconfronteerd werden met de vernieuwde financiële situatie gingen festivals het gesprek met elkaar aan. De sector had het idee dat de festivals vergeten werden in het kunstenplan 2013-2016. Er ontstond consensus bij de podiumkunstenfestivals dat er een nieuw kunstenplan moet komen en daarbij meer geld voor de festivalsector. Deze overleggen hebben de grondslag gevormd voor De Verenigde Podiumkunstenfestivals.⁷ Begin 2015 startte een lobby vanuit de festivals om meer erkenning, aandacht en financiële middelen voor de festivals te creëren.⁸ Er werd een poging gedaan om zoveel mogelijk verschillende festivals bij elkaar te krijgen. Gezamenlijk werden er pamfletten, vlugschriften en brieven geschreven, waardoor er meer aandacht voor de positie van de festivals is gegenereerd en de podiumkunstenfestivals een serieuze stem in de kunstlobby hebben gekregen. Deze inspanningen hebben in februari 2015 geleid tot het manifest *Leve de festivals*.

Leve de festivals is een manifest dat voortkomt uit de samenwerking van verschillende festivals. Naast podiumkunstenfestivals waren andere festivals in een eerder stadium ook betrokken geweest bij de ontwikkeling hiervan, maar zij bleken zich niet goed te kunnen herkennen in de inhoud van het manifest en de samenwerking is niet voortgezet.⁹ Daaropvolgend hebben de vertegenwoordigers van de podiumkunstenfestivals instapeisen bepaald: het moet een podiumkunstenfestival betreffen en de festivals moeten meerjarig door de Rijksoverheid gesubsidieerd worden, al dan niet in de BIS of door het FPK.¹⁰

In het najaar van 2015 werden de inspanningen van De Verenigde Podiumkunstenfestivals beloond met een positief advies ten behoeve van festivals van de Raad voor Cultuur en daaropvolgend een eenmalige verhoging van 2,6 miljoen euro voor de festivals in 2016 in het FPK.¹¹ De 2,6 miljoen euro bleek na de uitwerking van een motie voorgesteld door de Tweede Kamerleden Jacques Monasch (PvdA), Jasper van Dijk (SP), Mona Keijzer (CDA) en Alexander Pechtold (D66) tijdens het algemeen overleg Uitgangspuntencultuurbeleid op 2 juli 2015 daar Festival Oude Muziek een plaats kreeg in de Culturele Basisinfrastructuur verdeeld te worden over alle fondsen, slechts 860.000 euro bleek voor het Fonds Podiumkunsten gereserveerd te zijn.¹² Na aftrek van de kosten voor

⁶ De Verenigde Podiumkunstenfestivals, *Podiumkunstenfestivals doen dringend verzoek: stel extra gelden werkelijk ter beschikking aan de festivals* (Uit talloze steden, dorpen en bijzondere locaties in heel Nederland, 2015).

⁷ Bijlage B, paragraaf 44.

⁸ Fonds Podiumkunsten, *Rondetafelgesprek Cultuurfondsen* (Den Haag, 2016).

⁹ Bijlage F, paragraaf 30.

¹⁰ Bijlage B, paragraaf 40.

¹¹ Idem.

¹² *Moties Uitgangspunten cultuurbeleid*. (Den Haag: ministerie van OCW, 2015): 1.

Festival Oude Muziek resteerde louter 610.000 euro voor de overige festivals in de regelingen van het FPK. Tijdens een Kameroverleg werden Oerol, Theaterfestival Boulevard, Deventer op Stelten, de Nederlandse Dansdagen en Cinekid bij naam genoemd.¹³ Dit zorgde voor argwaan tussen de samenwerkende festivals, omdat dit suggereerde dat een aantal partijen naast de gezamenlijke lobby een eigen lobby had gevoerd. De motie gaande over de 2,6 miljoen euro voor het FPK ten behoeve van de podiumkunstenfestivals werd ondanks de waarschuwingen van minister Bussemaker vervangen door een motie waarin vier festivals en een jeugdtheatergezelschap werden aangedragen voor een plek in de BIS, gefinancierd door die 2,6 miljoen euro.¹⁴ Deze motie werd 27 oktober 2015 wederom ingediend door de leden Monasch, Van Dijk, Keijzer en Pechtold.¹⁵ Dit was een verrassing voor de festivals. Later is de situatie van het voeren van een eigen lobby naast een gemeenschappelijke lobby in een bijeenkomst van De Verenigde Podiumkunstenfestivals uitgepraat. De festivals in kwestie hebben hun excuses aangeboden.¹⁶ In de vereniging heerst consensus dat het niet wenselijk is dat er vanuit de politiek op individueel niveau naar festivals wordt gekeken.¹⁷

De Verenigde Podiumkunstenfestivals is een voortzetting van de samenwerkingen in de gemeenschappelijke lobby van 2015. Het jaar 2016 werd gezien als een pilotjaar. Het doel van de samenwerking in 2016 was om als podiumkunstenfestivals meer zichtbaar te zijn en de rol, positie en betekenis van festivals beter te verankeren in de Culturele Basisinfrastructuur, het Fonds Podiumkunsten en de lagere overheden, zowel financieel als in beeldvorming. Het festivalverband behartigt de belangen van de aangesloten podiumkunstenfestivals. De organisatiestructuur is wendbaar en informeel, passend bij de cultuur en identiteit van festivals.¹⁸ Op dit moment moet gekeken worden of de doelen die destijds gesteld zijn nog steeds aansluiten op de huidige wensen ten aanzien van de samenwerking.

In de beleidsnota *Ruimte voor Cultuur* (2015) schetst minister Bussemaker de uitgangspunten voor het cultuurbeleid in de periode 2017-2020. De minister wil samenwerking in de culturele sector stimuleren, een recente retoriek: samenwerken als opdracht in het cultuurbeleid. Let wel, in dezelfde nota wordt concurrentie tussen culturele organisaties aangemoedigd door middel van ‘stimulering van ondernemerschap’.¹⁹ In maart 2016 liet het FPK weten dat de regeling voor de meerjarige festivalsubsidiëring maar liefst

¹³ Tweede Kamer der Staten-Generaal, *Verlag van een schriftelijk overleg 32820, nr. 171* (Den Haag, Commissie van OCW, 2015): 2-4.

¹⁴ Commissie van OCW, *Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (VIII) voor het jaar 201*, (Den Haag: ministerie van OCW, 2015).

¹⁵ Tweede Kamer der Staten-Generaal, *Nieuwe visie cultuurbeleid, motie van het lid Monasch c.s. 32820, nr. 172* (Den Haag, 2015): 1-2.

¹⁶ Bijlage A, paragraaf 96.

¹⁷ Bijlage B, paragraaf 22.

¹⁸ De Verenigde Podiumkunstenfestivals, *Festivalmanifest Leve de Festivals* (De Verenigde Podiumkunstenfestivals, 2015).

¹⁹ Jet Bussemaker, *Ruimte voor cultuur: uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020* (Den Haag: ministerie van OCW, 2015): 3, 15.

vier keer overvraagd was.²⁰ In augustus 2016 werden de subsidietoekenningen van het Fonds Podiumkunsten voor de periode 2017-2020 bekendgemaakt. Een aantal toonaangevende festivals is toen onder de zaaglijn beland, dat wil zeggen dat de festivals positief beoordeeld zijn door het FPK maar door niet toereikende subsidiegelden niet gesubsidieerd konden worden.²¹ De Verenigde Podiumkunstenfestivals heeft in die periode een tweede lobby gevoerd. Elk festival heeft zijn eigen connecties gebruikt om Kamerleden, regionale bestuurders en anderen die invloed op het besluitvormingsproces konden uitoefenen te bereiken.²² Deze lobbyronde is succesvol gebleken, want op Prinsjesdag 2016 werd uit de begroting duidelijk dat het kabinet jaarlijks tien miljoen euro extra gaat investeren in cultuur. 3,1 miljoen euro is door Bussemaker aan het FPK toegewezen. Hiermee konden de 22 festivals die onder de zaaglijn vielen, maar door het Fonds toch positief beoordeeld werden, alsnog gefinancierd worden.²³

De Verenigde Podiumkunstenfestivals ziet dit besluit als een resultaat van een samenwerking die naar meer smaakt. Nu het aanvankelijke doel van de samenwerking bereikt is, moet er de komende periode overlegd worden wat de samenwerking in de toekomst kan betekenen en wat de waarde van de samenwerking is voor de aaneengesloten festivals. Op dit moment worden de nieuwe actiepunten en toekomstvisies van het festivalverband vastgesteld.²⁴ Er bestaan meerdere opvattingen over de waarden en de toekomst van De Verenigde Podiumkunstenfestivals en de mate waarin de samenwerking een vervolg krijgt. Deze periode waarin de toekomst van de vereniging wordt vastgesteld is dus cruciaal in de (her)vorming van het samenwerkingsverband.

In deze thesis wordt onderzocht welke waarden de verschillende samenwerkingspartners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals aan het samenwerkingsverband toekennen. In het theoretisch raamwerk over samenwerkingsverbanden tussen (non-profit) organisaties zijn acht samenwerkingsmodellen, motieven, hinderpalen en succescriteria van samenwerkingen tussen organisaties vastgesteld. Verschillende sleutelfiguren in de organisatie van de festivals die betrokken zijn bij De Verenigde Podiumkunstenfestivals zijn geïnterviewd. De afgenomen diepte-interviews zijn met elkaar vergeleken en aan de uit de theorie ontleende criteria getoetst. Op deze manier zijn de verschillende verwachtingen van en spanningen tussen de samenwerkingspartners in beeld

²⁰ “217 aanvragen, budget 2 keer overvraagd,” *Fonds Podiumkunsten* – 20-10-2016

http://fondspodiumkunsten.nl/nl/actueel/nieuws/217_aanvragen_budget_2_keer_overvraagd/

²¹ Fonds Podiumkunsten, *Festivals: Algemene toelichting op de adviezen en besluiten* (Den Haag, 2016).

²² Bijlage B, paragraaf 56.

²³ Simone van den Berg, “Prinsjesdag: 10 miljoen extra voor cultuur,” *Theaterkrant* – 24-10-2016

<http://www.theaterkrant.nl/nieuws/prinsjesdag-10-miljoen-extra-cultuur/>

²⁴ Op het moment van schrijven van deze thesis, collegejaar 2016-2017.

gebracht. De conclusies uit deze analyse vormen antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek.

Vraagstelling

Hoofdvraag

Welke waarden kennen partners in het samenwerkingsverband De Verenigde Podiumkunstenfestivals toe aan het samenwerkingsverband?

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is er een aantal stappen gezet. De verschillende manieren waarop organisaties kunnen samenwerken, spelen een belangrijke rol in de beantwoording van de hoofdvraag. Deze manieren zijn onderzocht in een theoretische studie en samengevat in samenwerkingsmodellen. De modellen krijgen diepgang door samenwerkingsmotivaties, hinderpalen en succesfactoren in samenwerkingen te verbinden met de verschillende modellen. De verbinding van de modellen met bijbehorende motivaties, hinderpalen en succesfactoren helpt om beter zicht te krijgen op welke samenwerkingsvormen er zijn en hoe individuele organisaties er hun voordeel mee kunnen doen. De theorie over samenwerkingsverbanden legt een fundament voor de topiclijst ten behoeve van de interviews met de samenwerkingspartners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals.

Deelvragen

1. Welke modellen, motivaties, hinderpalen en succescriteria zijn er vanuit de theorie over samenwerking tussen organisaties vast te stellen?
2. Welke samenwerkingsmodellen, motivaties, hinderpalen en successen kunnen gerelateerd worden aan De Verenigde Podiumkunstenfestivals na interviews met de samenwerkingspartners?
3. Hoe denken de samenwerkingspartners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals over het thema verbinding in de culturele sector?

Via de beantwoording van de deelvragen wordt er stapsgewijs onderzocht welke waarden de partners in het samenwerkingsverband De Verenigde Podiumkunstenfestivals toekennen aan het partnerschap. De eerste deelvraag schept een theoretisch kader om de andere deelvragen te beantwoorden. De tweede deelvraag laat zien hoe de respondenten de vereniging zien en hoe dit zich verhoudt tot de theorie. De derde deelvraag zorgt ervoor dat de uitspraken van de respondenten in context geanalyseerd kunnen worden. In de conclusie wordt aan de hand van deze deelvragen een antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag. De partners kunnen de uitkomsten van dit onderzoek gebruiken om de vereniging te ontplooiën. Daarnaast

is dit onderzoek een aanvulling op het discours van wetenschappelijk onderzoek naar samenwerkingsverbanden in de culturele sector en specifiek naar samenwerkingsverbanden die invloed hebben op het politieke proces.

Theoretisch kader

In dit onderzoek is gekozen voor een theoretische studie naar samenwerkingsverbanden tussen organisaties om de analyse van de interviews richting te geven. Tijdens de bestudering van verschillende theoretische bronnen heb ik mij gepositioneerd in het wetenschappelijke debat over samenwerkingsverbanden. Hieronder is een kort exposé te lezen over een aantal belanghebbende literaire bronnen in dit onderzoek.

De vooraanstaande econoom Gareth Morgan vergelijkt in zijn boek *Images of Organization* (oorspronkelijk gepubliceerd in 1986) organisaties met organismen.²⁵ De zogenaamde organisatie-ecologie wordt bedreigd door individualistische handelingen die de sociale wereld volledig onhandelbaar kunnen maken. Door organisaties te zien als organismen wordt er volgens Morgan op een nieuwe en creatieve manier van denken en handelen omgegaan met deze problemen. Net als organismen zijn organisaties vanuit dit perspectief constant in beweging en zijn ze niet los te zien van hun omgeving. Morgan duidt aan dat organisaties gebaat zijn bij een benadering van ‘survival of the fitting’ in plaats van de ‘fittest’.²⁶ Het beeld van een organisatie als een organisme dat zich in een veranderende omgeving probeert aan te passen, biedt een bruikbaar perspectief voor organisaties die in een verandering zitten. Dit perspectief helpt organisaties om zichzelf te begrijpen als onderdeel van een omgevingspatroon dat zich ontwikkelt en om open te staan voor nieuwe inbreng en nieuwe uitdagingen. Morgan is bij mij in het vizier gekomen tijdens cursussen bij het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van Universiteit Utrecht.

In een andere benadering van samenwerkingen stelt Bestuurswetenschapper Alicia Bunger in haar artikel *Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks: the role of competition and trust* (2013) dat voldoende vertrouwen tussen samenwerkingspartners negatieve invloed van concurrentie kan neutraliseren. Indien een samenwerkingspartner betrouwbaar is zal deze niet opportunistisch handelen waardoor de risico's van samenwerken verminderen. In haar onderzoek stelt ze dat wanneer partners niet van de samenwerking profiteren ten koste van de samenwerkingspartner, de partners juist beiden kunnen profiteren van de samenwerking.²⁷ De publicatie is tijdens een

²⁵ Gareth Morgan, *Images of Organization* (Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2006): 63-64.

²⁶ Morgan, 63-64.

²⁷ A. Bunger, “Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks: the role of competition and trust,” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42.6 (2013): 1157-1160.

bronnenonderzoek gevonden in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, een internationaal en interdisciplinair tijdschrift voor non-profit sectoronderzoek.

Kelly Proulx (bestuurswetenschapper non-profitorganisaties), Mark Hager (hoogleraar non-profit leiderschap en bestuur) en Kimberly Klein (wetenschapper fondsenwerving) bouwen voort op onderzoeken naar samenwerkingen tussen non-profitorganisaties zoals dat van Bunger. In hun onderzoek *Models of collaboration between nonprofit organizations* (2014) stellen Proulx, Hager en Klein verschillende modellen van samenwerken tussen non-profit organisaties aan de orde. Ook worden samenwerkingsmotivaties besproken evenals hinderpalen en succesfactoren in samenwerkingen. Vertrouwen en betrouwbaarheid zijn volgens hen onmisbaar in succesvolle samenwerkingen. Proulx, Hager en Klein benadrukken hier het eerder geschreven onderzoek van Bunger. Samenwerkingspartners moeten duidelijk en transparant zijn en de partners moeten elkaars inspanningen tegemoet komen om een samenwerking te laten slagen.²⁸ Het artikel van Proulx, Hager en Klein heeft grotendeels de interviewstructuur van dit onderzoek bepaald. De kernpunten uit dit artikel boden bruikbare handvatten tijdens de interviewanalyses om een beter inzicht te krijgen in de manier waarop de respondenten de samenwerking zien en op welke waarde ze de samenwerking en de verschillende facetten hiervan schatten. Het artikel is tijdens een bronnenonderzoek gevonden in *Emerald Insight*, een internationaal tijdschrift voor productiviteit en prestatiebeheer op het gebied van management.

