



Samenwerking in de podiumkunsten

Rapportage van de uitkomsten van Spoor I: het volgen van tien samenwerkingsinitiatieven in de podiumkunsten.

Den Haag, 4 / 12 / 2018

Auteurs: Lisa Wolters

Pauline Modderman

KWINK
GROEP

Samenvatting

Opdracht en uitvoering

In februari 2016 heeft de toenmalige minister van OCW het Fonds Podiumkunsten verzocht een onderzoek uit te (laten) voeren om het volgende inzichtelijk te maken:

- Of nieuwe allianties die nieuwe vormen van samenwerking tussen podia en culturele instellingen (makers) stimuleren, inderdaad van de grond zijn gekomen.
- Wat de effectieve opbrengst hiervan is in termen van een groter publieksbereik en (ten minste) een bestending van het aantal speelbeurten door gesubsidieerde (BIS, fonds- en regionale) instellingen.
- Wat wel en wat niet werkt: welke factoren hebben een positieve invloed op de samenwerking van podia en culturele instellingen en welke factoren vormen juist een belemmering?

Hiertoe heeft KWINK groep in de afgelopen anderhalf jaar tien samenwerkingsinitiatieven in de podiumkunsten gevolgd. De tien initiatieven zijn gevolgd door op drie momenten een gesprek met betrokken partners te voeren. Daarnaast is een survey uitgezet onder enkele partners en medewerkers van zes van de tien initiatieven. De volgende tien initiatieven zijn gevolgd:

1. Het Nationale Theater
2. Het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest
3. Internationaal Theater Amsterdam
4. Moving Futures
5. Parkstad Limburg Theaters
6. PLAN
7. Rabo Open Stage en Rabo NEXT stage
8. Station Noord
9. Theater Rotterdam
10. Zeelandia en Zeelandtheaters

In dit rapport is van elk van de tien initiatieven een rapportage over de samenwerking opgenomen (bijlage 1). Op basis daarvan maakten we een overkoepelende analyse (hoofdstuk 2).

Focus van de samenwerking, samenwerkingsvormen en fasen van samenwerking

In de overkoepelende analyse is ingegaan op het waarom van de initiatieven die we volgden, waar is het de podia en culturele instellingen (makers) om te doen? Verschilt dit van elkaar of niet? Welke vorm van samenwerking wordt gekozen door de initiatieven? En welke fasen doorlopen de verschillende initiatieven?

Uit deze analyse blijkt ten eerste dat de focus, of het vertrekpunt, van de initiatieven verschilt. We vinden drie focusgebieden voor de initiatieven: publieksbereik, lokale binding en talentontwikkeling. Ten tweede blijkt dat de initiatieven verschillende verschijningsvormen hebben en zich op verschillende wijze organiseren. We onderscheiden drie categorieën van samenwerkingsvormen: fusies, netwerken en partnerships. Ten derde geldt dat gedurende de anderhalf jaar dat wij de tien initiatieven volgden in hun ontwikkeling zij in verschillende fasen van hun samenwerking verkeerden. Die verschillen bieden inzicht in welke fasen een samenwerking kan doorlopen. We onderscheiden vijf fasen in de samenwerking tussen podia en culturele instellingen: A) kleinschalige start; B) aanleiding, verkenning en plannen duurzame of grootschalige samenwerking; C) start duurzame of grootschalige samenwerking; D) bijsturen en verbeteren en E) veranderen.

Nieuwe allianties komen van de grond

Uit het feit dat er tien initiatieven waren om te volgen kunnen we al concluderen dat nieuwe allianties die nieuwe vormen van samenwerking tussen podia en andere culturele instellingen stimuleren, inderdaad van de grond zijn gekomen.

Opbrengsten in termen van groter publieksbereik nog lastig in kaart te brengen

De effectieve opbrengsten van die tien initiatieven in termen van een groter publieksbereik en een bestendiging van het aantal speelbeurten zijn nog lastig in kaart te brengen. Ten eerste geldt dat de initiatieven veelal (nog) niet weten of hun initiatief zal leiden tot meer publieksbereik. De meeste initiatieven verkeren namelijk (net) in fase D: bijsturen en verbeteren. Daarnaast geldt dat het lastig is om een groter publieksbereik toe te schrijven aan het samenwerkingsinitiatief, omdat ook andere factoren dan het samenwerken van een initiatief mee kunnen spelen. Ten derde focussen veel initiatieven zich op andere opbrengsten (zoals een andere relatie met het publiek of de ontwikkeling van talent in de regio) dan publieksbereik en aantal speelbeurten.

De initiatieven zien opbrengsten op het gebied van speelbeurten, talentontwikkeling en lokale binding

Alle initiatieven die zijn gevolgd zijn positief over de opbrengsten van hun initiatief en geven aan de samenwerking te willen voortzetten en meestal ook te intensiveren. Zo dragen de initiatieven bij aan talentontwikkeling door nieuwe makers te begeleiden en speelbeurten voor hen te creëren. Ook dragen de initiatieven bij aan lokale binding, bijvoorbeeld doordat marketing van een voorstelling beter aansluit op lokale thematiek en / of relevante randprogrammering bij een voorstelling wordt opgezet.

Het onderzoek leidt tot drie conclusies over ontwikkelingen op het gebied van de makelaarsrol van podia

In de individuele rapportages zijn lessen en adviezen van die tien initiatieven opgenomen. Op basis van deze lessen en adviezen en de overkoepelende analyse trekken we de volgende conclusies over ontwikkelingen op het gebied van de makelaarsrol van podia:

1. De relevantie van podiumkunsten wordt versterkt door het vervlechten van het produceren en programmeren in één entiteit. Een sterkere relevantie wordt ingevuld als ofwel beter publieksbereik, ofwel een verbeterde lokale binding van makers en artistiek werk, ofwel door het breder ontwikkelen van talent. En vaker nog door een combinatie van alle drie.
2. Initiatieven geven aan dat hun samenwerking werkt omdat deze organisch tot stand kwam. Dat organisch bouwen aan een initiatief kost veel tijd en ruimte. Dat maakt dat een samenwerkingsinitiatief tussen een podium en culturele instelling niet een efficiëntieslag is. Sterker nog, de initiatieven zouden juist geholpen zijn met extra vrijheid met betrekking tot verantwoording en financiële mogelijkheden om de samenwerking te realiseren.
3. De initiatieven hebben te maken met verschillende overheidslagen en daarbij horende afspraken. Omdat zij zowel een podium als een gezelschap of makers in een nieuwe organisatie herbergen (fusie-organisaties) of omdat zij actief zijn in een regio met verschillende overheden (netwerken). De initiatieven ondervinden veel hinder van de afspraken die zij binnen één samenwerking met verschillende overheidslagen hebben lopen.

Inhoud

| | |
|--|----|
| Samenvatting | 2 |
| 1. Introductie | 5 |
| 1.1. De opdracht | 5 |
| 1.2. Onderzoeksproces | 5 |
| 1.3. Leeswijzer | 9 |
| 2. Analyse | 10 |
| 2.1. Introductie | 10 |
| 2.2. Focus van de samenwerking | 10 |
| 2.2.1. Publieksbereik | 11 |
| 2.2.2. Lokale binding | 12 |
| 2.2.3. Talentontwikkeling | 12 |
| 2.3. Samenwerkingsvormen | 13 |
| 2.3.1. Fusies | 14 |
| 2.3.2. Netwerken | 15 |
| 2.3.3. Partnerships | 16 |
| 2.4. Fasen van samenwerking | 16 |
| 2.5. Conclusies | 18 |
| 2.5.1. Opbrengsten | 18 |
| 2.5.2. Wat werkt wel, wat werkt niet? | 19 |
| Bijlage 1. Rapportages initiatieven | 21 |
| 3.1. Het Nationale Theater | 22 |
| 3.2. Het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest | 30 |
| 3.3. Internationaal Theater Amsterdam | 35 |
| 3.4. Moving Futures | 42 |
| 3.5. Parkstad Limburg Theaters | 47 |
| 3.6. PLAN | 54 |
| 3.7. Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage | 60 |
| 3.8. Station Noord | 65 |
| 3.9. Theater Rotterdam | 72 |
| 3.10. Zeelandia en Zeelandtheaters | 79 |
| Bijlage 2. Brief raadpleging | 83 |
| Bijlage 3. Gesprekspartners en klankbordgroep | 85 |

1. Introductie

1.1. De opdracht

In februari 2016 heeft de toenmalige minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap het Fonds Podiumkunsten per brief verzocht een onderzoek uit te (laten) voeren. In de brief heeft de minister de opdracht als volgt omschreven:

“Onderzoek hoe de makelaarsrol van podia (schouwburgen, concertzalen, festivals) in relatie tot het gesubsidieerde aanbod en het publiek effectiever vorm kan krijgen dan nu het geval is. Regionale binding, draagvlak- en publieksverbreding en financieel commitment vanuit de regio horen hier vanzelfsprekend bij. Concreet gaat het in het onderzoek om het detecteren van ontwikkelingen die bottom-up leiden tot (nieuwe) allianties en vormen van samenwerking tussen podia en culturele instellingen in (stedelijke) regio’s.

Zo mogelijk leidt het onderzoek tot voorbeelden of modellen van samenwerking die van betekenis zijn voor de inrichting van het cultuurbeleid en het subsidiestelsel in de periode na 2020. Daarom verzoek ik u de gedetecteerde ontwikkelingen – afzonderlijk, per (stedelijke) regio – nauwlettend te monitoren op een wijze die inzichtelijk maakt

- Of nieuwe allianties die nieuwe vormen van samenwerking tussen podia en culturele instellingen (makers) stimuleren, inderdaad van de grond zijn gekomen.*
- Wat de effectieve opbrengst hiervan is in termen van een groter publieksbereik en (ten minste) een bestending van het aantal speelbeurten door gesubsidieerde (BIS, fonds- en regionale) instellingen.*
- Wat wel en wat niet werkt: welke factoren hebben een positieve invloed op de samenwerking van podia en culturele instellingen en welke factoren vormen juist een belemmering?”¹*

Het Fonds Podiumkunsten heeft KWINK groep geselecteerd om de genoemde vragen te onderzoeken. Daartoe heeft KWINK groep, in samenwerking met het Fonds Podiumkunsten en met behulp van advisering door een klankbordgroep, een proces ontworpen en doorlopen.

1.2. Onderzoeksproces

Ruim twee jaar geleden, in de zomer van 2016, zijn we gestart met dit onderzoek. In die twee jaar is er veel gebeurd, zowel binnen het onderzoek als in de omgeving waarin we het onderzoek hebben uitgevoerd. Over het onderzoeksproces, de keuzes die zijn gemaakt en de context van het onderzoek leest u meer in de deze paragraaf. In de tekstvakken met cursieve tekst geven we over een aantal onderwerpen een korte reflectie, om meer inzicht te geven in de complexiteit van dit onderzoek.

¹ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 11 februari 2016, *Pilots rond de makelaarsrol van podia*.

Focus op samenwerking als mogelijkheid voor de ontwikkeling van makelaarsrol podia

De opdracht die ons is meegegeven vanuit het ministerie van OCW luidde: "Onderzoek hoe de makelaarsrol van podia (schouwburgen, concertzalen, festivals) in relatie tot het gesubsidieerde aanbod en het publiek effectiever vorm kan krijgen dan nu het geval is. (...) Concreet gaat het in het onderzoek om het detecteren van ontwikkelingen die bottom-up leiden tot (nieuwe) allianties en vormen van samenwerking tussen podia en culturele instellingen in (stedelijke) regio's."

Bij de uitwerking van deze opdracht zijn we dus, in samenspraak met het Fonds Podiumkunsten en de klankbordgroep, uitgegaan van allianties / vormen van samenwerking als mogelijke manier om de makelaarsrol van podia in relatie tot het gesubsidieerde aanbod en het publiek effectiever vorm te geven. Het is goed mogelijk dat andere manieren mogelijk zijn om de makelaarsrol van podia te realiseren, bijvoorbeeld niet door middel van samenwerking. Dit is echter niet de focus geweest van dit onderzoek.

Verkennde gesprekken

Het traject is gestart met vijf verkennende gesprekken om meer te weten te komen over bestaande allianties tussen podia en culturele instellingen. Deze gesprekken zijn gevoerd door het Fonds Podiumkunsten en KWINK groep gezamenlijk. In het hele proces is gekeken naar het geheel van de gesubsidieerde podiumkunsten. Dat betekent dat de initiatieven die zijn gesproken, geraadpleegd en onderzocht dus bestaan uit culturele organisaties die in de Basisinfrastructuur zitten, organisaties die gebruik maken van verschillende regelingen van Fonds Podiumkunsten en organisaties die worden ondersteund door provincie en gemeente. Zie bijlage 3 voor een overzicht van de gesprekspartners.

Raadpleging

Na de verkennende gesprekken hebben we een raadpleging gedaan onder gemeenten, om zo een compleet beeld te krijgen van samenwerkingsvormen en knelpunten. De wethouders cultuur in de G-52 hebben hiertoe een brief ontvangen waarin is gevraagd om voorbeelden door te geven van reeds bestaande of startende samenwerkingsinitiatieven tussen podia en andere culturele instellingen. Ook is de wethouders gevraagd om knelpunten door te geven waar instellingen tegen aanlopen als het gaat om de balans tussen aanbod en afname (zie bijlage 2 voor een kopie van de brief die is verzonden). Daarnaast is een aantal samenwerkingsinitiatieven die bekend waren bij het Fonds Podiumkunsten actief benaderd. Uiteindelijk is met 33 gemeenten of initiatieven contact gelegd.

Selectie van tien initiatieven

Na de raadpleging is door het Fonds Podiumkunsten en KWINK groep een selectie gemaakt van de tien initiatieven die anderhalf jaar gevolgd zouden gaan worden. Bij de selectie hebben we gelet op de volgende aspecten:

- Samenwerking waarin zowel een podium als een gezelschap is betrokken.
- Samenwerking gericht op betere aansluiting tussen produceren en presenteren.
- Samenwerking met als uitgangspunt het vinden van nieuw of meer publiek.
- Samenwerking waarin lokale verankering een rol speelt.
- Geografische spreiding over het land.
- Spreiding over de disciplines van de podiumkunsten.

Naast deze criteria moesten er in de selectie keuzes gemaakt worden, omdat we in het traject maximaal tien samenwerkingen intensief konden volgen. De volgende tien initiatieven zijn geselecteerd:

1. Het Nationale Theater
2. Het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest
3. Internationaal Theater Amsterdam
4. Moving Futures
5. Parkstad Limburg Theaters
6. PLAN
7. Rabo Open Stage en Rabo NEXT stage
8. Station Noord
9. Theater Rotterdam
10. Zeelandia en Zeelandtheaters

Spoor I

De tien geselecteerde initiatieven zijn anderhalf jaar gevolgd door KWINK groep. Dit onderdeel van het onderzoek is 'Spoor I' genoemd. Voor dit spoor golden de volgende uitgangspunten:

- De gemeenschappelijke deler binnen de geselecteerde initiatieven is samenwerking met als doel om een nieuw, of groter, of ander publiek binnen te halen.
- Er worden geen voorwaarden gesteld aan de fase waarin de samenwerking zich bevindt en of er reeds aantoonbare resultaten zijn geboekt.
- De monitoring is hoofdzakelijk kwalitatief (hoe verloopt de samenwerking, wat kan er geleerd worden?) Kwantitatief waar mogelijk ter aanvulling.
- Opschaalbaarheid is van belang, het doel is om de vraag te beantwoorden: wat kunnen anderen van dit initiatief leren?

Monitoren versus volgen

We zijn Spoor I gestart met het doel om de tien samenwerkingsinitiatieven te monitoren. Hierbij wilden we in de eerste gesprekken de doelen van de samenwerkingsinitiatieven scherp krijgen en samen met de initiatieven bepalen welke indicatoren we zouden gebruiken om gedurende anderhalf jaar te monitoren in hoeverre deze doelen bereikt werden. In de eerste gesprekken met de tien initiatieven merkten we echter dat de tien samenwerkingsinitiatieven hun doelen (nog) niet scherp voor ogen hadden, of juist een samenwerkingsstrategie van 'learn as you go' hadden geadopteerd, waardoor het ook te vroeg was om te indicatoren op te stellen en te meten in hoeverre de doelen bereikt waren. We hebben er daarom voor gekozen om de initiatieven gedurende anderhalf jaar te volgen (in plaats van te monitoren), om zo een beeld te krijgen van wat wel en niet werkt in de samenwerking, waar de initiatieven tegenaan lopen en wat de eerste resultaten van de samenwerking zijn. We hebben hierbij naar de met name naar de kwalitatieve resultaten van de samenwerking gekeken en niet naar kwantitatieve gegevens zoals publiekscijfers.

Een aantal van de initiatieven was gedurende de onderzoeksperiode nog volop in ontwikkeling. Andere initiatieven waren al wel langer actief, maar spraken niet met grote frequentie en/of met externen over hun samenwerking. Dit zijn redenen waarom de volggesprekken soms ook een bijkomende functie kregen, namelijk die van aanscherpen, reflectie bij de samenwerkingspartners en verdere ontwikkeling van het initiatief. De initiatieven die we in 2016 begonnen te volgen zijn niet altijd meer dezelfde initiatieven waarmee we de uiteindelijke rapportage in 2018 hebben opgesteld. We laten in zo een geval dan juist de ontwikkeling van een initiatief zien in de rapportage.

De tien initiatieven zijn gevolgd door op drie momenten (medio 2017, eind 2017/begin 2018 en medio 2018) een gesprek te voeren met betrokken partners. De gesprekken zijn gevoerd met een of enkele personen per partnerorganisatie (vaak op directieniveau). De visie van deze personen op de samenwerking is dus belangrijke input geweest voor met name de reflectieonderdelen in de rapportages (zie bijlage 1).

Daarnaast is een survey uitgezet (eind 2017) onder enkele partners en medewerkers van zes van de tien initiatieven. De initiatieven zelf hebben aangegeven welke medewerkers en partners interessant waren om de survey onder uit te zetten. Voor vier initiatieven gold dat er veel ontwikkelingen waren en soms nog onduidelijkheid was over de toekomst van de samenwerking, waardoor het niet wenselijk was om een survey uit te zetten onder de medewerkers en partners. In de survey zijn vragen gesteld over het doel van de samenwerking, veranderingen die (al) zijn opgetreden in de werkpraktijk / het werkgebied en vragen over de bijdrage van het initiatief aan het oplossen van frictie tussen aanbod en afname. In totaal hebben 35 respondenten de survey ingevuld. De resultaten zijn gebruikt als input voor de tweede ronde gesprekken met de initiatieven.

Veranderende context

Tijdens het onderzoek hebben de tien initiatieven te maken kregen met verschillende gebeurtenissen en ontwikkelingen. Met name de formatie van een nieuw kabinet, de komst van een nieuwe minister en de opmaat naar een nieuwe beleidsperiode hebben gesprekken met de initiatieven, maar ook met de opdrachtgever en klankbordgroep, beïnvloed. Zo ontstonden in deze periode de plannen voor regioprofielen en werden ook tijdens deze periode de regioprofielen opgesteld. Daarnaast publiceerde de Raad voor Cultuur in deze periode ook diens sectoradviezen.

Deze en andere ontwikkelingen droegen bij aan een zekere mate van complexiteit binnen het onderzoek. Een onderwerp als het regioprofiel was bij aanvang van het onderzoek niet belangrijk, maar werd dat, naarmate de tijd verstreek, wel. Daarom wordt daar nu in de rapportages soms wel aandacht aan besteed, we volgden immers de initiatieven in hun ontwikkeling. In Spoor II van dit onderzoek is de invloed van een veranderende context van grotere invloed geweest op het verloop van het traject, omdat daar meer, en ook samen met ambtenaren, wordt gesproken en ideeën voor verbetering van het systeem worden uitgevoerd (zie Spoor II).

Analyse en rapportage

Per initiatief is een rapportage opgesteld, die in de derde gespreksronde is besproken met de initiatieven. Daarnaast is een overkoepelende analyse gemaakt van de tien initiatieven, waarin is gekeken naar de doelen, vormen en fases van de initiatieven. Zie hiervoor hoofdstuk 2.

Spoor II

Tegelijkertijd met Spoor I is ook Spoor II gestart binnen dit onderzoek naar de makelaarsrol van podia. In Spoor II stond het gezamenlijk leren en agenderen door de tien initiatieven centraal. Daartoe zijn de volgende activiteiten ondernomen:

- Het Instituut voor Publieke Waarden heeft vier bijeenkomsten georganiseerd waarin de tien initiatieven de belangrijkste lessen en uitdagingen voor hun initiatief formuleerden.
- Op basis daarvan is een gezamenlijk document opgesteld waarin met name de huidige financieringsstructuur en verantwoordingsrelatie met overheden van dit soort vernieuwende initiatieven ter discussie worden gesteld. Een gezamenlijk voorstel voor verandering van deze zaken wordt ook gedaan in het document: het creëren van (financiële) ruimte voor innovatie en verantwoorden over impact in plaats van output.

- Met dit zogenaamde impactplan in de hand zijn de initiatieven verder na gaan denken over hoe zij het systeem waarin zij opereren zelf zouden kunnen veranderen. Daartoe zijn tot op heden de volgende activiteiten ondernomen:
 - In samenwerking met KWINK groep is een individueel impactplan opgesteld voor zes van de tien initiatieven.
 - Er zijn twee bijeenkomsten georganiseerd met de initiatieven en betrokken ambtenaren onder leiding van Rijnconsult waarin de genoemde uitdagingen worden besproken en een opmaat wordt gemaakt om gezamenlijk te gaan onderzoeken of de financieringsstructuur en verantwoordingsrelatie aangepast kan worden.

Begeleiding en klankbordgroep

Het onderzoek is begeleid door het Fonds Podiumkunsten. Daarnaast is voor het onderzoek een klankbordgroep samengesteld. De klankbordgroep heeft met name gefungeerd als strategisch adviesorgaan voor het Fonds Podiumkunsten. Dat heeft de klankbordgroep gedaan door ontwikkelingen en resultaten van het onderzoek te verbinden en te duiden in het licht van het proces en de voortgang van het onderzoek. Bij de samenstelling is rekening gehouden met vertegenwoordiging vanuit het openbaar bestuur (IPO en VNG), en de podiumkunstensector (NAPK en VSCD); ook maakten twee onderzoekers deel uit van de klankbordgroep.

De klankbordgroep is gedurende het onderzoek vijf keer bij elkaar gekomen. Zie bijlage 3 voor een overzicht van de leden van de klankbordgroep.

1.3. Leeswijzer

In deze rapportage vindt u in hoofdstuk 2 de overkoepelende analyse, gebaseerd op de rapportages van de tien initiatieven die gevolgd zijn. In paragraaf 2.2 – 2.4 beschrijven we focusgebieden, vormen en fasen van samenwerkingsinitiatieven die wij vonden. In paragraaf 2.5 geven we antwoord op de onderzoeksvragen en trekken we conclusies over de ontwikkelingen voor de makelaarsrol van podia. In bijlage 1 vindt u de rapportages per initiatief. Deze rapportages kennen telkens dezelfde opbouw: eerst een samenvatting, vervolgens informatie over de ambities, doelen en activiteiten en daarna informatie over de organisatie en de omgeving. Elke rapportage wordt afgesloten met een reflectie waarin de initiatieven hun *lessons learned* en adviezen aan anderen formuleren.

2. Analyse

2.1. Introductie

In dit hoofdstuk analyseren we de informatie uit de rapportages van de verschillende initiatieven (zie bijlage 1) om zo antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. We gaan daarbij in op de focus van de initiatieven die we volgden, waar is het de podia en culturele instellingen om te doen (paragraaf 2.2)? Verschilt dit van elkaar of niet? Welke vorm van samenwerking wordt gekozen door de initiatieven (paragraaf 2.3)? En welke fasen doorlopen de verschillende initiatieven (paragraaf 2.4)?

We eindigen het hoofdstuk met conclusies over de opbrengsten van de verschillende initiatieven, wat wel en niet werkt in hun ontwikkeling en wat anderen daarvan kunnen leren. We benoemen zowel lessen voor podia en andere culturele instellingen als enkele lessen voor overheden en andere stakeholders die samenwerking en/of alliantievorming willen aanmoedigen in hun regio.

2.2. Focus van de samenwerking

Het samenwerken tussen podia (de zogenaamde afnemers van aanbod) en andere culturele instellingen (de aanbieders van dat aanbod) zou moeten leiden tot minder frictie tussen beiden. Frictie in de zin dat er vaak wordt gesproken over een overvloed aan gesubsidieerd aanbod of, en dat is een kwestie van perspectief, van een te kleine vraag naar gesubsidieerd aanbod. Podia geven in deze discussie aan dat aanbod niet (genoeg) afgestemd is op de voorkeuren van hun publiek, waardoor zij ook niet genoeg publiek trekken voor de betreffende voorstellingen. Te lege zalen zijn het gevolg. Gezelschappen en makers moeten op hun beurt voldoen aan een verplicht aantal speelbeurten, maar zijn weinig gemotiveerd om voor lege zalen te spelen, een voorstelling per speelplek meer af te stemmen op lokale thematiek of samen te werken met lokale partners. Daarnaast speelt ook nog de kwestie van talentontwikkeling en meer beginnende makers en gezelschappen. Als het aanbod van 'gearriveerden' al problemen met afname kennen, hoe zal dit dan zijn voor meer experimenteel en onbekend gesubsidieerd aanbod?

Zoals te lezen in de tien individuele rapportages per initiatief (zie bijlage 1) variëren de ambities van de gevolgde initiatieven. Bovendien kan soms ook de focus, of het vertrekpunt, van een initiatief verschillen. Toch passen de gevolgde initiatieven wel degelijk binnen de hiervoor beschreven context van een betere aansluiting op dat wat gemaakt wordt en dat wat getoond wordt. We vinden drie focusgebieden, of vertrekpunten, voor de initiatieven:

- Publieksbereik
- Lokale binding
- Talentontwikkeling

Sommige initiatieven vertrekken duidelijk vanuit één van deze drie focusgebieden, anderen combineren ze.

2.2.1. Publieksbereik

Met de samenwerking beogen veel initiatieven een nieuw, ander of meer publiek te bereiken. Ze zien hun samenwerking als een mogelijk antwoord op de vraag hoe nieuwe of andere publieksgroepen gebonden kunnen worden aan de organisatie, maar ook hoe meer publiek getrokken kan worden.

Het Nationale Theater is een goed voorbeeld van een initiatief dat als doel heeft om meer, ander en nieuw publiek te bereiken. Dat doet de nieuwe organisatie op tal van manieren en in tal van producties en programma's. Een goed voorbeeld van een productie waar door Het Nationale Theater ingezet is op het bereik van meer, ander en nieuw publiek is The Nation, waarvoor de organisatie samen is gaan werken met bewoners en lokale maatschappelijke organisaties. Maar waarvoor ook in het maak- en programmeerproces nieuwe keuzes gemaakt zijn. The Nation werd bijvoorbeeld in serie vertoond waardoor een band opgebouwd kon worden met publiek. Voor dit voorbeeld, en andere voorbeelden, geldt dat juist het samenbrengen van de producerende en programmerende organisatie een initiatief in staat stelt om meer, ander of nieuw publiek te trekken. Al tijdens het maakproces kan het publiek worden betrokken, maar ook programmeurs en educatie- en marketingmedewerkers die hun programmering en projecten om een productie heen kunnen gaan ontwikkelen.

Ook voor de samenwerking tussen Zeelandia en Zeelandtheaters is het bereiken van nieuw publiek voor authentiek en vernieuwend aanbod één van de focusgebieden. Door producties van Zeelandia te programmeren in theaters komt het publiek dat naar het theater ging voor commercieel aanbod ook in aanraking met gesubsidieerd aanbod.

Een derde voorbeeld van een initiatief dat publieksbereik als een van de focusgebieden voor samenwerking heeft is Moving Futures. Moving Futures is een reizend dansfestival dat jonge makers presenteert. Moving Futures probeert een breder publiek voor hedendaagse dans te trekken, onder andere door pop up voorstellingen te organiseren. Een directe opbrengst van Moving Futures is dat jonge makers de kans krijgen om hun werk aan publiek te tonen, maar de exacte bijdrage van Moving Futures aan het vergroten van het publiek voor hedendaagse dans is lastig inzichtelijk te maken.

Initiatieven die het vergroten van publieksbereik als één van de focusgebieden van hun samenwerking hebben zijn:

- Het Nationale Theater
- Internationaal Theater Amsterdam
- Moving Futures
- Het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest
- Parkstad Limburg Theaters
- Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage
- Theater Rotterdam
- Zeelandia en Zeelandtheaters

Dit wil overigens niet zeggen dat de andere initiatieven zich niet bezig houden met het bereiken van meer, ander of nieuw publiek. Het wil slechts zeggen dat voor de hier niet genoemde initiatieven publieksbereik niet een vertrekpunt vormt voor de samenwerking. Meerdere gesprekspartners geven aan dat het inzichtelijk maken van het publieksbereik, en dan met name in de ontwikkeling ervan, een lastige zaak is. Met name omdat zij moeilijk kunnen bepalen of een groei in publieksaantallen wel toegeschreven kan worden aan de samenwerking, maar ook omdat zij momenteel de aandacht nog meer richten op het monitoren en verbeteren van de onderlinge samenwerking.

2.2.2. Lokale binding

Een aantal initiatieven richt zich expliciet op het versterken van lokale binding van makers en artistiek werk, zodat gesubsidieerd aanbod gemaakt blijft worden en getoond blijft worden in verschillende regio's. Maar ook zodat aanbod wordt afgestemd op lokale voorkeuren en thematiek. Initiatieven werken aan lokale binding door coproduceren (en bijvoorbeeld gezamenlijke marketing) en door randprogrammering te ontwikkelen die aansluit bij de lokale context.

