

# **Samenwerking in de theatersector;**

**Op weg naar professionalisering van de sector**

Masterscriptie  
Janine de Krijger (3166694)

Kunstbeleid en –management  
Universiteit Utrecht  
Begeleider: Dr. C.M. Vuyk

Augustus 2010

## Voorwoord

---

Als afronding van de masteropleiding Kunstbeleid en –management aan de Universiteit van Utrecht ligt voor u mijn scriptie. Met trots presenteer ik mijn onderzoek naar samenwerking binnen de theatersector.

Voor de hulp bij de totstandkoming van deze scriptie zou ik graag een aantal mensen bedanken:

Allereerst mijn stagedocent en scriptiebegeleider Dr. Kees Vuyk. Ik ben u zeer dankbaar voor de vele inhoudelijke gesprekken en interessante discussies die we hebben gevoerd tijdens deze periode. Als ik het even niet meer wist, stapte ik bij u de kamer in en na een uur was me alles weer helemaal duidelijk. Ik had me geen betere begeleider kunnen wensen.

Mijn dank gaat ook uit naar Annelore Kodde die mij de kans gaf een droomstage te volgen. Dankjewel voor alle waardevolle ervaringen, voor het mij op sleeptouw nemen en het luisteren naar mijn ideeën!

Eveneens grote dank aan Pien van Gemert, mijn andere stagebegeleider. Tijdens mijn periode bij het Nederlands Theater Festival ben ik zoveel wijzer geworden. Jouw begeleiding en het interview dat ik jou heb mogen afnemen, hebben mij enorm geholpen.

Als allerlaatste wil ik mijn vrienden, familie en medestudenten bedanken voor alle inspiratie, geduld en het meedenken. In het speciaal mijn vader, broer en vriend voor het nalezen en corrigeren van mijn werk. Zonder jullie was het me niet gelukt.

Janine de Krijger

Augustus 2010

# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord.....</b>	<b>2</b>
<b>Inleiding.....</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1 Het politieke klimaat en de rol van samenwerking binnen het cultuurbeleid.....</b>	<b>7</b>
1.1 Het politieke klimaat: bezuinigingen op kunst en cultuur.....	8
1.2 Samenwerking op de (cultuur)politieke agenda.....	10
1.3 De reactie vanuit het culturele veld.....	13
1.4 Wat biedt dit voor kansen voor de theatersector?.....	15
<b>Hoofdstuk 2 Theatermarketing: de mogelijkheden van Social Media voor samenwerking.....</b>	<b>17</b>
2.1 De rol van marketing binnen de theatersector.....	18
2.2 Nieuwe ontwikkelingen; Social Media en web 2.0.....	22
2.3 De betekenis voor de sector.....	25
2.4 In de praktijk.....	27
2.5 De schakel tussen sociale media en samenwerking.....	30
<b>Hoofdstuk 3 Van versnippering en eenheid naar concurrentie.....</b>	<b>33</b>
3.1 Voorbeelden van samenwerkingsverbanden binnen de podiumkunsten.....	34
3.2 Wat zijn de succesfactoren voor samenwerking?.....	38
3.3 Factoren die samenwerking verhinderen.....	40
3.4 De doelstellingen van samenwerking in de theatersector.....	42
<b>Conclusie.....</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>46</b>

## Inleiding

---

“In the long history of mankind, those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.” – Charles Darwin

### **Probleemstelling**

Het zijn roerige tijden voor de kunst- en cultuursector. Bezuinigingen op kunst en cultuur staan inmiddels hoog op de politieke agenda. Alle grote politieke partijen geven aan fors te willen bezuinigen op het terrein van kunst en cultuur.<sup>1</sup> Zelfs als we de ridiculiserende opmerkingen van Geert Wilders over linkse hobby's en elitaire feestjes buiten beschouwing laten, wordt het bestaansrecht van de kunst- en cultuursector ook bij de meer gematigde politieke partijen hevig aan het wankelen gebracht.