In hoofdstuk 1. *Survival of the fitting* worden de bovengenoemde theorieën verder uiteengezet en aangevuld. Deze literatuur heeft de richting van dit onderzoek bepaald en een groot aandeel gehad in mijn positionering als onderzoeker tijdens de analyse van de onderzoeksresultaten uit de diepte-interviews met samenwerkingspartners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals.

Methode

In dit onderzoek is er gekozen voor een duidelijke afbakening van het onderzoeksmateriaal in de vorm van een casestudie naar De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Er zijn tientallen festivals aangesloten bij dit samenwerkingsverband.²⁹ Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden is een aantal diepte-interviews afgenomen. De methode van dit onderzoek is gestoeld op het boek *Kwalitatief Onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* van D.B. Baarda, M.P.M. De Goede en J. Teunissen. Er

²⁸ Kelly Proulx, Mark Hager, en Kimberly Klein, "Models of Collaboration Between Nonprofit Organizations," *International Journal of Productivity and Performance Management* 63.6 (2014): 746-765.

²⁹ Bijlage B, paragraaf 44.

zijn zeven expertinterviews afgenomen. Ik heb gekozen voor expertinterviews omdat de respondenten betrokken moeten zijn in het samenwerkingsverband De Verenigde Podiumkunstenfestivals en hier namens de deelnemende festivals een goed onderbouwde mening over moeten kunnen geven. De geïnterviewde personen bekleden daarom allen een leidinggevende functie binnen een van de aangesloten festivals van De Verenigde Podiumkunsten en fungeren als representant van hun festival in de vereniging. De festivals zijn zorgvuldig geselecteerd door de verschillende relaties die de festivals met het samenwerkingsverband hebben in acht te nemen. De respondenten werken voor een diverse groep festivals, dat helpt om een volledig beeld van de samenwerking te creëren. Vier van de zeven respondenten hebben een leidinggevende rol in de vereniging. Tevens is de coördinator van de vereniging geïnterviewd. Door verschillende partners te interviewen (verschillende disciplines, geografische spreiding, grote en kleinere festivals die langer of korter bij de samenwerking betrokken zijn) beoog ik een zo representatief mogelijk beeld te vormen van de opvattingen van de samenwerkingspartners in De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Op verzoek van de respondenten zijn de respondenten anoniem gepresenteerd.

Er is gekozen voor een semigestructureerde interviewvorm. Deze structuur helpt om zoveel mogelijk informatie te vergaren. De interviews zijn gestoeld op een aantal hoofdvragen en een topiclijst die in elk interview aan bod kwamen. De vorm en de manier waarop de onderwerpen ter sprake kwamen is echter open. Ook is er voldoende ruimte voor spontane inbreng.³⁰ De topics zijn gebaseerd op de theorie te lezen in hoofdstuk 1 en schema 1 op pagina 26 en vormen een leidraad in de interviews. Hoewel er tijdens de interviews ruimte was om van de structuur van de topiclijst af te wijken, zijn alle kerntopics in elk interview besproken. Deze topics zijn:

1. Verbinding in de culturele sector
2. Manieren van samenwerken
3. Samenwerkingsmotivaties
4. Hinderpalen in samenwerkingen
5. Succesfactoren in samenwerkingen

De topiclijst is verstevigd door middel van sub-topics en interviewvragen, te zien in bijlage 1.³¹ De sub-topics en interviewvragen reflecteren de besproken theorie en gaan dieper in op verschillende samenwerkingsmodellen, mogelijke motivaties, mogelijke hinderpalen en de successen van de vereniging volgens de desbetreffende respondent. Alle interviews begonnen met een aantal inleidende vragen alvorens de vijf hoofdthema's besproken werden.

³⁰ D.B. Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, en J. Teunissen, *Kwalitatief Onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (Houten: Educatieve Partner Nederland bv, 1995): 130-136.

³¹ Bijlage 1. Topiclijst/ interviewvragen, 51-53.

De keuze voor deze vijf onderwerpen is gemaakt omdat dit de meest leidende onderwerpen in de theorie zijn. Via de bespreking van deze onderwerpen is getracht een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van het samenwerkingsverband van De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Alle respondenten hebben input geleverd op alle topics, waardoor de antwoorden goed tegenover en naast elkaar gelegd kunnen worden. De uitspraken van de zeven geïnterviewde partners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals zijn getoetst aan de in hoofdstuk 1 besproken theorie. In de interviews kwamen verschillende spanningen, maar zeker ook uiteenlopende succesfactoren van de samenwerking naar voren. De zeven partners hebben verschillende redenen om zich bij de vereniging aan te sluiten en om wel of niet een actieve rol te bekleden in het partnerschap.

De interviews zijn opgenomen met een audioapparaat. Nadat de interviews zijn afgenomen zijn deze getranscribeerd in een tekstbestand. De interviews zijn getranscribeerd aan de hand van de rode lijn van het interview. De gesproken tekst is zo letterlijk mogelijk uitgewerkt, met uitzondering van versprekingen en haperingen in het gesprek. Irrelevante fragmenten zijn niet getranscribeerd, denk hierbij bijvoorbeeld aan het bestellen van een kop koffie. Op deze manier blijft de verwerking en de analyse dicht bij de werkelijkheid waardoor de onderzoeksresultaten betrouwbaar blijven en is gelijktijdig efficiëntie gewaarborgd.

Het softwareprogramma Express Scribe Transcription is gebruikt tijdens het transcriberen. Dit programma heeft verschillende opties als het vertraagd afspelen van de audio opnames, dat het uitwerken van de interviews versnelt. Ook is het audio editing programma Audacity gebruikt om de geluidsopnames beter verstaanbaar te krijgen. De interviewopnames zijn onderworpen aan een ruisonderdrukking, de galm is uit de opnames gehaald, de opnames zijn genormaliseerd en de glijdende tijdschaal en de toonhoogte is gestandaardiseerd. Beide softwareprogramma's hebben de interviewuitwerking efficiënter gemaakt.

De getranscribeerde interviews zijn gecodeerd. Door het coderen van de interviews zijn de uitkomsten van de interviews geordend. Dat is nodig om de interviews te kunnen analyseren en conclusies te trekken. Dit proces is in drie stappen toegepast. Allereerst een open codering waarbij fragmenten uit de interviews labels toegekend kregen en er is verdiept op de data, gevolgd door een axiale codering waarbij fragmenten met dezelfde code zijn vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Tot slot is er selectief gecodeerd. De concepten zijn uitgewerkt tot een theorie en er is gezocht naar uitzonderingen door middel van een constante vergelijking. Het softwareprogramma MAXQDA ondersteunde de kwalitatieve tekstanalyse en de codering van de data afkomstig uit de interviews.³²

³² Baarda, De Goede, en Teunissen, 167-195.

Door middel van de codering van de getranscribeerde interviews was het mogelijk om alle uitspraken van de respondenten over een bepaald onderwerp naast elkaar te zien. Op deze manier werd duidelijk wat de belangrijkste topics zijn volgens de respondenten, welke relaties er te zien zijn tussen de uitspraken van de verschillende respondenten over de topics en hoe de topics zich tot elkaar verhouden wanneer de uitspraken van de respondenten gelieerd zijn aan die topics. Tijdens het selectief coderen van de interviewtranscripties zijn de gevonden concepten uitgewerkt tot theorieën over de waarden van de samenwerking van De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Deze theorieën afkomstig uit de interviewdata zijn vervolgens vergeleken met de bestaande theorieën over samenwerkingsmodellen, motieven, hinderpalen en succesfactoren. Zo wordt duidelijk hoe belangrijk de partners de vereniging vinden, wat ze na willen streven met deze vereniging en welke motieven ze hiervoor hebben.

1. Survival of the fitting

“(…) Evolution involves the ‘survival of the fitting’, not just the survival of the fittest.”³³

Organisaties staan volgens de klassieke opvatting in een constante staat van spanning met hun omgeving. Organisaties en hun omgevingen worden gezien als gescheiden verschijnselen. Gareth Morgan stelt in 1986 dat deze opvattingen steeds meer worden bekritiseerd onder invloed van ontwikkelingen in de moderne systeemtheorie. De moderne theorieën gaan ervan uit dat organisaties – net als organismen – niet als aparte entiteiten beschouwd moeten worden. Organisaties zijn niet geïsoleerd en niet zelfvoorzienend. Integendeel, ze bestaan als elementen in een complex ecosysteem.³⁴

Morgan onderscheidt acht verschillende metaforen voor organisaties. Dit zijn organisaties als machines, als organismen, als brein, als culturen, als politieke systemen, als psychische gevangenis, als beweging en transformatie en afsluitend als instrument van dominantie. Bijna alle organisatorische gesprekken vallen in één van deze metaforen. Werkgevers en werknemers kunnen vastzitten in hun favoriete metafoor en daardoor de andere metaforen niet meer verstaan. Morgan biedt dus eigenlijk acht ‘talen’ aan om organisaties via verschillende perspectieven te benaderen. Dit stimuleert een nieuwe en creatieve manier van denken en handelen in organisaties.³⁵

De metafoor van een organisatie als een organisme is met het oog op samenwerkingsverbanden de meest interessante ‘organisatorische taal’ om uit te diepen. Wanneer we aan organismen denken, denken we aan levende systemen, bestaande in een bredere leefomgeving waarvan zij afhankelijk zijn voor de bevrediging van verschillende behoeften.³⁶ Organisaties zijn vanuit het organismeperspectief in beweging en niet los te zien van hun omgeving. Dit maakt organisaties veranderlijk. De organisatie vormt samen met de relaties die de organisatie in zijn omgeving heeft een patroon. Het is het *patroon* dat zich ontwikkelt, niet slechts de afzonderlijke entiteiten die dit patroon vormen.³⁷ De ontplooiing van een organisatie behelst het voortbestaan van diegenen die zich aanpassen, niet slechts het voortbestaan van de sterksten: ‘survival of the fitting’ in plaats van ‘survival of the fittest.’ Organisaties en hun omgevingen zijn betrokken bij een patroon van co-creatie. In de organisatorische wereld zijn samenwerkingen volgens Morgan net zo vanzelfsprekend als

³³ Kenneth Boudling, In *Images of Organization*, door Gareth Morgan (Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2006): 63.

³⁴ Gareth Morgan, *Images of Organization* (Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2006): 62.

³⁵ Meer informatie over de verschillende metaforen van organisaties is te vinden in het boek *Images of Organization* van Gareth Morgan.

³⁶ Morgan, 33.

³⁷ Morgan, 62-63.

concurrentie.³⁸ Het organismeperspectief is in het huidige onderzoek de positie om naar De Verenigde Podiumkunstenfestivals te kijken. Deze positionering helpt de bestudering van verschillende soorten organisaties en de relaties met elkaar en de omgeving.

Een ecologisch perspectief dat het belang van samenwerkingen tussen organisaties en hun omgeving benadrukt, levert een belangrijke bijdrage aan de manier waarop er naar de organisatorische wereld gekeken wordt. De ecologische interpretatie die de 'survival of the fitting' in plaats van '- the fittest' benadrukt zorgt ervoor dat de ethiek van samenwerkingen meer aandacht krijgt. Het is immers het patroon dat zich ontwikkelt in plaats van de afzonderlijke entiteiten. Concurrentie tussen deze entiteiten wordt op deze manier breder benaderd. Morgan citeert organisatiewetenschapper Eric Trist (1976), die stelt dat de ecologie van organisatorische relaties de kans moet krijgen om te ontwikkelen en te overleven. Zoals ecologen bezorgd zijn over de invloed van industriële vervuiling op de natuur, zijn Trist en zijn navolgers van mening dat de organisatie-ecologie wordt bedreigd door individualistische handelingen die de sociale wereld onhandelbaar maken.³⁹ Het concept van de organisatie-ecologie is gericht op een nieuwe creatieve manier van nadenken en handelen met betrekking tot bovengenoemde problemen.⁴⁰

Zowel Morgan als Trist wijzen op het belang van samenwerking tussen organisaties en hun omgeving. Voor culturele non-profitorganisaties is samenwerking vrijwel onvermijdelijk. Bij aankopen, contracten, allianties en andere verbindingen met de omgeving is een vorm van samenwerking nodig. Samenwerking kent dus vele verschijningsvormen. Sommige samenwerkingen zijn oppervlakkig, andere intensief en diepgaand. Er worden strategische allianties aangegaan met overheden en bedrijven, maar er wordt ook samengewerkt tussen collega-organisaties uit dezelfde sector. Dit creëert volgens Proulx, Hager en Klein een compact web van informatie en bemiddelt het delen van deze informatie met de hele sector.⁴¹

Verschillende samenwerkingen en zelfs verschillende partners in dezelfde samenwerking kunnen verschillende doelen hebben. Organizatiewetenschappers Chao Guo en Muhittin Acar (2005) stellen dat zowel samenwerkingen in dezelfde sector als tussen sectoren ervoor zorgen dat publieke doelstellingen bereikt worden.⁴² Uit onderzoek van Dries Faems, Bart Van Looy, en Koenraad Debackere (2005) is gebleken dat hoe meer organisaties deelnemen aan samenwerkingsverbanden met andere organisaties, hoe groter de kans is dat

³⁸ Morgan, 63.

³⁹ E. L. Trist, "A Concept of Organizational Ecology," *Australian Journal of Management* (1976): 2.

⁴⁰ Idem, 63-64.

⁴¹ Proulx, Hager en Klein, 747.

⁴² C. Guo, en M. Acar, "Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34.3 (2005): 340.

deze organisaties hun individuele doelstellingen behalen.⁴³ Individuele doelstellingen kunnen het aanbieden van nieuwe of verbeterde producten en diensten die commercieel succesvol zijn omvatten.⁴⁴ Gelijktijdig met de groei van het aantal samenwerkingsverbanden tussen organisaties groeit het aantal studies dat de problemen die verbonden zijn bij de vorming en het onderhouden van samenwerkingsverbanden onderzoekt.⁴⁵ De verschillende motivaties en doelstellingen om samen te gaan werken bepalen welke samenwerkingsvorm het meest passend is om de hinderpalen in de samenwerking te beperken en de successen te vergroten. In de volgende paragraaf volgt een kort exposé van acht modellen opgesteld door Proulx, Hager en Klein die verschillende samenwerkingsverbanden tussen organisaties weergeven. Aansluitend worden de motivaties, hinderpalen en succesfactoren die in verband staan met de verschillende samenwerkingsmodellen tussen non-profitorganisaties uiteengezet.

Manieren van samenwerken

Proulx, Hager en Klein hebben verschillende succesvolle samenwerkingsverbanden tussen non-profitorganisaties onderzocht. Ze hebben een overzicht gemaakt van literatuur over non-profit samenwerkingen.⁴⁶ De uiteenlopende benaderingen bij de omschrijving en categorisatie van samenwerkingen riep bij de onderzoekers de vraag op hoeveel samenwerkingsvormen onderscheiden konden worden. Het doel van de studie was organisaties helpen beter zicht te krijgen op welke samenwerkingsvormen er zijn en hoe individuele organisaties er hun voordeel mee kunnen doen. Organisaties die hun posities willen verbeteren in samenwerkingsvormen kunnen een strategisch voordeel halen uit de theorie over samenwerkingscategorisaties.⁴⁷ Het biedt een kader voor discussies, potentiële voordelen en uitdagingen per samenwerkingsmodel. Uit de studie van Proulx, Hager en Klein zijn acht manieren van samenwerken te onderscheiden waarmee non-profitorganisaties zich kunnen identificeren.⁴⁸ Hieronder volgen de acht samenwerkingsmodellen van Proulx, Hager en Klein.