Zo werkt Parkstad Limburg Theaters samen met partijen in de regio om podiumkunstenfestivals te realiseren waar lokale (jonge) makers een plek hebben. Of het coproduceert een voorstelling die geënt is op een relevant thema voor mensen in de regio. Parkstad Limburg werkt voor datzelfde doeleinde ook samen met partijen van buiten de regio, zoals Het Nationale Theater. Voorstellingen van Het Nationale Theater worden, door samenwerking tussen medewerkers en makers van beide partijen, geschikter gemaakt om te tonen aan het publiek in Zuid Limburg. Bijvoorbeeld door middel van het introduceren van relevante randprogrammering en goed afgestemde marketing.

De opbrengsten van deze werkwijze zijn een intensievere en duurzamere band tussen gezelschap of maker en podium, maar ook nieuwe kennis bij beiden over elkaars regio of werkproces. Uiteindelijk is de bedoeling dat er ook meer publiek wordt bereikt door middel van deze samenwerking, publiek dat zich meer aangetrokken voelt tot een voorstelling. Overigens werkt Het Nationale Theater ook met een aantal andere partnertheaters samen op deze manier.

Een ander voorbeeld van manieren om lokale binding te versterken zijn initiatieven die werken aan het creëren van makerstrajecten en meer speelmomenten in een specifieke regio, zodat er lokaal aanbod komt en ook getoond kan worden. Station Noord is een goed voorbeeld van een initiatief dat tot doel heeft de lokale binding van makers en artistiek werk te vergroten. Of dat ook lukt vinden de gesprekspartners nog te prematuur om vast te stellen. Er worden speelmomenten gecreëerd voor het nieuwe werk van jonge makers. Maar in hoeverre leidt dit tot een duurzame band tussen makers, culturele instellingen en publiek in de Noordelijke regio? Is het genoeg om makers te laten blijven?

Initiatieven die het versterken van lokale binding tussen makers, podia en publiek als één van de focusgebieden van hun samenwerking hebben zijn:

- Het Nationale Theater
- Moving Futures
- Het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest
- Parkstad Limburg Theaters
- Station Noord
- Theater Rotterdam
- Zeelandia en Zeelandtheaters

Ook hier betekent het niet dat de overige initiatieven zich niet bezig houden met de lokale binding van hun gemaakte of getoonde werk. Het betekent wel dat het niet de voornaamste focus is van de samenwerking van deze initiatieven.

2.2.3. Talentontwikkeling

Een groot aantal van de initiatieven richt zich op het ontwikkelen van jong talent. De initiatieven willen ervoor zorgen dat talenten ervaring opdoen in het maken en uitvoeren, goed gecoacht worden maar vooral ook dat

hun werk gezien wordt door publiek. Het betreft vaak aanbod dat moeilijk afgenomen wordt. Met de samenwerking wordt dit probleem opgelost, en krijgen talenten de kans om meer podiumervaring op te doen.

Zo werken binnen PLAN producerende en presenterende instellingen samen aan talentontwikkeling. PLAN doet dat door makers een trajectplek te bieden, waarbij ze onder andere begeleid worden door een mentor (vanuit één van de partners van PLAN) en budget krijgen dat ze kunnen besteden aan onderzoek, producties en / of persoonlijke ontwikkeling. Ook heeft PLAN broedplaatsen in vier steden, waar makers bijvoorbeeld ondersteuning kunnen krijgen op artistiek en zakelijk vlak. Opbrengsten die direct aan PLAN zijn toe te schrijven zijn bijvoorbeeld dat ongeveer zes makers per jaar zich verder ontwikkelen en speelkansen krijgen. De uiteindelijke impact is lastiger toe te schrijven aan PLAN, omdat ook veel andere factoren meespelen bij de ontwikkeling van een talent.

Ook Rabo NEXT Stage is een voorbeeld van een initiatief dat werkt vanuit een focus op talentontwikkeling. TivoliVredenburg neemt als podium, naast het bieden van een speelplek en speelmomenten, tevens de verantwoordelijkheid op zich om talentvolle muziekacts te scouten en hun coaching te verzorgen. Ook in de survey onder betrokken partners van de samenwerking geven respondenten aan dat de doorstroom van meer talenten de belangrijkste focus is. Net als bij de focusgebieden publieksbereik en lokale binding geldt ook hier dat het toeschrijven van de impact op de talenten aan de samenwerking moeilijk is. TivoliVredenburg geeft aan dat een veelheid aan factoren bepaalt of een muziekact doorbreekt, en dat zij hopen bij te dragen aan hun carrière door goede ondersteuning en speelmomenten voor een periode van een jaar. Directe opbrengsten zoals het coachingstraject, concerten, album releases en media-aandacht zijn wel makkelijker toe te schrijven aan Rabo NEXT Stage.

Initiatieven die talentontwikkeling als één van de focusgebieden van hun samenwerking hebben zijn:

- Moving Futures
- PLAN
- Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage
- Station Noord
- Theater Rotterdam

Overige initiatieven ondernemen ook activiteiten op het gebied van talentontwikkeling maar hebben hun samenwerking niet vormgegeven vanuit het idee van talentontwikkeling.

2.3. Samenwerkingsvormen

De initiatieven hebben verschillende verschijningsvormen en organiseren zich ook op verschillende wijzen. We onderscheiden drie categorieën in samenwerkingsvormen:

- Fusies
- Netwerken
- Partnerships

Hierna lichten we kort per vorm toe wat belangrijke overwegingen zijn geweest voor de initiatieven om te kiezen voor deze vorm, en ook hoe de samenwerkingsvorm samenhangt met de gekozen doelstellingen.

2.3.1. Fusies

Een aantal podia en andere culturele instellingen hebben in de afgelopen jaren de keuze gemaakt om als één nieuwe organisatie verder door het leven te gaan. Het gaat om Het Nationale Theater, Theater Rotterdam en Internationaal Theater Amsterdam. Binnen deze samenwerkingen zijn zowel van oudsher producerende als programmerende organisaties actief. Orkest van het Oosten en het Gelders Orkest zijn twee producerende instellingen die de ambitie hebben om te fuseren tot één organisatie met twee standplaatsen.

Waarom kiezen initiatieven voor een fusie? Zoals te zien in paragraaf 2.2 werken de fusieorganisaties vanuit alle drie gevonden focusgebieden: publieksbereik, lokale binding en talentontwikkeling. Voor met name Het Nationale Theater en Internationaal Theater Amsterdam geldt dat de fusie is ingegeven door de overtuiging dat de betrokken partijen in gezamenlijkheid meer *power*, smoel en betekenis kunnen krijgen dan wanneer zij individueel blijven werken. Betekenis richting het publiek, maar ook richting maatschappelijke partners en het artistieke veld. Hetzelfde geldt ook voor Theater Rotterdam, al heeft de gemeente Rotterdam ook een belangrijke rol gespeeld in de overweging om te fuseren, daar het duidelijk aangaf groot voorstander te zijn van een fusie. De fusie van het Orkest van het Oosten en Gelders Orkest is ingegeven door het Rijk, de orkesten hebben samen een samenwerkingsplan en visie voor de fusie geschreven.

Voor alle fusieorganisaties geldt dat de betrokken partijen al in enigerlei vorm samenwerkten voordat een fusie ter sprake kwam. Bij zowel Theater Rotterdam als Internationaal Theater Amsterdam betekenden het vertrek van een directielid van één van de betrokken partijen dat een mogelijkheid ontstond om samenwerking te intensiveren en het gesprek over een fusie te starten.

De nieuw gevormde organisaties betekenen voor medewerkers niet alleen een forse groei van de organisatie waar ze werkzaam zijn, maar ook veranderingen in de manier waarop de organisatie en het management zijn gestructureerd en hoe werkprocessen verlopen. Bij de drie fusieorganisaties tussen podia en gezelschappen geldt dat het maakproces al veel eerder 'in beeld' komt bij de programmeurs, marketingmedewerkers en educatiemedewerkers. Deze drie fusieorganisaties geven aan dat het hen hier ook om te doen is: het verknopen van produceren en programmeren. Het biedt kansen voor de kwaliteit van het aanbod, maar ook voor het publieksbereik van dat aanbod.

De drie fusieorganisaties tussen podia en gezelschappen geven tegelijkertijd aan dat het ook een uitdaging is om het produceren en het programmeren, processen die op verschillende tempi worden uitgevoerd, in één organisatie onder te brengen. Niet in de laatste plaats omdat bij een programmerende organisatie een andere organisatiecultuur hoort dan bij een producerende organisatie. Dit maakt dat de fusieprocessen, en dan met name het creëren van een gedeelde organisatie, veel tijd en aandacht kosten. Voor het Orkest van het Oosten en Gelders Orkest geldt een iets andere situatie, omdat het hier niet gaat om een fusie tussen een producerende en een programmerende organisatie. Wel geldt dat ook voor de orkesten de cultuurkant van de fusie een uitdaging is en dat het meenemen van de medewerkers in het fusietraject daarom veel aandacht krijgt.

Overigens vormt niet alleen de cultuurkant een uitdaging, ook de financiële kant samenvoegen blijkt niet eenvoudig. Zo werken de drie fusieorganisaties tussen podia en gezelschappen tot op heden nog met twee boekhoudingen, met intern factureren als gevolg, in verband met de verschillende subsidiestromen.

2.3.2. Netwerken

Station Noord, PLAN en Moving Futures zijn de initiatieven die een netwerkvorm hebben gekozen voor hun samenwerking. Binnen Station Noord en PLAN werken producerende en presenterende instellingen samen. In Moving Futures werken producerende instellingen samen. Alle drie de netwerken hebben talentontwikkeling als primaire focus.

De overweging om voor deze vorm te kiezen is dat de partners in de drie netwerken meer konden bereiken als ze zouden samenwerken dan wanneer ze alleen individueel bleven werken op het gebied van talentontwikkeling. Door de samenwerking kunnen de netwerken nieuwe makers bijvoorbeeld meer speelplekken bieden, in het geval van Moving Futures speelplekken verspreid door Nederland en in het geval van Station Noord en PLAN speelplekken in de eigen regio. Station Noord en PLAN kunnen onder andere meer speelplekken realiseren omdat er meerdere podia en / of festivals in het netwerk betrokken zijn. Moving Futures kan meer speelplekken voor talent realiseren door nieuwe talenten in een festival te laten optreden, waardoor het voor theaters en festivals aantrekkelijk wordt om de talenten te programmeren. Voor Station Noord en PLAN geldt aanvullend dat het netwerk door samen te werken een bloeiend en aantrekkelijk makersklimaat wilt realiseren in de regio.

De netwerken zijn vorm gegeven vanuit het idee dat juist de identiteit van de verschillende betrokken partijen behouden moet blijven, er flexibel en op maat gewerkt moet kunnen worden, er een zo laag mogelijke overhead bij mag komen en zo min mogelijk extra hiërarchie of structuur geïntroduceerd moet worden. Elk netwerk heeft de samenwerking op iets andere wijze ingevuld. Moving Futures en PLAN hebben er bewust voor gekozen om (tot nu toe) geen nieuwe organisatie op te richten, maar vanuit de eigen organisaties samen te werken in een netwerk. Moving Futures heeft sinds 2017 wel een zakelijk leider aangesteld en denkt erover na om het festival onder te brengen in een aparte stichting. PLAN blijft er bewust voor kiezen om geen nieuwe organisatie op te richten. Dat betekent dat één van de betrokken partijen penvoerder is en subsidie aanvraagt en bijvoorbeeld het contact tussen partijen in het netwerk verzorgt. Station Noord heeft wel een aparte stichting opgericht en een bestuur geïnstalleerd. Ook heeft Station Noord een coördinator en een medewerker voor marketingactiviteiten. Maar, ook voor Station Noord geldt dat het zo min mogelijk organisatie, en daarmee ballast, wil introduceren.

In de praktijk is dus te zien dat zowel een vorm van aansturing (hiërarchie en rolverdeling) als een vorm van structuur (werkprocessen) nodig zijn om ervoor te zorgen dat de netwerken hun doelstellingen kunnen realiseren. Naast de aangewezen penvoerder en coördinatoren heeft bijvoorbeeld Station Noord ook een gestructureerde en geplande vorm voor het onderling overleg en de verschillende makertrajecten die ze bieden en denken ze over het introduceren van een nieuwsbrief. Ook PLAN en Moving Futures hebben werkprocessen ingericht.

Al met al worden de netwerken gekenmerkt door een aantal spanningen in hun opzet en werkwijze:

- Op maat en flexibel trajecten in kunnen richten versus met vijf tot tien partijen in minimale hiërarchie afstemmen.
- Op de hoogte zijn van wat er speelt binnen het netwerk en echt kunnen participeren versus de activiteiten van de eigen organisaties van de partners verdienen uiteindelijk de meeste aandacht.
- De ambitie en doelstellingen van het netwerk kunnen vertellen en 'voelen' versus de doelstellingen van de eigen organisatie van partners verdienen uiteindelijk de meeste aandacht.
- Een lichte organisatie behouden en niet te snel groeien versus externe wensen voor groei en verbreding van het netwerk of eisen en richtlijnen voor financiering en verantwoording die vragen om een zwaardere organisatie.

2.3.3. Partnerships

Parkstad Limburg Theaters, Rabo Open en NEXT Stage en Zeelandia en Zeelandtheaters zijn de initiatieven die werken vanuit partnership(s). De drie initiatieven vormen partnerships tussen verschillende soorten organisaties, zoals tussen podia onderling (bijvoorbeeld Parkstad Limburg Theaters en Theater aan het Vrijthof), tussen podia en festivals (bijvoorbeeld Zeelandtheaters en het Zeeland Nazomer Festival van Zeelandia) en tussen podia en sponsors (zoals tussen TivoliVredenburg en de Rabobank).

Voor de partnerships die Parkstad Limburg Theaters aangaat en het partnership tussen Zeelandia en Zeelandtheaters geldt dat één van de focusgebieden is om het (publiek voor) gesubsidieerd aanbod te vergroten. Juist in de regio's waar deze organisaties werken, waar minder gesubsidieerd aanbod is, is het belangrijk om samen te werken en zo het potentiële afzetgebied voor gesubsidieerd aanbod te vergroten.

Voor twee van de drie partnerships geldt dat er niet van tevoren doelstellingen op papier zijn gezet maar dat de partnerships juist zijn ontstaan vanuit een concreet project. Zo werden de producties van Zeelandia al geprogrammeerd in een van de theaters van Zeelandtheaters en is het partnership geïntensiveerd door voorstellingen van het Zeeland Nazomerfestival in Zeelandtheaters te programmeren en door een voorstelling te coproduceren. Zeelandia en Zeelandtheaters kiezen er bewust voor om geen stip op de horizon te zetten waar ze naar toe werken, maar om steeds te blijven kijken welke mogelijkheden er zijn voor samenwerking. Ook de partnerships van Parkstad Limburg Theaters worden organisch ingevuld en niet van tevoren ingekaderd. In het geval van TivoliVredenburg gold dat zij een voorstel aan Rabobank konden doen om beschikbaar sponsorbudget te ontvangen. Reden waarom beide partijen zich konden vinden in, in eerste instantie het project Open Stage en later ook NEXT stage, was omdat beide organisaties doelstellingen als 'iedereen kan meedoen' en 'verder groeien' ondersteunen. Ook voor een sponsorrelatie geldt dus dat een inhoudelijke klik essentieel is.

2.4. Fasen van samenwerking

We zien verschillende soorten initiatieven waarin podia en andere culturele instellingen samenwerken, namelijk fusies, netwerken en partnerships. Hierbij geldt dat gedurende de anderhalf jaar dat wij de tien initiatieven volgden in hun ontwikkeling zij in verschillende fasen van hun samenwerking verkeerden. Het ene initiatief was al enkele jaren actief, het andere initiatief stond nog aan de start. Dit maakt vergelijking tussen bijvoorbeeld de vier fusieorganisaties, maar ook tussen en met andere initiatieven, ingewikkeld. Het maakt ook het kunnen benoemen van de opbrengsten voor sommige initiatieven nog onmogelijk.

Tegelijkertijd bieden juist die verschillen wel inzicht in welke fasen een samenwerking kan doorlopen. We onderscheiden vijf fasen in de samenwerking tussen podia en andere culturele instellingen.

| A | B | C | D | E |
|---|--|--|---|--|
| Periode van kennismaking en kleinschalige start van de samenwerking, in de vorm van een eenmalig project of zeer gerichte afspraken | Periode van verkenning en planvorming ten behoeve van verder gaande samenwerking | Starten met het op grotere of meer duurzame schaal samenwerken | Monitoren en evalueren van de samenwerking: bijsturen en verbeteren | Veranderen van de samenwerking: verdieping, opschaling, koerswijziging |

Hierbij geldt dat niet alle initiatieven die wij volgden begonnen in de eerste fase, niet alle initiatieven elke fase doorlopen en het niet altijd zo is dat de fasen elkaar op een vaste volgorde opvolgen. Voor de samenwerking tussen Zeelandtheaters en Zeelandia geldt bijvoorbeeld dat er geen fase is geweest waarin plannen voor de samenwerking op papier zijn gezet. Het Nationale Theater daarentegen heeft tot op heden de fasen A, B, C en D volgorde doorlopen.

Fase A: kleinschalige start

De meeste initiatieven die wij volgden, zijn op een kleinere schaal dan de huidige gestart met samenwerken. Sommigen in een kleiner verband (Station Noord), anderen met een specifiek project (Internationaal Theater Amsterdam). De betrokken partijen bij Het Nationale Theater werkten al samen op het gebied van marketing en educatie.

Fase B: aanleiding, verkennen en plannen

Dan volgt een moment waarop de eenmaligheid of de kleinschaligheid wegvalt. Soms kunnen we daarvoor een specifieke aanleiding vaststellen: vertrekkende directeurs, nieuwe financieringsmogelijkheden of bezuinigingen. Maar vaak speelt ook een intrinsieke drive voor verbreding of verdieping van de bestaande samenwerking omdat de bestaande samenwerking tot grote tevredenheid leidt. Dan volgt een periode van verdere verkenning en planvorming. Voor de fusiepartijen geldt dat dit wordt gedaan in de vorm van onderzoek en overleg tussen en met verschillende lagen in de organisaties en soms ook externe ondersteuning. Ook Station Noord schakelde de hulp in van een externe partij bij het schrijven van het samenwerkingsplan.

Fase C: start duurzame of grotere samenwerking

Dan volgt het moment dat de meer duurzame of grotere samenwerking aanvangt, hetzij in een langdurige en/of verbrede vorm. Bij de fusiepartijen gaat dat van de ene op de andere dag, bij de netwerken wordt de start gemarkeerd door een eerste makerstraject, een eerste bijeenkomst of festivaleditie. Ook de partnerships starten veelal met een eerste traject of editie. Veel van de initiatieven geven aan dat je bij aanvang pas weet of alles wat in fase B gezamenlijk bedacht is ook in de praktijk zo werkt. Een voorbeeld van een initiatief dat in deze fase verkeert is Internationaal Theater Amsterdam.

Fase D: bijsturen en verbeteren

Direct na de start van de duurzame samenwerking volgt het monitoren en evalueren. Wat werkt wel, wat werkt niet? Wat kan beter en wat kan gedaan worden om de samenwerking beter te doen laten verlopen? Het

Nationale Theater is een goed voorbeeld van een initiatief dat momenteel (november 2018) de focus legt op het verbeteren van de structuur en werkprocessen van de organisatie. Het monitoren en evalueren gebeurt in sommige gevallen expliciet, door middel van intervisie en bijeenkomsten. Maar vaak ook impliciet. Een initiatief als Zeelandia en Zeelandtheaters doet al doende hier en daar kleine aanpassingen in de samenwerking wanneer zij in de praktijk tegen iets aanlopen.

Fase E: veranderen

Soms nopen inzichten van betrokken partijen, of aanleidingen van buitenaf, tot een grotere verandering in de opzet van de samenwerking. Een verandering die niet meer bijsturing kan worden genoemd, zoals het toevoegen van nieuwe partners aan de samenwerking, het afscheid nemen van bestaande partners of een inhoudelijke koerswijziging. Zo heeft Station Noord als plan voor de toekomst om het Grand Theatre als BIS-productiehuis te laten functioneren in het netwerk, om het daarmee de stabiele kern van het netwerk te laten zijn en makers meer 'nazorg' te kunnen bieden. Dit zou een grote verandering in de rolverdeling binnen het netwerk gaan betekenen.

2.5. Conclusies

In dit onderzoek hebben we tien samenwerkingsinitiatieven in de podiumkunsten anderhalf jaar gevolgd, om inzichtelijk te maken:

- Of nieuwe allianties die nieuwe vormen van samenwerking tussen podia en culturele instellingen (makers) stimuleren, inderdaad van de grond zijn gekomen.
- Wat de effectieve opbrengst hiervan is in termen van een groter publieksbereik en (ten minste) een bestendiging van het aantal speelbeurten door gesubsidieerde (BIS, fonds- en regionale) instellingen.
- Wat wel en wat niet werkt: welke factoren hebben een positieve invloed op de samenwerking van podia en culturele instellingen en welke factoren vormen juist een belemmering?

Uit het feit dat er tien initiatieven waren om te volgen kunnen we al concluderen dat nieuwe allianties die nieuwe vormen van samenwerking tussen podia en andere culturele instellingen stimuleren, inderdaad van de grond zijn gekomen.

2.5.1. Opbrengsten

Zoals eerder opgemerkt zijn de effectieve opbrengsten in termen van een groter publieksbereik en een bestendiging van het aantal speelbeurten lastig in kaart te brengen. Ten eerste geldt dat de initiatieven veelal (nog) niet weten of hun initiatief zal leiden tot meer publieksbereik. Teruggrijpend op de benoemde fasen in paragraaf 3.4: de meeste initiatieven verkeren (net) in fase D.

Voor deze fase geldt dat het monitoren en evalueren van de samenwerking nog met name intern gericht is. De focus ligt op het bijsturen en verbeteren van de eigen structuur en werkprocessen. De focus ligt nog minder op de opbrengsten bij de beoogde doelgroepen van de samenwerking, zoals het publiek of sociaal-maatschappelijke partners.

Dat blijkt ook uit antwoorden die zijn gegeven in de survey op de vraag: welke veranderingen merk je nu al in je omgeving die het gevolg zijn van de samenwerking? De antwoorden, ongeacht van welk initiatief, laten zich samenvatten als: werkprocessen verlopen beter, we werken gestroomlijnder en efficiënter en we hebben nu kortere lijnen. Ook binnen de gevoerde gesprekken gaat het voor wat betreft de opbrengsten van de samenwerking, die zouden moeten blijken uit monitoring en evaluatie, veelal over interne opbrengsten.

Opbrengsten bij de doelgroep(en) van een initiatief zijn ofwel nog niet te registreren of zijn eerder kwalitatief dan kwantitatief, en daarmee minder makkelijk te monitoren en vergelijken. Een opbrengst als een succesvol makerstraject bij PLAN of een succesvolle festivaleditie bij Moving Futures wordt benoemd en beoordeeld door partners in het netwerk zelf en de betrokken makers in onderling gesprek.

Daarnaast geldt dat het lastig is om een groter publieksbereik toe te schrijven aan het samenwerkingsinitiatief, omdat ook andere factoren dan het samenwerken van een initiatief mee kunnen spelen. Daarnaast focussen veel initiatieven zich op andere opbrengsten (zoals een andere relatie met het publiek of de ontwikkeling van talent in de regio) dan publieksbereik en aantal speelbeurten.

Alle initiatieven die zijn gevolgd zijn positief over de opbrengsten van hun initiatief en geven aan de samenwerking te willen voortzetten en meestal ook te intensiveren. De opbrengsten van de initiatieven sluiten aan bij de focusgebieden (zie paragraaf 2.2). Zo dragen de initiatieven bij aan talentontwikkeling door nieuwe makers te begeleiden en speelmomenten voor hen te creëren. Ook dragen de initiatieven bij aan lokale binding, bijvoorbeeld doordat uitvoeringen beter aansluiten bij de lokale context en relevante randprogrammering wordt opgezet.

2.5.2. Wat werkt wel, wat werkt niet?

In de gesprekken met de initiatieven is ingegaan op de *lessons learned*: welke factoren hebben een positieve invloed op de samenwerking en welke factoren werken juist belemmerend? En wat zouden zij anderen adviseren om wel of niet te doen in een vergelijkbare situatie? De specifieke lessen en adviezen van elk van de initiatieven zijn opgenomen in de rapportages per initiatief (zie bijlage 1). Op basis van de lessen en adviezen van de initiatieven en voorgaande analyse trekken we een aantal conclusies over ontwikkelingen op het gebied van de makelaarsrol van podia.

Produceren en programmeren

Alle initiatieven die gevolgd zijn delen een belangrijk uitgangspunt, dat leidend is in de structurering en positionering van de organisatie van het initiatief. Dat uitgangspunt is dat **de relevantie van podiumkunsten wordt versterkt door het vervlechten van het produceren en programmeren** in één entiteit. Een sterkere relevantie wordt ingevuld als ofwel beter publieksbereik, ofwel een verbeterde lokale binding van makers en artistiek werk, ofwel door het breder ontwikkelen van talent. En vaker nog door een combinatie van alle drie.

Het vervlechten geven de initiatieven op verschillende manieren vorm: door een fusie van podium en andere culturele instelling (makers), door het introduceren van een netwerk van producerende en programmerende culturele instellingen gericht op makers of partnerships tussen podia en andere culturele instellingen. En in een enkel geval een partnership tussen podium en commercieel-maatschappelijk partner. Altijd draait het om het eerder en duurzamer in contact brengen van makers met programmeurs, medewerkers vanuit bijvoorbeeld marketing en educatie en het publiek. Dat vergt een andere en vooral nieuwe positie en werkproces voor velen. Een tijdrovende en ingewikkelde onderneming. Toch zijn de initiatieven ervan overtuigd dat de toekomst voor de podiumkunsten in deze vervlechting ligt.

Ruimte, tijd (en geld)

Produceren en programmeren vervlechten als nieuwe organisatie, netwerk of partner kent zijn uitdagingen, zowel intern als vanuit de omgeving. Allereerst intern: initiatieven geven aan dat hun samenwerking werkt omdat deze organisch tot stand kwam. Juist het niet vooraf inkaderen van de samenwerking werkt goed, omdat zo een vorm gezocht kan worden die aansluit bij de doelen van de samenwerking en de betrokken partijen. De initiatieven geven dan ook aan dat hun samenwerking niet één-op-één een format kan vormen voor andere partijen, juist omdat partijen die willen samenwerken meer succes hebben als ze hun eigen organische proces volgen.

Dat organisch bouwen aan een initiatief **kost echter veel tijd en ruimte**. Het is belangrijk om onderlinge verwachtingen steeds helder te houden en om medewerkers of een Raad van Toezicht goed op de hoogte te houden. Blijvend communiceren is een succesfactor die vele initiatieven noemen, maar dit kost veel tijd. Daarnaast moeten ideeën uit kunnen worden geprobeerd, moet er ruimte zijn om fouten te maken, te leren van fouten en de tijd om weer bij te sturen. De ontwikkeling van een initiatief waarbij het produceren en programmeren meer wordt vervlecht is daarmee dus geen efficiëntieslag. Het vraagt van het systeem, financierende en toezichthoudende partijen in de omgeving, daarom dat er niet direct naar opbrengsten wordt gekeken van een samenwerking. De positie van podiumkunsten in een regio versterken kost mogelijk wel een decennium. Daarnaast zouden er zelfs (financiële) voorzieningen voor het mogelijk maken van de samenwerking kunnen worden geïntroduceerd. Juist omdat daar waar de initiatieven aan werken een fundamentele verandering is in het maken, tonen en organiseren van de podiumkunsten. Het mede mogelijk maken door de omgeving verdient dus aanbeveling, ook de volgende conclusie gaat hierover.

Verschillende lagen, verschillende afspraken

De initiatieven ondervinden veel hinder van de afspraken die zij binnen één samenwerking met verschillende overheidslagen hebben lopen. Zo kunnen afspraken van een theater met een gemeente botsen met afspraken die een gezelschap maakte met het ministerie. Dat leidt tot dubbele boekhoudingen en verschillende verantwoordingsdocumenten. Of er ontstaat verwarring over de gewenste prestaties voor een netwerk wanneer verschillende overheden betrokken zijn bij de financiering van het netwerk. Het draait dus om de vragen: welke afspraken worden leidend? En hoe moeten de initiatieven zich vervolgens verantwoorden?

Ook het aanvragen van subsidie wordt een grotere uitdaging. Bijvoorbeeld door subsidieverstrekkers die het combineren van regelingen verbieden, wat mogelijk logisch is bij separate organisaties voor produceren en programmeren, maar niet meer logisch is voor een initiatief dat beiden herbergt. Een ander voorbeeld zijn initiatieven die op een regionale schaal werken maar niet of heel moeilijk met de overheden uit deze regio tot eenduidige afspraken en verwachtingen komen over een gedeelde financiering. De vraag die over blijft is of het systeem klaar is om mee te gaan bewegen met de initiatieven die bezig zijn met het samen brengen van produceren en programmeren in de podiumkunsten.

3. Bijlage 1. Rapportages initiatieven

In deze bijlage zijn de rapportages van de tien gevolgde initiatieven opgenomen. De rapportages kennen allen dezelfde opbouw, en bestaan uit zes delen:

1. Een kort overzicht van de belangrijke kenmerken van het initiatief.
2. Een uiteenzetting van de ambities, doelen en (voorbeelden van) activiteiten.
3. Informatie over de (totstandkoming van) de organisatie.
4. De belangrijkste spelers in de omgeving van het initiatief.
5. Een reflectie waarin we de initiatiefnemers aan het woord laten over de lessen die zij geleerd hebben en welk advies zij andere podia en andere culturele instellingen, maar ook overheden, zouden geven.
6. Een tipje van de sluier over de toekomstplannen van een initiatief.

De individuele rapportages zijn tot stand gekomen in samenwerking met de verschillende initiatieven en deze rapportages zijn ook door hen goedgekeurd. De rapportages zijn op alfabetische volgorde opgenomen in deze bijlage.