1. Het eerste model is de volledig geïntegreerde fusie. Bij deze extreme manier van samenwerken combineren meerdere organisaties al hun activiteiten zodat ze één geheel vormen.⁴⁹
2. Het tweede model is de gedeeltelijk geïntegreerde fusie. Deze fusie lijkt op het eerste model, maar hier kunnen de samenwerkende organisaties hun individuele karakter

⁴³ D. Faems, B. van Looy, en K. Debackere, "Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach," *Journal of Product Innovation Management* 22.3 (2005): 248.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Guo en Acar, 40.

⁴⁶ Proulx, Hager en Klein, 747.

⁴⁷ Idem, 753.

⁴⁸ Idem, 763.

⁴⁹ Idem, 755-756.

behouden. Organisaties verliezen niet hun gevestigde reputatie ondanks de formele samenvoeging van de organisaties. Dit model gaat vaak gepaard met grotere of sterkere organisaties die steun bieden aan kleinere, worstelende organisaties.⁵⁰

3. De derde samenwerking is het gezamenlijke kantoorprogramma. Organisaties behouden in deze samenwerking volledig hun eigen identiteit en onafhankelijkheid, maar de organisatorische grenzen van de organisaties vervagen.⁵¹
4. In de gemengde samenwerking met gelieerde programmering werken autonome organisaties onafhankelijk van elkaar aan een gezamenlijk project. De organisaties delen over het algemeen dezelfde missie en doelgroep en gaan de samenwerking vaak voor langere termijn aan, maar hoeven niet hetzelfde te leveren.⁵²
5. Model vijf is het gezamenlijke partnerschap voor belangenbehartiging. In deze samenwerking kunnen organisaties hun stemmen bundelen en zo krachtiger communiceren als een verenigd front. Het is bij deze samenwerking belangrijk dat het duidelijk is wat er naar buiten toe wordt gecommuniceerd en wie hiervoor verantwoordelijk is.⁵³
6. Het zesde samenwerkingsmodel is de samenwerking met de start van een nieuwe losstaande formele organisatie. De nieuwe activiteiten worden niet verstoord door andere activiteiten van de organisaties.⁵⁴
7. Het op een na laatste model is de gemeenschappelijke administratie en backoffice activiteiten. De samenwerkingspartners onderhouden een eigen kantoorprogramma maar werken samen in de administratieve taken.⁵⁵
8. Het laatste samenwerkingsmodel dat door Proulx, Hager en Klein is onderzocht, is de confederatie. In dit model levert een overkoepelende organisatie diensten, coördinatie en ondersteuning aan verschillende partners. Deze paraplu-regeling kan orde in fragmentatie creëren. De mate van controle van de overkoepelende organisatie over de partnerorganisaties varieert van strakke controle (*top-down*) tot een model waarin de overkoepelende organisatie voldoet aan de vraag van de lid-organisaties (*bottom-up*).⁵⁶

Deze acht modellen zijn opgesteld naar aanleiding van een studie naar succesvolle samenwerkingsverbanden. De modellen laten zien wat er mogelijk is, niet wat het meest gebruikelijk is. Daarnaast worden volgens de auteurs de samenwerkingsmodellen hybride ingezet door organisaties. Verschillende modellen kunnen elkaar overlappen, waardoor de

⁵⁰ Idem, 756-757.

⁵¹ Idem, 757-758.

⁵² Idem, 758-759.

⁵³ Idem, 759-560.

⁵⁴ Idem, 760.

⁵⁵ Idem, 761.

⁵⁶ Idem, 761-762.

aandachtspunten en succesfactoren van de modellen versterkt of opgeheven kunnen worden.⁵⁷ Wanneer de partners in het samenwerkingsverband verschillende ideeën hebben over hoe het samenwerkingsverband is vormgegeven, wat de motieven van het partnerschap zijn en wat de hinderpalen en succesfactoren zijn, dan kan dit voor spanningen in de samenwerking zorgen. In de volgende paragrafen worden deze spanningen uitgewerkt aan de hand van samenwerkingsmotieven, hinderpalen en succesfactoren van samenwerkingen.

Waarom samenwerken?

Er zijn verschillende motivaties om deel te nemen aan samenwerkingen. Proulx, Hager en Klein hebben, gesteund door onderzoek van informaticus John Sowa (2009) en Guo en Acar, vier veelvoorkomende motivaties wetenschappelijk uiteengezet. De eerste belangrijke motivator is *resource* afhankelijkheid. Organisaties werken dan samen als een reactie op onzekerheden in hun omgeving. Non-profitorganisaties kunnen zich genoodzaakt voelen om samen te werken door deze motivatie en overwegen vaker vormen van samenwerking om deze reden. De organisaties zijn bereid om een deel van hun autonomie op te geven in ruil voor een betere kans op zelfredzaamheid.⁵⁸

Alle culturele organisaties moeten over voldoende financiële middelen beschikken om te kunnen voortbestaan. Wanneer de financiering door bijvoorbeeld contributies, contracten en andere bronnen van geld uitgeput is, wordt er meer strategisch gefocust op financiering.⁵⁹ Sowa stelt dat hoe turbulenter of onzekerder de financiële middelen van een organisatie zijn, hoe groter de kans is dat de organisatie gemotiveerd is om in een samenwerkingsverband te participeren. Op deze manier kunnen de financiële middelen verstevigd worden en wordt de afhankelijkheid van de omgeving verminderd.⁶⁰ Daartegenover staan Guo en Acar die schrijven dat organisaties met een groter vangnet eerder formeel samenwerken dan organisaties met minder middelen.⁶¹ Organisaties met meer middelen en capaciteit worden volgens Proulx, Hager en Klein minder snel bedreigd in hun autonomie. Grotere organisaties hebben door hun grotere vangnet een verminderd risico om samen te werken en kunnen daarom eerder besluiten om een partnerschap aan te gaan. Hoe dan ook worden organisaties gemotiveerd om samen te werken door hun beschikbare middelen of het ontbreken daarvan.⁶²

Bij samenwerkingsverbanden zoekt elke actor naar de waarde van de samenwerking en de waarde die andere partijen kunnen bieden. Indien een non-profitorganisatie met het

⁵⁷ Idem, 763.

⁵⁸ Idem, 749.

⁵⁹ Idem, 749.

⁶⁰ J. Sowa, "The collaboration decision in nonprofit organizations: views from the front line," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38.6 (2009): 1017.

⁶¹ Guo en Acar, 346.

⁶² Proulx, Hager en Klein, 749.

bedrijfsleven samenwerkt, is de waarde van de samenwerking veelal ontleend aan materiële middelen. Wanneer samenwerkende organisaties ook concurreren, zijn immateriële middelen comfortabeler om uit te wisselen. Immateriële middelen omvatten kennis, zichtbaarheid en legitimiteit.⁶³

De tweede belangrijke motivatietheorie tot samenwerking heeft betrekking op institutionele krachten. Externe druk op organisaties zorgt er volgens Guo en Acar voor dat organisaties zich houden aan de normen van hun vakgebied. Vanuit dit perspectief hebben organisaties betere overlevingskansen wanneer ze voldoen aan de normen van de institutionele omgeving, zowel om te voldoen aan wettelijke eisen als om gelijke tred te houden met soortgelijke organisaties.⁶⁴ Non-profitorganisaties voelen de druk om te conformeren. Financiers hechten waarde aan samenwerkingen. Organisaties kunnen gaan samenwerken om legitimiteit te verwerven in de ogen van deze financiers. Deze twee bewegingen werken elkaar in de hand. Naarmate meer organisaties samenwerken, worden samenwerkingsverbanden steeds meer gezien als de norm. Non-profitorganisaties kunnen daarom volgens Proulx, Hager en Klein een druk voelen om samen te werken om zo hun legitimiteit te bewijzen.⁶⁵

De derde samenwerkingsmotivatie is het verkrijgen van informatie via een netwerk. Samenwerkingen kunnen tot stand komen door al beschikbare informatie of netwerkconnecties. Organisaties kunnen gemotiveerd worden om samen te werken door de voorgeschiedenis van eerdere samenwerkingen of andere vormen van interactie met organisaties. Doordat organisaties vertrouwen op informatie die ze vanuit hun netwerk hebben gekregen over een eventuele samenwerkingspartner, zijn de potentiële risico's die met de samenwerking gepaard gaan minder groot. Guo en Acar hebben onderzocht dat organisaties met gemeenschappelijke bestuursleden meer kans hebben om formeel samen te werken. Daarnaast hebben oudere organisaties meer kans om samen te werken dan jongere organisaties. Oudere organisaties kunnen volgens Proulx, Hager en Klein veelal beschikken over een breder netwerk en een grotere reputatie. Dit kan ervoor zorgen dat deze organisaties meer betrouwbaar kunnen overkomen op eventuele samenwerkingspartners.⁶⁶

De vierde samenwerkingsmotivatie is simpelweg het verbeteren of uitbreiden van de diensten van de organisatie. Samenwerkingsverbanden kunnen organisaties helpen om de missie-gedreven programmering te verbeteren of uit te breiden. Sowa stelt dat de diepte en de kwaliteit van de dienstverlening van organisaties door samenwerkingsverbanden gestimuleerd kunnen worden door middel van het toevoegen van financiële middelen of door het delen van

⁶³ Idem, 749-750.

⁶⁴ Guo en Acar, 345-346.

⁶⁵ Proulx, Hager en Klein, 750.

⁶⁶ Idem, 750.

organisatorische kennis en ideeën.⁶⁷ Wanneer een samenwerking succesvol blijkt om op korte termijn de missie van een organisatie te realiseren, is een organisatie eerder bereid om de samenwerking uit te breiden naar een verbintenis op lange termijn.⁶⁸

Samenvattend werken organisaties volgens Sowa, Guo en Acar en Proulx, Hager en Klein in samenwerkingsverbanden als gevolg van motivaties die in lijn staan met hun diensten of met de algemene missie en visie van de organisaties. Als de samenwerkingsmotieven en de huidige omgeving van organisaties geanalyseerd worden, kan dit helpen om te ontdekken of de organisaties van de samenwerking zullen profiteren. Omgevingsfactoren die samenwerkingsverbanden in de hand werken zijn onder andere een verandering in de vraag van de consument, verwachte financiële veranderingen, veranderingen van kennis of technologie in het veld of acties van andere organisaties die van invloed zijn op de eigen organisatiestrategie. Door middel van strategische planningen kunnen organisaties eigen hiaten in hun diensten of expertise ontdekken en die opvullen met eventuele partnerschappen.⁶⁹ Als partners open zijn over hun motieven om samen te werken, is het gemakkelijker te bepalen welk samenwerkingsmodel passend is bij de samenwerking. De samenwerkingsmotieven geven inzicht in welke waarde de partners aan de samenwerking toekennen. Inzicht in de samenwerkingsmotieven kan daarom leiden tot meer passende en succesvolle samenwerkingen. Een succesvolle samenwerking erkent mogelijke hinderpalen in samenwerkingsverbanden en weet hier op een constructieve manier mee om te gaan.

Hinderpalen in samenwerkingsverbanden

De motieven van samenwerkingspartners geven inzicht in welk samenwerkingsmodel het meest geschikt is om de doelen van de partners te realiseren. Aan de keuze voor een samenwerkingsmodel kleven verschillende uitdagingen om dat samenwerkingsmodel tot een succes te brengen. Proulx, Hager en Klein beschrijven aan de hand van artikelen van Alicia Bunger (2013), professor in bedrijfskunde Peter Tsasis (2009), wetenschapper non-profitorganisaties Keith Snaveley en bestuurswetenschapper Martin Tracy (2002) en bedrijfswetenschapper en econoom John Peloza en bedrijfs- en organisatiewetenschapper Loren Falkenberg (2009) een aantal barrières in samenwerkingen tussen non-profitorganisaties.

Een uitdaging bij samenwerkingen zijn de bestaande relaties tussen deze organisaties. Veel organisaties concurreren met hun collega's. Bunger stelt dat dit het risico op een goede samenwerking verhoogt omdat elke partnerorganisatie economische baat heeft bij andermans

⁶⁷ Sowa, 1004-1005.

⁶⁸ Proulx, Hager en Klein, 750.

⁶⁹ Idem, 705-751.

falen.⁷⁰ Deze organisaties hebben een complexe relatie met elkaar; ze concurreren en werken samen. De risico's als het lekken van informatie hoeven echter niet op te wegen tegen voordelen als het profiteren van een breed netwerk, de stroom van informatie en activa alsook de status van het samenwerkingsverband. De organisaties kunnen zowel over als van hun concurrenten leren en kunnen zo de samenwerking in hun voordeel gebruiken.

Tsasis noemt de autonomie van de onafhankelijke organisaties een belangrijk thema in samenwerkingsverbanden. Organisaties hebben verschillende belangen en middelen die ze willen optimaliseren, beschermen en verbeteren. Gelijktijdig willen organisaties ook hun autonomie zoveel mogelijk beschermen.⁷¹ Het verlies van autonomie gaat volgens Proulx, Hager en Klein gepaard met een aantal risico's zoals reputatieverlies, het verliezen van controle over organisatieactiviteiten en ongelijke onderhandelingen.⁷² Het participeren in een samenwerkingsverband kan volgens Tsasis bepaalde organisatiedoelen helpen verwezenlijken, maar het vereist veelal ook het inleveren van een deel van de autonomie. De verdeling van macht en invloed kan conflicten creëren voor organisaties die hun eigen machtspositie willen beschermen. Wanneer de belangen en doelen echter gedeeld zijn, kunnen samenwerkingsverbanden alle partijen begunstigen. Na verloop van tijd kunnen deze interacties resulteren in nauwe banden, cohesie en vertrouwen. Deze positieve gevolgen kunnen leiden tot het aanvaarden van het verlies van autonomie van individuele organisaties binnen een samenwerking.⁷³

Samenwerkingsverbanden hoeven niet altijd rooskleurig te verlopen. Het vertrouwen van de ene organisatie in de ander kan ernstig beschadigd worden. Organisaties kunnen het verlies van autonomie van de ander gebruiken om zich dominant op te stellen. Een vertrouwensschending kan het gevolg zijn van een discrepantie tussen de doelstellingen van de individuele organisaties en het samenwerkingsverband.⁷⁴ Snavely en Tracy noemen dit de *I instead of We attitude* of de *Einzelgänger attitude*. Beide attitudes plaatsen het welzijn van de eigen organisatie voor de doelstellingen van de samenwerking.⁷⁵

Peloza en Falkenberg beschrijven dat de managers van organisaties de context van hun activiteiten goed in het oog moeten houden. De doelen die een manager aan een bepaalde samenwerking stelt moeten overeenkomen met de doelen van de samenwerkingspartner.⁷⁶

⁷⁰ A. Bunker, "Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks: the role of competition and trust," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42.6 (2013): 1157.

⁷¹ P. Tsasis, "The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations," *Nonprofit Management and Leadership* 20.1 (2009): 12.

⁷² Proulx, Hager en Klein, 748.

⁷³ Tsasis, 12-14.

⁷⁴ Proulx, Hager en Klein, 748.

⁷⁵ K. Snavely, en M. Tracy, "Development of trust in rural nonprofit collaborations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 31.1(2002): 71.

⁷⁶ J. Peloza, en L. Falkenberg, "The role of collaboration in achieving corporate social responsibility objectives," *California Management Review* 51.3 (2009): 97.

Wanneer organisaties verschillende doelen en bedrijfsculturen hebben, kan dit de communicatie en het vertrouwen in de samenwerking schaden.⁷⁷

Een samenwerking lijkt met oog op de theorie meer kans van slagen te hebben wanneer de organisaties goed bij elkaar passen. Vanuit dit oogpunt kunnen samenwerkingen met directe concurrenten in de culturele sector heel goed werken, omdat deze organisaties veelal overlappende doelen hebben.

Overige problemen die zich voor kunnen doen in samenwerkingsverbanden omvatten de communicatie en de vaststelling van verantwoording. Op de lange termijn kunnen de kleinere organisaties in een samenwerkingsverband zelfs verdwijnen omdat ze niet kunnen opboksen tegen hun grotere concurrenten. Organisaties met bepaalde specialismen kunnen door de markt gedwongen worden om samen te werken om te overleven. Dit kan afbreuk doen aan de specialisaties van deze bedrijven.⁷⁸ Wanneer de partners goed op elkaar zijn ingespeeld kunnen hinderpalen een minder grote rol gaan spelen of verdwijnen, de samenwerking is dan succesvoller. In de volgende paragraaf wordt een aantal succesfactoren besproken dat een samenwerking kan laten slagen.

Succesfactoren in samenwerkingsverbanden

Proulx, Hager en Klein verbinden onderstaande succesfactoren met hun samenwerkingsmodellen waardoor de haalbaarheid van de doelen van samenwerkende organisaties binnen de specifieke modellen inzichtelijk wordt.

Een terugkerend thema in succesvolle samenwerkingen is vertrouwen. Bunger suggereert dat vertrouwen in de samenwerkingspartner de negatieve invloed van concurrentie op de samenwerking kan neutraliseren, de risico's worden minder indien de samenwerkingspartner betrouwbaar is. Betrouwbaarheid betekent dat de samenwerkingspartner niet opportunistisch zal handelen en dat de partner niet van de samenwerking profiteert ten koste van de andere partner(s).⁷⁹ Tzasis verwijst naar het begrip *domain consensus*. Een *domain consensus* omvat de verwachtingen van leden van een organisatie en van andere actoren over wat de organisatie wel en niet gaat doen. Wanneer deze domeinen duidelijk en transparant zijn draagt dit bij aan een gemakkelijkere en effectievere samenwerking.⁸⁰ Vertrouwen kan volgens de professoren bestuurskunde Chris Huxham en Siv Vangen (2005) ook gezien worden als een wederdienst.⁸¹ Een organisatie gaat er dan vanuit dat de samenwerkingspartner anticipeert op de verrichte inspanningen van die

⁷⁷ Pelozo, 103.

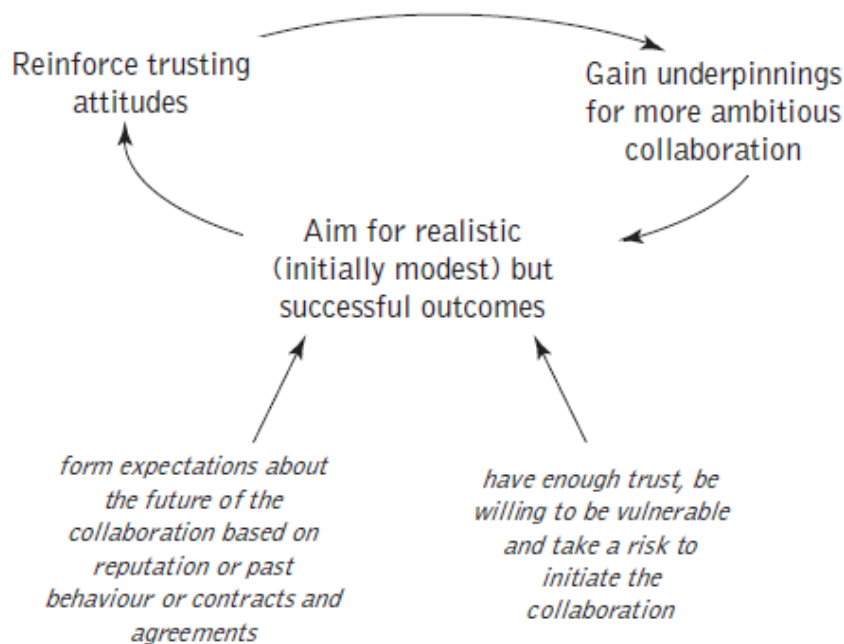
⁷⁸ Proulx, Hager en Klein, 749.

⁷⁹ Bunger, 3-6.

⁸⁰ Tzasis, 11-12.

⁸¹ C. Huxham, en S. Vangen, *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage* (New York: Routledge, 2005): 154.

organisatie. De samenwerkingspartner moet de inspanningen van de organisatie tegemoetkomen met een wederdienst, dan is er sprake van een betrouwbare partner.⁸²



Figuur 1. The trust building loop van Huxham en Vangen

Het opbouwen van vertrouwen is een proces dat tijd kost. Huxham en Vangen leggen dit proces uit aan de hand van *the trust building loop* (zie figuur 1). Om vertrouwen op te bouwen moeten de partners bereid zijn om zich kwetsbaar op te stellen en het risico nemen om een samenwerking aan te gaan. Ook vormen de organisaties hun verwachtingen van de samenwerking gebaseerd op reputatie en gedrag van de samenwerkingspartner. De samenwerkingspartners moeten realistische verwachtingen vormen over wat de anderen gaan bijdragen en welke succesvolle resultaten behaald zullen gaan worden. Als aan deze verwachtingen wordt voldaan, dan wordt het vertrouwen in de samenwerking en de partners versterkt. Deze positieve ervaring wordt opgeslagen in het organisatorisch geheugen van de partners en vormt het fundament van de samenwerking. Omdat er vertrouwen opgebouwd is, is de kans dat de organisaties opnieuw bereid zijn om samen te werken gegroeid. Kortgezegd zullen organisaties volgens Huxham en Vangen beslissingen maken over samenwerkingen op basis van het vertrouwen dat de organisaties in elkaar hebben.⁸³ Vertrouwen kan volgens Snavelly en Tracy worden opgebouwd door het verkennen van gemeenschappelijke interesses,

⁸² Huxham en Vangen, 154.

⁸³ Huxham en Vangen, 154-155.

het delen van eigendom, het vieren van successen en het opbouwen van een gezamenlijke identiteit.⁸⁴

Hoewel vertrouwen heel belangrijk kan zijn in samenwerkingen, weten veel organisaties dat vertrouwen een schaars goed is. De cyclische weergave van vertrouwen zoals in figuur 1 beschreven is een gesimplificeerde weergave van de werkelijkheid. Huxham en Vangen overzien potentiële problemen in het bereiken van een overeenstemming in doelstellingen en een mogelijke machtsongelijkheid tussen organisaties. Het opbouwen en behouden van vertrouwen moet een constante doelstelling zijn voor de samenwerkende organisaties, want hoewel vertrouwen kan zijn opgebouwd in een klein samenwerkingsproject, kunnen tijd, omzet of veranderde omgevingsfactoren het vertrouwen schaden. Daarom moet het opbouwen en behouden van vertrouwen altijd een prioriteit zijn in samenwerkingsverbanden. Zo kunnen organisaties hun relaties innoveren in grotere samenwerkingsverbanden in de toekomst.⁸⁵

Naast vertrouwen is de tweede succesfactor volgens Tsisis het belang van complementaire doelen of een gedeelde visie.⁸⁶ Proulx, Hager en Klein reageren op Tsisis en stellen dat organisaties bereid zijn om samen te werken wanneer ze de behoeften van de partner begrijpen en wanneer deze behoeften verenigbaar zijn met hun eigen behoeften.⁸⁷ De organisatorische doelen hoeven bij deze afweging niet precies hetzelfde te zijn; wanneer één organisatie kan zien hoe de doelen van de andere organisatie kunnen helpen bij het verwezenlijken van de eigen doelen, kan deze organisatie de andere organisatie ondersteunen in een aantal gezamenlijke inspanningen. Dit kunnen organisaties nodig hebben om verder te kijken dan de meest voor de hand liggende samenwerkingen en nieuwe samenwerkingen aan te gaan. Wanneer er gemeenschappelijke normen tussen de organisaties worden ontwikkeld, kan dit de gemeenschappelijke inzet van de organisaties bevorderen.⁸⁸

Sociale relaties en organisatorisch leiderschap zijn volgens Proulx, Hager en Klein samen de derde succesfactor in de ontwikkeling van een succesvolle samenwerking. Sociale banden tussen individuen kunnen leiden tot stabiele organisatorische relaties die succesvol met elkaar kunnen samenwerken.⁸⁹ De leidinggevende sleutelfiguren van een culturele organisatie zijn daardoor een grote factor in het slagen van een samenwerkingsverband. Ze bepalen het klimaat van de samenwerking en kunnen overige medewerkers in hun organisatie meer ontvankelijk maken voor de gezamenlijke activiteiten tussen de samenwerkende organisaties.

⁸⁴ K. Snavely, en M. Tracy, "Development of trust in rural nonprofit collaborations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 31.1(2002): 65.

⁸⁵ Huxham en Vangen, 154.

⁸⁶ Tsisis, 9.

⁸⁷ Proulx, Hager en Klein, 751.

⁸⁸ Tsisis, 9-11.

⁸⁹ Proulx, Hager en Klein, 752.

Samenwerkingen zijn complex en dynamisch. Er moet constant gewerkt worden aan het vertrouwen tussen de partners van de samenwerkingsovereenkomst, de partners moeten complementaire doelen of een gedeelde visie hebben en het netwerk en het leiderschap van de samenwerkingspartners speelt een grote rol in de acceptatie van de samenwerking door de hele organisatie. Samenwerken kan moeilijk zijn, het komt niet van nature maar is een aangeleerde vaardigheid. Een succesvolle samenwerking bereikt haar oorspronkelijke doelstellingen, wordt erkend door de beoogde groep mensen en voldoet aan de behoeften van de samenwerkingspartners.⁹⁰

Resumé

Dit hoofdstuk begon met de opvattingen van Morgan en Trist. Organisaties bewegen zich net als organismen mee met hun omgevingspatroon dat zich ontwikkelt en staan open voor nieuwe inbreng en nieuwe uitdagingen. De organisaties die zich aanpassen aan hun omgeving hebben een sterkere overlevingskans. Trist is van mening dat de organisatie-ecologie wordt bedreigd door individualisme dat de sociale wereld onhandelbaar maakt.

Voor non-profitorganisaties is samenwerken onvermijdelijk. Guo en Acar stellen dat samenwerkingen zorgen voor een compact web aan informatie en dat het delen van deze informatie met de hele sector wordt bemiddeld. Zowel samenwerkingen in dezelfde sector als tussen sectoren zorgen ervoor dat publieke doelstellingen en individuele doelstellingen sneller bereikt worden. Proulx, Hager en Klein spelen hierop in door inzichten te verschaffen in hoe non-profitorganisaties succesvol samenwerken en samenwerking te stimuleren. Het onderzoek van Proulx, Hager en Klein is belangrijk omdat organisaties niet los te zien zijn van hun omgeving en individualisme de publieke doelstellingen kan tegenwerken.

In de theorie worden ook redenen genoemd om niet samen te werken. Het is riskant om met concurrenten in zee te gaan. Wanneer de concurrent een *einzelgänger attitude* heeft en successen wil behalen ten koste van de partner is het voor de partner ongunstig om samen te werken. Kostbare informatie kan gelekt worden, de autonomie en de controle van partners kan in het geding komen en het vertrouwen kan zo beschaamd worden. Ook als de doelen van de verschillende partijen teveel van elkaar af liggen, kan een samenwerking niet rendabel blijken. Een samenwerking die voor elke partij rendabel is, is misschien wel de grootste opgave. Elke samenwerkingspartner levert iets in wanneer het een samenwerking aangaat. Daar tegenover staat dat elke partner iets – het liefst méér dan het inlevert – terugverwacht van de samenwerking. De opbrengst van een samenwerking hoeft overigens niet materieel te zijn, maar kan bijvoorbeeld uitgedrukt worden in kennis, zichtbaarheid en legitimiteit. Ook kan de samenwerking bijdragen aan een idealistische of altruïstische missie.

⁹⁰ Proulx, Hager en Klein, 752.

Dat maakt investeren in een samenwerking riskant. Het is niet vooraf duidelijk of die investering zichzelf terugbetaalt. Daarom is het van belang dat de verschillende partijen zich voorafgaand aan- en tijdens de samenwerking bewust zijn van elkaars motivaties, visies en doelen. Dan kunnen de partners een passend samenwerkingsmodel kiezen. Elk samenwerkingsmodel heeft zijn eigen uitdagingen, maar ook zijn eigen succesfactoren. Wanneer deze factoren aansluiten bij de motivaties, visies en doelen is het samenwerkingsmodel geschikt. Een passend model vergroot de kans op een succesvolle samenwerking waarbij alle partners tevreden zijn. Onderzoek naar hoe samenwerkingspartners de optelsom van de motieven, het samenwerkingsmodel, de uitdagingen en de successen beschouwen geeft inzicht in de waarden die de partners aan de samenwerking toekennen. Daarnaast is de theorie die Proulx, Hager en Klein hebben samengesteld interessant, omdat het handvatten biedt om de toekomst van een samenwerking te analyseren. Onderstaand schema is een overzicht van de verschillende samenwerkingsmodellen en de bijbehorende mogelijke hinderpalen en succesfactoren.

	Modellen	Hinderpalen	Succesfactoren
1	Volledig geïntegreerde fusie	<ul style="list-style-type: none"> - Beslissingen over het elimineren van duplicaties - Van concurrenten naar partners - Verschillende organisatieculturen - Bepalen wie leiderschap heeft 	<ul style="list-style-type: none"> - Combineert sterke punten van meerdere organisaties - Meer toegang tot middelen - Efficiënter
2	Gedeeltelijk geïntegreerde fusie	<ul style="list-style-type: none"> - Het behouden van de identiteit van kleinere organisaties - Kleine organisaties kunnen overschaduwd worden - Grote organisaties kunnen vertraging krijgen in eigen diensten door toename capaciteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Behoud sterke merknaam van gefuseerde partners - Kleine organisaties hebben meer middelen, stabiliteit en capaciteit - Grotere organisaties krijgen toegang tot gevestigde producten en diensten - Efficiënter
3	Gezamenlijk kantoorprogramma	<ul style="list-style-type: none"> - Verdeling van arbeid 	<ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijke fondsenwerving en kantoorontwikkelingen - Directe communicatie - Behoud onafhankelijkheid partners
4	Gemengde samenwerking met gelieerde programmering	<ul style="list-style-type: none"> - Verdeling van verantwoordelijkheid en eigendomsrecht 	<ul style="list-style-type: none"> - Stelt een continuüm van zorg - Vermindering versnippering van aanbod in de gemeenschap
5	Gezamenlijk partnerschap voor belangenbehartiging	<ul style="list-style-type: none"> - Verschillen in opvatting - Verantwoordelijkheid kosten - Moete met overkomen als één front 	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie als een verenigd front - Groot bereik - Grote impact door het samenvoegen van middelen
6	Samenwerking met de start van een nieuwe losstaande formele organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Verlies van controle van originele partners - Financieringsbron vinden - Kritiek van omgeving dat de nieuwe organisatie niets toevoegt 	<ul style="list-style-type: none"> - Taken en risico's overgegeven aan nieuwe organisatie, uitvoering zonder interruptie originele partners - Ingebouwde ondersteuningsstructuur
7	Gemeenschappelijke	<ul style="list-style-type: none"> - Verlies van controle bij kleinere 	<ul style="list-style-type: none"> - Administratieve efficiëntie

	administratie en backoffice activiteiten	partners - Lastig om na een samenwerking de activiteiten te scheiden	- Focus op ontwikkeling in plaats van administratie - Partners blijven onafhankelijk
8	Confederatie	- Bewerkstelling onafhankelijkheid - Machtsverhouding tussen de confederatie en de partners - Vertegenwoordiging belangen en doelstellingen van alle partners	- Biedt ondersteuning van diensten - Vergroot zichtbaarheid - Stabiliteit

Schema 1. Overzicht samenwerkingsmodellen Proulx, Hager en Klein⁹¹

De casus De Verenigde Podiumkunstenfestivals is een diffuse organisatie van tientallen Nederlandse podiumkunstenfestivals aangestuurd door een kerngroep van een aantal festivals dat het voortouw neemt. Vanaf het moment van oprichten is de vereniging constant in beweging geweest, daarom is er geen sprake van één type samenwerkingsmodel om de organisatie mee te omschrijven. De Verenigde Podiumkunstenfestivals lijkt als samenwerkingsverband gecategoriseerd te kunnen worden onder zowel model vier (gemengde samenwerking met gelieerde programmering), model vijf (gezamenlijk partnerschap voor belangenbehartiging), model zes (samenwerking met de start van een nieuwe formele organisatie) als model acht (confederatie) van de samenwerkingsmodellen van Proulx, Hager en Klein.