3.1. Het Nationale Theater

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| Betrokken partners | Het Nationale Toneel, Theater aan het Spui, NT jong en de Koninklijke Schouwburg zijn op 1 januari 2017 gefuseerd tot Het Nationale Theater. | |
| Vorm van de samenwerking | Fusie. | |
| Ambitie | Het Nationale Theater maakt en toont kunst die theaters transformeert tot gemeenschapshuizen. In die gemeenschapshuizen transformeren bezoekers zich op hun beurt tot meer nieuwsgierige, begripvolle en actieve burgers. | |
| Standplaats en/of speelgebied | Thuis in Koninklijke Schouwburg, Theater aan het Spui, Zaal 3, HNT studio's, scholen en andere locaties in Den Haag. Reizend langs grote theaters, waaronder vlakke vloer theaters, in Nederland. | |
| Tijdlijn | Augustus 2015 December 2015/februari 2016 1 januari 2017 1 september 2017 1 januari 2018 | Definitief besluit tot voornemen fuseren. Meerjarenbeleidsplan en gezamenlijke aanvraag. Start organisatie met vierkoppige directie. Start eerste seizoen HNT. Aanpassing directiestructuur naar driekoppige directie. |
| Financieel | De inkomsten van de organisatie bestaan uit: <ul style="list-style-type: none"> • Structurele subsidies van het ministerie van OCW, gemeente Den Haag. • Publieksinkomsten. • Bijdragen uit private middelen (bijv. sponsoring). • Incidentele subsidies. • Overige inkomsten, zoals verhuur, educatie, rechten en horeca. | |
| Activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> • Voorstellingen voor volwassenen ontwikkelen, produceren en uitvoeren. • Jeugd- en familievoorstellingen ontwikkelen, produceren en uitvoeren. • Educatietrajecten ontwikkelen, produceren en uitvoeren. • (Programma's met) innovatieve contextuele activiteiten ontwikkelen en presenteren in de eigen theaters en andere theaters waar de eigen producties worden gespeeld. • Voorstellingen van andere gezelschappen, genres en internationale huizen te programmeren in de eigen theaters en speellocaties. | |

Ambitie, doelen en activiteiten van Het Nationale Theater

Ambitie

Het Nationale Theater maakt en toont kunst die theaters transformeert tot gemeenschapshuizen. In die gemeenschapshuizen transformeren bezoekers zich op hun beurt tot meer nieuwsgierige, begripvolle en actieve burgers.

“Het Nationale Theater is het nationale podium en is er in de eerste plaats voor het publiek. Het is vastbesloten het beste toneel te maken, de beste voorstellingen te programmeren en te presenteren en dat te delen met zoveel mogelijk mensen. Thuis in Den Haag en reizend door het land is het de plek waar toneelverhalen worden verteld die nu in dit land urgent zijn en vormt het een nieuw platform voor het nationale gesprek. Het Nationale Theater is een gemeenschapshuis: een open en bruisend huis waar verschillende groepen toeschouwers zich thuis voelen, waarmee ze zich identificeren, waar ze trots op zijn. Een thuis waar gevierd, beleefd, herdacht en samen gedacht wordt.”²

Doelen: wat is daarvoor nodig? En wat merk je daarvan?

- Ontwikkeling van betekenisgevende verhalen.
- Makers van Het Nationale Theater ontwikkelen, soms toevallig en soms intentioneel, nieuwe denk- en werkwijzen voor de kunsten specifiek en voor de samenleving in het algemeen.
- Vergrote toegankelijkheid van het theater.
- Publiek in Den Haag, maar ook het publiek van partners van Het Nationale Theater, ervaart kunst als toegankelijk(er) en theaters en podia als een veilige plek en een plek om naartoe terug te keren.
- Meer eigenaarschap en contact met het vreemde.
- De activiteiten van Het Nationale Theater creëren een vergroot gevoel van bewustwording en eigenaarschap bij leden van het publiek over hun eigen leven en (hun positie in) de samenleving als geheel.

Na bezoek of deelname aan programma of productie van Het Nationale Theater heeft het publiek:

- Gesproken met elkaar of met makers.
- Meegedaan aan een programma of productie.
- Nieuwe vragen en/of nieuwe antwoorden gekregen over ontwikkelingen in de samenleving .
- Inspiratie opgedaan.
- Het volgende (gevoel) ervaren:
 - Confrontatie.
 - Samen zijn, veilig zijn.
 - Herkenning, bevestiging.
 - Onbegrip, twijfel.
 - Plezier.
 - Troost.

Na betrokkenheid bij het ontwikkelen van een programma of productie van Het Nationale Theater heeft een maker:

- In haar of zijn werkproces een gevoel van vrijheid ervaren.
- In haar of zijn werkproces informatie en ervaringen uitgewisseld met het publiek.
- Zich uitgedaagd gevoeld.
- Een nieuwe denk- of werkwijze ontwikkeld.
- Nagedacht over haar of zijn positie in de samenleving.

In het partnerschap met Het Nationale Theater heeft een partnertheater:

- Kennis gemaakt met en/of geleerd van de werkwijze van Het Nationale Theater.
- Het Nationale Theater laten kennis maken met en/of geleerd over de ontwikkelingen en uitdagingen in haar of zijn lokale situatie.

² Het Nationale Theater (2016) *Meerjarenbeleidsplan*, bladzijde 1.

Activiteiten: hoe pakt Het Nationale Theater dat aan?

Het Nationale Theater ontwikkelt, produceert en toont legio voorstellingen en programma's. Hier volgen enkele voorbeelden die laten zien op welke wijze de organisatie het ontwikkelen van betekenisgevende verhalen, het vergroten van de toegankelijkheid en het vergroten van het eigenaarschap onder bezoekers vorm geeft.

The Nation – om betekenisgevende verhalen te ontwikkelen, de toegankelijkheid van het theater te vergroten en het eigenaarschap onder bezoekers te vergroten

- In het kort: een marathonvoorstelling, waar in zes afleveringen vragen rondom identiteit en beeldvorming worden behandeld aan de hand van de verdwijning van een 11-jarige jongen.
- Belangrijke elementen:
 - Onderzoek door de makers in de Schilderswijk in Den Haag, waardoor heel intensief contact tot stand is gekomen met bijvoorbeeld de politie en de mensen van de wijkcentra
 - Lezen met HNT in wijkcentra, bibliotheken of bij HNT zelf. Mensen lezen de tekst en gaan vervolgens naar de voorstelling en reflecteren daarna op wat ze hebben meegemaakt
 - Educatietraject met jongeren in The Real Nation
- Effect: The Nation heeft een nieuw, terugkerend publiek getrokken. De voorstelling ontving lovende kritieken en verschillende prijzen.

Ondine – om de toegankelijkheid van het theater te vergroten

- In het kort: een spektakelstuk over de jonge waternimf Ondine, een samenwerking tussen Het Nationale Theater en Toneelgroep Oostpool.
- Belangrijke elementen:
 - Het bouwen van een groot buitenterras aan de gevel van de Koninklijke Schouwburg
 - Het omtoveren van de grote zaal en de foyers tot onderwaterwereld
 - Aansluiting bij jubileumjaar Feest aan Zee
 - Samenwerken met partners in de stad: Dunea, Mauritshuis, Stichting Noordzeevis
- Effect: de voorstelling en alle bijbehorende activiteiten brachten reuring in de stad. Door de uitgebreide aandacht van fotografen en televisiemedia ontstond een 'daar moet je bij zijn'-effect.

Melk en dadels – de toegankelijkheid van het theater vergroten en het eigenaarschap onder bezoekers vergroten

- In het kort: een voorstelling waarin de rauwe, persoonlijke en speelse verhalen van vier jonge Marokkaans-Nederlandse vrouwen de pijn en vreugde tonen van de Marokkaanse en de Nederlandse cultuur.
- Belangrijke elementen:
 - Catering, samen met mensen uit de buurt
 - Organisaties uit de stad betrekken, bijvoorbeeld het vadercentrum Laak
 - Samenwerking met Rose Stories, een mediabedrijf van jonge Marokkaanse vrouwen
 - Organisatie van Marokkanen zijn hot, in de serie van '... is hot'
- Effect: Melk en dadels heeft volle zalen getrokken, met veel publiek wat normaliter niet naar Het Nationale Theater komt. Het publiek nam het heft in handen tijdens de voorstellingen, zo werd er bijvoorbeeld voor aanvang al in de zaal gedanst en bepaalde het publiek uiteindelijk hoe laat de voorstelling begon.

Organisatie

Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de (totstandkoming van) de organisatie.



De Toneelalliantie vormde de start van de samenwerking die uiteindelijk zou leiden tot Het Nationale Theater. De Toneelalliantie begon als een informeel overleg tussen het Nationale Toneel, Theater aan het Spui en de Koninklijke Schouwburg en leidde op den duur tot samenwerking op het gebied van educatie en marketing. Vervolgens startten de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel een onderzoek naar een eventuele fusie. LAGroup adviseerde daarop de twee partijen om ook Theater aan het Spui uit te nodigen voor deze vergaande samenwerking.

Aanleiding voor het besluit tot fuseren vormde de wens om meer synergie tussen de productie- en presentatiefunctie van de partners te bewerkstelligen. Allen voelden de noodzaak om het theater (weer) tot relevante speler in de samenleving te maken. De gedachte was dat de slagkracht van het theater vergroot kon worden door presentatie en productie te bundelen in één organisatie. Het is expliciet niet een doel geweest om bijvoorbeeld de efficiëntie in de bedrijfsvoering te vergroten, maar wel om budgetten te verleggen van beheerlasten naar activiteiten.

Het gezamenlijke meerjarenbeleidsplan en de bijbehorende aanvragen uit 2016 voor het ministerie van OCW en de gemeente Den Haag zijn leidend geweest voor de inrichting van de nieuwe organisatie. De vraag die centraal stond was dus niet: hoe kunnen we consolideren wat we nu hebben? Maar meer: wat voor een organisatie hebben we nodig om ons doel te realiseren? De gedachte daarbij is altijd geweest: iedereen krijgt een plek.

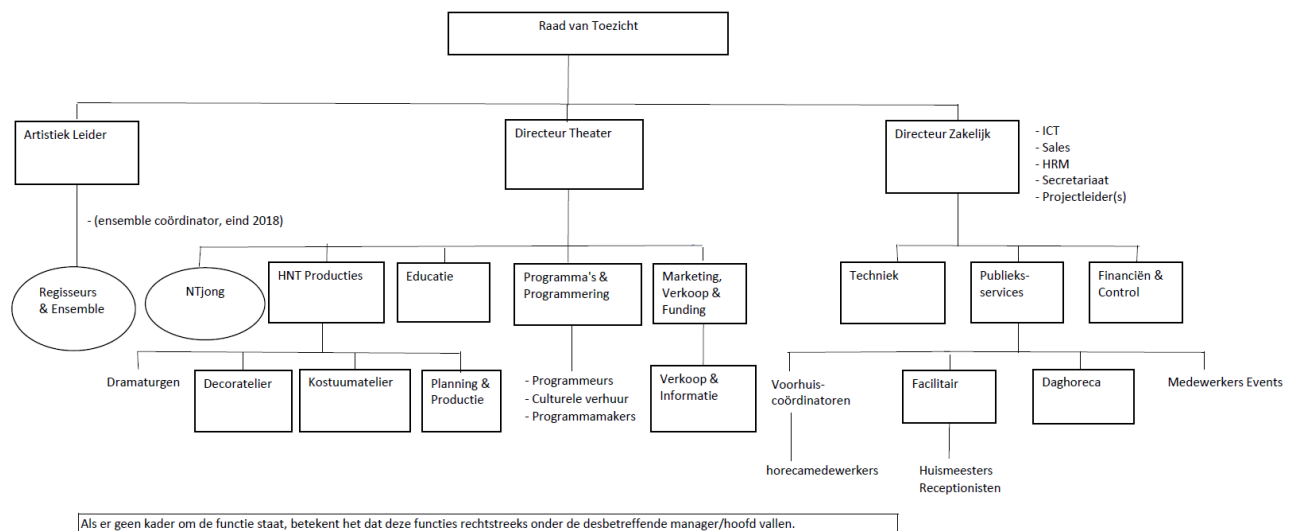
Wat waren belangrijke partijen en momenten in het fusieproces?

- Een externe partij heeft de drie partners vanaf het najaar 2015 ondersteund in het fusieproces. Zij brachten specifieke kennis in over het te voeren personeelsbeleid en de plaatsing van medewerkers.
- Intern was één persoon verantwoordelijk voor het fusiesecretariaat, dit was een schakelfunctie tussen de directies, Raden van Toezicht en externe partijen.
- De ondernemingsraden van de drie organisaties hebben gedurende het proces goed overleg gevoerd. Najaar 2016 is een tijdelijke OR voor de nieuwe organisatie geïnstalleerd. Parallel daaraan werd tevens een tijdelijke Raad van Toezicht geïnstalleerd.
- De vakbond zat direct bij de start van het fusieproces als gesprekspartner.
- De positie van Theater aan het Spui, de kleinste partner, werd vanaf het begin goed in de gaten gehouden door de wethouder en hoofd Cultuur van de gemeente Den Haag. Programmering op die locatie was en bleef, ook politiek gezien, een must.
- Op 1 januari 2017 zijn de drie partners gefuseerd tot Het Nationale Theater. Er is gekozen voor een zogenaamde 'harde' fusie: van de één op de andere dag kocht men niet meer een kaartje bij de

Koninklijke Schouwburg maar bij Het Nationale Theater. Bovendien zijn de theaters altijd open gebleven tijdens het fusieproces.

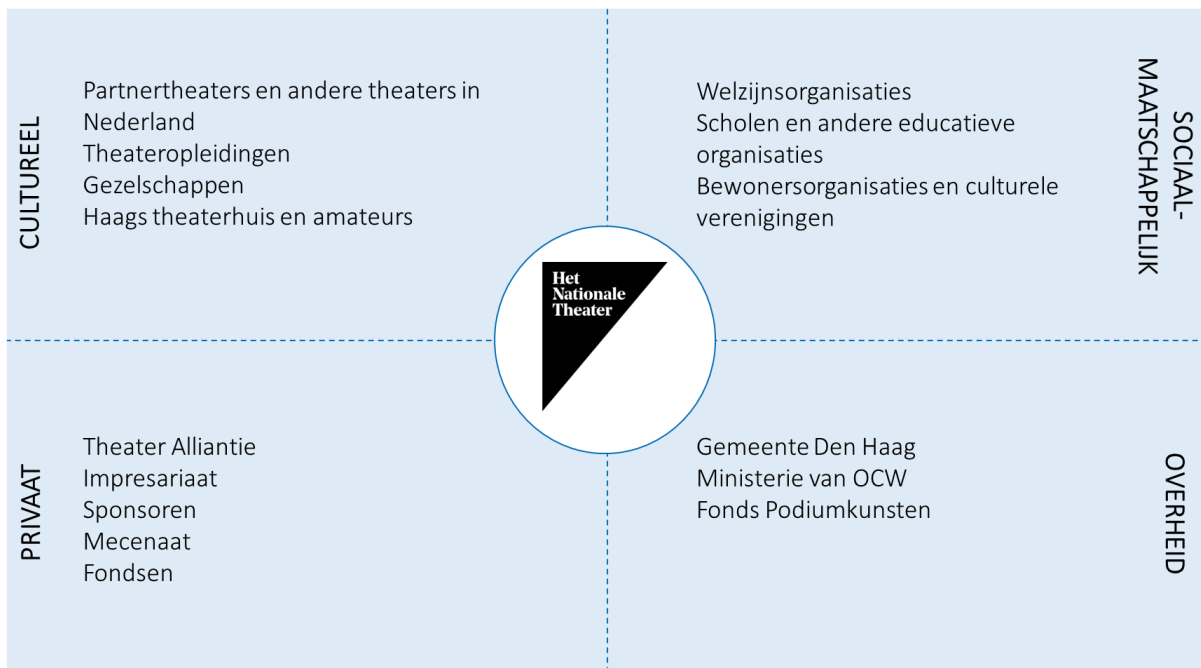
- Het plaatsingsplan was gereed voor de start van de fusie, iedereen ging tegelijkertijd 'over' en wist op 1 januari wat de nieuwe functies waren en wie deze gingen innemen.
- Na 1 januari hebben alle nieuwe managers/afdelingshoofden een managementleergang gevolgd en een coach gekregen. Daarnaast hadden zij, zonder de directieleden, een eigen intervisieclub. Dit schiep vertrouwen binnen het nieuwe MT.
- Op 1 september 2017 is het eerste seizoen van start gegaan.
- De vier zittende directeuren gaven leiding aan de nieuwe organisatie in het eerste jaar. Tegelijkertijd was er continue transparantie over het feit dat dit per 1 januari 2018 heroverwogen zou worden.
- Op 1 januari 2018 is de directiestructuur aangepast, zoals aangekondigd in 2017. Daarnaast waren er al een aantal wijzigingen in de organisatiestructuur gemaakt sinds 1 januari 2017, bijvoorbeeld het wegnemen van MT-taken/verantwoordelijkheden bij de hoofden van het kostuumatelier en decoratelier.

Huidige structuur van de organisatie



Omgeving

In onderstaand figuur zijn belangrijkste partijen in de omgeving van Het Nationale Theater opgenomen, partijen in het culturele domein (linksboven), partijen in het sociaal-maatschappelijke domein (rechtsboven), partijen in het private domein (linksonder) en partijen in het overheidsdomein (rechtsonder). Het Nationale Theater heeft een grote hoeveelheid partners, daarom is hier overwegend gekozen voor het benoemen van het soort van partners in plaats van de individuele partners.



Over de overheidspartijen vertellen de partners van Het Nationale Theater het volgende: *“overheden zijn enthousiast en moedigen ons aan. Maar we merken ook dat overheden onderling hun eisen en beleid niet goed op elkaar afstemmen. En daarmee ook niet op onze nieuwe organisatie. Bijvoorbeeld als het aankomt op verantwoording afleggen. We krijgen subsidies vanuit verschillende kanalen die allen vragen om een andere verantwoordingswijze. Bovendien sluit het ene kanaal soms het andere kanaal uit. Daarnaast merken we dat we door onze grootte en het feit dat we een BIS-instelling zijn geworden nu minder of in het geheel niet voor project-, incidentele of makerssubsidies in aanmerking komen. We hadden gehoopt dat met hun enthousiasme voor onze plannen en het feit dat we werken aan een mogelijke verbetering van het podiumkunstenlandschap we beter gefaciliteerd zouden worden. Dat ze echt mee zouden denken en zouden werken met ons.”* (Ceas Debets)

Reflectie

Wat zijn de *do's* en *dont's* volgens Het Nationale Theater bij een (plan voor) fusie?

1. Voer in ieder geval de verkennende gesprekken met elkaar, ook al fuseer je uiteindelijk niet. Dan kom je er wel achter wat je wil als organisatie.
2. Als je de baas wilt zijn moet je niet aan een fusie beginnen. Een fusie is echt een *egocheck*.
3. Fuseer niet met een zwakke partij om zo het probleem van die partij en diens omgeving op te lossen. Door te fuseren los je geen problemen op maar vergroot je een kans of idee.
4. Het fuseren met drie partijen is voor HNT een belangrijke factor geweest. Je werkt hierbij in een andere dynamiek dan met twee partijen, bij een fusie van twee partijen zie je vaak dat één partij de dominante partij wordt en de andere als het ware wordt overgenomen. Bij een fusie met drie partners wordt er meer samengewerkt in plaats van overgenomen.

Lessons learned

Advies aan anderen

Fusieproces

| | |
|---|--|
| <p>Het effect van 'de winkel blijft open' was veel groter dan de partners hadden gedacht. De drift om het visionaire beeld uit het meerjarenbeleidsplan na te streven bij het opzetten van de organisatie werd voortdurend ingehaald door het feit dat Het Nationale Theater op 1 januari open moest.</p> | <p>Bereid processen goed voor en oefen. Stel jezelf de vraag: "Hoe gaat het er straks uitzien?"</p> <p>In het najaar van 2016 hadden de partners binnen Het Nationale Theater bijvoorbeeld een MT-vergadering kunnen naspelen, of een locatie-overleg. Nu zijn ze gestart op basis van papieren constructen.</p> |
| <p>De partners geven ook aan dat zij achteraf misschien wel te makkelijk gedacht hebben over de fasering van het fusieproces.</p> <p><i>"We hebben het veranderingsvermogen, en misschien ook de bereidheid tot veranderen, van de organisaties overschat. Het is één stap om een organisatiestructuur te aan te passen, maar een tweede om een cultuurverandering tot stand te brengen."</i> (Joost de Kleine Beek)</p> <p>Het kost veel tijd, zorg en aandacht om mensen mee te krijgen in de veranderingen.</p> <p><i>"Fuseren is ook een soort rouwproces. Sommige mensen in de organisatie zijn weemoedig, wijzelf ook heus wel thuis op de bank."</i> (Cees Debets)</p> | <p>Blijf constant met elkaar definiëren welk doel wordt nagestreefd en welke vorm daarbij past. Soms moet je een doel bijstellen, soms de vorm veranderen.</p> <p>Erken naar elkaar dat je het ook niet altijd precies weet. Als je leiding geeft aan een veranderproces moet je natuurlijk sterk en daadkrachtig zijn, maar je moet ook af en toe durven zeggen: 'we weten het niet en dat geeft niet.'</p> |
| De nieuwe organisatie | |
| <p>Een belangrijk inzicht bij de partners in de nieuwe organisatie is dat het productieproces en het presentatieproces heel verschillend zijn. Er wordt op verschillende tempo's gewerkt en die moeten nu allebei in één organisatie een plek krijgen. Dit vraagt veel aandacht.</p> <p>Het productieproces is langer, daar moet je vooral lang van tevoren in investeren. Programmeren verloopt veel sneller en volgens een andere structuur. De verschillende tempo's zijn ingewikkeld voor de afdeling marketing en educatie, die beiden bedienen. Het is een continu proces om productie en presentatie te laten samensmelten.</p> | <p>Schuw het gesprek over het samensmelten van produceren en programmeren niet in je organisatie. Je moet bijvoorbeeld je Raad van Toezicht hier goed in meenemen: deze is samengesteld uit leden van de 'oude' organisaties, de ene helft zal veel ervaring hebben met programmeren, de ander met produceren. De ene helft zal daarmee andere risico's zien dan de andere helft. Ook zij moeten elkaar leren begrijpen, en vanuit een gezamenlijke risicoanalyse gaan handelen.</p> |
| De omgeving | |

| | |
|---|---|
| <p>Om te kunnen realiseren wat de partners voor ogen hebben (het theater transformeren tot gemeenschapshuis), zijn duurzame, betrouwbare en lange termijn partners nodig.</p> <p>Dat betreft niet alleen overheden (zie ook Omgeving), maar bijvoorbeeld ook wijkverenigingen, het onderwijs, sociaal-culturele partners en sponsors.</p> | <p>Dit weten, niet overhaasten en geduld hebben is al wat je kan doen. Het is een langdurig proces.</p> |
|---|---|

Plannen voor de toekomst

- Het Nationale Theater wilt de eigen huizen in Den Haag transformeren tot gemeenschapshuizen ten behoeve van inclusie, educatie en talentontwikkeling, ook in fysieke zin. Twee ontwikkelingen in Den Haag zijn daarop van invloed:
 - Ontwikkeling Museumkwartier rond het Lange Voorhout, waar de Koninklijke Schouwburg zich bevindt. Het Nationale Theater wil gaan onderzoeken, met de Rijksbouwmeester en stadsarchitect, hoe de Koninklijke Schouwburg zodanig kan worden aangepast zodat het beter bij kan gaan dragen aan het doel van de organisatie. En tegelijkertijd ook hoe het een plek in kan nemen in een te ontwikkelen Museumkwartier als hart van de podiumkunsten en een rol kan spelen tijdens de sluiting van het Binnenhof in 2020.
 - Ontwikkeling moderne kunstenhart, waar Theater aan het Spui zich bevindt. Binnen deze ontwikkeling onderzoekt Het Nationale Theater, in samenspraak met Filmhuis Den Haag, of en hoe de entree van beide locaties kunnen worden verbeterd.
- Het Nationale Theater wilt een rol spelen in de verbetering van het cultuurstelsel en in de verbetering van afstemming tussen aanbod en afname, in steden en andere delen van het land.

3.2. Het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| Betrokken partners | Het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest | |
| Vorm van de samenwerking | Voorgenomen fusie waarbij wordt gewerkt vanuit één organisatie met twee standplaatsen. | |
| Ambitie | De missie van het Muziekhuis van het Oosten is: <i>Zoveel mogelijk mensen bereiken met live symfonische muziek.</i> | |
| Standplaats en/of speelgebied | Provincies Gelderland en Overijssel. | |
| Tijdslijn | 2013-2016 | Rijksbezuiniging van zo'n 40% op het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest. ³ |
| | 2016/2017 | Beschikkingen minister van OCW om te komen tot één duurzame en kwalitatief hoogwaardige symfonische voorziening voor landsdeel Oost. |
| | 2017 | Oprichting Stichting Symfonische Voorziening Landsdeel Oost (SVLO) en start proces om te komen tot een fusie. |
| | 2018 | Samenwerkingsplan het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest 'Verbeelding creëert realiteit'. |
| Financieel | De inkomsten van de orkesten bestaan uit: <ul style="list-style-type: none"> • Structurele subsidie van het ministerie van OCW, de provincies Gelderland en Overijssel en de gemeenten Arnhem, Apeldoorn en Enschede. • Kapitaalimpuls van het Rijk en de provincies Gelderland en Overijssel. | |
| Activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeringen. • Educatie: Schooluitvoeringen en jeugduitvoeringen / workshops. • Operabegeleidingen. • Dansbegeleidingen. • Koorbegeleidingen. • Lezingen en inleidingen. • Workshops (voor amateurs, docenten, scholen, jongeren). • Workshops en samenwerking met amateurs. | |

Ambitie, doelen en activiteiten van Het Gelders Orkest en het Orkest van het Oosten

Ambitie

Het Gelders Orkest en Orkest van het Oosten hebben een gezamenlijke visie uitgewerkt voor hun toekomstige

³ <https://overijssel.notubiz.nl/document/6613992/1/PS2018487%20muziekhuis%20van%20het%20oosten%20%28gec%29>

samenwerking, onder de naam 'hét Muziekhuis van het Oosten'. De missie van het Muziekhuis van het Oosten is: *Zoveel mogelijk mensen bereiken met live symfonische muziek.*

Symfonische muziek is krachtig en tijdloos. Zij verbindt, inspireert, raakt en draagt bij aan de ontwikkeling van mens en maatschappij. Mensen ontmoeten elkaar en doen gezamenlijke ervaringen op. Het actief beluisteren van muziek maakt mensen slimmer en beter toegerust op een rol in deze snel en sterk veranderende maatschappij.

Doelen: Wat is daarvoor nodig? En wat merk je daarvan?

De missie realiseren de orkesten via vier strategische pijlers, die zijn uitgewerkt in doelstellingen:

1. Verbinden en verankeren

- a. Publiek centraal: Overtreffen van verwachtingen van ons publiek.
- b. Netwerkorganisatie: Beter in staat om gezamenlijk maatschappelijke en economische meerwaarde te creëren.
- c. Regionale aanwezigheid: Vergroten verbinding, merkbekendheid en publieksaantallen.

2. Educatie, participatie en talentontwikkeling

- a. Educatie en participatie: Jong en oud, (inter)actief muzikale ervaring en kennis laten opdoen.
- b. Talentontwikkeling: Ontdekken en begeleiden van (jong) talent, opleiden van de volgende generatie.

3. Kwaliteit en ontwikkeling

- a. Excelleren: Overall het beste uit halen.
- b. Exploreren: Experiment om vernieuwing te realiseren.
- c. Expressief: Aantrekkelijke totaalbeleving creëren.

4. Duurzaam

- a. Personeelsbeleid: Binden, boeien en behouden van de juiste medewerkers.
- b. Financieel beleid: Een realistisch en haalbaar financieel beleid.
- c. Rentmeesterschap: Op ambachtelijke wijze de symfonische muziek blijvend laten klinken.

Naast de pijlers hebben de orkesten kernwaarden geformuleerd, die het fundament vormen onder de vier pijlers.

- **Gastvrij** - Ons publiek staat centraal en dat laten wij zien door en met aandacht en plezier.
- **Dynamisch** - Wij hebben een open oog en oor voor de ontwikkelingen om ons heen, zijn voortdurend in beweging.
- **Ondernemend** - proactief op zoek naar vernieuwing en verbinding.
- **Gedreven** - Vanuit de gedachte dat het altijd beter kan, dat wij elkaar daar ook op aan mogen en moeten spreken. Ieder detail telt!

Activiteiten: Hoe pakken Het Gelders Orkest en het Orkest van het Oosten dat aan?

Om bovenstaande doelstellingen te bereiken zijn de orkesten voornemens verschillende activiteiten uit te voeren. Hierna zijn een aantal voorbeelden van activiteiten uitgewerkt die de orkesten nu al uitvoeren om de gezamenlijke ambitie te bereiken.