In de eerste instantie is De Verenigde Podiumkunstenfestivals anno 2016 opgericht om de belangen te behartigen van de podiumkunstenfestivals. De verschillende festivals hebben hun stemmen gebundeld om als een verenigd front te communiceren naar de politiek, de sector en de maatschappij. Model vijf is de eerste stap in de ontwikkeling van de vereniging. Het belangenbehartigend partnerschap blijft actief als organisatievorm, maar de missie van de vereniging wordt breder. De belangenbehartiging voor de podiumkunstenfestivals is een gezamenlijk project waar de partners zich voor inzetten. De partners hebben echter niet volledig dezelfde missie en doelgroep zoals de gelieerde programmering in model vier. Het model sluit daarom slechts deels aan bij deze organisatievorm. Met de oprichting van De Verenigde Podiumkunstenfestivals is er een losstaande organisatie opgericht zoals omschreven in model zes, echter de organisatie is (nog) niet erg formeel en de enige officiële medewerker is een freelance coördinator. De vereniging beweegt zich vanaf 2017 naar een nieuw model, de confederatie. Het samenwerkingsverband kan een paraplu-functie hebben voor alle podiumkunstenfestivals in Nederland. Hoe deze functie er precies uit komt te zien moet nog ontwikkeld worden. In de interviews en analyse zijn deze samenwerkingsmodellen en hun bijbehorende uitdagingen en succesfactoren

⁹¹ Gebaseerd op het schema van Proulx, Hager en Klein te vinden op pagina 762, aangevuld met informatie over de samenwerkingsmodellen van Proulx, Hager en Klein te vinden op de pagina's 755-762.

uitgediept en is geanalyseerd hoe de modellen van Proulx, Hager en Klein aansluiten of toepasbaar zijn op De Verenigde Podiumkunstenfestivals.

2. Analyse

“Uiteindelijk doe je het niet voor één of twee festivals, maar doe je het voor de kunsten.”⁹²

Om het samenwerkingsverband De Verenigde Podiumkunstenfestivals goed in beeld te brengen heb ik in december 2016 diepte-interviews afgenomen met zeven partners van de vereniging. Alle respondenten bekleedden een leidinggevende functie bij een van de aangesloten festivals. Deze festivals hebben verschillende posities in het samenwerkingsverband. Zo verschillen de disciplines die de festivals uitoefenen, van opera tot straattheater en van avant-garde muziek tot circus. Ook zijn de partners onder te verdelen naar ligging – deels in de grote steden en deels in de provincie – en grootte. De bezoekersaantallen variëren van duizenden tot ruim honderdduizend bezoekers per festival. In het samenwerkingsverband De Verenigde Podiumkunstenfestivals is er een onderscheid tussen reguliere partners en de ‘kerngroep’ die de vereniging aanstuurt. De kerngroep is organisch ontstaan door de mensen die in de eerste fase van het samenwerkingsverband het hardst aan de lobby getrokken hebben. Vier van de zeven geïnterviewde respondenten zijn actief in de kerngroep van de vereniging: respondenten B, D, E en F. In 2016 is er op freelancebasis een coördinator van de vereniging aangetreden, de coördinator is tevens één van de respondenten. De verschillende posities zorgen ervoor dat de geïnterviewde partners verschillende referentiekaders raadplegen tijdens de diepte-interviews. Daarnaast heeft de een minder tijd voor het samenwerkingsverband dan de ander, of meer of minder affiniteit met het politieke spel rondom de gezamenlijke lobby van de vereniging.

De Verenigde Podiumkunstenfestivals is een informeel samenwerkingsverband bestaande uit structureel en niet structureel gesubsidieerde festivals, BIS en FPK gesubsidieerd, grote en kleine festivals, verschillende disciplines en verspreid over het hele land. De samenwerking wordt gefinancierd door partnercontributies. De agenda van De Verenigde Podiumkunstenfestivals was in de eerste instantie de kunstlobby, waar alle partners energie in hebben gestoken. Dat doel is inmiddels behaald en het is nu zaak om te analyseren welke waarde de samenwerking nu nog heeft naast de beginmotivatie. Een voorlopig nieuw doel is dat de vereniging invloed wil hebben in de ontwikkelingen van het nieuwe kunstenstelsel, daar zijn alle partners het over eens.⁹³ De overkoepelende doelstelling die door

⁹² Bijlage F, paragraaf 52.

⁹³ Bijlage E, paragraaf 138.

de vereniging geformuleerd is, is onder meer een betere verankering van de rol, positie en betekenis van festivals in de culturele infrastructuur van Nederland. Zowel lokaal als nationaal en zowel financieel als in beeldvorming.⁹⁴

Allereerst wordt de vorm en de structuur van de vereniging uitgelegd aan de hand van de samenwerkingsmodellen van Proulx, Hager en Klein. Daarna volgt de analyse over de manier waarop mijn gesprekspartners kijken naar samenwerking zowel in De Verenigde Podiumkunstenfestivals als andere samenwerkingen in de culturele sector en daarbuiten. Vervolgens worden de motivaties van de respondenten om samen te werken in de vereniging onderzocht. De analyse sluit af met een uiteenzetting van verschillende hinderpalen en succesfactoren die mijn gesprekspartners hebben genoemd tijdens de interviews waarna de betekenis van deze hinderpalen en succesfactoren voor de toekomst van de vereniging geanalyseerd is.

Vershil in vorm

De Verenigde Podiumkunstenfestivals is een jong samenwerkingsverband tussen podiumkunstenfestivals. De aangesloten Nederlandse podiumkunstenfestivals waren niet eerder op deze manier met elkaar verbonden. Voordat De Verenigde Podiumkunstenfestivals werd opgericht zaten de theaterfestivals bij de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties in een festivalsectie. Daar zijn alle festivals in 2015 uitgestapt omdat het gevoel heerste dat de VSCD een groot conglomeraat is dat zich enkel focuste op de podia in plaats van de festivals.⁹⁵ De festivals werden door de VSCD als een podium gezien terwijl ze veel meer taken hebben.⁹⁶ Deze manier van samenwerken was niet passend bij de manier hoe de festivals willen samenwerken. De festivals wilden informeler en dynamischer samenwerken dan gebeurde in een instituut als de VSCD, dat gaat gemakkelijker met een groep partners waarvan de belangen dichter bij elkaar liggen.⁹⁷ Het werd tijd voor een nieuw samenwerkingsverband dat specifiek op de festivals gericht is en zo de belangen van festivals beter kan vertegenwoordigen: De Verenigde Podiumkunstenfestivals.

De vereniging werkt volgens de respondenten samen door middel van een kerngroep die de vereniging trekt en een coördinator die de samenwerking kanaliseert. De tientallen festivals hebben samen het manifest *Leve de festivals* opgesteld en verspreid over hun eigen netwerk. Voornamelijk de kerngroep heeft zich ingezet voor een landelijke lobby en ging in gesprek met onder andere minister Bussemaker van het ministerie van OCW. De partners buiten de kerngroep zijn tot nu toe hoofdzakelijk actief geweest in brainstormsessies en de

⁹⁴ “Lancering De Verenigde Podiumkunstenfestivals.” Noorderzon – 25-07-2017
<https://www.noorderzon.nl/nieuws/lancering-de-verenigde-podiumkunstenfestivals>

⁹⁵ Bijlage B, paragraaf 6.

⁹⁶ Bijlage F, paragraaf 18.

⁹⁷ Bijlage E, paragraaf 29-31.

festivallobby voor subsidiegelden via hun eigen netwerk. Respondent A vindt dit een goede manier om samen te werken omdat de vereniging veel leden kent en het geheel stroperig kan worden aangezien iedereen iets te zeggen heeft.⁹⁸ Partners buiten de kerngroep vinden de structuur met een kerngroep die het initiatief neemt praktisch en prettig werken.⁹⁹ Dit komt doordat de partners in de kerngroep meer middelen hebben om de vereniging te ondersteunen en omdat de kerngroep zich openstelt voor inbreng van andere partners.¹⁰⁰

Ik heb de respondenten gevraagd om de samenwerking binnen De Verenigde Podiumkunstenfestivals te beschrijven. De respondenten gebruiken de woorden ‘informeel’, ‘open’ en ‘transparant’ om de samenwerking te typeren.¹⁰¹ Ook wordt de vereniging omschreven als daadkrachtig.¹⁰² Deze manier van samenwerking is waardevol voor de respondenten omdat het een stuk beter aansluit bij de open identiteit van festivals. Festivals zijn volgens respondent F de brug tussen de kunstenaar en de maatschappelijke realiteit.¹⁰³ Die open identiteit staat volgens de respondenten haaks op de strakke stijl van de VSCD.¹⁰⁴

Omdat 2016 wordt gezien als pilotjaar van de samenwerking, is de structuur volgens de respondenten nog niet vaststaand. Respondent A noemt dat de samenwerking nog in ontwikkeling is en de respondenten B en C benadrukken dat er meer structuur moet komen.¹⁰⁵ Respondent C zegt dat de structuur tot nu toe in het teken van de lobby heeft gestaan en het tijd is voor een herijking.¹⁰⁶ Respondent B vindt het belangrijk dat er meer structuur komt omdat anders dezelfde festivals steeds al het werk doen.¹⁰⁷ Het samenwerkingsverband kan profiteren van het vinden van een middenweg tussen de strakke structuur van een instituut als de VSCD en een te losse structuur waarbij de werkdruk onevenredig verdeeld wordt of waar er geen actie wordt ondernomen. De respondenten A en C opperen dat er door middel van clusters meer structuur aangebracht kan worden in de organisatie. Binnen deze clusters kunnen de festivals aan de slag met specifieke werkdoelen zoals het schrijven van een persbericht. Dit gebeurt al af en toe, maar de partners kunnen ook met grotere thema's die de festivals interesseren samenwerken, zoals talentontwikkeling.¹⁰⁸

De Verenigde Podiumkunstenfestivals wordt door de respondenten afwisselend omschreven. De samenwerking kan dienen als een paraplufunctionaliteit, waarin festivals in de

⁹⁸ Bijlage A, paragraaf 58.

⁹⁹ Bijlage A, paragraaf 58; bijlage C, paragraaf 63.

¹⁰⁰ Bijlage C, paragraaf 63.

¹⁰¹ Onder andere bijlage B, paragraaf 32; bijlage E, paragraaf 29; bijlage F, paragraaf 88.

¹⁰² Bijlage B, paragraaf 32.

¹⁰³ Bijlage F, paragraaf 104.

¹⁰⁴ Bijlage B, paragraaf 8.

¹⁰⁵ Bijlage A, paragraaf 142-143; bijlage B, paragraaf 32; Bijlage C, paragraaf 63.

¹⁰⁶ Bijlage C, paragraaf 63.

¹⁰⁷ Bijlage B, paragraaf 32.

¹⁰⁸ Bijlage A, paragraaf 124.

eerder genoemde clusters kunnen werken aan projecten.¹⁰⁹ De samenwerking is volgens respondent D en respondent E een projectorganisatie, netwerkorganisatie en ad hoc organisatie.¹¹⁰ Respondent B stelt ‘dat het een projectenorganisatie is met een helder doel waar alle middelen effectief op aangepast werden, met de intentie van een soort netwerkorganisatie voor de toekomst.’¹¹¹

De formulering van De Verenigde Podiumkunstenfestivals als een projectorganisatie of ad hoc organisatie impliceert dat de samenwerking na het afsluiten van een project opgeheven kan worden. Respondenten D en E geven aan dat de vereniging niet moet bestaan óm het bestaan.¹¹² De mogelijkheid om jezelf op te heffen als het doel behaald is of als het zeker is dat het doel niet behaald kan worden moet volgens respondent D aanwezig zijn.¹¹³ Respondent F denkt niet dat de vereniging snel ophoudt te bestaan. De missie van de vereniging wordt volgens respondent F breder, “de kracht van deze samenwerking nu is dat we ons sterk betrokken voelen en het ook echt zelf doen.”¹¹⁴ De verwachtingen van de respondenten over de toekomst van de vereniging conflicteren. Zolang er geen consensus over de toekomst van de vereniging bereikt is, kan de vereniging niet doelgericht te werk gaan. Daarom is het belangrijk om bij alle partners na te gaan wat ze willen bereiken met de vereniging. Dan kunnen er algemene doelen worden vastgesteld om zo de vereniging voor alle aangesloten partners waardevol te maken.

De samenwerking is te categoriseren in verschillende modellen van Proulx, Hager en Klein te zien in schema 1. De Verenigde Podiumkunstenfestivals begon als partnerschap voor belangenbehartiging waarmee met een gelieerde programmering een gezamenlijk project werd opgericht: de lobby naar de politiek voor meer subsidiegelden voor de podiumkunstenfestivals. De samenwerking groeide door naar de start van een nieuwe losstaande organisatie en is anno 2017 op het punt beland waar de vereniging kan ontwikkelen in een confederatie. De vereniging heeft kenmerken van alle vier de modellen. Voor sommige partners heeft de vereniging enkel de functie van belangenbehartiging terwijl andere partners de vereniging het liefst zien doorgroeien tot een solide confederatie. Deze uiteenlopende meningen zijn gedeeltelijk te verklaren doordat de samenwerking nog maar kort geleden is gestart en in deze korte periode al verschillende samenwerkingsmodellen gekend heeft.¹¹⁵ De structuur van de vereniging is nog in ontwikkeling en zal de uiteindelijke vorm van samenwerken in De Verenigde Podiumkunstenfestivals bepalen.

¹⁰⁹ Bijlage C, paragraaf 94-95.

¹¹⁰ Bijlage D, paragraaf 68. & bijlage E, paragraaf 29, 37.

¹¹¹ Bijlage D, paragraaf 68.

¹¹² Bijlage E, paragraaf 37.

¹¹³ Bijlage D, paragraaf 75.

¹¹⁴ Bijlage F, paragraaf 109-110.

¹¹⁵ Hoofdstuk 1. Survival of the Fitting: Resumé, 25-28.

De onduidelijkheid over de toekomstige vorm en structuur van De Verenigde Podiumkunstenfestivals zorgde ervoor dat dit onderwerp tijdens de interviews veelvuldig door de respondenten naar voren werd gebracht. Tijdens de codering van de interviews kwam naar voren dat er het meeste over de vorm van de samenwerking is gepraat, zelfs dubbel zoveel als over verbinding in de culturele sector en samenwerkingsmotivaties. Daaruit blijkt dat de respondenten veel waarde hechten aan de structuur van de vereniging, ze vinden het een belangrijk onderwerp omdat het de toekomst van de samenwerking bepaalt.

Ik heb de succesfactoren en hinderpalen van deze vier modellen afgewogen. Bij het model van belangenbehartiging is een hinderpaal dat het duidelijk moet zijn wat er wordt gecommuniceerd en wie hier verantwoordelijk voor is. Dat is in de beginfase tijdens de lobby goed afgesproken en succesvol gebleken, daardoor kon de vereniging een sterke boodschap met een groot bereik verkondigen.

Bij een gelieerde programmering kan een verschil in filosofie van de partners een zwaktepunt zijn. Niet elke partner heeft dezelfde missie en doelgroep en daarom moet er goed afgestemd worden wat het nieuwe doel van de samenwerking is en of de partners het met dit doel eens zijn. De verdeling van verantwoordelijkheid en eigendomsrecht kan volgens Proulx, Hager en Klein een uitdaging zijn. In De Verenigde Podiumkunstenfestivals zijn de kerngroep en de coördinator het meest verantwoordelijk voor het leiden van de vereniging. Het eigendomsrecht ligt echter bij alle partners.

Bij het starten van een nieuwe organisatie kan de financieringsbron een hinderpaal vormen. De Verenigde Podiumkunstenfestivals wordt gefinancierd door partnercontributies, elke samenwerkingspartner levert een kleine bijdrage aan de vereniging en dus kan deze hinderpaal weggestreept worden. De vereniging heeft op dit moment weinig financiering nodig want alleen de coördinator is op freelancebasis in dienst. De partners ervaren geen verlies van controle omdat ze niet bedreigd worden in hun autonomie. Een succesfactor van datzelfde model is dat de nieuwe activiteiten van de organisaties niet verstoord worden door andere activiteiten buiten de samenwerking. Uit de interviews bleek dat andere activiteiten zoals de concurrentiestrijd tussen partners de inzet in de samenwerking kunnen beïnvloeden.

De confederatie wordt door respondenten A en C genoemd als mogelijke samenwerkingsvorm. Deze paraplueregeling kan orde in fragmentatie creëren. Dat is gunstig aangezien niet elke partner dezelfde doelen en doelgroepen heeft, dit model kan de vereniging dus stabiel maken. Wel moet er een balans gevonden worden in de autoriteit van deze structuur. Alle belangen en doelstellingen die de partners met de vereniging hebben moeten vertegenwoordigd kunnen worden in de confederatie om deze structuur succesvol te maken. De Verenigde Podiumkunstenfestivals is bezig met het herijken van zijn structuur. De ontwikkeling in structuur is bepalend voor de vorm van de confederatie.

Blik op verbinding

Alle respondenten staan positief tegenover samenwerken en de verbinding aangaan in de culturele sector. Desalniettemin hebben de respondenten verschillende visies op de huidige status van verbinding in de sector en op samenwerken in het algemeen. Een aantal respondenten stelt dat samenwerken eigen is aan de culturele sector terwijl andere respondenten vinden dat er veel te weinig wordt samengewerkt. Ook kijken sommige respondenten op een idealistische manier naar samenwerkingen terwijl andere respondenten geneigd zijn om strategischer te bepalen om wel of niet in een samenwerking te participeren.

Respondent D stelt dat in theorie niemand tegen samenwerking is, dat is altijd goed en belangrijk. Samenwerkingen komen vaak voort uit overheidsopdrachten en in het algemeen is er een grote bereidheid om samen te werken.¹¹⁶ Respondent D licht toe: “we hoeven niet allemaal een eigen zakelijk leider te hebben of een eigen kantoor, daar kan je veel meer mee samen doen.”¹¹⁷ Respondent G heeft juist tijdens een leertraject vernomen dat er in de culturele sector veel minder wordt samengewerkt dan in andere sectoren. Verbazingwekkend en kwalijk volgens respondent G omdat het volgens de respondent een plicht is om samen te werken, juist in de culturele sector. Respondent G vraagt zich af of “... dan echt iedereen op een eilandje bezig (is, red.)?”¹¹⁸ Respondent B onderschrijft deze mening: “dé culturele sector bestaat niet, er is veel verdeeldheid in de sector. In de verschillende disciplines en kunstvormen zijn er veel eilandjes.”¹¹⁹

Een motivatie om samen te werken is om een sterkere positie te krijgen in het bewegingspatroon van de omgeving van de organisatie, zodat de organisatie in staat is om een grotere impact te creëren.¹²⁰ Respondent E heeft gehoord dat hoe meer versplinterd de sector is, hoe minder sterk deze is.¹²¹ Er is volgens Respondenten E en F een concreet doel nodig, het moet duidelijk zijn wat je met elkaar wil bereiken en wat de verwachtingen zijn om een samenwerking te laten slagen.¹²²

Verschillende respondenten hebben aangekaart dat een deel van de culturele sector negatief reageerde op de lobby vanuit De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Respondent F heeft ervaren dat de sector de vereniging verweet dat het succesvol was omdat de festivals naast de collectieve lobby van de hele culturele sector specifiek lobbyden voor de podiumkunstenfestivals. Volgens respondent F onterecht want de festivallobby heeft volgens de respondent altijd de collectieve lobby meegenomen in alle communicatie.¹²³

¹¹⁶ Bijlage D, paragraaf 31-33.

¹¹⁷ Bijlage D, paragraaf 33.

¹¹⁸ Bijlage G, paragraaf 4-8.

¹¹⁹ Bijlage B, paragraaf 98-118.

¹²⁰ Schema 1. Overzicht samenwerkingsmodellen Proulx, Hager en Klein, model 5.

¹²¹ Bijlage E, paragraaf 169.

¹²² Bijlage F, paragraaf 26. & bijlage E, paragraaf 8-14.

¹²³ Bijlage F, paragraaf 40-42.

Naast De Verenigde Podiumkunstenfestivals hebben de partners vele andere samenwerkingen met collega's uit het culturele veld, het bedrijfsleven en de maatschappij. Volgens respondent F zit samenwerken in de aard van festivals omdat kunst een domein in de samenleving is dat reageert op- en samenwerkt met andere maatschappelijke domeinen.¹²⁴ Respondent C vindt dat de kansen voor samenwerkingen vaak voor het oprapen liggen, maar dat iedereen nog teveel op zijn eigen eilandje blijft hangen.¹²⁵ Enerzijds zijn door De Verenigde Podiumkunstenfestivals nieuwe festivals met elkaar in contact gekomen. Anderzijds kan de vereniging ook gezien worden als een 'groter eilandje' aangezien de festivals zich hebben gedistantieerd van sector bredere samenwerkingen zoals de VSCD en de collectieve kunstlobby.

Voor respondent G is samenwerken het fundament van het festival.¹²⁶ Ook vindt respondent G dat de concurrentiestrijd om subsidiëring niet goed is: "Ik denk wel dat we daar als cultureel veld bewust van moeten zijn dat we het niet zo handig aanpakken met zijn allen."¹²⁷ Een focus op het bedrijfsleven in plaats van de overheid kan volgens respondent G misschien helpen om de sector meer te verbinden.¹²⁸ Respondent E vindt een collectief niet noodzakelijk maar wel belangrijk.¹²⁹ Samenwerkingen kosten volgens respondent E vaak meer dan ze opleveren, als het doel niet duidelijk is of als de samenwerking vanuit instanties wordt opgelegd.¹³⁰ Het doel van de vereniging was eerst heel duidelijk en is nu diffuser. Een nieuw doel is de inspraak in de vorming van het nieuwe kunstenbestel, maar een aantal partners wenst dat de vereniging meerdere aanvullende doelstellingen gaat nastreven. De doelen van de vereniging en van de individuele partners moeten daarom herijkt worden om de samenwerking waardevol te laten blijven. Alleen als er een hernieuwde consensus over de toekomstige doelstellingen van de vereniging bestaat kan er voorspoedig samengewerkt worden.

De respondenten nemen grofweg twee posities in over verbinding in de culturele sector. Er waren twee hoofdthema's aan te wijzen die veel vaker genoemd werden dan andere thema's. De respondenten vinden samenwerken niet meer dan logisch en benoemen dat verbinden in het DNA van de culturele sector zit. Echter, even vaak en meerdere malen door dezelfde respondenten werd benoemd dat kansen om samen te werken veel beter gegrepen moeten worden en dat dit nog te weinig gebeurt. Deze schijnbare tegenstrijdigheid valt te verklaren door de verschillende invalshoeken die de respondenten op samenwerken hebben: een strategische invalshoek en een idealistische invalshoek. Het strategische perspectief op

¹²⁴ Bijlage F, paragraaf 100.

¹²⁵ Bijlage C, paragraaf 85-87.

¹²⁶ Bijlage G, paragraaf 34.

¹²⁷ Idem, 64.

¹²⁸ Idem, 138.

¹²⁹ Bijlage E, paragraaf 124.

¹³⁰ Idem, 43.

samenwerken lijkt veroorzaakt te worden door de motivator *resource* afhankelijkheid. Een strategische focus op samenwerken neemt toe wanneer bijdragen, contracten en andere (financiële) middelen uitputten. Organisaties kunnen dan op zoek gaan naar een tastbaar voordeel uit hun samenwerkingen om zo hun organisatie stabiel te maken.¹³¹ Een idealistische blik op samenwerken is te verbinden met het idee van Guo en Acar dat samenwerkingen ervoor zorgen dat publieke doelstellingen bereikt worden.¹³² Uit de analyse van de interviews bleek dat wanneer de respondenten op een idealistische manier over de sector praten, de respondenten zeer positief zijn over samenwerken. Wanneer er op een strategische manier naar de sector wordt gekeken en de respondenten afwegen wat de voordelen en nadelen van een samenwerking zijn voor hun organisatie, staan de respondenten een stuk kritischer tegenover samenwerken. De respondenten spraken – afgaand van de frequentie waarin het onderwerp ter sprake kwam tijdens de interviews – liever op een idealistische manier over verbinding in de culturele sector, daaruit is op te maken dat de respondenten meer waarde hechten aan een positieve benadering van samenwerken.

Alle respondenten willen samenwerken en vinden meer verbinding in de culturele sector belangrijk. Echter zit er een aantal haken en ogen aan de uitvoering van deze voornemens. Door het subsidiestelsel is er een concurrentiestrijd voelbaar tussen culturele organisaties. De overheid stuurt met quota aan op cultureel ondernemen. Die concurrentiestrijd is een reden om strategischer naar de opbrengst van samenwerkingen te kijken. Het idee van samenwerken heeft dikwijls een positieve connotatie terwijl er voor een duurzame samenwerking duidelijke doelen en voordelen voor de verschillende partijen moeten zijn om de samenwerking waardevol te maken. De uitdaging is om de sector professioneler te maken en elkaar niet af te vallen. Respondent F stelt het als volgt: “we hebben allemaal de opdracht om te zorgen dat het imago van kunst en cultuur verandert de komende jaren want we zijn echt niet op de goede weg wat dat betreft. Daar hebben we alles en iedereen bij nodig.”¹³³ Desalniettemin noemt respondent F het succes van De Verenigde Podiumkunstenfestivals een opsteker voor het belang collectiviteit en het streven naar de publieke doelstelling, want uiteindelijk doe je het volgens de respondenten niet voor één, twee of drie festivals, maar doe je het voor de kunsten.¹³⁴

Samenwerkingsmotivaties

Verschillende motivaties om samen te werken zijn allereerst *resource* afhankelijkheid; een reactie op onzekerheden uit de omgeving, ten tweede institutionele krachten die druk

¹³¹ Proulx, Hager en Klein, 749.

¹³² Guo en Acar, 340.

¹³³ Bijlage F, paragraaf 54.

¹³⁴ Idem, 108, 52.

uitoefenen om samen te werken, ten derde netwerk en informatie, en tot slot het verbeteren en uitbreiden van de missie van de organisatie. De respondenten A, B, D en F vonden dat de samenwerking een urgent doel had. Het gevoel heerste dat als de festivals niet samenwerkten, ze vergeten zouden worden door de overheid en het FPK.¹³⁵ Respondenten A en G wijzen op de krachtenbundeling als motivator voor de samenwerking. Zowel een financiële efficiëntieslag als het ‘sterker overkomen’ zijn hier belangrijk, “naar de politiek, naar het publiek, maar ook naar sponsoring, naar iedereen eigenlijk.”¹³⁶ De meeste respondenten vinden het belangrijk om hun krachten te bundelen om op deze manier zowel materiële middelen (geld) als immateriële middelen (kennis, zichtbaarheid, legitimiteit) te verstevigen.

Institutionele krachten vormen een samenwerkingsmotivator. Respondent C stelt dat de mate waarin een festival samenwerkt, beoordeeld wordt door subsidiegevers.¹³⁷ Festivals hebben vanuit dit perspectief betere overlevingskansen als ze samenwerken. Respondenten F en G voelen zowel een druk om samen te werken, als ook een plicht. Wanneer een festival groeit, heeft het de opdracht om meer verantwoordelijkheid te nemen en samenwerkingen aan te gaan met het culturele veld, maar ook met het bedrijfsleven, de politiek en de omgeving.¹³⁸ Samenwerken is in Nederland de norm voor culturele festivals. De Verenigde Podiumkunstenfestivals is echter ook een samenwerking die tegen de institutionele krachten ingaat. De festivals willen in plaats van conformeren aan de instituties zich juist afzetten. Ze willen hun eigen daadkrachtige samenwerking buiten de VSCD en ze willen een inbreng hebben in politieke besluitvorming.¹³⁹

Een stevig netwerk en de daarbij behorende informatieverschaffing is voor de respondenten een andere reden om een samenwerking aan te gaan. Respondent F vertelde: “Ik vind dat ik goede collega’s heb in dit land dus dat groepje (De Verenigde Podiumkunstenfestivals, red.), dat zijn allemaal ontzettend goede professionals waar ik ook van kan leren.”¹⁴⁰ Als organisaties vertrouwen op elkaars professionaliteit dan zijn de potentiële risico’s van een samenwerking minder groot en worden de voordelen zoals een netwerkversterking en het leren van elkaar groter. Wel zegt respondent D: “de waarde van het netwerk en van elkaar informeren is net niet belangrijk genoeg om het bestaan te rechtvaardigen.”¹⁴¹ Er moet dus naast het netwerk een complementair doel zijn om de waarde van het samenwerkingsverband te legitimeren.

De complementaire doelen vertegenwoordigd in De Verenigde Podiumkunstenfestivals kunnen de partners helpen met het uitbreiden van hun individuele

¹³⁵ Bijlage A, paragraaf 46; bijlage B, paragraaf 51; bijlage D, paragraaf 10; bijlage F, paragraaf 76.

¹³⁶ Bijlage A, paragraaf 26, 156-159 (citaat); bijlage G, paragraaf 24.

¹³⁷ Bijlage C, paragraaf 88-89.

¹³⁸ Bijlage F, paragraaf 54; bijlage G, paragraaf 82.

¹³⁹ Bijlage B, paragraaf 44.

¹⁴⁰ Bijlage F, paragraaf 76.

¹⁴¹ Bijlage D, paragraaf 69.

missies. Respondent E stelt dat het samenwerkingsverband helpt bij het imago van het festival, de zichtbaarheid, maar ook dat de plaatselijke en landelijke politiek meer aandacht heeft voor de organisatie als deze is aangesloten bij de vereniging.¹⁴² Voor respondent G is samenwerken onderdeel van de identiteit van het festival en is dat ook de kernmotivatie.¹⁴³ Als een samenwerking helpt bij het realiseren van de missie van organisaties, is er meer bereidheid om de samenwerking uit te breiden naar een langdurige verbintenis. De organisaties hebben verschillende belangen bij de samenwerking. Zolang de doelstellingen van de vereniging voldoende aansluiten bij de doelen van de aangesloten partners blijft de vereniging waardevol.

De vier samenwerkingsmotivaties besproken door Proulx, Hager en Klein omvatten niet alle motivaties die door mijn respondenten zijn genoemd. Naast deze vier samenwerkingsmotivaties is er door de respondenten een aantal aanvullende motivaties aangekaart. Een motivator van respondenten E en F is persoonlijke interesse; “dat ik het leuk vind en dat ik het (lobbyen, red.).”¹⁴⁴ Respondent D vat persoonlijke samenwerkingsmotivaties samen als het volgt: “er zit altijd een klein deeltje altruïsme in en een deeltje pure berekeningen en dan een vrij groot deel dat daar ergens tussenin zit.”¹⁴⁵ Dat laat zien dat bijna alle respondenten het belangrijk vinden om samen te werken om de culturele sector verder te laten ontwikkelen.