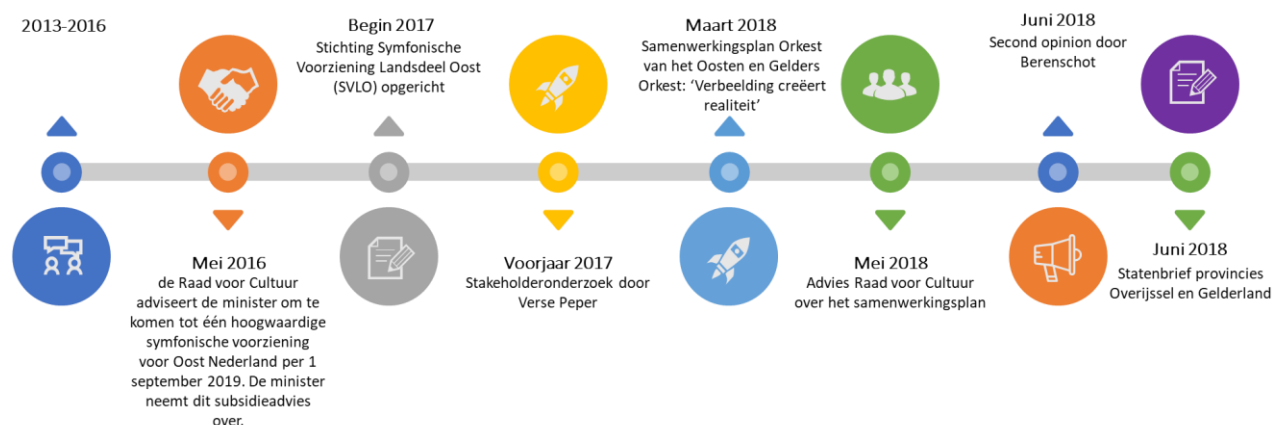
Om te werken aan het binden, boeien en behouden van de juiste medewerkers (duurzaam personeelsbeleid) richten de orkesten een persoonlijke portefeuille in voor elke musicus. In plaats van dat musici alleen collectieve activiteiten uitvoeren ('op het podium zitten') krijgen ze ruimte om ook andere activiteiten te ontplooiën, bijvoorbeeld het coachen van conservatorium studenten of het ontwikkelen van educatief materiaal. Musici krijgen zo meer autonomie en kunnen zich ontwikkelen zoals zij dat willen.

Een andere activiteit die de orkesten ondernemen zijn gesprekken met alle grote zalen in het speelfgebied van de orkesten, om te komen tot een convenant waarin gezamenlijke doelen zijn geformuleerd. De orkesten willen in gezamenlijkheid met zalen nieuwe concepten ontwikkelen, om te zorgen dat er minder vrijblijvendheid is en meer bereikt kan worden. Dit draagt bij aan een betere afstemming tussen aanbod en afname.

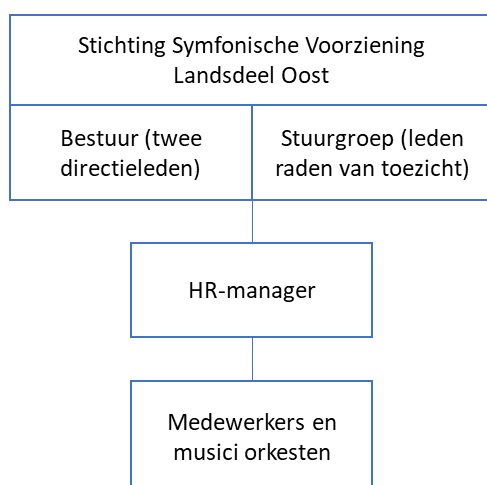
Waar het gaat om de kernactiviteiten van de orkesten, de uitvoeringen, geldt dat door de samenwerking van de orkesten met dezelfde investeringen een groter gebied wordt bereikt. De zalen in het gebied hebben allen een eigen DNA, maar sommigen zijn wel vergelijkbaar. Door de samenwerking kunnen voorstellingen of uitvoeringen die ontwikkeld worden in meer dan één stad of theater gespeeld worden. Ook educatievoorstellingen kunnen door het hele gebied gespeeld worden. Tegelijkertijd is het gebied niet zo groot dat er veel tijd kwijt is aan reizen (reizen zijn voor musici werkuren en dus kostbaar).

Organisatie

Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de (totstandkoming van) de samenwerking. De orkesten zijn bij de totstandkoming van deze rapportage bezig met het verder vorm en inhoud geven aan de uitwerking van de plannen. De ambitie is om uiteindelijk te komen te gaan werken vanuit één organisatie met twee standplaatsen.



Huidige structuur van de samenwerking



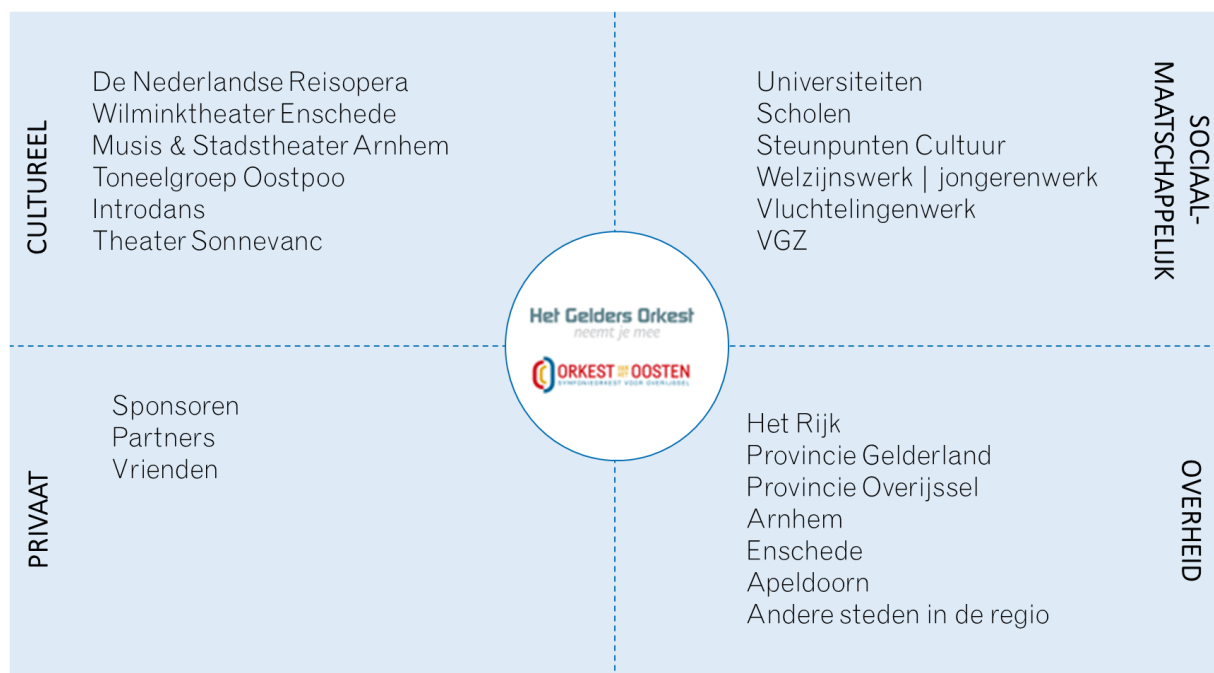
Begin 2017 is de Stichting Symfonische Voorziening Landsdeel Oost (SVLO) opgericht. Daarbinnen worden de besluiten aangaande de voorgenomen samenwerking voorbereid. De directies van beide orkesten zijn bestuurder van de stichting en kunnen besluiten alleen gemeenschappelijk nemen. Uit beide raden van toezicht is een stuurgroep samengesteld, bestaande uit zes leden, die toezicht houdt en adviseert op het samenwerkingsproces. Door de beide ondernemingsraden is een bijzondere ondernemingsraad opgericht die het mandaat heeft om te adviseren conform de WOR.

Door de SVLO is een HR-manager aangesteld die het proces begeleidt voor wat betreft alle personele aspecten, zoals harmonisatie arbeidsvoorwaarden, functiebeschrijvingen, procedures et cetera. Ook heeft de SVLO een gezamenlijk CRM pakket aangeschaft en is reeds de keuze gemaakt voor één operationeel planningsysteem.

De medewerkers, musici en kantoorpersoneel van Het Gelders Orkest en het Orkest van het Oosten zijn nauw betrokken bij het proces. Met de medewerkers is een SWOT analyse gemaakt met daaraan gekoppeld een confrontatiematrix en zijn voorstellen ontwikkeld, hoe uitkomsten concreet in actieplannen om te zetten. Deze input is meegenomen in het visiedocument. Er zijn diverse bijeenkomsten geweest om de voortgang te bespreken en feedback vanuit de organisatie te krijgen. Er zijn gemengde themawerkgroepen geformeerd die de bestaande situatie bij beide orkesten in beeld hebben gebracht en een verschillenanalyse hebben gemaakt met bijbehorende aanbevelingen. Het betrof hierbij Marketing en Communicatie, Planning en Productie, HRM, Financiën en Artistiek. Medewerkers zijn daarnaast frequent op de hoogte gehouden via nieuwsbrieven en fysieke bijeenkomsten. In geval van extra benodigde capaciteit of vervanging bij ziekte of verlof, worden eerst musici uit het andere orkest benaderd voordat gekeken wordt naar externe remplaçanten.

Omgeving

In onderstaand figuur zijn belangrijkste partijen in de omgeving van Het Gelders Orkest en het Orkest van het Oosten opgenomen, partijen in het culturele domein (linksboven), partijen in het sociaal-maatschappelijke domein (rechtsboven), partijen in het private domein (linksonder) en partijen in het overheidsdomein (rechtsonder).



Reflectie

| <i>Lessons learned</i> | Advies aan anderen |
|---|---|
| Humor en relativeringsvermogen zijn belangrijk! | |
| Om een fusietraject goed te laten verlopen moet het in de top van de organisatie goed zitten, daar moet eerst één lijn gekozen worden. De orkesten hebben bij de start van het traject uitgesproken dat de organisaties en wat daarmee gebeurt centraal staat, en dat wat er met de directies gebeurt van later zorg is. Dat is een belangrijke basis voor het goed laten verlopen van een fusie. | |
| Dit soort trajecten kost veel tijd, onder andere omdat er meerdere (in dit geval vijf) overheden betrokken zijn. | De orkesten raadden anderen daarom aan om de tijd te nemen en niet overhaast te werk te gaan. Tegelijkertijd geven de orkesten aan dat het achteraf gezien misschien goed was geweest om meer te sturen op de lengte van het proces door van tevoren met de betrokken organisaties (waaronder de overheden) een tijdspad uit te zetten. Dit kan een deel van de onzekerheid bij de werknemers wegnemen. |
| De directies van de orkesten zijn transparant geweest gedurende het traject en hebben veel gecommuniceerd, bijvoorbeeld door regelmatig een nieuwsbrief te versturen. Dit is goed geweest. | |
| In dit traject is soms gebleken dat wederzijdse verwachtingen tussen de orkesten en de overheden niet in lijn met elkaar waren. | De orkesten raadden anderen daarom aan om in de gesprekken aan de voorkant veel tijd te steken in het elkaar bevragen op de verwachtingen die er zijn, wat samen wat is besproken, stem af of je elkaar goed begrepen hebt. |
| Een laatste les van de orkesten is dat er soms ingewikkelde situaties ontstaan doordat er voor de samenwerking nieuwe kaders zijn die niet altijd in lijn zijn met de reeds bestaande kaders, bijvoorbeeld over de verantwoording naar subsidieverstrekkingen. | Een advies van de orkesten voor samenwerkingspartners en overheden is om goed na te denken over de huidige praktijk en de daarbij horende spelregels en de nieuwe kaders voor de samenwerking. |

Plannen voor de toekomst

De orkesten hebben een ambitiedocument bij de provincies neergelegd. De orkesten zijn voor de uitvoering van de ambitiedocument afhankelijk van het besluit van de provincies, dat eind 2018 verwacht wordt.

3.3. Internationaal Theater Amsterdam

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| Betrokken partners | Toneelgroep Amsterdam en de Stadschouwburg Amsterdam zijn in 2018 gefuseerd tot Internationaal Theater Amsterdam (ITA). | |
| Vorm van de samenwerking | Fusie. | |
| Ambitie | Een pluriform, maatschappelijk betrokken en toonaangevende plek zijn voor eigentijds nationaal en internationaal theater en dans. | |
| Standplaats en/of speelgebied | Amsterdam en andere theaters in binnen- en buitenland waar producties van Internationaal Theater Amsterdam worden geprogrammeerd. | |
| Tijdslijn | Augustus 2016 Juni – oktober 2017 Mei 2018 Augustus 2018 | Start concreet gesprek over samenwerking. Twee adviesaanvragen voor fusieplannen aan OR, beiden positief beoordeeld. Juridische fusie. Start Internationaal Theater Amsterdam. |
| Financieel | De inkomsten van de organisatie bestaan uit: <ul style="list-style-type: none"> • Structurele subsidies van het ministerie van OCW, gemeente Amsterdam. • Publieksinkomsten. • Bijdragen uit private middelen. • Incidentele subsidies. | |
| Activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> • Produceren en coproduceren van voorstellingen. • Programmeren van andere gezelschappen en makers. • Ontwikkelen van talentvolle gezelschappen en makers. • Ontwikkelen, produceren en programmeren van contextuele programma's en programma's in samenwerking met artistiek-maatschappelijke partners. | |

Ambitie, doelen en activiteiten van Internationaal Theater Amsterdam

Ambitie

Een pluriform, maatschappelijk betrokken en toonaangevende plek zijn voor eigentijds nationaal en internationaal theater en dans.

“Internationaal Theater Amsterdam is gastheer voor (inter)nationaal theater van topniveau. Hedendaagse theater, dans en performance, festivals en een bijzondere reeks programma's over actuele maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, brandende thema's van onze tijd, de (theater)geschiedenis en de stad. Internationaal Theater Amsterdam is toonaangevend binnen de Nederlandse podiumkunsten met een eigen wereldberoemd ensemble, Ivo van Hove en een team van gerenommeerde gastregisseurs die, naast een eigen locatie in Amsterdam, zo'n 100 podia wereldwijd bespelen.”⁴

⁴ Website Internationaal Theater Amsterdam, september 2018

Doelen: wat is daar voor nodig? En wat merk je daarvan?

Allereerst dat de twee organisaties echt één gaan worden, dat er met één stem naar publiek en partners kan worden gesproken, dat een natuurlijke profilering ontstaat en dat het onderscheid tussen het gezelschap en podium niet meer gemaakt gaat worden. Maar daarnaast en tegelijkertijd ook:

- Een goed geëquipeerd ensemble van acteurs, een goed ensemble van technici.
- Verbinden van het kleine en het grote, van het beginnende en de grote namen, van het vernieuwende en de gearriveerden.
 - Internationaal Theater Amsterdam werkt met internationale kunstenaars, grote Nederlandse namen en met buitenlandse theaters als Théâtre de la Ville in Parijs.
 - In de programmering van Internationaal Theater Amsterdam staan verscheidene grote Nederlandse BIS-instellingen.
 - Internationaal Theater Amsterdam onderhoudt intense banden met kleine podia zoals Frascati om zo beginnende makers te kunnen volgen.
 - Internationaal Theater Amsterdam scout, begeleidt en introduceert makers die klaar zijn voor de grote zaal en hun verhaal ook op die schaal willen vertellen, zoals de Warme Winkel en Urban Myth.
- Verbinden van het maatschappelijke en het artistieke, het bieden van context bij maatschappelijke en artistieke onderwerpen.
 - Internationaal Theater Amsterdam werkt samen met De Balie, binnen vier programma's. Met deze samenwerking verbinden beide partijen hun netwerken, trekken zij een groter en ander publiek en kunnen zij meer context bieden bij hun eigen producties en het programma's. In deze trant wordt ook samengewerkt met Pakhuis de Zwijger.
 - Internationaal Theater Amsterdam kan, nu het vanuit één gebouw, programma en profilering werkt, ook zelf al meer context bieden door randprogrammering.

Activiteiten: hoe pakt Internationaal Theater Amsterdam dat aan?

Voorbeelden van activiteiten die bijdragen aan de doelen van Internationaal Theater Amsterdam en die de ambitie van de nieuwe organisatie laten zien:

- Programma voor de dagen tussen kerst en oud & nieuw, om zo de zogenaamde *dark days*, waarop van oudsher geen programmering was, te verminderen.
- Sign of Times en Lieve Stad, de programma's die in samenwerking met De Balie worden gemaakt.
- An evening with .., als voorbeeld van een contextprogramma bij eigen producties.
- Mandela Lezing, als voorbeeld van de toegenomen flexibiliteit binnen de organisatie. Van oudsher had een aanvraag voor zo een lezing te laat gekomen en was een zaal al 'bezet' geweest door Toneelgroep Amsterdam. Nu is de organisatie zowel huurder als verhuurder, en kan voor Toneelgroep Amsterdam gezocht worden naar een nieuwe datum voor de zaal zodat deze lezing doorgang kan vinden.

Deze voorbeelden passen in de basisactiviteiten van de organisatie:

- Produceren en coproduceren van voorstellingen.
- Programmeren van andere gezelschappen en makers.
- Ontwikkelen van talentvolle gezelschappen en makers.
- Ontwikkelen, produceren en programmeren van contextuele programma's en programma's in samenwerking met artistiek-maatschappelijke partners.

Organisatie

Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de totstandkoming van de organisatie.



Tussen de twee organisaties bestonden al lange tijd samenwerkingsverbanden. Zo was de Rabozaal de speelzaal voor Toneelgroep Amsterdam in de Stadsschouwburg, waar tweehonderd voorstellingen per jaar werden gespeeld. Daarnaast hadden beide organisaties eenzelfde kunstprofiel en werkten zij met veel dezelfde gezelschappen en andere partners.

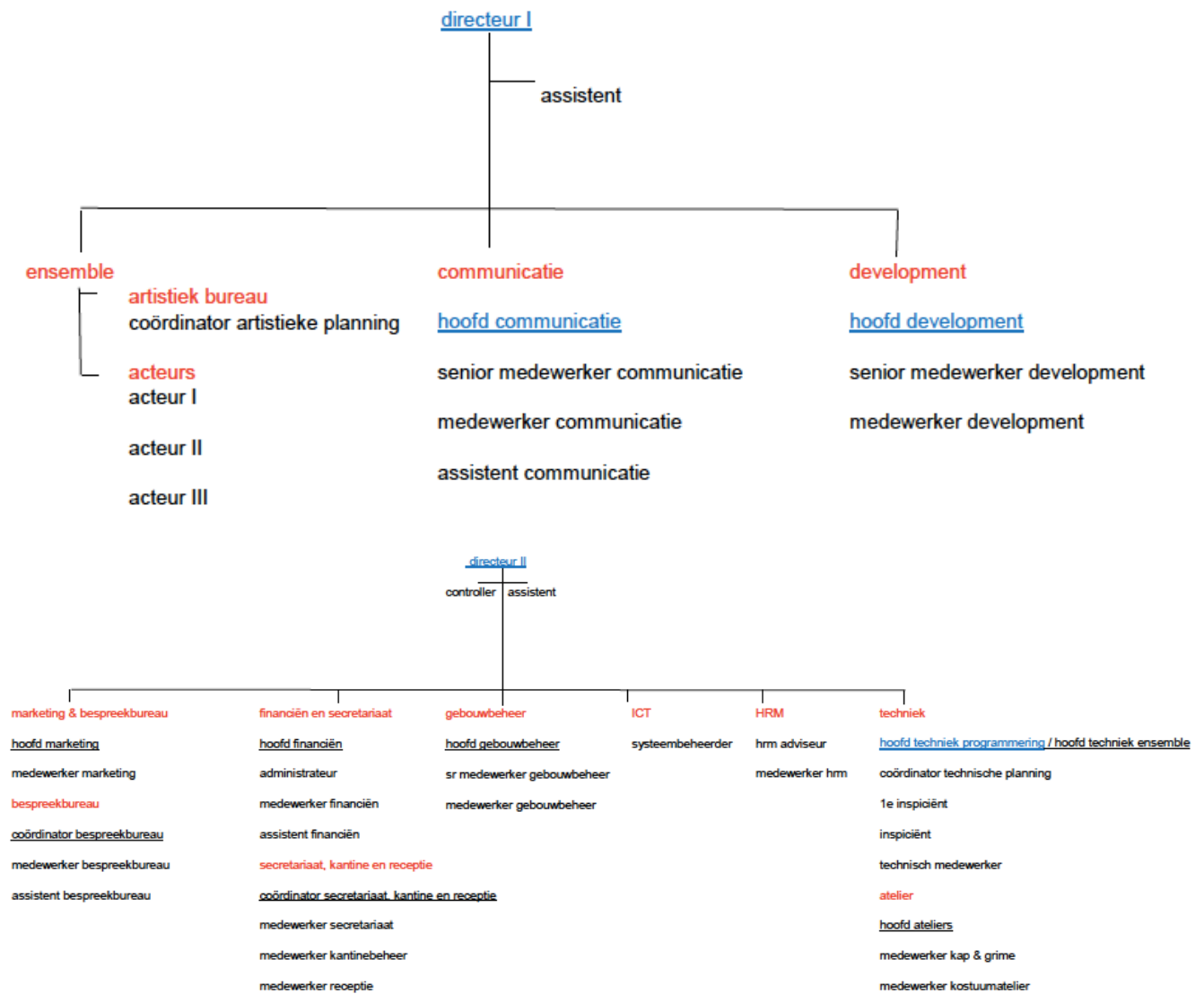
In 2016 startte een concreet gesprek over voorwaarden voor samenwerken en verwachtingen die beide organisaties van elkaar hadden. Eerder betrof het gesprek tussen de twee organisaties over heel praktische, technische zaken zoals het delen van bezoekersinformatie en –cijfers en de planning. Op een zeker moment werden de Raden van Toezicht bij het gesprek betrokken en dat heeft geleid tot een inhoudelijk samenwerkingsplan en gezamenlijke visie (het 12-puntenplan, zie timeline).

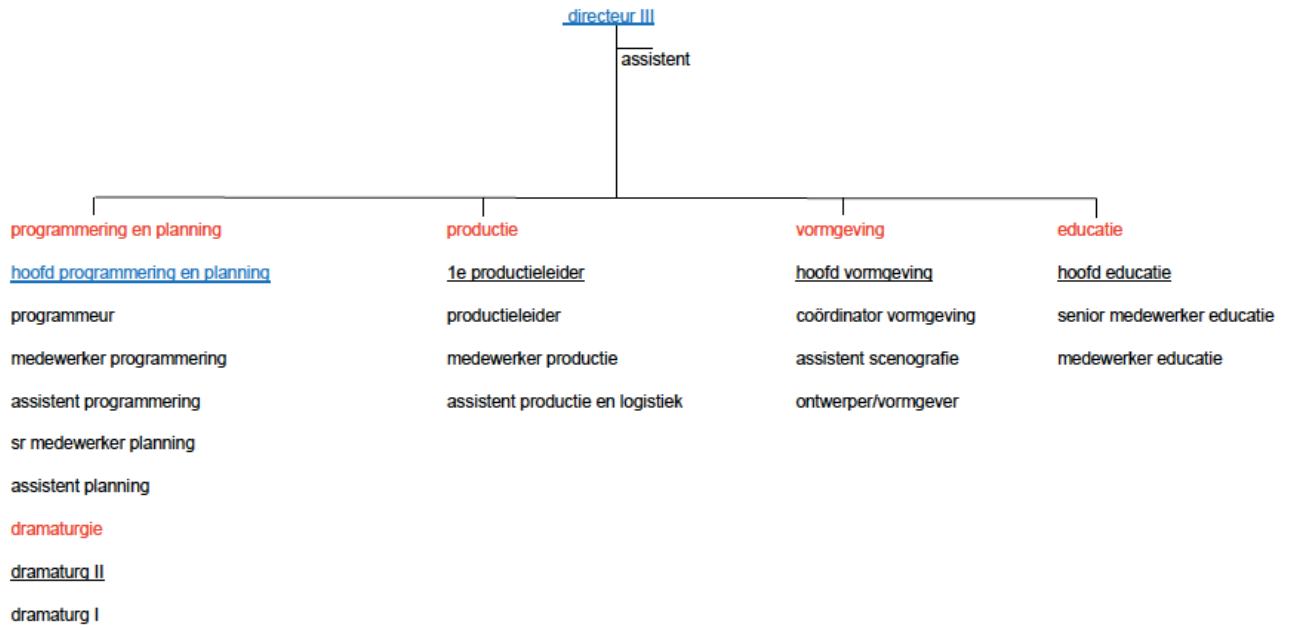
Doel van de beoogde intensieve samenwerking is om de krachten te bundelen en een nog grotere uitstraling en *power* te krijgen richting de stad, nationaal en internationaal. Door met één stem naar alle stakeholders te spreken en door meer programmering in de Stadsschouwburg te realiseren.

De Raden van Toezicht hebben het onderzoek naar de optimale vorm van samenwerking gefaciliteerd en gestuurd. De directies hebben hun ideeën uitgewerkt en getest. Ook hebben zij suggesties aan de Raden van Toezicht gedaan. Een advocatenkantoor en twee ervaren procesbegeleiders hebben de directies bij het onderzoek ondersteund.

Uiteindelijk is gekozen voor een fusie en een driekoppige directie voor de nieuwe organisatie. In juni en oktober 2017 zijn adviesaanvragen gedaan bij de OR voor de plannen. Beiden kregen een positief advies. In eerste instantie was in het plan van aanpak bedacht om het plaatsen van alle medewerkers tegelijkertijd te doen, maar uiteindelijk is toch gekozen voor een werkwijze waarbij eerst de hoofden worden geplaatst en dan pas de andere medewerkers. Op 1 januari 2018 is de organisatie economisch gefuseerd, in mei 2018 juridisch. In juli 2018 werd duidelijk dat Dianne Zuidema haar werk als directielid neer zou leggen. In augustus 2018 is Internationaal Theater Amsterdam officieel van start gegaan.

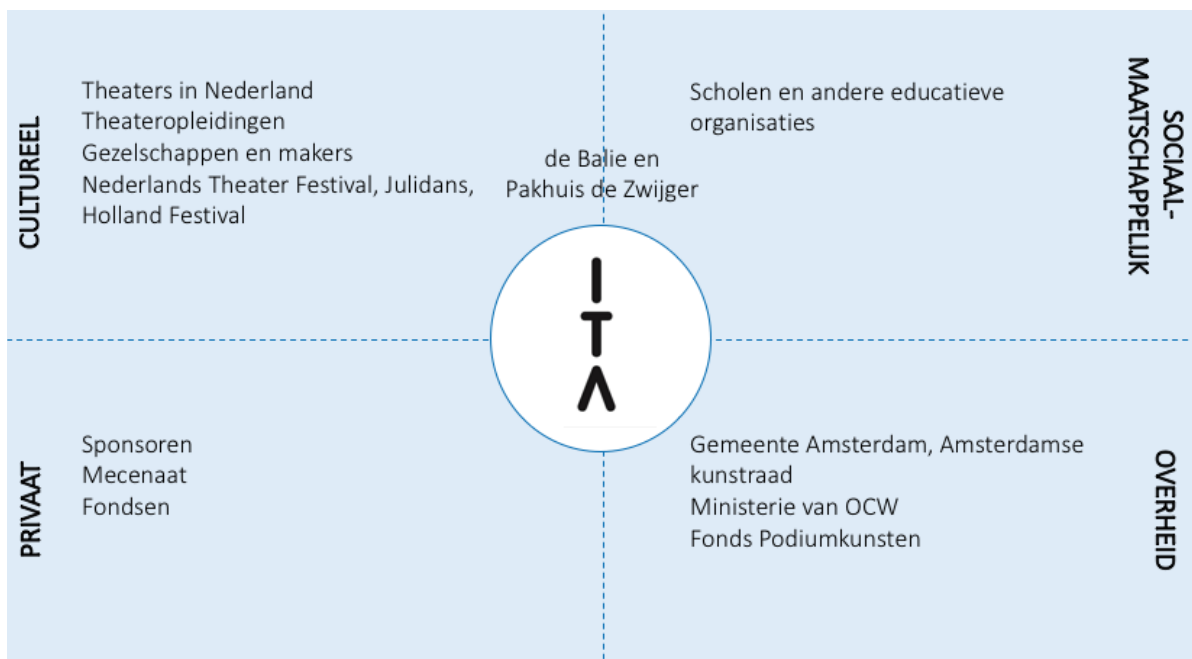
Huidige structuur van de organisatie





Omgeving

In onderstaand figuur zijn belangrijkste partijen in de omgeving van Internationaal Theater Amsterdam opgenomen, partijen in het culturele domein (linksboven), partijen in het sociaal-maatschappelijke domein (rechtsboven), partijen in het private domein (linksonder) en partijen in het overheidsdomein (rechtsonder). Internationaal Theater Amsterdam heeft een grote hoeveelheid partners, daarom is hier overwegend gekozen voor het benoemen van het soort van partners in plaats van de individuele partners.