Uit de interviewanalyses blijkt dat het versterken van de individuele missies van de partners de belangrijkste reden is om samen te werken. De partners zien samenwerken als onderdeel van hun identiteit en hechten daarom veel waarde aan een vereniging als De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Deze motivatie lijkt zelfs belangrijker dan de directe aanleiding voor de samenwerking, namelijk een krachtenbundeling als reactie op de subsidiemaatregelen van de overheid en het FPK. De missie is de gesprekspartners meer waard dan de lobbyactie omdat de missie uitgaat van de langetermijnvisie van organisaties. De reactie op de omgeving is voor de respondenten een urgent doel geweest, maar de aansluiting van de complementaire doelen van de vereniging op de missies van de organisaties zorgt ervoor dat samenwerking voor een langere periode interessant blijft. Daarbij hechten de respondenten waarde aan een goed en betrouwbaar netwerk. Voornamelijk de grotere festivals voelen een druk om samen te werken vanuit institutionele krachten, maar meer nog een plicht. Het plichtsgevoel kan weer herleid worden naar de missie van de festivals. Culturele organisaties werken samen omdat ze het belangrijk vinden dat de culturele sector wordt behouden en groeit. Een gezonde culturele sector heeft direct invloed op de omgeving van de eigen organisatie en daarmee het

¹⁴² Bijlage E, paragraaf 123-124, 128.

¹⁴³ Bijlage G, paragraaf 42-43.

¹⁴⁴ Bijlage E, paragraaf 20; bijlage F, paragraaf 76 (citaat).

¹⁴⁵ Bijlage D, paragraaf 79.

bewegingspatroon van de organisatie. De samenwerking zorgt indirect voor de duurzaamheid van de festivals en dat is van grote waarde.

Hinderpalen binnen De Verenigde Podiumkunstenfestivals

Hinderpalen in samenwerkingen kunnen spanningen opleveren en daardoor de samenwerking bemoeilijken. Hinderpalen omvatten onder andere bestaande relaties waar organisaties concurreren met hun samenwerkingspartners. Het verlies van autonomie, dat gepaard gaat met de verdeling van macht en invloed in een samenwerking. Vertrouwen, waarbij de instelling heerst dat het welzijn van de eigen organisatie boven het samenwerkingsverband gaat en verder de doelen van de managers die al dan niet van elkaar verschillen.

Naar aanleiding van de interviews met de zeven samenwerkingspartners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals zijn er spanningsvelden aan te wijzen die meerdere malen benoemd werden. De eerste spanning binnen De Verenigde Podiumkunstenfestivals diende zich in het najaar van 2015 aan. Het werd duidelijk dat een aantal festivals ‘stiekem’ een eigen lobby voerde naast de gemeenschappelijke lobby van de vereniging voor meer subsidiegelden.¹⁴⁶ Aan de ene kant geeft een aantal respondenten aan dit de festivals niet kwalijk te nemen omdat iedereen de taak heeft om zijn of haar festival sterker uit de concurrentiestrijd te laten komen.¹⁴⁷ Aan de andere kant merkt respondent G op dat deze spanning niet goed is voor het gezamenlijke belang.¹⁴⁸ Respondent B stelt dat de sector zich erg laat verdelen door de concurrentiestrijd om subsidie.¹⁴⁹ Dit voorval had volgens respondent F het einde van de samenwerking kunnen betekenen.¹⁵⁰ De partners hadden aan het begin van de samenwerking veel vertrouwen in elkaar, dat vertrouwen is toen ten dele beschaamd doordat festivals een eigen lobby voerden. Inmiddels is de situatie uitgesproken en is het vertrouwen in de vereniging hersteld. Wel blijft de individuele concurrentiestrijd een spanningspunt in het samenwerkingsverband.

Naast de concurrentiestrijd buiten de vereniging om is er ook een spanning te zien in de manier waarop de macht en invloed van de samenwerkingspartners in de vereniging verdeeld is. De partners die in de kerngroep van De Verenigde Podiumkunstenfestivals zitten hebben meer invloed op de besluiten van de vereniging omdat ze de kar trekken. Respondent A zegt hierover dat de kerngroep voornamelijk kwesties bespreekt die voor de grotere festivals belangrijk zijn, waardoor de kleinere festivals er iets minder goed vanaf komen.¹⁵¹

¹⁴⁶ Bijlage D, paragraaf 82-83.

¹⁴⁷ Bijlage A, paragraaf 29; bijlage C, paragraaf 94; bijlage G, paragraaf 136.

¹⁴⁸ Bijlage G, paragraaf 142.

¹⁴⁹ Bijlage B, paragraaf 108.

¹⁵⁰ Bijlage F, paragraaf 38.

¹⁵¹ Bijlage A, paragraaf 102, 131.

Respondent G merkt op dat de grotere festivals het vaak voor het zeggen hebben.¹⁵² Respondent E stelt daartegenover dat de kerngroep ook heeft gelobbyd voor zaken waar de kerngroep zelf geen baat bij heeft. Volgens respondent E moet daar consensus in gevonden worden.¹⁵³ Die consensus wordt nagestreefd door transparant te communiceren met elkaar en door betrokken te blijven. Volgens respondent F is het de uitdaging voor de komende tijd om alle partners goed te blijven informeren en iedereen betrokken te houden.¹⁵⁴ In de analyse van de categorisering van het samenwerkingsverband bleek dat onduidelijkheid over wie waar verantwoordelijk voor is, een belemmering kan zijn.

De machtsverdeling wordt in alle vier de samenwerkingsmodellen waar de vereniging in geschaard kan worden als uitdaging benoemd. Als partners zich verantwoordelijk voelen, hoort daar een bepaalde tijdsinvestering bij. Het ontbreken van die tijdsinvestering is door een aantal respondenten aangekaart als een heikel punt. Een manier om die betrokkenheid te faciliteren is om te waarborgen dat alle samenwerkingspartners zich gezien en gehoord voelen, zowel in de overleggen als in het beleid van de vereniging. Wanneer alle partners het idee hebben dat hun belangen in de vereniging behartigd worden en hun individuele doelen in de samenwerking vertegenwoordigd zijn, heeft de samenwerking meer waarde voor deze partners. Als resultaat zullen de partners eerder bereid zijn om hun tijd te investeren.

Een andere hinderpaal in de samenwerking is het verschil in de doelen van de managers. De individuen die zich het sterkst inzetten moeten het eens zijn over de grote lijnen van de samenwerking, maar ze moeten ook goed met elkaar om kunnen gaan. Respondent E vertelt dat als de verwachtingen anders zijn of als iemand een andere manier van opereren heeft die niet past, dat de samenwerking dan niet werkt.¹⁵⁵ De kerngroep kan goed met elkaar opschieten en heeft doelen die elkaar complementeren. De vraag is of de samenwerking nog steeds succesvol is wanneer er een of meerdere sleutelfiguren uit de kerngroep wegvallen. Wellicht zouden er dan nieuwe partners de kerngroep moeten betreden.

De concurrentiestrijd tussen bestaande relaties wordt door de respondenten als het grootste risico gezien. Dit komt omdat de concurrentiestrijd voorlopig de grootste uitdaging in de samenwerking is geweest. Wel hebben de respondenten begrip voor de destijds tot stand gekomen situatie waarin partijen een individuele lobby voerden en is het onderlinge vertrouwen ondertussen hersteld. Tijdens de interviews werden de concurrentiestrijd en de verdeling van macht en invloed genoemd als aandachtspunten, maar werden deze aandachtspunten wel voornamelijk positief benaderd. Men is bereid om deze hinderpalen

¹⁵² Bijlage G, paragraaf 132.

¹⁵³ Bijlage E, paragraaf 49.

¹⁵⁴ Bijlage F, paragraaf 62.

¹⁵⁵ Bijlage E, paragraaf 14.

onder ogen te zien en goed en open met elkaar te communiceren over oplossingen. Daarom ben ik van mening dat deze hinderpalen te overbruggen zijn.

Een grotere uitdaging ligt bij de betrokkenheid van de partners die minder macht en invloed in de vereniging hebben. Waar de kerngroep en een aantal betrokken partners zich geregeld inzetten voor de vereniging is er een groep samenwerkingspartners dat een significant kleinere bijdrage levert. Deze partners zijn niet aanwezig bij vergaderingen en reageren nauwelijks op mails. Ze zijn onderdeel van de vereniging omdat ze het doel van de vereniging belangrijk vinden, maar vinden actief participeren geen prioriteit.¹⁵⁶ Zeker als de vereniging verschuift richting het samenwerkingsmodel confederatie is dit een aandachtspunt. De partners moeten betrokken blijven en de koers van de vereniging moet vastgesteld worden. Wanneer de partners de waarde van de samenwerking zien is het makkelijker om betrokkenheid te creëren.

Succesfactoren binnen De Verenigde Podiumkunstenfestivals

Om een samenwerking te laten slagen is er een aantal succesfactoren nodig. Drie belangrijke indicatoren van een succesvolle samenwerking zijn sociale relaties, betrouwbaarheid en visie. Wanneer individuen een goede sociale relatie hebben, kan dat leiden tot stabiele organisatorische relaties die succesvol met elkaar kunnen samenwerken. Betrouwbare samenwerkingspartners zijn duidelijk en transparant, komen samenwerkingspartners tegemoet, handelen niet opportunistisch en profiteren niet van de samenwerking ten koste van de andere partners. Een gemeenschappelijke visie helpt bij een succesvolle samenwerking omdat partners inzien hoe ze elkaar kunnen helpen in het behalen van hun doelen

Bijna alle respondenten gaven te kennen dat De Verenigde Podiumkunstenfestivals succesvol is door de mensen die bij de samenwerking betrokken zijn. De personen in de kerngroep van de vereniging kenden en vertrouwden elkaar al voor de oprichting van de vereniging.¹⁵⁷ Respondent B geeft aan dat de samenwerkingspartners elkaar mogen.¹⁵⁸ In de kerngroep zit volgens respondent B tevens een aantal krachtige leiders en er zit veel energie in de groep.¹⁵⁹ Deze leiders bepalen grotendeels het verloop van de samenwerking en de vereniging is daarom overwegend afhankelijk van deze individuen. De vereniging is heel divers. Die verscheidenheid aan partners is volgens respondent F een succesfactor.¹⁶⁰ Door de diversiteit kan de vereniging veel verschillende doelgroepen aanspreken en heeft het een groot netwerk. Dat netwerk geeft toegang tot kostbare informatie en contactpersonen voor bijvoorbeeld de festivallobby.

¹⁵⁶ Bijlage G, paragraaf 103-112.

¹⁵⁷ Bijlage D, paragraaf 33.

¹⁵⁸ Bijlage B, paragraaf 128.

¹⁵⁹ Bijlage B, paragraaf 128; bijlage E, paragraaf 81.

¹⁶⁰ Bijlage F, paragraaf 80.

De open relaties tussen de partners zorgen voor vertrouwen in de vereniging. Respondent G noemt de partners betrouwbaar.¹⁶¹ De betrouwbaarheid van de partners in de vereniging komt op verschillende manieren tot uiting. De festivals die al verzekerd waren van subsidie bleven bijvoorbeeld ook na de subsidiebeoordeling doorgaan met de lobby om te zorgen dat er voor de festivals onder de zaaglijn geld kwam.¹⁶² Respondent E vindt het belangrijk om dat vertrouwen niet te beschamen.¹⁶³ Dat is wel gebeurd in het verleden, maar het vertrouwen is inmiddels weer hersteld. Respondent C merkt op dat het vertrouwen samengaat met de informele structuur van de vereniging: ‘hierdoor (het vertrouwen red.) is er een behoorlijke openheid en kan iedereen zijn zegje doen.’¹⁶⁴ Respondent B zegt hierover: “Volgens mij is dit wel een unieke samenwerking, ook omdat we het doen op basis van vertrouwen en dus niet in een vereniging of een stichting of iets te gooien, maar gewoon te zeggen van we doen het op die manier, op een festivalmanier samen.”¹⁶⁵ Betrouwbare partners zorgen voor een gemakkelijker en effectiever partnerschap. Dit bewerkstelligt cohesie en stabiliteit in de samenwerking.

Een efficiënte en succesvolle samenwerking wordt gestimuleerd door het nastreven en behalen van complementaire doelen en een gezamenlijk visie. Dat is een ‘beetje geven en nemen’ volgens respondent A.¹⁶⁶ De gezamenlijke visie kan beter worden nagestreefd nu de podiumkunstenfestivals een aparte vereniging hebben buiten de VSCD en omdat de belangen dichter bij elkaar liggen.¹⁶⁷ Omdat er een concreet doel was – de lobby voor meer subsidiegelden voor de podiumkunstenfestivals – was het volgens respondent F vrij eenvoudig om partners inzet te laten tonen.¹⁶⁸ De urgentie van de vereniging is volgens respondent D een belangrijke succesfactor.¹⁶⁹ De samenwerkingsvorm ondersteunt deze succesfactor, door de belangenbehartigende rol van de organisatie is krachtige communicatie als een sterk front mogelijk. De gedeelde visie van de aangesloten podiumkunstenfestivals kan de gemeenschappelijke inzet voor de vereniging bevorderen. Nu de urgente aanleiding van de samenwerking wegvalt, is de visie voor het verloop van de samenwerking gedeeltelijk onzeker. Een verschil in visie en missie is daarom een belangrijk punt om te bespreken in de vereniging zodat dit niet resulteert in een samenwerkingsbelemmering. Met een gezamenlijk doel voor ogen kunnen alle samenwerkingspartners waarde toekennen aan De Verenigde Podiumkunstenfestivals.

¹⁶¹ Bijlage G, paragraaf 120.

¹⁶² Bijlage F, paragraaf 50.

¹⁶³ Bijlage E, paragraaf 66-69.

¹⁶⁴ Bijlage C, paragraaf 63.

¹⁶⁵ Bijlage B, paragraaf 110.

¹⁶⁶ Bijlage A, paragraaf 22.

¹⁶⁷ Bijlage E, paragraaf 31.

¹⁶⁸ Bijlage F, paragraaf 28.

¹⁶⁹ Bijlage D, paragraaf 51.

De Verenigde Podiumkunsten is volgens mijn gesprekspartners succesvol gebleken. Dat komt gedeeltelijk door de klik die de partners hebben. Alle samenwerkingspartners komen uit de festivalsector, hierdoor kende een groot deel van de partners elkaar al en dat komt persoonlijke relaties ten goede. Ook wordt de vereniging op een festivalmanier bestuurd, naar eigen zeggen is dat informeel en daadkrachtig. Deze succesfactoren van de samenwerking zorgen ervoor dat een deel van de samenwerkingsbelemmeringen teruggedrongen wordt. Desalniettemin is er een aantal discrepanties en spanningen aangewezen in de manier waarop de partners over de vereniging spreken. In de conclusie wordt duidelijk welke waarde de betrokken festivals De Verenigde Podiumkunstenfestivals toekennen.

Conclusie

“(…) ik voel dat die missie breder wordt.”¹⁷⁰

Dit onderzoek beantwoordt de vraag welke waarden de partners in het samenwerkingsverband De Verenigde Podiumkunstenfestivals toekennen aan de samenwerking? Deze vraag is beantwoord door middel van een literatuurstudie naar samenwerkingen tussen non-profitorganisaties en interviews met zeven partners van het samenwerkingsverband. De zeven respondenten bekleden allen een leidinggevende functie in hun festivalorganisatie en zijn op verschillende manieren betrokken bij het samenwerkingsverband. De interviews zijn gecodeerd en vergeleken met elkaar en met de theorie. Aan de hand van drie deelvragen is de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

In de theorie naar samenwerkingsverbanden wordt het belang van samenwerken veelvuldig benoemd. Samenwerken kan ten koste gaan van de partners, autonomie en controle kan kwijtraken, vertrouwen kan beschaamd worden, doelen kunnen niet overeen komen en de samenwerking kan niet rendabel blijken. Een samenwerking kan daarnaast om een grote investering vragen. Het is een risico om een samenwerking aan te gaan, maar indien bewust van de verschillende modellen en de daaraan gerelateerde motivaties, hinderpalen en succesfactoren in een samenwerking kan de samenwerking helpen om publieke doelstellingen én individuele doelen van organisaties te behalen.