Reflectie

| <i>Lessons learned</i> | Advies aan anderen |
|--|---|
| <p>Deze organisatie brengt een programmerende en producerende kern samen. Daarnaast worden ook twee organisatieculturen samengebracht. De verschillen tussen de organisatieculturen hangen deels samen met het feit dat de ene organisatie programmerend was en de andere producerend. Zo heeft de Stadsschouwburg altijd meer dienstverlenend en ondersteunend gewerkt en Toneelgroep Amsterdam meer makend. Daarnaast speelt ook de geschiedenis van beide organisatie een rol in de verschillen tussen de organisatieculturen.</p> | <p>Advies van de organisatie is om zo snel mogelijk kantoren en werkplekken van mensen te wisselen. Bijvoorbeeld door de mensen van een afdeling die samengevoegd wordt, zoals de communicatieafdeling, bij elkaar te zetten.</p> <p>Daarnaast is het van belang om het verhaal van het waarom van de fusie te blijven vertellen aan personeel.</p> |
| <p>De organisatie heeft gekozen voor een werkwijze waarbij eerst de hoofden van afdelingen werden geplaatst en daarna pas de andere medewerkers.</p> <p>Voordeel van die werkwijze was dat het snel duidelijk was wie hoofd van een afdeling werd, dat op die manier een MT-laag ontstond die al 'in de boot' was en daardoor bij de volgende stap (plaatsen medewerkers) kon ondersteunen bij de vormgeving.</p> <p>In verband met de afwezigheid van één van de directieleden lagen de twee stappen te ver uit elkaar. Hierdoor ontstond onrust in de organisatie.</p> | <p>Advies van de organisatie is om, bij de keuze voor het plaatsen van medewerkers in twee stappen, ervoor te zorgen dat de twee stappen dicht op elkaar liggen in de tijd.</p> <p>De organisatie is blij met de gekozen werkwijze, het plaatsen in twee stappen, en zou andere organisaties adviseren dat ook te doen.</p> |
| <p>Omdat de fusie niet is ingegeven door een gemeente of het Rijk maar voortkomt uit eigen ambities en eigen onderzoek wordt er weinig druk van buiten uitgeoefend op het gehele proces.</p> <p>Het is algemeen bekend dat de fusie geen bezuinigingsoperatie betreft en dat biedt een zekere mate van veiligheid bij medewerkers. Als een fusie om een inhoudelijk plan gaat, is de helft van de angst bezworen.</p> | <p>Advies van de organisatie is om voordat je aan een fusie begint kijkt of er inhoudelijke basis ligt. Zonder inhoudelijke basis is een fusie niet wenselijk.</p> <p>Vervolgens is het zaak om medewerkers tijdig te informeren over de fusie en de verschillende stappen binnen een fusieproces.</p> <p>En, niet zozeer een advies als wel een voorwaarde voor het kunnen wegnemen van angst bij medewerker: je sociaal plan moet het ook waar kunnen maken. Dat betekent dat je financiële ruimte moet hebben om mensen te kunnen laten gaan of op andere wijze te plaatsen.</p> |
| <p>De organisatie heeft de zorg dat de politiek de fusie aan gaat wenden als argument om minder subsidie</p> | <p>Advies van de organisatie is om overheidspartijen vanaf dag één te betrekken in het gesprek en het</p> |

| | |
|---|---|
| <p>te gaan geven, aan Internationaal Theater Amsterdam zelf of aan vaste samenwerkingspartners van de organisatie.</p> <p>Dit, terwijl de nieuwe organisatie juist tijd nodig heeft om de sterkere keten van produceren en programmeren, een uitgesproken wens van overheidspartijen, te kunnen realiseren.</p> | <p>gesprek over subsidie met politiek en beleidsmakers te blijven voeren.</p> |
| <p>Daarnaast loopt de organisatie aan tegen het feit dat verschillende overheden op verschillende wijzen met kengetallen omgaan en verschillende verantwoordingseisen stellen.</p> | <p>Advies van de organisatie aan de overheden is om hier meer congruentie in te realiseren.</p> |

Plannen voor de toekomst

De komende periode staat voor Internationaal Theater Amsterdam in het teken van het realiseren van meer congruentie binnen de nieuwe organisatie.

3.4. Moving Futures

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| Betrokken partners | Dansmakers Amsterdam, Dansateliers, DansBrabant, De Nieuwe Oost en Random Collision. | |
| Vorm van de samenwerking | Netwerk. | |
| Ambitie | Moving Futures laat mensen in aanraking komen met dans die laat voelen, ervaren en denken. Moving Futures creëert ontwikkeling, zichtbaarheid en draagvlak voor de hedendaagse dans in het algemeen en de opkomende dansmakers van nu in het bijzonder. Moving Futures faciliteert ontmoeting tussen professionals onderling en professionals en publiek. | |
| Standplaats en/of speelgebied | Partners gevestigd in Amsterdam, Rotterdam, Groningen, Arnhem en Tilburg, dat zijn tevens steden waar gespeeld wordt, daarnaast wordt gespeeld in steden verspreid over Nederland (Breda, Maastricht, Nijmegen, Roosendaal, Utrecht, Zwolle, Den Haag). | |
| Tijdslijn | 2013 2014, 2015/2016, 2017 en 2018 | De vijf partners committeren zich aan gezamenlijk gedragen missie. Vier edities Moving Futures festival. |
| Financieel | De inkomsten van het netwerk bestaan uit: <ul style="list-style-type: none"> • Subsidies en fondsen. • Publieksinkomsten. • Jaarlijkse investering door vier van de vijf partners. • Een gefinancierd internationaal bezoekersprogramma per editie. | |
| Activiteiten | Het organiseren van het Moving Futures festival, waaronder valt: <ul style="list-style-type: none"> • Programmering ontwikkelen. • Lokale contextprogramma's ontwikkelen. • Makers ondersteunen. • Generen van breed publiek. | |

Ambitie, doelen en activiteiten van Moving Futures

Ambitie

Moving Futures laat mensen in aanraking komen met dans die laat voelen, ervaren en denken. Moving Futures creëert ontwikkeling, zichtbaarheid en draagvlak voor de hedendaagse dans in het algemeen en de opkomende dansmakers van nu in het bijzonder. Moving Futures faciliteert ontmoeting tussen professionals onderling en professionals en publiek.

Doelen: wat is daarvoor nodig? En wat merk je daarvan?

Moving Futures beoogd de volgende effecten te hebben op het publiek, op makers en op de sector:

- Effecten op het publiek (is soms tevens deelnemer):
 - Bewust zijn van het lichaam: je bewust zijn van de ruimte die je lichaam inneemt, bewust zijn dat je je verhoudt tot andere lichamen en de ruimte om je heen, bewuster van je eigen 'posture.'
 - Kennis opdoen: meer kennis bij het publiek over hedendaagse dans.
 - Inspiratie en creativiteit: nieuwe inzichten, meer inspiratie en een vergroot creatief bewustzijn bij het publiek.
 - Verbondenheid en uitwisseling: meer ontmoetingen en uitwisseling van ideeën, perspectieven en ervaringen tussen makers en publiek en publiek onderling.
- Effecten op makers:
 - Netwerk: sterker (inter)nationaal netwerk voor (opkomende) makers door bewustwording van werkveld, collega's en overige partijen in hun omgeving.
 - Zichtbaarheid: grotere zichtbaarheid, in Nederland en in het buitenland, voor makers in de (inter)nationale pers en bij podia, programmeurs en publiek.
 - Artistieke ontwikkeling: meer uitwisseling van ideeën, perspectieven en ervaringen tussen makers en publiek, makers en programmeurs en makers onderling.
- Effecten op de sector:
 - Sectorontwikkeling – artistiek: een pluriformer en kwalitatief sterker (inter)nationaal dansveld.
 - Sectorontwikkeling – maatschappelijk/professioneel: een sterker en meer verbonden (inter)nationaal netwerk van producenten, podia, programmeurs, publiek en makers.
 - Toegankelijkheid: meer programmering van en bezoek aan nieuwe hedendaagse dans.

Activiteiten: hoe pakt Moving Futures dat aan?

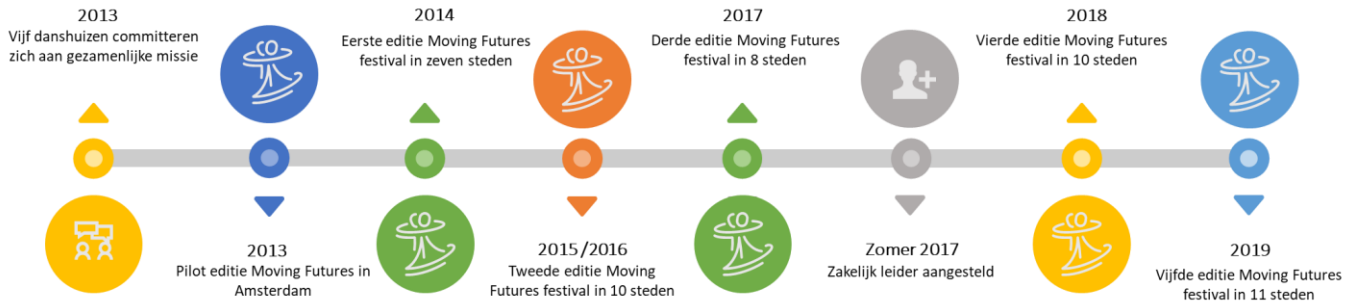
Een belangrijke activiteit van Moving Futures is het voor makers mogelijk maken om hun werk te tonen. Moving Futures vormt zo een springplank naar zelfstandigheid en duurzaamheid. Verschillende makers die op het festival hebben gestaan hebben inmiddels zelfstandige relaties met theaters.

Een van de activiteiten om het effect op het publiek 'bewust zijn van het lichaam' te bereiken is contextprogrammering. Zo is voor de 2017 editie van het festival de workshop "Leadership through Movement" ontwikkeld. Deze workshop is ontwikkeld door een choreograaf in samenwerking met een psycholoog en gaat over leiding geven en volgen. De psycholoog observeerde en ging met de deelnemers in gesprek over wat er gebeurde.

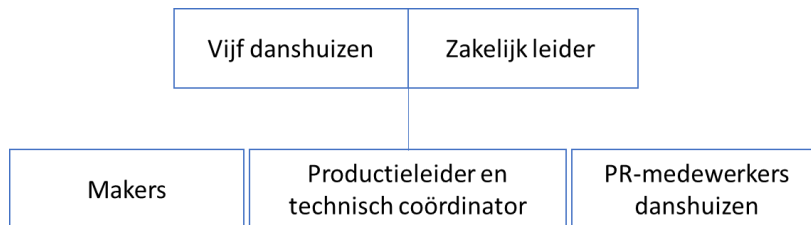
Om de toegankelijkheid te verhogen en meer bezoekers naar nieuwe hedendaagse dans te leiden voert Moving Futures verschillende activiteiten uit. Een voorbeeld zijn voorstellingen die in samenwerking met de Pauluskerk in Rotterdam gegeven worden. In de Pauluskerk kunnen mensen terecht om een kop soep te eten, een spelletje te doen of te internetten. Daarnaast biedt de Pauluskerk diverse activiteiten om de negatieve spiraal waarin je als mens terecht kan komen om te buigen. Moving Futures organiseert workshops voor de bezoekers van de Pauluskerk, waardoor deze ook naar de voorstelling komen en een breder publiek bereikt wordt. Een andere activiteit om nieuw publiek in aanraking te laten komen met nieuwe hedendaagse dans zijn pop-up performances, bijvoorbeeld op station Amsterdam Centraal of in de hal van een theater, waardoor ook bezoekers van andere voorstellingen de dans zien en wellicht besluiten naar een voorstelling van Moving Futures te gaan.

Organisatie

Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de (totstandkoming van) de organisatie.



Huidige structuur van het netwerk



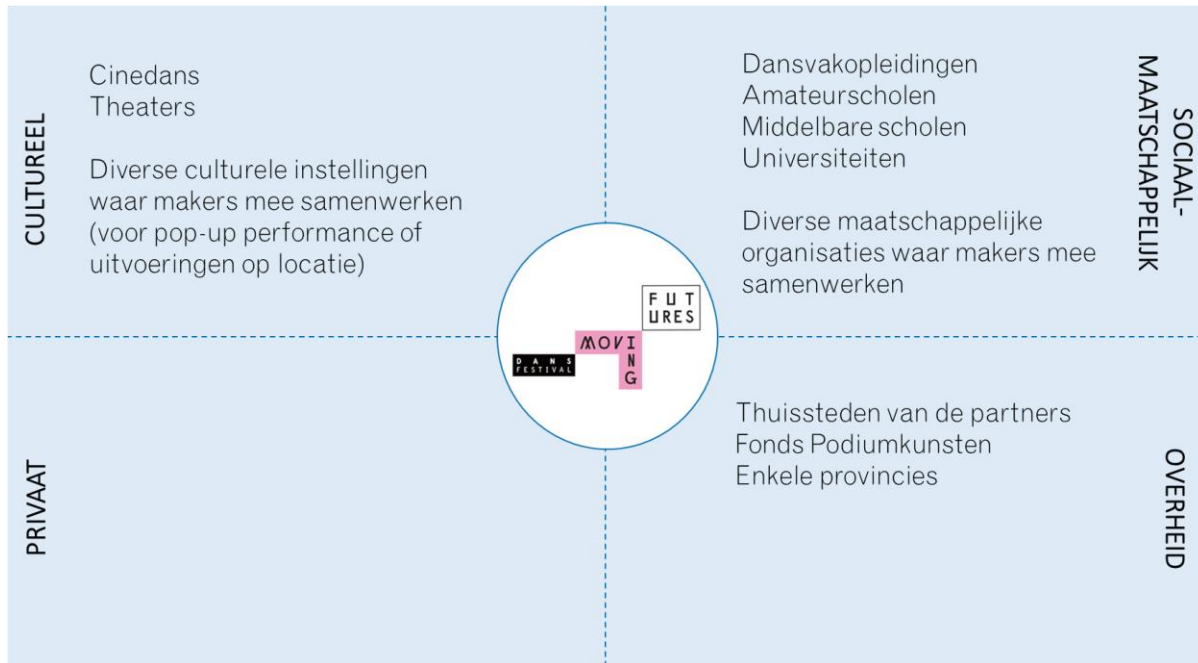
De vijf partners zijn samen projectleiders. In 2017 is een zakelijk leider van buiten de partnerorganisaties aangesteld. Deze is belast met het benaderen van theaters, het begeleiden van de subsidieaanvragen en de begroting. Uiteraard in nauw overleg en in samenwerking met de partners. Financiering komt binnen bij Dansmakers, die als uitvoerend producent fungeert en de financiële administratie verzorgt.

De vijf partners en de zakelijk leider hebben maandelijks een overleg. Naarmate het festival dichterbij komt is ook de productieleader hierbij aanwezig. Naast zaken als de programmering bespreken de vijf partners ook regelmatig de toekomst van het festival en de daarbij passende organisatiestructuur.

De vijf partnerorganisaties zijn eindverantwoordelijk voor het festival in hun eigen stad en één of twee andere steden. De samenwerkingspartners hebben geen contract of ander documentatie opgesteld met de doelen en afspraken, maar de website bevat wel de missie en de visie.

Omgeving

In onderstaand figuur zijn belangrijkste partijen in de omgeving van Moving Futures opgenomen, partijen in het culturele domein (linksboven), partijen in het sociaal-maatschappelijke domein (rechtsboven), partijen in het private domein (linksonder) en partijen in het overheidsdomein (rechtsonder).



Reflectie

| Lessons learned | Advies aan anderen |
|---|---|
| De partners hebben geleerd dat het in een netwerksamenwerking belangrijk is om met elkaar in contact te blijven. Als je elkaar te weinig ziet raak je elkaar kwijt, dat geldt op het inhoudelijke niveau waar het gaat over bijvoorbeeld programmering, maar ook op het niveau van PR. | Blijf dus met elkaar in contact en denk goed na over de schaal, deze moet zodanig zijn dat je met elkaar in gesprek kan blijven |
| De partner die vanuit Random Colision bij Moving Futures betrokken is werkt voor de universiteit en brengt daarmee een interessante en andere insteek in. Zo zijn er workshops georganiseerd waarin dans gebruikt wordt voor onderzoek. | Zoek naar een diverse samenstelling van partners in het netwerk. |
| Het is nodig om genereus en welwillend naar elkaar te zijn. In het geval van Moving Futures geldt dat een van de partners soms een maker aandraagt waar misschien niet alle andere partners enthousiast over zijn, dan moet je je (als je uiteindelijk toch besluit om die maker te programmeren) wel in je eigen stad inzetten om voor die maker een geschikte plek te vinden. | Wees genereus en welwillend naar de andere partners in het netwerk en geef elkaar de ruimte. |

Na iedere editie worden weer slagen gemaakt, verbeteringen toegepast. Moving Futures is bewust een lerende netwerkorganisatie, waarbij de kaders niet dichtgetimmerd zijn.

Dit raadt Moving Futures andere samenwerkingen ook aan: probeer niet vooraf alles vast te leggen, maar ga proberen wat wel en niet werkt en blijf daarvan leren.

Plannen voor de toekomst

Moving Futures wil graag een vruchtbaar platform zijn voor talent, en de functie van springplank voor makers en duurzame carrières nog beter vervullen. Daarom wil Moving Futures de komende jaren een verdiepingsslag maken. Bijvoorbeeld door de communicatie tussen makers en programmeurs beter te faciliteren, te kijken naar hoe het netwerk een rol kan spelen in het faciliteren van talentontwikkeling van *creative producers*. *Creative producers* zijn onmisbaar bij de ondersteuning van kunstenaars in hun artistieke beroepspraktijk. Daarnaast streeft het netwerk met het festival naar een breed publieksbereik, wat inhoudt dat het context programma in de komende jaren verder ontwikkeld wordt naar nog verder toegespitste formats.

Daarnaast denkt Moving Futures erover na om het festival onder te brengen in een aparte stichting, zodat efficiënter gewerkt kan worden. Tot slot zijn de Moving Futures partners in gesprek met het Korzo Theater om in 2020 als (mede-organiserend en verantwoordelijk) partner aan te sluiten bij het netwerk.

3.5. Parkstad Limburg Theaters

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| Betrokken partners | Parkstad Limburg Theaters (PLT) en diverse culturele partners (theaters en festivals) in de Stedelijke Cultuurregio Zuid (SCRZ), waaronder Cultura Nova, Schrit_tmacher Just Dance!, Theater aan het Vrijthof te Maastricht en Kulturbetrieb Aachen. | |
| Vorm van de samenwerking | Partnership. | |
| Ambitie | Het verbeteren van en bouwen aan een vruchtbare artistiek culturele voedingsbodem. Voor een regio met een sterke identiteit en cohesie. Een regio waarbinnen de afstand tussen de makers en de podia verkleind wordt door een gezamenlijke en meer samenhangende regionale aanpak van talentontwikkeling, productie, presentatie, participatie en cultuureducatie met een intensieve 'werking'. | |
| Standplaats en/of speelgebied | Zuid-Limburg. | |
| Tijdljn | 1990 | Eerste editie Cultura Nova festival. |
| | 1993 | Eerste editie Schrit_tmacher Just Dance! Festival (in Aachen). |
| | 1995 | Theater Heerlen en Theater Kerkrade fuseren tot PLT. |
| | 2008 | Oprichting zelfstandige stichting Cultura Nova. |
| | 2010 | Eerste gezamenlijke editie Schrit_tmacher Just Dance! (in Aachen en Heerlen). |
| | 2012 | Kerntheater voor Het Nationale Theater. |
| | 2015 | Partner Via Zuid (talentontwikkeling). |
| | 2017 | Oprichting stichting StEP by StEP, verantwoordelijk voor de organisatie van Schrit_tmacher Just Dance! in Nederland. |
| | 2018 | Verschillende samenwerkingsprojecten, zoals 'Emma' i.s.m. Toneelgroep Maastricht en 'We zijn hier voor Robbie' i.s.m. het Nationaal Theater en Theater aan het Vrijthof. |
| | 2018 | BIS-toneel programmering i.s.m. Theater a. h. Vrijthof. |
| Financieel | De inkomsten van PLT bestaan uit: <ul style="list-style-type: none"> • Structurele subsidies vanuit de Gemeenten Heerlen en Kerkrade. • Meerjarige subsidies vanuit het Fonds Podiumkunsten (voor Cultura Nova en Schrit_tmacher Just Dance!) en SRP/SKIP voor PLT. • Incidentele subsidies vanuit (inter)nationale subsidieverstrekkingen (fondsen e.d.). | |

| | |
|---------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Incidentele bijdragen voortkomend uit sponsoring. • Structurele bijdragen vanuit Vrienden van PLT. • Eigen investeringen PLT/cofinanciering samenwerkende partijen. • Publieksinkomsten vanuit kaartverkoop. |
| Activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> • Presentatie podiumkunsten. • (Co)productie. • Talentontwikkeling. • Cultuureducatie. • 'Werking' (connectiviteit kunstwerk en actieve publieksparticipatie). • Participatie bewerkstelligen. • Marketing. |

Ambitie, doelen en activiteiten van PLT

Ambitie

De missie van PLT laat zich als volgt omschrijven:

PLT vormt een artistiek kloppend hart van podiumkunsten in Zuid Limburg. Ze is de (kwalitatief hoogstaande) intermediair tussen kunstenaar, theatermaker en het publiek. Ze draagt bij aan de culturele en economische ontwikkeling van de regio door plek aan makers te bieden én een dynamisch aanbod te bieden welke een spiegel is van de huidige cultuur, reflectie biedt op de werkelijkheid en inspireert tot creativiteit en vernieuwing. Dit alles met behoud van de autonomie van de maker.

PLT wil als voortrekker het landelijk aanbod in de stedelijke culturomgeving Zuid plaatsen door middel van actieve rol in de keten van opleiding, talentontwikkeling, kunstproductie/makers en podiumkunstpresentatie/-participatie. Parkstad Limburg Theaters vormt in deze keten een krachtige stedelijke "hub", zodat interactie tussen makers en publiek alle ruimte en 'werking' optimaal kansen krijgt.

Doelen: wat is daarvoor nodig? En wat merk je daarvan?

PLT werkt aan het realiseren van deze missie door een andere rol in te nemen in de keten van podiumkunsten in de regio Zuid-Limburg. Podia worden meer makershuizen in plaats van primair enkel presentatiehuizen, zodat zij meer betekenisvolle ontmoetingen voor makers en publiek kunnen creëren. Dit doet PLT door zich actief te verbinden aan andere podia, makers en gezelschappen binnen én buiten de Stedelijke Cultuurregio Zuid (hierna SCRZ) – 600.000 inwoners. Dit actief verbinden geschied in de vorm van een meer samenhangende en/of gezamenlijke programmering, (co)productie, actie op 'werking' (connectiviteit van artistiek werk en actieve publieksparticipatie) en marketinginspanningen.

PLT levert hiermee een essentiële bijdrage aan de samenleving, en bewerkstelligt daarmee impact, namelijk het creëren van een aantrekkelijke regio, met een sterke identiteit en cohesie, voor kunstenaars uit diverse disciplines én de inwoners van de Stedelijke Cultuurregio Zuid. Een regio waarbinnen de afstand tussen de makers en de podia verkleind wordt door een gezamenlijke en meer samenhangende aanpak van participatie, presentatie, productie en talentontwikkeling.

Om impact te hebben wil PLT effecten realiseren op en met verschillende doelgroepen:

- Effecten op podia (theaters en festivals)

Meer samenhang en gezamenlijkheid bewerkstelligen binnen een versterkte regionale aanpak van de podiumkunstketen

Een pluriformer aanbod per podium

Een betere afstemming van programmering tussen podia in de regio

- Effecten op makers en gezelschappen
 - Toenemende connectiviteit tussen maker, podium en publiek: interactie en participatie
 - De maker voelt zich geïnspireerd door én begrepen in de regio
 - Betere toegang tot podia (theaters, festivals)
- Effecten op bezoekers en inwoners
 - Ruimere mobiliteit en interesse
 - Meer betekenisvolle ontmoetingen
 - Vergroot regionaal bewustzijn: identificering en thuisgevoel
 - Meer interactie met makers
 - Meer participatie in podiumkunsten
 - Vergroting verandergezindheid en innovatief vermogen

Activiteiten: hoe pakt PLT dat aan?

Om bovenstaande doelstellingen te bereiken voert PLT samen met haar partners een keur aan activiteiten uit op het gebied van (co)productie, talentontwikkeling, aanbod en tradities van een pluriforme presentatie van podiumkunsten, 'werking', cultuureducatie en marketing. Hierna zijn enkele voorbeelden van activiteiten opgenomen welke vanuit de partnerships worden uitgevoerd en die bijdragen aan de gestelde doelen.

- PLT heeft een partnership met het beeldend theaterfestival Cultura Nova, welke is ontstaan binnen PLT en in 2008 is verzelfstandigd. Hieruit voortkomend zijn (co)producties ontstaan (i.s.m. Toneelgroep Maastricht), waaronder 'Carmina Burana', 'Emma', 'Brieven uit Genua' en 'Ich bau dir ein Schloss'.
- Het dansfestival Schrit_tmacher Just Dance! is opgericht door Kulturbetrieb Aachen en wordt sinds 2010 in gezamenlijkheid met PLT uitgevoerd. Het betreft twee uitdrukkelijk gescheiden organisaties. De samenwerking is terug te zien in onder meer de coproductie 'The Hole' i.s.m. het Nederlands Dans Theater.
- PLT en het Theater aan het Vrijthof te Maastricht zoeken elkaar de laatste jaren steeds meer op. Zo hebben de theaters bovenlokale producties als 'Pinkpop, een muzikaal liefdesverhaal' en 'King Lear' met Toneelgroep Maastricht gerealiseerd. Deze producties speelden en werden ondersteund in Heerlen en Maastricht. 'We zijn hier voor Robbie' van het Nationale Theater staat in seizoen 2018/2019 in de weekbespeeling in Zuid-Limburg en wordt ondersteund (met o.a. marketing) door Theater aan het Vrijthof en PLT. Verder heeft de intensieve samenwerking door de jaren heen geleid tot het ontstaan van, in gezamenlijk gedeelde verantwoordelijkheid, een BIS-toneel in de regio voor seizoen 2018/2019. Voor elke titel uit het BIS-toneel kijken PLT en Theater aan het Vrijthof of en hoe deze het beste geprogrammeerd kan worden en in welk theater. Vervolgens worden alle titels, ongeacht de speelplek (PLT of Theater aan het Vrijthof) opgenomen in de brochures van beide theaters. PLT en Theater aan het Vrijthof zijn voornemens deze werkwijze in 2019/2020 uit te breiden naar het gehele BIS-aanbod.

Organisatie

Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de (totstandkoming van) de partnerships van PLT.



Huidige structuur van de partnerships

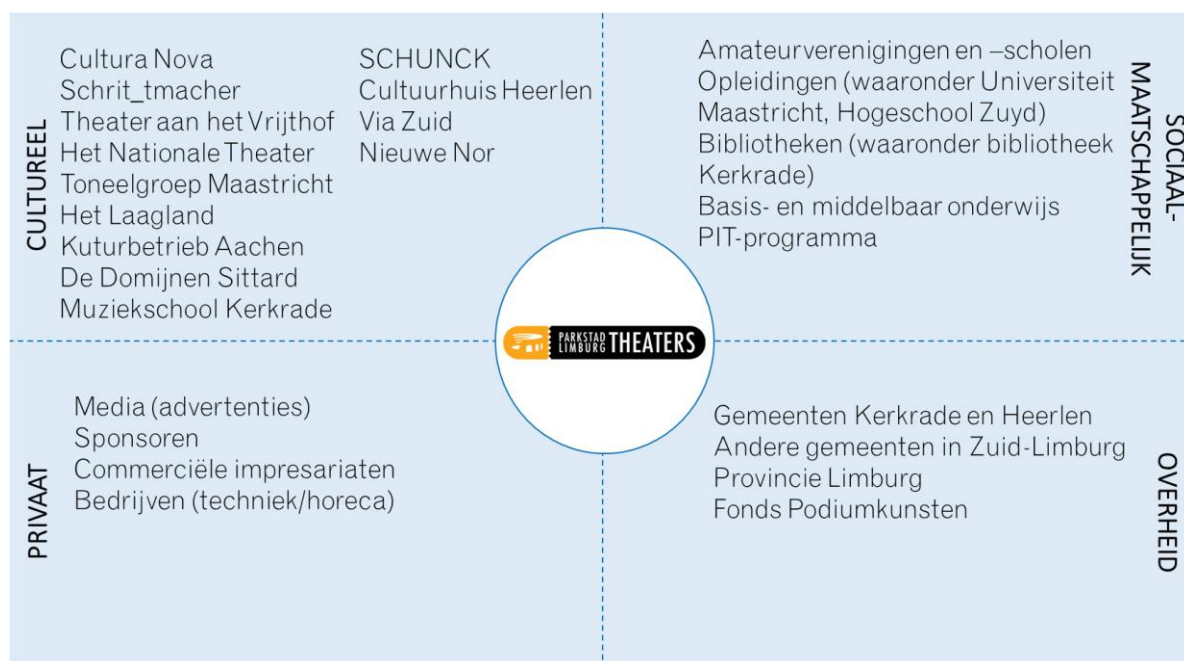
De partnerships van PLT met culturele instellingen zijn op verschillende wijzen vormgegeven. Als voorbeelden zijn hier de partnerships met Cultura Nova en Schrit_tmacher Just Dance! verder uitgewerkt. Om deze samenwerkingsvormen beter te begrijpen is het relevant om te noemen dat PLT voortkomt uit een fusie tussen Theater Heerlen en Theater Kerkrade. Deze fusie is zeer succesvol geweest en deze succesfactoren zet PLT in de huidige partnerships weer in. Deze succesfactoren zijn samenwerken in plaats van concurreren, aanvullende pluriforme programmering, inzet op eigen identiteit binnen het geheel en respect voor de waarde van de omliggende regio.

Cultura Nova is ontstaan vanuit PLT. In 2008 is Cultura Nova verzelfstandigd door middel van oprichting van een zelfstandige stichting. Na deze verzelfstandiging zijn PLT en Cultura Nova culturele partners gebleven en zijn ze nauw betrokken bij elkaars activiteiten. PLT ondersteunt Cultura Nova tevens in natura door het ter beschikking stellen van mensen en middelen. De kaders van de samenwerking zijn vastgelegd in een overeenkomst.

Voor wat betreft de organisatie van het dansfestival Schrit_tmacher Just Dance! werkt PLT samen met Kulturbetrieb Aachen. De samenwerking is ontstaan vanuit de gedachte van PLT om internationale dansprogrammering te gaan presenteren aan (groot) publiek. Aangezien de doelstellingen van beide partners nagenoeg hetzelfde zijn, is de samenwerking effectief. Beide partners richten zich naast de gezamenlijke inspanningen elk op het eigen grondgebied (met kennis en achtergrond van de daar heersende culturele vraagstukken). Daarnaast ontstaat een gezamenlijke organisatie met een grensoverschrijdend karakter. PLT en Kulturbetrieb Aachen bundelen kennis, kunde en faciliteiten. Kennis in de vorm van culturele, maatschappelijke en juridische kennis van beider landen, kunde in de vorm van programmering en de inzet van service en techniek afgestemd op de behoeften in beider landen en faciliteiten in de vorm van theaterzalen, materialen en techniek. Tevens worden presentatie en productie samengebracht in een vijf weken durend programma met dagelijkse bespeeling. PLT draagt tot slot in natura bij aan de samenwerking door het ter beschikking stellen van mensen en middelen.

Omgeving

In onderstaand figuur zijn de belangrijkste partijen in de omgeving van PLT opgenomen, waaronder partijen waar PLT een partnership mee heeft.