Mijn respondenten geven aan dat ze meer structuur in De Verenigde Podiumkunstenfestivals willen. Er moet een balans gevonden worden tussen de strakke structuur van een instituut als de VSCD en een losse structuur waarbij het risico bestaat dat er geen beslissingen meer genomen worden of dezelfde mensen telkens het werk oppakken. De structuur van de organisatie wordt wisselend door de respondenten omschreven. De belangenbehartigende functie van de vereniging blijft bij een aantal respondenten het kerndoel van de organisatie. Andere respondenten vinden een confederatiestructuur waarde toevoegen aan de huidige samenwerking. Om de samenwerking tussen podiumkunstenfestivals op lange termijn waardevol te laten zijn lijkt een confederatie of parapluconstructie op basis van het huidige onderzoek de meest passende structuur. De partners hebben verschillende doelen in het samenwerkingsverband en deze structuur kan zorgen voor meer stabiliteit. De uitdaging van de confederatiestructuur ligt in het zoeken naar een balans in de autoriteit van de vereniging en de partners. Het is nu zaak om de doelen van de vereniging te herijken zodat de samenwerking voor alle aangesloten partners waardevol

¹⁷⁰ Bijlage F, paragraaf 110.

blijft. Zo wordt de vereniging versterkt en kan deze groeien tot een volwassen organisatie, klaar om de volgende stappen te zetten.

Er wordt door mijn gesprekspartners vanuit verschillende perspectieven naar de verbinding in de culturele sector gekeken. Wanneer respondenten idealistisch over samenwerken denken –het idee dat samenwerken bijdraagt aan het behalen van publieke doelstellingen – dan zijn de respondenten logischerwijs zeer positief over samenwerken. Wanneer diezelfde respondenten strategisch naar samenwerkingen kijken en afwegen wat een samenwerking daadwerkelijk voor de eigen organisatie oplevert, dan is de toon kritischer. De respondenten hechten meer waarde aan een idealistische kijk op verbinding in de culturele sector. Dit betekent dat er vanuit de respondenten initieel een grote bereidheid is om samen te werken. Echter dwingt de bestaande concurrentiestrijd om subsidiegelden in de culturele sector een strategische benadering van samenwerking af. Samenwerken heeft een positieve connotatie, maar is pas echt waardevol wanneer het bijdraagt aan de doelen van de organisatie. De organisaties moeten hierdoor de motivaties en de voor- en nadelen van een samenwerking afwegen voordat de organisaties in de verbintenis gaan investeren

De initiële motivatie van de podiumkunstenfestivals om samen te werken was de kunstenlobby. De uitkomst van deze samenwerking is financieel waardevol gebleken voor de partners, maar naast de realisatie van het aanvankelijke samenwerkingsdoel is er een aantal andere redenen om samen te werken. De respondenten voelen een druk alsmede een plicht om samen te werken, het is de norm vanuit de politiek en de maatschappij. Desalniettemin beïnvloedt deze samenwerking de politieke besluitvorming en werkt de samenwerking daarmee institutionele krachten ook tegen. De respondenten creëren een sterkere positie in het bewegingspatroon van de omgeving van de individuele organisaties waardoor de organisaties samen in staat zijn om een grotere impact te hebben op hun omgeving.

De samenwerking biedt een netwerk, maar zorgt volgens de respondenten ook voor een beter imago, zichtbaarheid, meer aandacht voor individuele festivals bij (regionale) politici en de partners zien samenwerken als onderdeel van de identiteit van hun organisatie. Deze motivaties dragen bij aan de missies van de festivals en zijn daarom van waarde. De directe aanleiding van de samenwerking is een secundaire motivatie geworden. Er is dus een verschuiving te signaleren in de waarde die de respondenten aan de vereniging toekennen. De uitbreiding en realisatie van de missies van de samenwerkingspartners is een lange termijndoelstelling en waarschijnlijk daarom voor de respondenten waardevoller. De missie van de vereniging draagt bij aan zowel een gezonde culturele sector als aan de particuliere doelstellingen van de festivals.

De concurrentiestrijd tussen de partners wordt door de respondenten als de grootste spanning aangekaart. Uit de interviews bleek dat deze uitdaging te overkomen is en dat de respondenten geen *Einzelgänger attitude* nastreven. De partners vinden elkaar betrouwbaar.

Het vertrouwen in de samenwerkingspartners zorg voor een gemakkelijke en efficiënte samenwerking en daarmee een stabiele vereniging. Een andere spanning is de verdeling van macht en invloed in de samenwerking. Enerzijds omdat een aantal individuen de vereniging aanstuurt en de toekomst van de vereniging onzeker kan zijn wanneer deze individuen wegvallen. Anderzijds is het een uitdaging om de partners die minder op de voorgrond treden betrokken te houden. De partners die nu meer op de achtergrond blijven, vinden de vereniging op dit moment geen prioriteit. Er is een vorm van betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel nodig om in de samenwerking te willen investeren. Dit kan opgeroepen worden als de ideeën en doelen van deze partners worden vertegenwoordigd in De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Op deze manier is de samenwerking voor elke partner waardevol en zal deze meer stimulans geven om betrokken te blijven bij de vereniging.

De visie van De Verenigde Podiumkunstenfestivals uit zich in complementaire doelen. Nu het primaire doel behaald is willen de samenwerkingspartners betrokken blijven bij de ontwikkeling van het nieuwe kunstenbestel. Een aantal respondenten wil de samenwerking verder uitbouwen en meer doelstellingen nastreven in de vereniging. Aangezien de belangen van de particuliere festivals elkaar kunnen aanvullen, lijkt dit een logische stap in het festivalverband. Het is nu van belang om de doelen die de individuele partners met de samenwerking hebben te inventariseren, de missie van de vereniging daarmee aan te vullen en de structuur passend te maken bij de bredere missie van het samenwerkingsverband. Dan is De Verenigde Podiumkunstenfestivals voor elke samenwerkingspartner waardevol.

In dit onderzoek heb ik getracht te analyseren welke waarde de partners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals het samenwerkingsverband toekennen. In de interviews kwam naar voren dat dit uiteen loopt van enkel een belangenbehartigende waarde tot een verbreding van het netwerk, versterken van het imago, zichtbaarheid, invloed op de politiek en een invulling geven aan de eigen identiteit van de festivals. De waarde die de partners toekennen aan de vereniging is in de ontwikkeling. Bij de oprichting lag de waarde in het erkennen, benoemen en honoreren van de diversiteit, de innovatieve kracht en de kwaliteit van festivals, een voornamelijk belangenbehartigende waarde. De onderzoeksresultaten geven in aanvulling op deze waarde inzicht in de behoefte van festivals om een bredere missie uit te werken. In die bredere missie kunnen de samenwerkingspartners naast het behouden van een stem in de ontwikkelingen van het nieuwe kunstenplan, complementaire doelen verwezenlijken – wellicht in de vorm van een confederatie – en zo de samenwerking waardevoller maken.

Dit onderzoek is van betekenis omdat het inzicht geeft in de uiteenlopende manieren waarop de partners waarde toekennen aan de vereniging en welke structuur passend kan zijn om deze verschillende opvattingen een stem te geven in De Verenigde

Podiumkunstenfestivals. Het onderzoek maakt duidelijk dat er verschillende belangen spelen bij samenwerkingsverbanden. Er zijn vele vormen van samenwerking mogelijk en dit laat ook zien dat het beleid opgesteld door het ministerie van OCW te weinig houvast biedt voor culturele organisaties om samenwerkingen aan te gaan. De Verenigde Podiumkunstenfestivals heeft zijn eigen pad bewandeld en staat nu op een kruispunt, de richting van de vereniging moet worden bepaald. Wanneer elke betrokken partner een stem in de vereniging heeft, kan dit de vereniging helpen aan de weg te timmeren en te ontwikkelen tot een duurzame samenwerking die voor alle aangesloten festivals waardevol blijft.

Discussie

Dit onderzoek is een toevoeging aan de bestaande theorie over samenwerkingsverbanden tussen non-profitorganisaties. Het wetenschappelijke discours wordt aangevuld met een casestudy naar een samenwerking tussen organisaties in de culturele sector die invloed hebben op het politieke proces. De resultaten laten zien dat er een grote bereidheid is om samen te werken vanuit een ideologisch standpunt van culturele organisaties. De concurrentiestrijd dwingt de organisaties om ook strategisch naar samenwerkingen te kijken, daarbij is het van belang dat de doelen van de samenwerkingspartners elkaar complementeren. Wanneer een samenwerking tussen organisaties in de culturele sector wordt geanalyseerd aan de hand van het wetenschappelijke kader in dit onderzoek, kan de onderzoeker inzichten krijgen in de waarde van de samenwerking. Tevens kunnen organisaties strategisch voordeel halen uit de theorie en zo hun samenwerkingen optimaliseren.

De gebruikte theorie heeft echter zijn beperkingen. De samenwerkingsmodellen van Proulx, Hager en Klein omvatten wel uitdagingen en succesfactoren, maar de motivaties om voor een bepaald samenwerkingsmodel te kiezen zijn niet volledig. Daarom is het niet geheel duidelijk waarom een organisatie voor een bepaald samenwerkingsmodel zou moeten kiezen. Tevens is de casestudie De Verenigde Podiumkunstenfestivals in vier van de acht samenwerkingsmodellen te categoriseren, waardoor de uitdagingen en succesfactoren kenmerkend voor de specifieke modellen een deel van hun kracht verliezen. De vier samenwerkingsmotivaties besproken door Proulx, Hager en Klein omvatten niet alle motivaties van de respondenten, zoals persoonlijke interesse en altruïsme. De theorie kan aangevuld worden met motivaties om voor een bepaald model te kiezen. Ook kunnen de modellen explicieter omschreven en gespecificeerd worden zodat ze meer betekenis krijgen en beter praktisch toepasbaar zijn.

Reflectie & suggesties vervolgonderzoek

In mijn onderzoek heb ik verschillende partners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals benaderd. Het is aannemelijk dat voornamelijk de betrokken partners gereageerd hebben op mijn vragen. Dit is een beperking in het onderzoek aangezien de betrokkenheid van de partners bij de vereniging waarschijnlijk slechts gedeeltelijk in kaart is gebracht. Wel hebben de respondenten inzicht gegeven in de betrokkenheid van de andere partners. Om dit onderzoek vollediger te maken zouden alle aangesloten partners van De Verenigde Podiumkunstenfestivals geïnterviewd moeten worden. Desondanks worden de respondenten representatief geacht voor de analyse van de samenwerking omdat ze verschillende rollen bekleden in het samenwerkingsverband en verschillende achtergronden hebben in de culturele sector. Op het moment van onderzoeken was de vereniging nog volop in ontwikkeling. Er wordt op dit moment door de partners gezocht naar een nieuwe structuur voor de vereniging. Hier dient bij vervolgonderzoek rekening mee gehouden te worden.

Een suggestie voor een vervolgonderzoek is om een ander perspectief van Gareth Morgan te gebruiken in de analyse van samenwerkingsverbanden. Door organisaties te benaderen als machines, brein, cultuur, politiek systeem, psychologische gevangenis, systeem van verandering of overheersingsinstrument worden er verschillende organisatorische talen uitgediept. Dit kan leiden tot nieuwe creatieve inzichten in samenwerkingsverbanden.

In dit onderzoek is de samenwerking geanalyseerd door De Verenigde Podiumkunstenfestivals eerst in de samenwerkingsmodellen van Proulx, Hager en Klein te categoriseren en daarna de bijbehorende hinderpalen en succesfactoren te analyseren. Dit raamwerk kan ook veranderd worden. Door eerst de uitdagingen en successen van de samenwerking te onderzoeken en daarna een bijpassend model te kiezen. Deze volgorde in de analyse van de samenwerking leidt wellicht tot andere inzichten.

Om een breder beeld te krijgen van de verbindingen in de culturele sector is het aan te raden om te onderzoeken hoe andere culturele organisaties kijken naar verbinding. De respondenten gaven aan dat er veel 'eilandjes' zijn in het culturele veld en dat het idee van 'de culturele sector' niet bestaat. Wellicht is het interessant om deze 'eilandjes' te onderzoeken. Dit kan een onderzoek zijn naar de motivaties van individuen uit de sector die kritiek hadden op De Verenigde Podiumkunstenfestivals. Een onderzoek naar het samenwerkingsverband de VSCD kan inzicht verschaffen in welke waarden verschillende soorten samenwerkingen hebben voor de samenwerkingspartners. Zo kan het discours rondom verbinding in de culturele sector worden aangevuld en heeft de sector meer handvatten om vruchtbare samenwerkingen aan te gaan en samenwerkingen duurzaam te maken.

Literatuurlijst

“217 aanvragen, budget 2 keer overvraagd.” *Fonds Podiumkunsten* – 20-10-2016

http://fondspodiumkunsten.nl/nl/actueel/nieuws/217_aanvragen_budget_2_keer_overvraagd/

“Lancering De Verenigde Podiumkunstenfestivals.” Noorderzon – 25-07-2017

<https://www.noorderzon.nl/nieuws/lancering-de-verenigde-podiumkunstenfestivals>

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, en J. Teunissen. *Kwalitatief Onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Educatieve Partnerd Nederland bv, 1995.

Boudling, Kenneth. In *Images of Organization*, door Gareth Morgan. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2006.

Bunger, A. “Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks: the role of competition and trust.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42.6 (2013): 1155-1175.

Bussemaker, Jet. *Ruimte voor cultuur: uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020*. Den Haag: ministerie van OCW, 2015.

Commissie van OCW. *Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (VIII) voor het jaar 2016*. Den Haag: ministerie van OCW, 2015.

De Verenigde Podiumkunstenfestivals. *Festivalmanifest Leve de Festivals*. De Verenigde Podiumkunstenfestivals, 2015.

De Verenigde Podiumkunstenfestivals. *Podiumkunstenfestivals doen dringend verzoek: stel extra gelden werkelijk ter beschikking aan de festivals*. Uit talloze steden, dorpen en bijzondere locaties in heel Nederland, 2015.

Faems, D., B. van Looy, en K. Debackere. “Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach.” *Journal of Product Innovation Management* 22.3 (2005): 238-250.

Fonds Podiumkunsten. *Festivals: Algemene toelichting op de adviezen en besluiten*. Den Haag, 2016.

Fonds Podiumkunsten. *Rondetafelgesprek Cultuurfondsen*. Den Haag, 2016.

Guo, C, en M. Acar. "Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34.3 (2005): 340-361.

Huxham, C, en S. Vangen. *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge, 2005.

Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2006.

Moties Uitgangspunten cultuurbeleid. Den Haag: ministerie van OCW, 2015.

Pelozo, J, en L. Falkenberg. "The role of collaboration in achieving corporate social responsibility objectives." *California Management Review* 51.3 (2009): 95-113.

Proulx, Kelly, Mark Hager, en Kimberly Klein. "Models of Collaboration Between Nonprofit Organizations." *International Journal of Productivity and Performance Management* 63.6 (2014): 746 -765.

Snively, K, en M. Tracy. "Development of trust in rural nonprofit collaborations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 31.1(2002): 62-83.

Sowa, J. "The collaboration decision in nonprofit organizations: views from the front line." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38.6 (2009):1003-1025.

Trist, E. L. "A Concept of Organizational Ecology." *Australian Journal of Management* (1976).

Tsasis, P. "The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations." *Nonprofit Management and Leadership* 20.1 (2009): 5-21.

Tweede Kamer der Staten-Generaal. *Nieuwe visie cultuurbeleid, motie van het lid Monasch c.s. 32820, nr. 172*. Den Haag, 2015.

Tweede Kamer der Staten-Generaal. *Verslag van een schriftelijk overleg 32820, nr. 171*. Den Haag, Commissie van OCW, 2015.

Van den Berg, Simone. "Prinsjesdag: 10 miljoen extra voor cultuur." *Theaterkrant* – 24-10-2016 <http://www.theaterkrant.nl/nieuws/prinsjesdag-10-miljoen-extra-cultuur/>

Zijlstra, Halbe. *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op Cultuurbeleid*. Den Haag: ministerie van OCW, 2011.

Bron afbeelding:

figuur 1: Huxham, C, en S. Vangen. *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge, 2005. 155.