Reflectie

| Lessons learned | Advies aan anderen |
|--|--|
| PLT heeft geleerd dat het in een begin van een samenwerking moeilijker kan zijn om het gedeelde idee binnen de samenwerkende partij naar boven te halen. Dit kan een knelpunt vormen als subsidienten samenwerkende partijen vragen om aan te geven waar ze naar toe willen. | Menigmaal wordt bij aanvang van samenwerking de idee van gelijkheid als voorwaarde gesteld. Dit is echter precies ook de 'dood' in de pot. Het is juist het verschil ook dat een betere optelsom garandeert. De zoektocht zelf, eerder de gedeelde passie zoeken, blijkt de belangrijkste drijfveer. De financiën en organisatie zijn volgend. Een hoger doel benoemen helpt in de zoektocht naar gezamenlijkheid. |
| PLT heeft geleerd dat het minder waardevol is als een der samenwerkende partijen niet (helemaal) open staat voor de (beoogde) samenwerking. Dit verschil kan onder meer gelegen zijn in een andere fase van ontwikkeling, externe factoren of een andere bedrijfsdynamiek. "It's better to work with the willing". | Indien men merkt dat een dergelijk verschil in de behoefte en noodzaak voor samenwerking bestaat, is het handig om in te zetten op de samenwerking die daadwerkelijk resultaat kunnen opleveren, c.q. waar de partijen op dezelfde lijn zitten. Dit voorkomt obstakels in de samenwerking. |
| De festivals Cultura Nova en Schrit_tmacher Just Dance! kunnen inmiddels makkelijker interveniëren in het maakproces. Dit onder meer omdat Cultura Nova en Schrit_tmacher Just Dance! de beschikking hebben over vele faciliteiten uit de samenwerking, | De optelsom bij samenwerking in de culturele sector levert ook op dat er grotere deskundigheid ingehuurd kan worden. Niet twee keer een kleine marketing of afdeling techniek, maar specialisme wordt ineens mogelijk. Een kleine marketing of een |

| | |
|---|---|
| <p>echter meer nog over eigen (co)productiegelden beschikken. Dit interveniëren, is belangrijk in de podiumkunsten. Hierdoor zijn de festivals in staan een gesprek aan te gaan met de maker om deze te stimuleren de link met het publiek te zoeken in de plek/regio waar de voorstelling wordt gespeeld. Op het moment dat makers voldoende getriggerd/geïnspireerd worden door de omgeving en communicatie met het publiek groeit, groeit tevens de impact van de interactie tussen publiek en maker. Dit alles met behoud van de autonomie van de maker.</p> | <p>degelijk CRM en/of customer journey-aanvliegroute behoort tot de mogelijkheden.</p> |
| <p>De inrichting van het huidige stelsel (scheiding productie en presentatie) maakt dat voor optimale samenwerking soms naar wat gekunstelde constructies gezocht moet worden. Waar vergroting van impact (voor kunstenaar t.b.v. 'werking') voor het oprapen ligt.</p> | <p>Vertrouwen en vrijheid van handelen is meer nodig dan regelgeving en beperking. Als podia de verantwoordelijkheden van fondsen gedelegeerd krijgen kunnen ze daarop worden 'afgerekend'. 'Vrij' zijn in die opdrachtvervulling werkt vernieuwend en zet aan tot innovatie.</p> |
| <p>De samenwerking van PLT met Cultura Nova en Schrit_tmacher Just Dance! heeft bewezen dat het samenwerken met een grote organisatie positief is voor (kleinere) festivals. Een grote organisatie als PLT kan de festivals ondersteunen met voldoende mankracht, kennis, kunde en andere faciliteiten. Hiermee wordt het voor de festivals makkelijker gemaakt om zonder al te grote bedrijfsmatige belemmeringen, innovatief in het culturele veld onderweg te zijn. Daarbij zorgt de samenwerking voor continuïteit en behoud van specialisme (techniek, marketing, 'werking', programmering etc.) binnen betreffende organisatie.</p> | <p>Samenwerkingen hoeven niet altijd gelijkwaardig te zijn. Het voordeel ligt onder meer in de verschillende behoefte en noodzaak hetgeen leidt tot een meer stabiele basis voor beide partners.</p> |
| <p>Theaters hebben een andere dynamiek dan festivals. Beiden kunnen elkaar echter heel goed aanvullen, maar behoeven begrip voor elkaars werkwijze. Hier is veelal gebrek aan. Samenwerkende theaters hebben te maken met een toegenomen individualiteit welke ook de publieksoriëntaties verruimt. Geen enkele stad is, behoudens mogelijk de allergrootste in Nederland, meer in staat aan al deze voorkeuren antwoord te geven. Theaters zijn in die zin anders dan voorheen niet meer elkaars concurrent maar eerder aanvulling op de ander.</p> | <p>PLT adviseert culturele instellingen om samenwerkingen aan te gaan. Alleen gezamenlijk kan voldoende gemaakt en gepresenteerd worden. De optelsom bij de samenwerking is de sleutel naar het publiek. Waar vroeger 'Laat vele bloemen bloeien' het adagium was, is na vele bezuinigingen versnippering van vaardigheden en de resultante vele (kleine) weinig deskundige en/robuuste podiumorganisaties de resultante. Door de nationalisatie van het kunstbestel is lokaal elke ervaring, kennis, maar ook debatvaardigheid (ook in</p> |

| | |
|--|---|
| | de politiek) verloren gegaan. Verlies aan draagvlak is daar niet mee gediend. |
|--|---|

Plannen voor de toekomst

PLT wil als voortrekker de mismatch die ontstaan is in het landelijke cultuurbestel – mismatch landelijk aanbod tot de lokale context – repareren door nadrukkelijk een andere rol in te nemen in de keten van opleiding, talentontwikkeling, kunstproductie/ makers en podiumpresentatie/-participatie en hiermee ‘werking’ te genereren.

Genoemde en andere samenwerkingen wil PLT verder uitbreiden en intensiveren, meer gestalte en betekenis geven. Dit behelst ook samenwerkingen met makers in de vorm van (co)producties en de realisatie van regionale impact binnen de Stedelijke Cultuurregio Zuid. PLT heeft een impactplan geschreven over hoe zij deze ambities in de toekomst wil realiseren, hierin zijn de ambitie, visie en impact verder uitgewerkt, alsmede de ideeën omtrent de realisatie van deze plannen.

3.6. PLAN

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| Betrokken partners | Festival Cement, Theaterfestival Boulevard, Theater De NWE Vorst, Podium Bloos, DansBrabant, Het Zuidelijk Toneel, Festival Circolo, Parktheater Eindhoven, United Cowboys en Theater Artemis. | |
| Vorm van de samenwerking | Netwerk. | |
| Ambitie | PLAN creëert ruimte voor verbeeldingskracht, vervoering en talentontwikkeling. PLAN draagt bij aan een meer geïnspireerde, open en gezondere samenleving waarin talentvolle podiumkunstenaars een plek hebben als experts, inspirators, toekomstige leiders, vernieuwers en verbinders. | |
| Standplaats en/of speelgebied | Provincie Brabant. | |
| Tijdlijn | 2013 | Gesprekken tussen Brabantse podiumkunstpartners die op verschillende manieren bezig zijn met talentontwikkeling. |
| | Begin 2014 | Coalitie van Brabantse podiumkunstpartners presenteert onder de naam PLAN een samenwerkingsverband voor talentontwikkeling. |
| | 2014 t/m 2017 | Jaarlijks starten twee of drie meerjarige trajecten. |
| Financieel | De inkomsten van het netwerk bestaan uit: <ul style="list-style-type: none"> • Impulsgelden BKKC (2013 en 2014). • Subsidie uit Kunstenplan Noord-Brabant TalentHub 2017-2020. • Subsidie Fonds Podiumkunsten talentontwikkeling in de regio (2017-2018). | |
| Activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> • Broedplaatsen in vier steden. • Meerjarige trajecten. | |

Ambitie, doelen en activiteiten van PLAN

Ambitie

PLAN creëert ruimte voor verbeeldingskracht, vervoering en talentontwikkeling. PLAN draagt bij aan een meer geïnspireerde, open en gezondere samenleving waarin talentvolle podiumkunstenaars een plek hebben als experts, inspirators, toekomstige leiders, vernieuwers en verbinders.

Doelen: Wat is daarvoor nodig? En wat merk je daarvan?

- Effecten op publiek:
 - Verbeeldingskracht: toeschouwers worden uitgedaagd een eigen betekenis toe te kennen aan het 'materiaal' dat hen voorgeschoteld is. In dat proces voelen ze zich uitgedaagd om hun denkkaders op te rekken of te vernieuwen. Er vindt een verrijking van het denken plaats.
 - Beeldvorming: het publiek krijgt een positief beeld bij de impact en betekenis van kunst en kunstenaars.
- Effecten op makers:
 - Artistieke professionalisering: ontwikkelen van artistieke vaardigheden die nodig zijn in een hedendaagse context/werkveld.
 - Zakelijke professionalisering: ontwikkelen van zakelijke vaardigheden die nodig zijn in een hedendaagse context/werkveld zoals samenwerken en netwerken.
 - Zichtbaarheid en status: krijgen van meer aandacht en status van leider, vernieuwer, verbinder (ook buiten de sector).
- Effecten op de regio:
 - Het stedelijk en regionaal klimaat in de regio Noord-Brabant verbetert. De podiumkunsten voeden het creatief vermogen en kapitaal van de provincie.
- Effecten op de podiumkunstensector:
 - Vernieuwing aanbod: zowel van makers als van nieuwe theatrale vormen.
 - Imago: actuele nieuwe podiumkunstenaars verlenen sector een dynamisch en relevant imago.
 - Versterking sector: Met vereende krachten groeit de overtuigingskracht, de relevantie en daarmee ook het bestaansrecht van de sector, dat mede bepaald wordt door politiek en publieke opinie.

Activiteiten: hoe pakt PLAN dat aan?

PLAN biedt op twee niveaus ruimte aan jonge makers: in broedplaatsen en in meerjarige trajecten:

- **Broedplaatsen** in vier steden; partners binnen een broedplaats bepalen welke makers een plek krijgen en welke wijze van ondersteuning de maker krijgt. Zoals:
 - Begeleiding op artistiek en zakelijk vlak.
 - Werkplaats.
 - Ruimte voor onderzoek.
- **Trajectplekken.** De redactie (bestaande uit de tien partners die PLAN vormen) selecteren makers die een driejarige trajectplek krijgen (gemiddeld zes plekken per jaar). Het traject bestaat onder andere uit:
 - Ontwikkelbudget vrij te besteden aan onderzoek, producties en / of persoonlijke ontwikkeling.
 - Begeleiding door een mentor.

Hierna volgen enkele voorbeelden van activiteiten die laten zien op welke wijze PLAN werkt aan het bereiken van de doelen.

Een van de activiteiten van PLAN binnen het doel 'artistieke professionalisering' is een jaarlijkse makersdag waarbij alle trajectmakers en de tien partners aanwezig zijn. Het doel hiervan is om makers zo goed mogelijk te

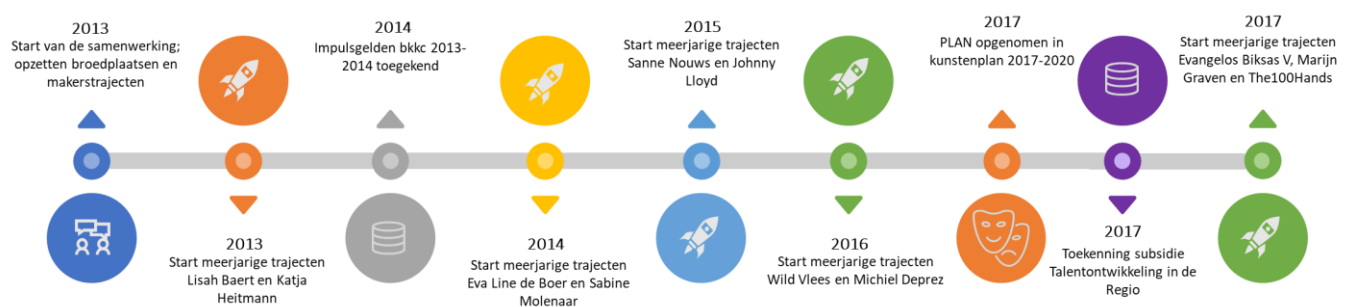
faciliteren. Op de makersdag verkennen de partners en de makers wat grote thema's zijn in het werk van de makers en waar de makers in hun praktijk tegenaan lopen. Daaruit worden rode lijnen gedestilleerd, waarbij per topic bekeken wordt welke follow-up nodig is. Zo is tijdens de laatste makersdag geconstateerd dat een thema voor alle makers is hoe je goed kan werken binnen een collectief, waarbij vragen leven zoals waar liggen welke verantwoordelijkheden? Wat als er problemen ontstaan? Als follow-up zal in het najaar een dag over dit thema georganiseerd worden.

Een andere activiteit van PLAN is het ontwikkelen van de redactie zelf, om de makers zo goed mogelijk te kunnen begeleiden en daarmee uiteindelijk effect te hebben op de podiumkunstensector (versterking van de sector). De personen die een mentorrol vervullen volgen een spoor om de begeleiding te optimaliseren.

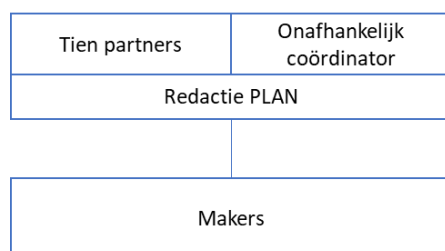
Een activiteit gericht op het publiek is het zoeken naar de juiste dialoogvorm van het werk naar het publiek. De makers en hun mentoren streven ernaar om een zo relevant mogelijk gesprek te faciliteren. Hierbij onderzoeken de mentor en de maker de context waarin het werk getoond wordt en wat die context betekent voor het publiek dat naar het werk kijkt.

Organisatie

Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de (totstandkoming van) het netwerk.



Huidige structuur van het netwerk



Sinds 2015 vervult vanuit één van de partnerorganisaties iemand de rol van coördinator. Deze persoon is bij de redactievergaderingen als onafhankelijke coördinator aanwezig. Vanuit de organisatie van de coördinator is iemand anders bij de redactievergaderingen aanwezig om inhoudelijke input te leveren. De coördinator kan wisselen, maar de insteek is wel dat de coördinator altijd een van de partners van PLAN is. Er wordt geen externe coördinator aangetrokken, omdat PLAN geen nieuwe organisatie op wil richten.

De verantwoordelijkheid bij de partners zelf laten (in plaats van een nieuwe organisatie oprichten) is één van de belangrijkste pijlers van PLAN, want als de band tussen partners en makers hecht is kan beter talentontwikkeling op maat gerealiseerd worden.

De tien partners hebben ieder een eigen rol. Binnen de afgesproken uitgangspunten maken de tien partners eigen keuzes, niet alle partners doen precies hetzelfde. De tien partners brengen in wat ze kunnen vanuit hun eigen expertise en vermogen. De eigen werkzaamheden van de partners bepalen ook hoe en hoeveel ze kunnen inzetten voor een maker. Het is bijvoorbeeld niet logisch dat een choreograaf een mentor van het Zuidelijk Toneel krijgt, maar diegene kan bijvoorbeeld wel repeteren bij het Zuidelijk Toneel.

PLAN kiest bewust niet voor een nieuwe organisatie c.q. productiehuis, maar voor een vloeibare netwerkstructuur. PLAN wil niet institutionaliseren, dus er zijn uitgangspunten afgesproken maar er zijn ook tussenwegen mogelijk. Er wordt ook steeds geleerd door reflectie van de makers en de partners.

In PLAN vormen de makers het uitgangspunt, ieder traject wordt op maat gemaakt. De maker kiest bij één van de partners een mentor en is verbonden met de overige partners. Het beginpunt voor het talent, voor de maker, kan een broedplaats zijn, maar ook een breder onderzoek. Het kan gevolgd worden door een tournee, het kan ook een stroom van experimenten zijn, waarbij de maker soms lange tijd op één locatie en soms wisselende periodes op verschillende locaties werkt. Het traject is zo persoonlijk en dynamisch als de kunstenaar zelf.

Naast budget voor de broedplaatsen en trajecten is er flexibel budget dat de redactie kan inzetten voor onvoorziene actualiteiten. Een logisch gevolg van de open houding is er zorg voor dragen dat de agenda niet van tevoren wordt dichtgesmeerd, ook niet per seizoen, want er kan altijd een vraag komen die iedereen verrast.

De tien partners komen elke zes weken bij elkaar voor redactievergaderingen. Per redactievergadering is er vaak één focusonderwerp, bijvoorbeeld een broedplaatsoverleg, een algemene/zakelijke vergadering, een vergadering over marketing, etc.

Omgeving

In onderstaand figuur zijn de belangrijkste partijen in de omgeving van PLAN opgenomen, partijen in het culturele domein (linksboven), partijen in het sociaal-maatschappelijke domein (rechtsboven), partijen in het private domein (linksonder) en partijen in het overheidsdomein (rechtsonder).

Hierbij zijn alleen de partijen opgenomen waar PLAN zelf een direct link mee heeft. De tien deelnemende organisaties hebben verder allen een eigen netwerk met stakeholders.



Reflectie

| Lessons learned | Advies aan anderen |
|--|---|
| Eén doelstelling is genoeg: PLAN heeft gemerkt dat het verleidelijk is (voor de betrokken partners en overheden) om gaandeweg meer doelstellingen te plakken op een innovatie, zoals PLAN. De innovatie wordt dan gebruikt als antwoord op acute tendensen die zich aandienen. | Kies één doelstelling én blijf elkaar als overheid en sector wijzen op de oorspronkelijke doelstelling. |
| Continuïteit is belangrijk om als vernieuwende samenwerking succesvol te kunnen zijn. Zowel continuïteit in het kiezen van een doelstelling en daar samen aan blijven werken als continuïteit wat betreft financiering. | Denk eerder in jaren dan in maanden. |
| Voor een nieuwe (vorm van) samenwerking is ook flexibiliteit belangrijk. Als je dingen wilt uitproberen, moet je niet willen weten wat de uitkomst is en moet het ook kunnen mislukken. Voor PLAN werkt het flexibele budget hierin goed, hiermee kan | Het is niet erg als het anders loopt dan gepland. |

| | |
|--|---|
| gaandeweg nog ingesprongen worden op onvoorziene actualiteiten. | |
| Elke vernieuwing is uniek, daarom is ook juist het samen 'ploeteren' belangrijk bij een vernieuwende samenwerking. | PLAN raadt andere organisaties en overheden aan om niet een model voor samenwerking te kopiëren, maar om per discipline, met de aanwezige infrastructuur en ontwikkelbehoeften en de mensen samen te bekijken wat het meest passend is en wat goed werkt. De voortgang is hierbij eigenlijk belangrijker dan het model. |
| Voor een goede samenwerking is vertrouwen belangrijk | Leer elkaar en elkaars (kern)waarden kennen. Daardoor respecteer en begrijp je beter waarom de ander doet wat hij of zij doet. |
| Het is heel belangrijk om transparant te zijn. Ten eerste over wat het initiatief inhoudt. Voor PLAN gold dat in de begintijd voor makers niet altijd duidelijk was wat ze binnen PLAN konden verwachten, daarom zijn er nu in- en uitstroomgesprekken met de makers. Transparantie is ten tweede belangrijk voor de partners in de samenwerking onderling. Met verschillende partners kunnen belangenconflicten ontstaan, de truc is om die niet meteen te willen wegnemen of oplossen, maar om te expliciteren en erkennen dat deze er zijn. | Wees transparant naar elkaar en naar de makers die je als netwerk ondersteunt. |

Plannen voor de toekomst

- PLAN wil de komende jaren doorgaan met de werkwijzen zoals deze nu zijn ingericht, en twee makers per jaar per discipline begeleiden. Daarbij richt PLAN zich de komende jaren op doorontwikkeling en het verbeteren van de kwaliteit van de samenwerking en de begeleiding.
- Iets wat PLAN belangrijk vindt en in de toekomst zal blijven doen is het zichzelf bevragen op de meerwaarde van de samenwerking en de werking en de kwaliteit daarvan.
- De ambitie van PLAN is om dé Brabantse voorziening voor talentontwikkeling te zijn voor dans, theater en circus, en hiervoor ook een plek te hebben in de BIS.

3.7. Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| Betrokken partners | TivoliVredenburg en Rabobank. | |
| Vorm van de samenwerking | Partnership – sponsoring waarbij beide partijen inhoudelijk betrokken zijn. | |
| Ambitie | Met Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage willen TivoliVredenburg en Rabobank muzikaal talent in en rond Utrecht ontwikkelen om zo nieuwe publieksgroepen aan de organisaties te binden. | |
| Standplaats en/of speelgebied | Regio Utrecht. | |
| Tijdlijn | 2015 | Start partnership, start Rabo Open Stage. |
| | 2016-2017 | Eerste seizoen Rabo NEXT Stage met 6 acts. |
| | 2017-2018 | Tweede seizoen Rabo NEXT Stage met 8 acts. |
| Financieel | <ul style="list-style-type: none"> Voor Rabo Open Stage stelt Rabobank per jaar sponsorbudget beschikbaar, voor Rabo NEXT Stage gaat het om een jaarlijks sponsorbudget. Inzet van de medewerkers van TivoliVredenburg en Rabobank wordt bekostigd vanuit de begroting van de organisaties zelf. | |
| Discipline en activiteiten | <p>Discipline: muziek (pop, jazz, klassiek en wereldmuziek).</p> <p>Activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rabo Open Stage: frequent open podium in de centrale hal van TivoliVredenburg. Rabo NEXT Stage: een traject van een jaar waarin geselecteerde talenten intensief worden gecoacht door bekende muzikanten en veel podiumuren maken in TivoliVredenburg en daarbuiten. | |

Ambitie, doelen en activiteiten van Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage

Ambitie

Met de Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage willen de partners het talent van (jonge) musici ontwikkelen. Uiteindelijk hopen zowel TivoliVredenburg als Rabobank met Open Stage en NEXT Stage meer en ander publiek (of: klanten) te trekken. Daarbij draait het voor TivoliVredenburg om toegankelijker worden en voor Rabobank om een grotere interne en externe exposure.

“Rabo Open Stage wordt mede mogelijk gemaakt door Rabobank Utrecht. Samen helpen we creatievelingen aan een podium en dagen we ze uit nog beter te worden. Want door het ontwikkelen van je talent maak je

kennis met nieuwe werelden, leer je samen te werken, elkaar te helpen en nieuw talent te inspireren. Zo wordt onze samenleving net weer wat beter.”⁵

Doelen: wat is daar voor nodig? En wat merk je daarvan?

Om deze ambitie te realiseren werken beide partners aan een aantal doelstellingen. Sommige daarvan betreffen de musici die betrokken zijn bij Rabo NEXT Stage, andere doelstellingen betreffen het beoogde publiek. De doelstellingen zijn:

- Het talent ontwikkelen van (jonge) musici door hen coaching, podiumuren en een netwerk te bieden.
- Vergroten van het publieksbereik, zowel meer als nieuw publiek, voor nieuwe acts in TivoliVredenburg en andere podia.
- Vergoten van de zichtbaarheid van (activiteiten en musici binnen) Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage.

Activiteiten: hoe pakken TivoliVredenburg en Rabobank dat aan?

Rabo Open Stage

- Rabo Open Stage biedt talentvolle, beginnende muzikanten uit Utrecht en daarbuiten een podium.
- De Rabo Open Stage staat in de centrale hal van TivoliVredenburg naast Café Het Gegeven Paard.
- Optredens zijn gratis te bezoeken.
- Acts kunnen zich per mail aanmelden voor een optreden bij Rabo Open Stage.

Rabo NEXT Stage

- Deelnemers krijgen een half jaar professionele begeleiding van landelijk en internationaal bekende en succesvolle muziekprofessionals in de genres jazz, pop, klassiek en wereldmuziek.
- Door middel van masterclasses, optredens en begeleiding op maat krijgt hun muzikale carrière een flinke boost.
- Het verloop van ieder traject is wisselend. De verschillende acts hebben verschillende leervragen en bevinden zich in verschillende fasen van ontwikkeling. Een traject wordt, na een eerst gesprek tussen coach en musici, op maat gemaakt. Doelen van een traject kunnen bijvoorbeeld zijn:
 - Het toewerken naar albumopname/ release.
 - Een betere meer zelfverzekerde podium act opbouwen.
 - Een goede marketingstrategie ontwikkelen.
 - Een breder ondersteunend netwerk opbouwen.
 - Nieuwe arrangementen uitproberen.

⁵ Website TivoliVredenburg: <https://www.tivolivredenburg.nl/overige-paginas/rabo-open-stage/>

Organisatie

Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de (totstandkoming van) de samenwerking.



TivoliVredenburg draagt binnen de samenwerking zorg voor:

- Het scouten, coachen en programmeren van acts.
- Voor goede coaches en productie van Rabo Open Stage en andere gelieerde evenementen.
- Voor marketingcommunicatie van Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage.

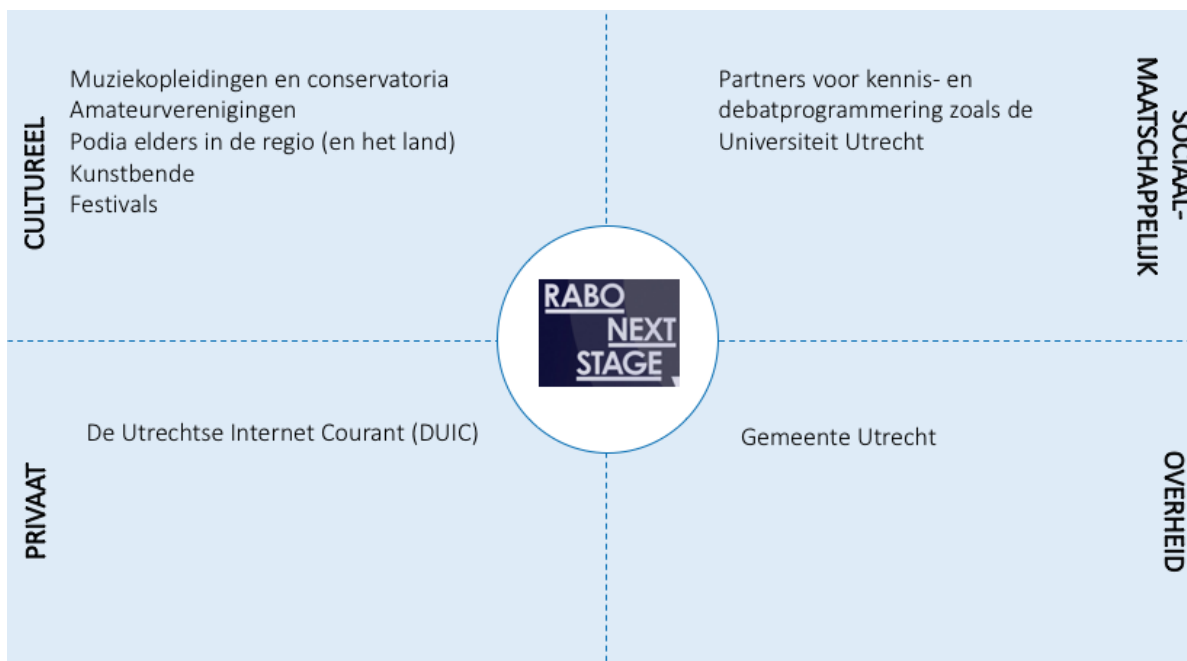
Rabobank draagt binnen de samenwerking zorg voor:

- Financiële middelen voor coaches en acts.
- Programmeren van acts.
- Marketingcommunicatie van Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage.

Per jaar wordt een begroting opgesteld, waarin de wederzijdse verwachtingen en doelstellingen worden opgenomen. De partners zijn in doorlopend contact met elkaar, naast een aantal vastgestelde evaluatiemomenten in het jaar. Verder worden veel kansen benut en met elkaar besproken die in een seizoen voorbij komen. Drie keer per jaar maakt TivoliVredenburg een nieuwsbrief over de recent ontwikkelingen binnen Rabo Open Stage en Rabo Next Stage. De Open Stage fungeert als één van de voelsprietten voor het scouten van potentiële acts voor Next Stage. Daarnaast hebben de programmeur en de coaches ook veel contact met mbo's, HBO's, conservatoria, programmeurs, podia, amateurverenigingen en cultuurhuizen.

Omgeving

In onderstaande figuur zijn belangrijkste partijen in de omgeving van TivoliVredenburg en Rabobank opgenomen voor wat betreft de samenwerking. Genoemd worden: partijen in het culturele domein (linksboven), partijen in het sociaal-maatschappelijke domein (rechtsboven), partijen in het private domein (linksonder) en partijen in het overheidsdomein (rechtsonder).



Reflectie

| Lessons learned | Advies aan anderen |
|---|---|
| De verschillen tussen TivoliVredenburg en de Rabobank in organisatiecultuur en werkstijl zijn groot. Uiteindelijk draait het voor TivoliVredenburg om artistieke kwaliteit van de muzikanten en voor de Rabobank om de kwaliteit van de exposure. | Wat heel belangrijk is voor een geslaagde samenwerking is dat je elkaar uiteindelijk wel kan vinden in een ideëel doel. Als dat er niet is dan gaat het nooit lukken. |
| TivoliVredenburg heeft geleerd dat Rabobank als organisatie toch heel anders denkt dan TivoliVredenburg. Rabobank denkt over Rabo Next Stage als een businessplan, een stappenplan voor talentontwikkeling, vanuit het idee dat de wereld maakbaar is. Maar TivoliVredenburg ziet Rabo NEXT Stage meer als een radar in een zeer groot geheel van onlogische verbanden en toevalstreffers die maken dat talentontwikkeling slaagt. Uiteindelijk heb je het niet onder controle. Dit inzicht in verschillende wereldbeelden van de beide partners helpt wel om beter samen te werken en elkaar te begrijpen. | Je moet volhouden, je moet de taal van een grote profitpartij leren spreken en altijd de wederzijdse verwachtingen heel expliciet maken en het eens worden over wat wel en niet realistisch is. |
| Rabobank heeft geleerd van deze samenwerking dat het niet werkt om alleen geld te geven aan een partner, maar dat je echt betrokken moet blijven om de gewenste inhoud en doelen te kunnen realiseren. | Je moet als (met name financieel) partner ook de inhoudelijke betrokkenheid houden. |

Plannen voor de toekomst

- TivoliVredenburg onderzoekt samen met de Rabobank of de Rabobank in het komende jaar ook een vorm van coaching kan bieden aan de acts, bijvoorbeeld zakelijke coaching.
- Daarnaast spreken beide partners uit dat zij graag een meerjarenstrategie vastleggen voor Rabo NEXT Stage, wat nu per jaar wordt gefinancierd, om zo de duurzaamheid van het project te garanderen.
- Rabobank zou daarnaast graag de focus van Rabo Next Stage naar een landelijk niveau tillen, dus het concept ook bij andere podia neerzetten en meer landelijke media-aandacht genereren.

3.8. Station Noord

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| Betrokken partners | Kernpartners: Jonge Harten, Tryater, Noord Nederlands Toneel, PeerGrouP, Oerol, Noorderzon, Club Guy&Roni, Noord Nederlands Orkest, Het Houten Huis en Grand Theatre | Gelieerde partners: Loods13, Meeuw Jonge Theatermakers, De Noorderlingen, GarageTDi |
| Vorm van de samenwerking | Netwerk van rijksgefinancierde podiumkunstinstanties. | |
| Ambitie | Station Noord wil een impuls geven aan talentontwikkeling en onderlinge samenwerking in de podiumkunsten in het Noorden om zo het artistieke klimaat in de regio te versterken. | |
| Standplaats en/of speelgebied | Regio Noord: provincies Friesland, Groningen en Drenthe. | |
| Tijdslijn | Begin 2015 Najaar 2016 April 2017 Zomer 2017 September 2017 December 2017 | Start verkenning samenwerking voor Station Noord 2.0 Toezegging financiering vanuit We the North (Noordelijke overheden) Eerste netwerkbijeenkomst Honorering subsidie Talentontwikkeling in de regio Fonds Podiumkunsten Eerste makertrajecten gestart Beschikking van financiering We the North gereed |
| Financieel | Station Noord wordt ondersteund door: <ul style="list-style-type: none"> Fonds Podiumkunsten vanuit de regeling talentontwikkeling in de regio De provincie Drenthe, Friesland, Groningen en gemeenten Leeuwarden, Groningen, Assen en Emmen gezamenlijk vanuit plusgeld via We the North | |
| Activiteiten | Disciplines: theater, dans, performance en muziek vanuit performatief kader. Activiteiten: Gezamenlijke (meerjarige) trajecten met makers te starten die bijvoorbeeld een onderzoek kunnen behelzen, een productie en/of een tour door de rest van het land. | |

Ambitie, doelen en activiteiten van Station Noord

Ambitie

Station Noord wil een impuls geven aan talentontwikkeling en onderlinge samenwerking in de podiumkunsten in het Noorden om zo het artistieke klimaat in de regio te versterken.

Het Noorden is een relatief dunbevolkt deel van Nederland, ook wat betreft culturele voorzieningen. Volgens Station Noord biedt dit veel ruimte om te pionieren: zonder gebaande paden kun je makkelijker vrij wandelen en je eigen wegen volgen. Alleen is het voor nieuwe makers in de podiumkunsten belangrijk om bij hun eerste

projecten ondersteund te worden door partners die het werken in deze regio kennen. Als aanvulling op wat de betrokken organisaties zelf al doen op het gebied van talentontwikkeling slaan we de handen ineen om die ondersteuning gezamenlijk te garanderen.

Doelen: wat is daar voor nodig? En wat merk je daarvan?

Om deze ambitie te realiseren werkt Station Noord aan een aantal verschillende doelstellingen. Sommigen daarvan hebben betrekking op de makers die actief zijn binnen Station Noord, andere op de netwerkorganisaties zelf en weer anderen op de culturele sector van het Noorden.

- 1. Een groter en breder aanbod van podiumkunsten, op bestaande en nieuwe speelplekken in het Noorden.**
 - a. Nieuw en kwalitatief hoogstaand aanbod voor Noordelijk publiek.
 - b. Meer publiek voor (beginnende) Noordelijke makers.
 - c. Meer bespeeling van festivals en podia in het midden- en klein segment Noord-Nederland.
- 2. Beginnende makers zijn beter voorbereid op de “echte wereld”: een praktijk van zelfstandig pionieren binnen een ondersteunend netwerk van zakelijke en creatieve partners.**
 - a. Makers met een proactieve houding en een effectief netwerk.
 - b. Makers die goed om kunnen gaan met onzekerheid en verandering.
- 3. Meer makers die over disciplinegrenzen heen werken: theater, dans, performance en muziek.**

Makers die niet gebonden zijn aan een bepaalde discipline en met een ‘open houding’ in verschillende disciplines/kunstvormen werken dragen bij aan de versterking van het artistieke klimaat in het Noorden.
- 4. Een betere arbeidsmarkt en vestigingsklimaat voor makers in het Noorden.**
 - a. Meer makers die in of vanuit het Noorden werken.
 - b. Meer en betere aanvragen van Noordelijke makers naar (landelijke) fondsen.
- 5. Betere en meer samenwerking tussen podiumkunstinstellingen en makers, maar ook andere culturele instellingen en makers, in het Noorden.**
 - a. Een actief regionaal netwerk, met korte lijnen, van partners en makers die elkaar en elkaars kwaliteiten en faciliteiten makkelijk kunnen vinden.
 - b. Meer samenwerking en/of gezamenlijke projecten.
- 6. Station Noord wordt herkenbaarder en beter vindbaar voor makers, het publiek en elkaar.**
 - a. Het netwerk scout meer makers zelfstandig.
 - b. Meer publiek voor Station Noord-trajecten.

Activiteiten: hoe pakt Station Noord dit aan?

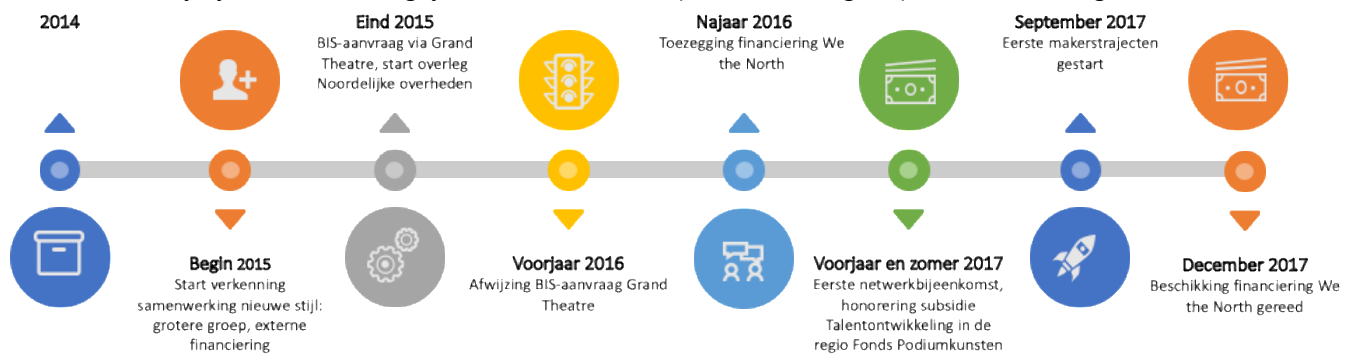
Een traject is altijd maatwerk, meestal meerjarig en bestaat uit meerdere cycli van een half jaar. De maker krijgt de ruimte om vanuit eigen wensen en behoeften, met behulp van de kennis en expertise van de partners, een traject samen te stellen.

Een voorbeeld van een van de trajecten is dat van choreograaf en danser Mohamed Yusuf Boss. Zijn traject startte in september 2017 en was voornamelijk gericht op onderzoek en ontwikkeling. Na een ontwikkelingstraject bij Urban House Groningen wilde hij eerst weer terug naar het begin: hoe kom ik tot een goed voorstellingsconcept? Zijn traject kreeg in eerste instantie vorm door regelmatige gesprekken met NNT-huisdramaturg Robert van Heuven en programmeur/dramaturg van Jonge Harten Merel Heering en de regie van een project met 15 jongeren uit Zuid-Drenthe bij gelieerde partner Loods13. Ook werd hij gekoppeld aan een Creative Producer en deed hij mee aan de eerste fase van het Atelier op Oerol.

Zijn bevindingen uit die eerste onderzoeksfase resulteerden in het meerjarig onderzoekstraject *City of all together*, waarin hij de ingrediënten van menselijk contact onderzoekt door met een bus verschillende plekken (theaters, festivals, evenementen) te bezoeken om mensen in contact te brengen. Uiteindelijk zal dit leiden tot een grotere productie in 2019 waarin hij de elementen, die hij de afgelopen anderhalf jaar onderzocht, samenbrengt. Dit traject is gaandeweg tot stand gekomen.

Organisatie

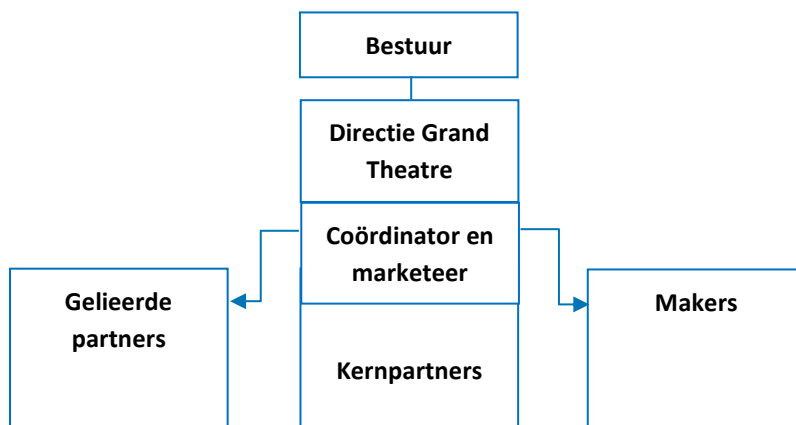
Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de (totstandkoming van) de samenwerking.



Binnen het netwerk zijn voor verschillende partijen verschillende rollen en taken weggelegd:

- Het bestuur van Stichting Station Noord signaleert en controleert mazen in het proces en netwerk, is financieel eindverantwoordelijk voor de subsidie van We the North, denkt mee over uitgangspunten en verantwoording van trajecten en subsidies en verbindt Station Noord (makers) met andere netwerken en domeinen.
- De directie van Grand Theatre is financieel en inhoudelijk verantwoordelijk voor de subsidie van FPK en voor (de uitvoer) van de overhead van het netwerk. Zij betalen en sturen de algemeen coördinator en coördinator marketing aan.
- De coördinator is verantwoordelijk voor het proces van het netwerk. Is eerste aanspreekpunt voor externen en ondersteunt makers bij het vinden van de juiste wegen in het netwerk. De marketeer beheert en ondersteunt het proces tussen de marketeers van de partners en de externe communicatie vanuit Station Noord.
- De kernpartners nemen gezamenlijk (artistiek-) inhoudelijke en financiële beslissingen. Ze kunnen makers inbrengen en beslissen over trajecten van makers. Kernpartners zijn productieel verantwoordelijk voor trajecten van makers waarvan zij de hoofdpartner zijn.
- De gelieerde partners beslissen mee met de kernpartners, kunnen makers en ideeën inbrengen, onderdeel zijn van een traject, maar zijn niet financieel verantwoordelijk en kunnen ook geen hoofdpartner in een traject worden.

De verhoudingen zien er schematisch als volgt uit:



De trajecten van Station Noord zijn opgedeeld in cycli van een half jaar. Twee keer per jaar is er een netwerkbijeenkomst waarop nieuwe makers aan het netwerk voorgesteld kunnen worden: in september en april. Wanneer een maker geïntroduceerd is aan het netwerk volgt er een periode van drie maanden waarin gesprekken plaatsvinden met de geïnteresseerde partners. Wanneer minimaal drie partners zich aan een maker geëngageerd hebben worden er beslissingen gemaakt over het onderzoek, traject, financiën en overige ondersteuning.

De beschikbare financiële middelen worden (virtueel) evenredig verdeeld onder de tien kernpartners. Zij kunnen dat bedrag vervolgens investeren in de trajecten van de makers. Daarnaast investeren ze tijd en expertise op artistiek en zakelijk gebied, maar ook op het gebied van marketing, productie, techniek, faciliteiten, et cetera.

In december en juli worden er tijdens een beslissingsbijeenkomst definitieve besluiten genomen over een maker en het traject. De trajecten gaan vervolgens in januari en september van start. Makers zijn over het algemeen langer dan een half jaar met een traject betrokken bij Station Noord, maar per cyclus zullen er opnieuw beslissingen genomen worden over het traject, de partners en het budget. Dat geeft flexibiliteit: het perspectief met een maker is langjarig, maar er wordt op relatief korte termijn nog aan projectplannen gesleuteld.

Binnen Station Noord zijn er vier verschillende modellen voor de trajecten van makers:

| Type model | Kenmerken |
|---------------------------------|--|
| Model 1 Introductiemodel | <ul style="list-style-type: none"> • Bedoeld om maker kennis te laten maken met het Noorden en partners met een maker • Randvoorwaarde: drie partners, waarvan één financieel bijdraagt |
| Model 2 Ontwikkelingstraject | <ul style="list-style-type: none"> • Leerdoel / onderzoeksvraag van de maker staat centraal • Producties kunnen onderdeel uitmaken van traject • Randvoorwaarde: drie partners, waarvan twee financieel bijdragen |
| Model 3 Plusmodel | <ul style="list-style-type: none"> • Een bijdrage aan een al bestaande productie • Komt ten goede aan de ontwikkeling van de maker(s) • Randvoorwaarde: drie partners, waarvan twee financieel bijdragen |
| Model 4 Productiemodel | <ul style="list-style-type: none"> • Gericht op het maken van een grotere productie • Zichtbaarheid buiten het Noorden / opzetten van een tour • Eventueel gecombineerd met externe partners en fondsen • Randvoorwaarde: drie partners, waarvan twee financieel bijdragen |

Daarnaast zijn er partnerbijeenkomsten waarbij de werking en het proces van het netwerk besproken worden. Daar komen ook de algemene, overkoepelende doelstellingen en vraagstukken aan de orde, bijvoorbeeld spreiding van makers over de regio.

Omgeving

In onderstaand figuur zijn de belangrijkste partijen in de omgeving van Station Noord, partijen in het culturele domein (linksboven), partijen in het sociaal-maatschappelijke domein (rechtsboven), partijen in het private domein (linksonder) en partijen in het overheidsdomein (rechtsonder).



Station Noord is een netwerk, een organisatievorm met een vaak open en bewegend karakter. Dit geldt ook voor Station Noord, al heeft het netwerk wel de keuze gemaakt om zeer gericht samen te werken. Bij de start van de samenwerking ontstond vanuit het culturele domein en sociaal-maatschappelijke domein veel enthousiasme om aan te sluiten bij het netwerk. De kernpartners hebben ervoor gekozen om met een aantal gelieerde partners te gaan werken en per makertraject andere passende partners te betrekken. Elk makertraject heeft daarmee zijn omgeving en eigen netwerk, zoals bijvoorbeeld het traject met Mohamed Yusuf Boss.

Reflectie

| <i>Lessons learned</i> | Advies aan anderen |
|--|---|
| <p>Om een open en niet-hiërarchisch netwerk voor samenwerking te ontwikkelen hebben we geleerd dat we veel tijd in het leren kennen van elkaar en elkaars perspectieven moeten steken. Daarnaast moet je ook elkaars organisatie goed leren kennen, om door te kunnen dringen in interne processen zoals de productie of marketing van één van de partners. Dat blijkt nodig om echt goed te kunnen samenwerken binnen trajecten.</p> | <p>Een keer in de drie maanden samen komen is dan niet genoeg. Neem de tijd om elkaar écht te leren kennen en creëer ruimte om dingen uit te proberen. Heb vervolgens ook een lange adem: het samenwerken in een netwerk is een proces van blijvend aanpassen en verbeteren.</p> |
| <p>Het is belangrijk voor de kracht van het netwerk dat alle partners op de hoogte zijn van wat er speelt. Dat hebben we in eerste instantie onderschat. Bijvoorbeeld wanneer een partner niet meedoet aan een traject maar wel inhoudelijk kan bijdragen om kan delen met de omgeving wat het traject inhoudt.</p> | <p>Om beter op de hoogte te zijn van wat er binnen het netwerk speelt is een interne digitale nieuwsbrief geïntroduceerd.</p> |
| <p>Tegelijkertijd wil je niet dat het in stand houden en verbeteren van het netwerk zelf en op de hoogte blijven van wat er speelt te veel tijd kost voor alle partners.</p> <p><i>“We zoeken continue naar de beste manier waarop we ons moeten organiseren, zonder dat het een dagtaak wordt: hoe delen we informatie met elkaar, wanneer doen we dat en hoe? Ook naar buiten toe?”</i> (Mark Fischer – coördinator Station Noord)</p> | <p>Advies van Station Noord aan anderen is om vooral niet te snel te groeien. Na de start van het netwerk wilden meerdere partijen zich aansluiten. De huidige partners hebben ervoor gekozen om eerst met de bestaande groep de samenwerking te optimaliseren alvorens het netwerk uit te breiden.</p> |
| <p>Van Station Noord 1.0 hebben de partners geleerd dat het voor de onderlinge samenwerking, maar ook richting de omgeving en betrokken makers van essentieel belang is om transparant te zijn over geld.</p> | <p>De partners adviseren om anderen ook met grote transparantie te werken als het gaat om de financiën, bijvoorbeeld door met de virtuele verdeling van het budget onder partners te werken en deze verdeling klaar hebben om te delen met overheden en makers.</p> |

Wat de partners geleerd hebben in de afgelopen periode is dat het belangrijk is om doelen scherp te houden. Dit betreft zowel een duidelijk einddoel binnen de trajecten met makers, als de doelstellingen van de partners zelf binnen het netwerk. Deze doelen kunnen wisselen, afhankelijk van de samenstelling van partners binnen een traject. Het is belangrijk voor de betrokken makers en partners (en hun organisatie) om de doelen wel scherp te houden, zodat zij hun werk goed kunnen doen. Tegelijkertijd hebben de betrokken partners ook geleerd dat het van essentieel belang is om de verschillende doelen, en daarmee de eigenheid, van makers en partners te bewaren binnen het netwerk.

Station Noord, specifiek Niek vom Bruch, directeur Grand Theatre, adviseert over het doelgericht werken en bewaren van eigenheid het volgende:

“Wat voor ons goed werkt is dat we niet zozeer een vastgestelde stip op de horizon hebben, een plek waar we gezamenlijk moeten eindigen. Maar we hebben wel een gezamenlijk en helder vertrekpunt en een goed idee van de richting die we op willen bewegen. Doordat die stip er niet is, en niet alles wat in het proces moet gebeuren al bepaald is, is er ook ruimte voor de eigenheid van de partners, voor de eigen specifieke doelstellingen van de partners. De openheid daarover is van groot belang.”

Plannen voor de toekomst

“We blijven werken aan het verbeteren van ons werkproces en de afspraken die we maken. Doel is om meer structuur aan te brengen in de trajecten zonder meer hiërarchie aan te brengen.” (Mark Fischer – coördinator Station Noord)

“Met ons bestuur willen we de komende tijd onze ambitie nog concreter krijgen. We willen het artistieke klimaat van het Noorden versterken. Maar wat betekent dat en hoe merk of je dat lukt? Moeten we dan bijvoorbeeld bij woningbouwverenigingen, podia of gemeenten aankloppen om informatie over bewoners en bezoekers te krijgen?” (Valentijn Fit – Tryater)

“We willen (nog) beter contact met de kunstopleidingen realiseren, zodat via hen makers die bijvoorbeeld wel uit het Noorden komen, ook geïnteresseerd raken in Station Noord en zich willen vestigen als maker in het Noorden.” (Marianne Hoekstra – PeerGrouP)

“In 2016 is Grand Theatre geen productiehuis geworden via de BIS. Maar dit blijft wel een ambitie, zodat het kan gaan fungeren als stabiele kern van het netwerk. Dan kunnen de overige partners iets meer achterover leunen en bovendien kan dan de ‘nazorg’ voor makers die een traject doorlopen hebben meer gestalte krijgen. Nu kunnen we moeilijk vervolg geven aan trajecten.” (Niek vom Bruch – Grand Theatre)

3.9. Theater Rotterdam

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| Betrokken partners | Het Ro Theater, Productiehuis Rotterdam en de Rotterdamse Schouwburg zijn op 1 januari 2017 gefuseerd tot Theater Rotterdam (TR). Wunderbaum is de vaste alliantiepartner. | |
| Vorm van de samenwerking | Fusie. | |
| Ambitie | Theater Rotterdam is een huis voor regisseurs, theatermakers collectieven, programmeurs en curatoren met een sterk verankerde positie in de stad. | |
| Standplaats en/of speelgebied | Rotterdam (locatie Schouwburg en locatie Witte de Withstraat) en andere theaters in het land en in Europa waar (co)producties van Theater Rotterdam worden geprogrammeerd. | |
| Tijdslijn | 2014-2016 1 januari 2017 1 september 2018 | Periode van verkennen Fusie Ro Theater, Schouwburg Rotterdam en Productiehuis Rotterdam. Start eerste seizoen Theater Rotterdam. |
| Financieel | De inkomsten van de organisatie bestaan uit: <ul style="list-style-type: none"> • Structurele subsidies van het ministerie van OCW, gemeente Rotterdam. • Publieksinkomsten. • Bijdragen uit private middelen. • Incidentele subsidies. • Overige inkomsten zoals verhuur. | |
| Activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> • Voorstellingen en programma's ontwikkelen produceren en laten reizen. • Voorstellingen van (inter)nationale en lokale topkwaliteit programmeren . • Educatieve projecten. • Het ontwikkelen en produceren van talent. • Festivals ontwikkelen, produceren en hosten. • Stadsdramaturgie: het leggen van verbanden tussen programmering, producties en de stad Rotterdam. • Hosten van events. • De verbinding tussen al deze activiteiten leggen en maximaliseren. | |

Ambitie, doelen en activiteiten van Theater Rotterdam

Ambitie

Theater Rotterdam is een huis voor regisseurs, theatermakers collectieven, programmeurs en curatoren met een sterk verankerde positie in de stad .

Theater Rotterdam produceert en programmeert grootstedelijk geïnspireerd, internationaal theater en ontwikkelt autonoom functionerend talent. We maken en tonen theater dat risico en discussie opzoekt. Dat

doen we zowel in de grote zaal, op locatie in de stad als in de kleine en middenzaal. Onze voorstellingen hebben vaak een interdisciplinair, innovatief karakter.⁶

Doelen: wat is daar voor nodig?

- Versterken en vitaliseren van theater.
- De ontmoeting met de diversiteit van de stad en maatschappelijke thema's effectief maken.
- Internationalisering; nieuwe perspectieven inbrengen en Rotterdamse kwaliteit naar buiten te brengen.

Activiteiten: hoe pakt Theater Rotterdam dat aan?

- Versterken en vitaliseren van theater:
 - Investeren in makers en producties: zichtbaarheid, lange relaties, kruisbestuivingen, bondgenootschappen, internationaal werken.
 - (inter)nationale voorstellingen van hoge kwaliteit programmeren, heldere programmalijnen en routes (o.a. Performanceweek, Route Imagine).
 - Scherpe selectie en organische ontwikkeling van talent binnen de totale organisatie.
 - Scherpe positionering in inhoud: focus in programmering op dans, performance, diversiteit, jeugd en jongeren en keuze voor een stadsdramaturg.
 - De relatie met de (tournee)schouwburgen intensiveren: deze ook als 'speelvelden' zien.
 - Educatie uitbreiden met als doel publieksverbreding.
 - Locaties inzetten als bakens: bakens die de weg wijzen voor jongeren richting programm's en educatie.
- De ontmoeting met de diversiteit van de stad en maatschappelijke thema's effectief maken:
 - Programma's die de verbinding aangaan met de stad, mensen in de stad die zich mede-eigenaar voelen van Theater Rotterdam.
 - Stadsdramaturg, stadsprogrammering, stadsprojecten.
 - Diversiteit van de organisatie synchroniseren met diversiteit van de stad (op het gebied van de 4 p's).
 - Focus op de stadsfoyer, relatie met het Schouwburgplein en stedelijke partners.
 - Van educatie-afdeling naar *taking part department*.
 - Partnerschappen met festivals en lokale gezelschappen versterken.
 - Focus op stedelijke transitie (7SQE/ Club Imagine).
- Internationalisering; nieuwe perspectieven inbrengen en Rotterdamse kwaliteit naar buiten brengen:
 - Werken met grootstedelijke thema's en projecten.
 - Internationale werking (in- en export producties en programmering, internationale coproducties en duurzame relaties via EU-netwerken).

Organisatie

Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de (totstandkoming van) de organisatie.

⁶ Meerjarenbeleidsplan Theater Rotterdam (2016) Theater Rotterdam midden in een wereldstad, blz. 2



Samenwerking tussen Ro Theater en Schouwburg Rotterdam is niet nieuw. In 1988 huiste het Ro Theater bijvoorbeeld op de vierde verdieping van de schouwburg. Na het doormaken van een groei en het verwerven van een duidelijke eigen positie is Ro Theater afgesplitst.

Uiteindelijk was het bekend worden van het vertrek van Alize Zandwijk, artistiek leider van het Ro Theater eind 2014 het moment waarop Erik Pals (toenmalig algemeen directeur Ro Theater) het gesprek over vergaande samenwerking tussen de schouwburg en het Ro Theater weer open gooide. Toen is tevens regisseur Johan Simons aangetrokken door Erik Pals, waardoor de bal echt is gaan rollen.

De politiek, en dan met name de gemeentelijke politiek, heeft invloed gehad op de fusie. De gemeente was en is groot voorstander van de fusie. En heeft toen het proces vastliep, druk uitgeoefend om weer samen te komen. Maar de reden van de fusie is altijd een inhoudelijke keuze geweest vanuit de organisaties om het theater een grotere speler te maken in het cultureel-maatschappelijk discours. Door presenteren, produceren en talent ontwikkelen samen te brengen kan een powerhouse gebouwd worden met meer slagkracht.

Doelen fusie Theater Rotterdam:

- De ontwikkeling en vernieuwing van het theater om het publieke belang ervan terug te winnen
- Sterke en eenduidige positionering als nationaal en internationaal topinstituut voor theater
- Verbreding publiek

De gesprekken, ter voorbereiding op een fusie, tussen Ro Theater, Schouwburg Rotterdam, Productiehuis Rotterdam in overleg met Wunderbaum zijn twee of drie jaar bezig geweest. Echter, het inhoudelijke plan was noodgedwongen (als gevolg van een impasse op het niveau van de RvT's) een *quick fix*. In een week tijd zijn twee beleidsplannen tot één beleidsplan omgewerkt, ten behoeve indienen van één subsidieaanvraag als Theater Rotterdam.

Het idee was dat afdelingen kunnen leren van elkaars expertise en verschillende primaire processen. Het samenvoegen van zoveel mogelijk afdelingen stond voorop, techniek vormde hier de uitzondering op, aangezien de primaire processen enorm verschillen, van ploegendiensten tot pieken naar premières. Dit proces is thans gestart. De gevoelens van onzekerheid en onveiligheid die dat met zich mee bracht zijn onderschat. Inmiddels is er rust en worden processen uitgeklaard en goed ingericht.

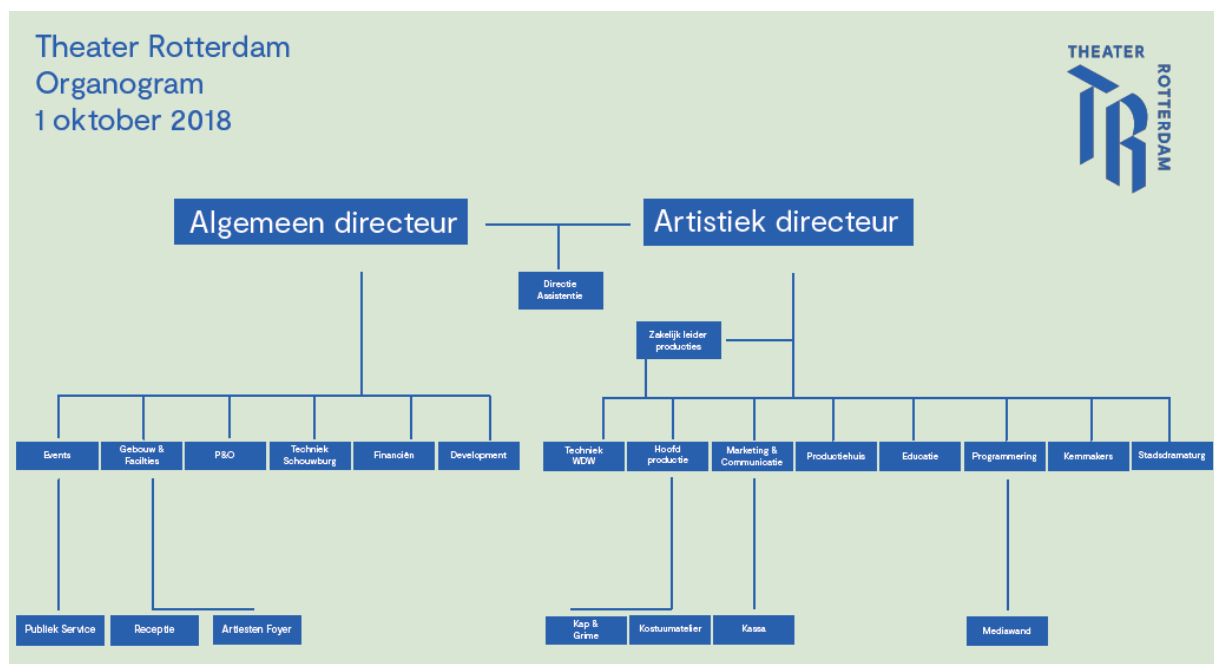
Bijkomende complexe factor was dat er aan de producerende kant niet langer gewerkt werd met één artistiek leider maar met een ensemble van zeer diverse theatermakers, die op heel verschillende wijzen theater maken. Ook dat vroeg tijd. Er zijn drie kermakers: Boogaardt/VanderSchoot en Erik Whien. Zij zijn volledig in dienst bij Theater Rotterdam. Daarnaast produceren we voorstellingen van Pieter Kramer, Johan Simons en Davy Pieters. We coproduceren we met een vast aantal fondsgezelschappen voor vier jaar en dat zijn naast de alliantie met Wunderbaum: Urland, Alida Dors (Back Bone), Ann Van den Broek (Ward/waRD), Schwalbe, Lotte van den Berg (Third Space) en Marjolijn van Heemstra.

Wat waren belangrijke partijen en momenten in het fusieproces?

- Periode 2014-2016: verkennen verder gaande samenwerking met Raden van Toezicht en OR.
- Voorjaar 2016: reality check vanuit de gemeente na impasse.
- September 2016: komst van Melle Daamen.
- Op 1 januari 2017 zijn de partners gefuseerd tot Theater Rotterdam.
- Op 1 september 2017 is het eerste seizoen van start gegaan.
- Op 6 april 2018 heeft Melle Daamen, als algemeen directeur verantwoordelijk voor het afronden van het fusieproces, zijn functie neergelegd.
- Op 16 april 2018 is Walter Ligthart gestart als algemeen directeur.
- Per 1 november vertrek Bert Determann, bij vorming tweekoppige directie.

Huidige structuur van de organisatie

Theater Rotterdam heeft de volgende centrale afdelingen: Productie, Programmering, Talentontwikkeling (Productiehuis), Marketing & Communicatie, Financiën, P&O, Development, Educatie, Gebouwbeheer, Techniek productie, Techniek presentatie en Events. Onderstaand organogram laat de structuur en verhoudingen binnen de organisatie zien.



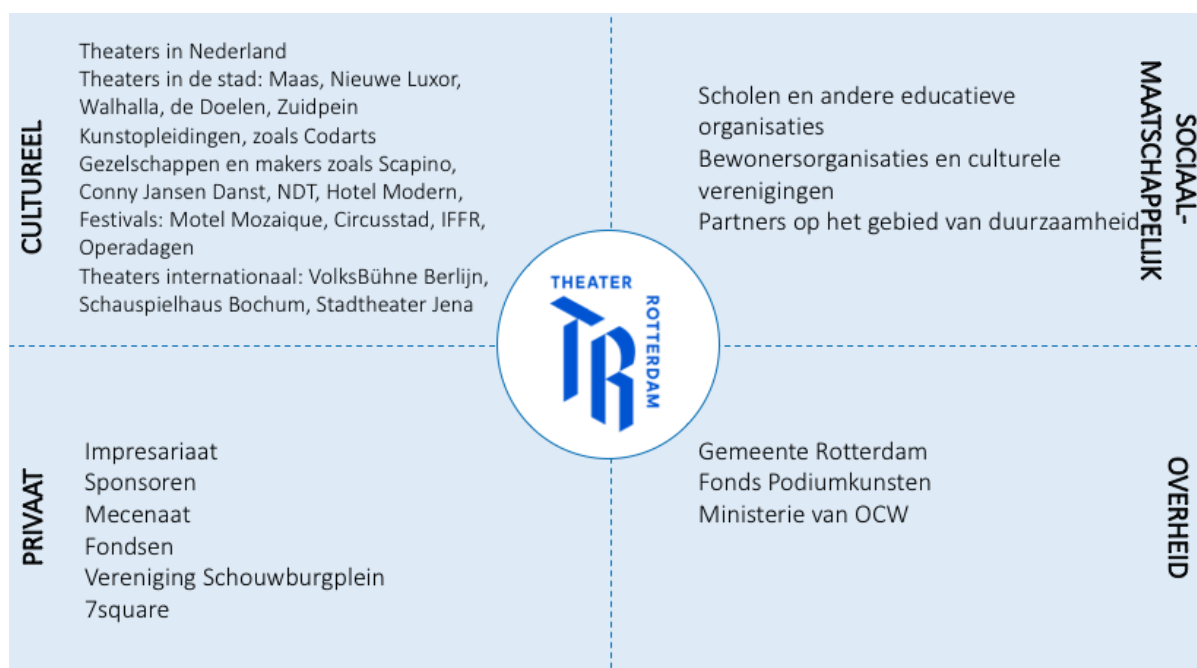
Wat levert het (nu al) op?

- Bewustzijn: mensen in de organisatie worden zich, met deze grotere organisatie, bewuster van elkaar en elkaars werk. Er ontstaat het besef dat we aan iets unieks aan het bouwen zijn en daarbij de lasten en de lusten kunnen delen.
- Winst door kruisbestuiving: de primaire processen beïnvloeden elkaar en wederzijds kunnen nu de kansen worden verzilverd. Programmeurs worden al meer voor in het proces betrokken.
- Ontwikkeling theatersector: de makers en coproducties trekken zich aan elkaar op en delen netwerk, inspiratie, ze geven nieuwe betekenis aan het begrip voorstelling. Vooral voor de mid-careers van belang die een nieuwe stap zoeken in hun oeuvre.
- Talentontwikkeling gaat snel: ontwikkeling jonge makers richting midden en grote zaal gaat gemakkelijker, en de blik van de maker wordt meer naar buiten toe gericht door meer betrokken te worden bij programmering en gesprekken met seniors. Door de unieke combinatie van productiehuis,

programmering en produceren kunnen we de hele keten van talentontwikkeling afdekken.

Omgeving

In de figuur hierna zijn belangrijkste partijen in de omgeving van Theater Rotterdam opgenomen, partijen in het culturele domein (linksboven), partijen in het sociaal-maatschappelijke domein (rechtsboven), partijen in het private domein (linksonder) en partijen in het overheidsdomein (rechtsonder). Theater Rotterdam heeft een grote hoeveelheid partners, daarom is hier overwegend gekozen voor het benoemen van het soort van partners in plaats van de individuele partners.



Reflectie

“Geduld hebben, rust en overzicht behouden en learn as you go.” (directie Theater Rotterdam, 2018)

| Lessons learned | Advies aan anderen |
|---|--|
| Het werken met twee Raden van Toezicht tijdens een fusie is heel lastig. In het voorbereidende proces hebben zij volledig afgesloten van elkaar gewerkt. | Achteraf gezien had de eerste stap in het fusieproces het samensmelten van de Raden van Toezicht moeten zijn, en vanuit daar verder werken. |
| We hebben een maatschappelijke en culturele taak en opdracht in de buitenwereld (de buitenband). Maar om die te kunnen invullen heeft ook de de binnenband lucht nodig, het fusieproces vraagt intern veel aandacht (werkelijke integratie). Samen bepalen die de kwaliteit van het traject wat je af wil leggen. Dat vraagt tijd, aandacht en leiderschap. | Tijd en ruimte vragen bij subsidiegevers voor dit soort complexe processen. Intern het besef hebben dat als de fusie formeel een feit is het voor de medewerkers pas echt begint. Aandacht hebben en houden voor cultuurverandering. |

| | |
|--|--|
| <p>Een fusie vergt erg veel vertrouwen van het personeel. Dat zie je terug in het (nog) ontbreken van een wij-gevoel, een gedeeld beeld van de organisatie. Er zijn ICT- en personeelsproblemen, maar die zijn betrekkelijk snel op te lossen omdat ze praktisch van aard zijn. Zaken als de verschillende organisatieculturen en de geschiedenis van de schouwburg en het Ro Theater zijn lastiger mee te dealen op korte termijn. Nu 1,5 jaar na de fusie kunnen pakken we die op.</p> | <p>Start snel na fusie met het gesprek over de huidige organisatieculturen en de gewenste toekomstige.</p> <p>Neem op een goede wijze ook afscheid van het verleden.</p> <p>Accepteer dat er voorlopers zijn en tegenstanders van de fusie in je organisatie en investeer veel in de communicatie met beide groepen. Maar houdt ook vast aan je doel en maak dat ook duidelijk.</p> |
| <p>Produceren en programmeren werkt heel anders. Het produceren is een meer autistisch proces, je gaat lange tijd de diepte in, vaak alleen en soms met anderen. Het programmeren gaat meer als een dieseltje, het is een continue proces, je staat altijd in contact met anderen en moet snel kunnen reageren en handelen. Deze werkprocessen, en vooral werktempi, verenigen binnen één organisatie is een uitdagend en langdurig proces.</p> | <p>Voer het gesprek daarover: maak de verschillen inzichtelijk en neem tijd om te kijken hoe die processen elkaar ook kunnen versterken.</p> <p>Kom niet in een “blame game”: samen verantwoordelijk voor de lusten en de lasten. Vier je successen dan ook als een gezamenlijke nieuwe en genereuze organisatie.</p> <p>Investeer veel in de managementlaag onder de directie, zij zullen de verandering moeten dragen in de organisatie.</p> |
| <p>De keuze voor het samenwerken met veel verschillende makers in plaats van één producerende afdeling rond één artistiek leider is een bepalende keuze geweest die waar je vraagtekens bij kan zetten. Het maakt het er niet gemakkelijker of overzichtelijker op voor medewerkers en voor het publiek. Er is voor gekozen omdat het Theater Rotterdam in staat stelt het contact met de stad, maar ook internationaal, steeds urgent en dichtbij te houden. Zodat wat gemaakt wordt ook echt die maatschappelijke, diverse, binding heeft. Maar het bemoeilijkt de integratie van de organisatie(s) en de positionering van de nieuwe organisatie.</p> | <p>In het traject van strategie en positiebepaling zorgvuldig de afweging maken van de voor- en nadelen van de verschillende artistieke modellen. Als je dan de keuze maakt voor verschillende makers zorg dan ook dat zijn gecommiteerd zijn en verbinding maken met de stad.</p> |
| <p>De verwachtingen van de fusie, met name van de gemeente, waren hoog gespannen. De organisatie twijfelt echter of de doelen van de gemeente en de fusiepartners ook niet met iets anders dan een fusie bewerkstelligd hadden kunnen worden. Maar dat is nu “water under the bridge”</p> | <p>Meer tijd nemen in de onderzoeksfase, voor- en nadelen durven te bespreken.</p> <p>Het is belangrijk om niet te veel te beloven als nieuwe, grote, organisatie. Het is verleidelijk om dat wel te doen, en de omgeving gaat ook meer van je vragen. Maar, realistisch zijn en keuzes maken helpt Theater Rotterdam als organisatie momenteel meer</p> |

| | |
|--|---|
| | dan (te) veel beloftes maken: managen van de verwachtingen. |
| Het vormen van een organisatie, met verschillende subsidieafrekeningen, leidt tot een financiële kluwen. | Subsidiegevers vragen om behulpzaam te zijn bij het ontwarren van die kluwen. Wat een hele klus is. |

Plannen voor de toekomst

1. Focus interne structuur, interne communicatie
2. Werkgroep cultuur, wij-gevoel en trots
3. Strategisch traject met bouwstenen voor nieuwe visie
4. Diversiteitstraject

De ambitie van Theater Rotterdam is onveranderd, de snelheid waarmee die ambitie kan gerealiseerd worden is wel minder dan vooraf gedacht. Het tegelijkertijd op een nieuwe manier werken, wat nu begint te lopen, en dan ook nog aan een nieuwe gezamenlijke ambitie is veel gevraagd van de organisatie.

Wat nog veel aandacht vraagt binnen de organisatie is de structurering van het samenwerken: rol- en taakverdeling, aansturen van mensen door afdelingen heen, routing van besluitvorming. Dat proces is in een stroomversnelling gekomen met de komst van Walter Ligthart, het overgaan naar een tweehoofdige directie, en het beter in positie brengen van de afdelingshoofden. Daarnaast besteden we ook steeds meer aandacht aan “zachte variabelen” zoals interne communicatie, md-beleid, cultuurverandering (die steeds weer heel hard blijken te zijn). De werkgroep cultuur is daar een voorbeeld van, waar we investeren in trots, wij-gevoel en ook gezamenlijke gedragsafspraken (“zo doen wij het hier”).

Dit najaar zijn we gestart met een strategietraject: waar stonden we in 2016 en waar nu? Welke factoren zijn veranderd binnen en buiten (de stad, de sector, het land)? Wat betekent dat voor onze koers in de komende twee jaren en voor het op te stellen nieuwe kunstenplan. In dit traject praten we veel met stakeholders (van buiten naar binnen), reflecteren en verzamelen bouwstenen voor strategie van binnen naar buiten.

Diversiteitsbeleid heeft bij ons een hoge prioriteit. Binnen de sector zijn we daarin een van de voortrekkers in een driejarenplan rond diversiteitsbeleid en intern zijn we een traject gestart onder de (werk)titel “Diversiteit van onderaf”. Uiteraard hanteren we code culturele diversiteit.

3.10. Zeelandia en Zeelandtheaters

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| Betrokken partners | Zeelandtheaters en theaterproductiehuis Zeelandia | |
| Vorm van de samenwerking | Partnership | |
| Ambitie | Een sterker podiumkunstenklimaat in Zeeland | |
| Standplaats en/of speelgebied | Zeeland | |
| Timeline | <p>Vanaf 2006</p> <p>Vanaf 2016</p> <p>Zomer 2017</p> | <p>De reisproducties van Zeelandia werden regelmatig geprogrammeerd in de drie theaters van Zeelandtheaters</p> <p>Intensivering van de samenwerking:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De reisproducties van Zeelandia gaan in één van de drie theaters in première • Bijzondere voorstellingen van het Zeeland Nazomerfestival worden in Zeelandtheaters geprogrammeerd. <p>Coproductie locatievoorstelling 'vlaklanders'</p> |
| Financieel | <ul style="list-style-type: none"> • De inkomsten van Zeelandtheaters bestaan uit: <ul style="list-style-type: none"> ○ Structurele subsidies gemeenten ○ Publieksinkomsten ○ Overig (sponsoring, fondsen, vrienden) • De inkomsten van Zeelandia bestaan uit: <ul style="list-style-type: none"> ○ Structurele subsidie Fonds Podiumkunsten ○ Structurele provinciale subsidie ○ Publieksinkomsten ○ Overig (sponsoring, fondsen, vrienden) | |
| Activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> • Produceren, coproduceren van reis- en locatievoorstellingen en festival • (adviseren over) Programmeren • Talent ontwikkelen: begeleiding en koppeling jonge makers + opdrachten geven • Agenderen en profileren Zeeuwse podiumkunstensector | |

Ambitie, doelen en activiteiten van Zeelandia en Zeelandtheaters

Ambitie

Een sterker podiumkunstenklimaat in Zeeland

Doelen: wat is daarvoor nodig? En wat merk je daarvan?

Om deze ambitie te realiseren werken Zeelandia en Zeelandtheaters aan verschillende doelstellingen, waarmee ze effecten op verschillende doelgroepen beogen te hebben.

- Effecten op medewerkers en makers
 - Krijgen meer aandacht voor de inbedding van hun werk in de samenleving (bv.: Makers verhouden zich sterker tot Zeeuwse thematiek en locaties)
 - Werken beter samen met en voor verschillende soorten podia in Zeeland
- Effect op podia (theaters en festivals)
 - Realiseren een rijkere en bredere programmering
- Effect op gezelschappen en makers buiten de regio
 - Voelen zich meer aangetrokken tot Zeeland
- Effecten op bezoekers en inwoners
 - Leren een ander podiumkunstenaanbod kennen en waarderen
 - Zien en/of ontmoeten bij voorstellingen nieuwe mensen

Activiteiten: hoe pakken Zeelandia en Zeelandtheaters dat aan?

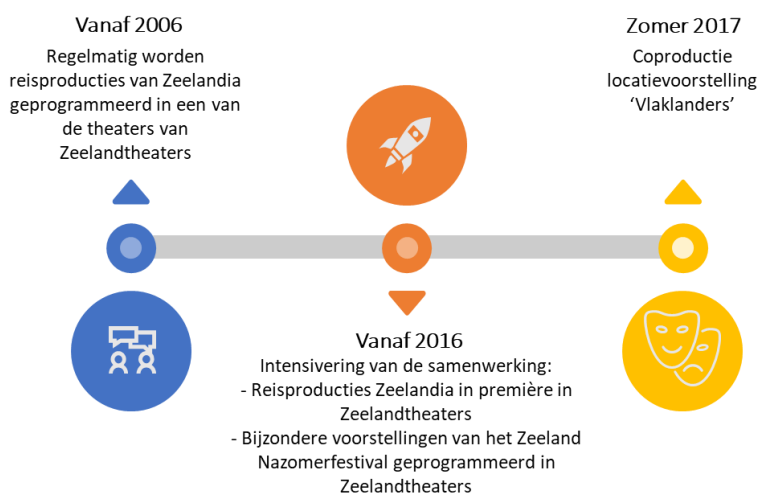
Zeelandia (Henk Schoute) adviseert Zeelandtheaters over de programmering van authentiek en vernieuwend aanbod en het aanvragen van subsidies daarvoor.

De reizende producties van Zeelandia worden in samenwerking met Zeelandtheaters geprogrammeerd. Afmontering en première vindt plaats in één van de theaters van Zeelandtheaters. Voor de afmontering van de premières mag Zeelandia een week om niet gebruik maken van het theater, waar tegenover een recetteverdeling staat.

Een aantal bijzondere dans/theater voorstellingen wordt tijdens het Zeeland Nazomerfestival in de drie theaters van Zeelandtheaters geprogrammeerd. Dit zijn voorstellingen die door inhoud, vorm en thematiek niet in eerste instantie door Zeelandtheaters in haar reguliere aanbod aan het publiek in Zeeland zullen worden gepresenteerd.

Organisatie

Onderstaande tijdlijn bevat de belangrijkste momenten in de (totstandkoming van) de organisatie.



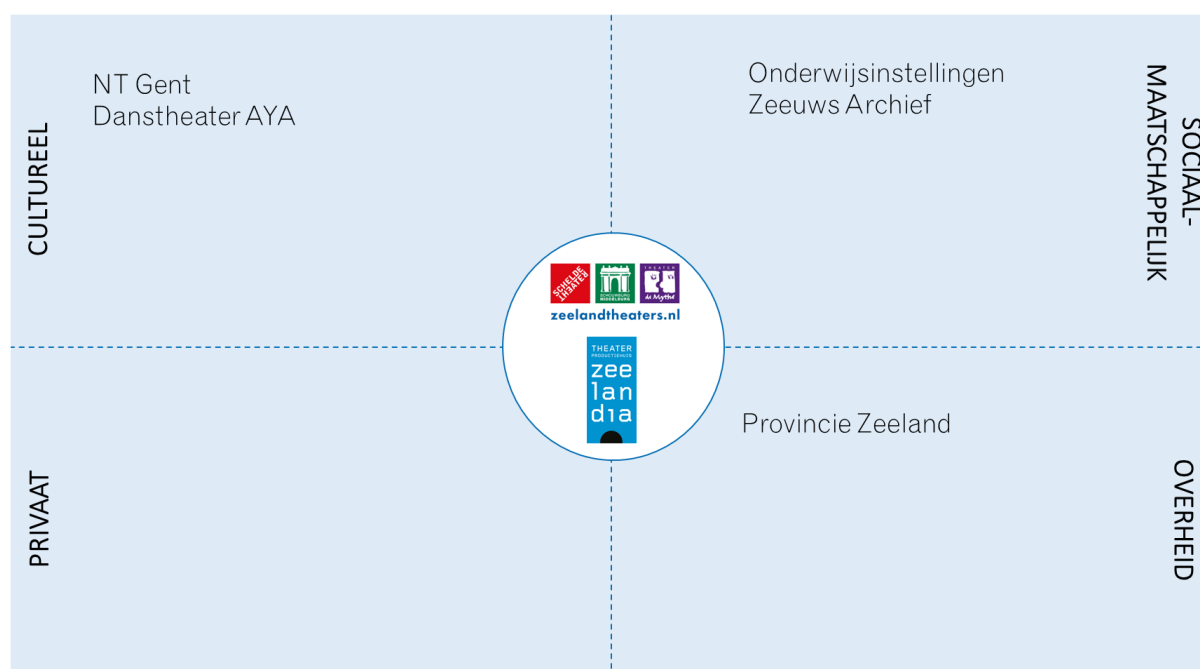
Huidige structuur van het partnership

De doelen van de samenwerking tussen Zeelandtheaters en Zeelandia zijn niet vastgelegd op papier, maar de samenwerking gebeurt juist 'vanuit de praktijk'. Henk Schoute (Zeelandia) is naar buiten toe het gezicht van de samenwerking. Ook over deze rolverdeling zijn geen afspraken op papier gezet. Alleen als er financiële afspraken gemaakt worden (bijvoorbeeld over de huur van het theater en de verdeling van de recetten) worden deze op papier gezet.

Omgeving

In de figuur hierna zijn de belangrijkste partijen in de omgeving van Zeelandia en Zeelandtheaters opgenomen, partijen in het culturele domein (linksboven), partijen in het sociaal-maatschappelijke domein (rechtsboven), partijen in het private domein (linksonder) en partijen in het overheidsdomein (rechtsonder).

Hierbij zijn alleen de partijen opgenomen waar Zeelandia en Zeelandtheaters als partnership een directe link mee hebben. Zeelandia en Zeelandtheaters hebben verder beiden een eigen netwerk met stakeholders.



Reflectie

| Lessons learned | Advies aan anderen |
|--|--|
| De partners hebben ervaren dat de samenwerking goed werkt juist omdat de twee organisaties verschillende expertise en kwaliteiten inbrengen. | Het is belangrijk dat organisaties die samenwerken hun eigen identiteit behouden. Fuseren kan ertoe leiden dat de eigen identiteit (van één van de organisaties) verloren gaat en dat het commerciële denken de overhand krijgt. Organisaties die gaan samenwerken doen er goed aan na te denken over hoe ze hun eigen identiteit kunnen vasthouden. |
| Het is waardevol om binnen een regio met de aanwezige culturele instellingen om tafel te gaan. | Onze samenwerking kan zeker voor andere provinciale steden een voorbeeld zijn van een samenwerking waarbij culturele instellingen in hun |

| | |
|---|--|
| <p>zitten en samen te gaan onderzoeken waar samenwerking mogelijk is.</p> | <p>eigen omgeving onderzoeken of meer samenwerking met andere culturele instellingen mogelijk is. Dat kunnen ze doen door, net als in Zeeland, met elkaar om tafel te gaan zitten. Een vraag die dan bijvoorbeeld besproken kan worden is 'waarom zijn festivals zo succesvol en waarom neemt het publiek in reguliere schouwburgen af'?</p> |
| <p>Om goed te kunnen samenwerken is er tijd en ruimte nodig, je moet niet binnen drie maanden ergens op afgerekend worden. Beide partijen moeten er daarnaast van overtuigd zijn dat ze structureel willen samenwerken. Tegelijkertijd heeft het uithoudingsvermogen van samenwerkende organisaties ook grenzen, uiteindelijk moet er wel (financiële) ondersteuning komen. Op dit moment kost de samenwerking Zeelandtheaters en Zeelandia geld.</p> | |
| <p>Gelijkwaardigheid en complementariteit zijn heel belangrijke</p> | <p>De partners adviseren anderen om in een samenwerking niet één partij een regierol geven.</p> |

Plannen voor de toekomst

De partners willen de samenwerking voortzetten en blijven bekijken welke (aanvullende) mogelijkheden voor samenwerking er zijn. Momenteel werken Zeelandia en Zeelandtheaters samen met danstheater AYA om een educatieve voorstelling neer te zetten. Ook zijn de partners bezig met een gezamenlijk productie met NT Gent. Dit is een nieuwe ontwikkeling binnen het partnership, omdat het om een grote productie gaat die ook door het land zal gaan.

4. Bijlage 2. Brief raadpleging

Aan: G-52, wethouders cultuur
Betreft: Traject aanbod en afname in de podiumkunsten
Datum: 18 januari 2017

Geachte heer, mevrouw,

Met deze brief vraag ik uw aandacht en inbreng voor het traject 'Aanbod en afname in de podiumkunsten'.

Aanleiding en achtergrond

Bij brief van 11 februari 2016 heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap het Fonds Podiumkunsten verzocht "te onderzoeken hoe de makelaarsrol van podia (schouwburgen, concertzalen, festivals, e.d.) in relatie tot het gesubsidieerde aanbod en het publiek effectiever vorm kan krijgen dan nu het geval is."

De belangrijkste aanleiding voor dit verzoek is de door velen ervaren frictie tussen aanbod en afname in de podiumkunsten. Het Fonds is ervan overtuigd dat meer samenwerking tussen podia en andere culturele instellingen in een zo ingrijpend veranderende samenleving hoe dan ook nodig is om aanbod en afname beter op elkaar af te stemmen en daarmee een groter, nieuw of ander publiek te bereiken. Daarom zet het Fonds Podiumkunsten een traject op rondom samenwerkingsvormen met als doel om te 'leren en inspireren'. Het traject heeft een looptijd van 1,5 jaar. We bevinden ons aan de start en aan het eind willen we in ieder geval het volgende hebben bereikt:

- Valkuilen en succesfactoren voor samenwerkingsvormen tussen podia en andere culturele instellingen zijn geïnventariseerd.
- Podia en andere culturele instellingen hebben ervaringen met elkaar gedeeld en van elkaar geleerd. Daardoor weten culturele instellingen elkaar in de toekomst eenvoudig te vinden.
- Mogelijke knelpunten voor samenwerkingsvormen in het huidige cultuurbeleid en subsidiestelsel zijn geïdentificeerd.

Op zoek naar voorbeelden van samenwerking Om bovengenoemde resultaten te kunnen behalen zijn wij op zoek naar reeds bestaande of startende samenwerkingsvormen tussen podia en andere culturele instellingen, zoals producerende gezelschappen. Een selectie daarvan willen we de komende anderhalf jaar graag volgen (Wat gaat er goed? Wat zijn de resultaten? Wat zijn de knelpunten?) en een rol geven in het delen van ervaringen.

Inventarisatie van leervragen rondom samenwerking

Daarnaast willen we gedurende het traject van anderhalf jaar ook ervaringen delen met anderen in de podiumkunsten. Daarom willen we ook een inventarisatie maken van leervragen rondom dit onderwerp: wat zijn de knelpunten waar instellingen tegen aanlopen als het gaat om de balans tussen aanbod en afname? Wat zouden ze van elkaar willen weten of leren?

Onze vraag

Onze vraag aan u is:

1. Bent u bekend met samenwerkingsverbanden in uw gemeente waarbij de partners via samenwerking de balans tussen vraag en aanbod willen verbeteren? Zo ja, wilt u deze samenwerkingsvormen bij ons onder de aandacht brengen?
2. Bent u bekend met kennis- of leervragen die hieromtrent leven onder podiumkunstinstanties? Zo ja, wilt u die dan met ons delen? Of kent u instanties die op dit onderwerp met een duidelijke vraag worstelen, die u naar ons kan doorverwijzen?

U kunt uw inbreng telefonisch met ons delen door Pauline Modderman te benaderen via [telefoonnummer] of u kunt een email sturen naar [emailadres].

U kunt uiteraard ook de instelling of alliantie zelf vragen contact met ons op te nemen.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking,

Met vriendelijke groet,

Henriëtte Post
Directeur bestuurder

5. Bijlage 3. Gesprekspartners en klankbordgroep

| Gesprekspartner(s) | Organisatie |
|---|---|
| Verkennde gesprekken | |
| Femke Eerland en Mark Hospers | We The North |
| Cees Debets | Het Nationale Theater |
| Geert Overdam | Festivals Brabant |
| Sarah Moeremans | Moeremans&Sons |
| Daphne Wassink | Provincie Overijssel |
| Gesprekken met initiatieven | |
| Cees Debets, Joost de Kleine Beek, Walter Ligthart | Het Nationale Theater |
| Wouter van Ransbeek, Dianne Zuidema, Tarik Yousif, Ivo van Hove | Internationaal Theater Amsterdam |
| Kristin de Groot, Heleen Volman, Suzy Blok | Moving Futures |
| Wiebren Buma, Kees Meijer | Het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest |
| Bas Schoonderwoerd, Rocco Malherbe | Parkstad Limburg Theaters |
| Andrea van Wingerden, Anneke van der Linden, Bregtje Radstake | PLAN |
| Hanno Thomassen, Frans Vreeke, Michel Geluk | Rabo Open Stage en Rabo NEXT Stage |
| Niek vom Bruch, Mark Fischer, Valentijn Fit, Marga Kroodsma, Marianne Hoekstra | Station Noord |
| Melle Daamen, Ellen Walraven, Walther van den Heuvel, Hajo Doorn, Walter Ligthart | Theater Rotterdam |
| Henk Schoute, Frans Lievens | Zeelandia en Zeeland Theaters |

| Leden klankbordgroep | Functie en organisatie |
|--------------------------------|--|
| Henriëtte Post (opdrachtgever) | Directeur/bestuurder van het Fonds Podiumkunsten |
| Aad Hogervorst (opdrachtgever) | Projectleider onderzoek Fonds Podiumkunsten |
| Sjoerd Feitsma (voorzitter) | Wethouder financiën, cultuur gemeente Leeuwarden |
| Hester Maij | Gedeputeerde landbouw, natuur en cultuur, provincie Overijssel |
| Tido Visser | Directeur van het Nederlands Kamerkoor |
| Henk Scholten | Directeur van het Zuiderstrandtheater in Den Haag |
| Marjo van Schaik | Strategisch adviseur en projectmanager |
| Delphine Hesters | Onderzoeker Kunstenpunt Vlaanderen en Brussel |

KWINK

GROEP

Nassaulaan 1
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955
info@kwinkgroep.nl
www.kwinkgroep.nl