Juist in deze periode wordt verwacht dat de sector er alles aan doet om zijn bestaansrecht (wederom) te bewijzen en zich meer in te spannen om een vooraanstaande positie op de politieke agenda terug te winnen. Buiten het *manifest van Terschelling*, waarmee dichter des vaderlands Ramsey Nasr het Oerol festival opende<sup>2</sup>, blijft het binnen de sector angstvallig stil. Wat is hier aan de hand? Maakt niemand zich dan zorgen?

Wat de onderliggende reden voor dit stilzwijgen ook mag zijn, het is reëel te verwachten dat de sector in de aanstaande kabinetsperiode zwaar onder druk komt te staan. Er is nu al sprake van een afname van het aantal subsidiegelden. Niet alleen gemeenten en particuliere fondsen stellen zich terughoudend op, maar ook sponsors laten het steeds meer afweten. Hieruit blijkt dat de financiële crises ook de kunst- en cultuursector heeft getroffen. De vraag is hoe het tij te keren.

### **Hypothese**

Naar mijn stellige overtuiging ligt de kern van het antwoord bij het starten van samenwerkingsprojecten. Samen staan we sterk (letterlijk). Samenwerking heeft niet alleen zin vanuit het perspectief van politiek en bezuinigingen, maar misschien nog wel meer vanuit een maatschappelijk perspectief. De maatschappij is langzaam aan het veranderen. Er is sprake van een 'vernetwerking' van de samenleving.<sup>3</sup> Het ontkennen van het belang van een sterk (zakelijk) netwerk is achterhaald. Als culturele instelling ben je slecht een kleine knoop in een veel groter web van allerlei instellingen, verenigingen en bedrijven. De relatie tot die anderen bepaalt je positie in het netwerk en daarmee deels de identiteit van je organisatie. De vernetwerking is daarnaast terug te vinden in de vele toepassingen van 'Social media'. Communicatie en marketing krijgen een hele andere dimensie door de mogelijkheden van interactieve digitale kanalen als Facebook, Twitter en

---

<sup>1</sup> Synovate. Onderzoek naar *Bezuinigingen op kunst en cultuur*. April 2010.

<sup>2</sup> [www.hetmanifestvanterchelling.nl](http://www.hetmanifestvanterchelling.nl)

<sup>3</sup> Latour, B. *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. New York: Oford University Press, 2005.

YouTube.<sup>4</sup> Deze ontwikkelingen komen samen in de theorie van Joyce Meuzelaar die stelt dat er een paradigmaverschuiving aan de gang is.<sup>5</sup> Het oude paradigma richt zich veelal op individualiteit, terwijl er vanuit het nieuwe paradigma veel meer aandacht is voor de mogelijkheden van samenwerking. Als expert op het gebied van marketing heeft zij geconstateerd dat het nieuwe paradigma bij veel commerciële bedrijven al is geïntegreerd in de bedrijfscultuur. De kunst en cultuursector zou er veel baat bij hebben zich hierbij aan te sluiten.

Tijdens mijn nog korte carrière binnen het werkveld van de theatersector is het mij opgevallen hoe weinig er met elkaar wordt samengewerkt. Instellingen binnen de podiumkunsten leven nog steeds met het idee dat ze vooral elkaars concurrenten zijn, terwijl dit al geruime tijd niet meer het geval is. De vrijetijdsindustrie vormt een veel grotere bedreiging voor de podiumkunstensector. De cijfers liegen er niet om. Uit diverse onderzoeken, van onder andere het Centraal Bureau voor de Statistiek en Synovate, blijkt dat wanneer het gaat om overheidsuitgaven, zowel de politiek als de kiezers in Nederland een sterke voorkeur hebben voor bezuinigingen op kunst en cultuur.<sup>6</sup> Tegelijkertijd wordt er wel steeds meer geïnvesteerd in sport, televisie, entertainment, etc.

Om het bestaansrecht van de kunst en cultuursector te versterken, is het nodig dat er op een andere manier naar de sector wordt gekeken. Zowel vanuit de politiek, de maatschappij als de professionals uit de sector zelf. Om dit andere perspectief te creëren, is verdere professionalisering van de gehele sector onontbeerlijk. Er zal hard moeten worden gewerkt om niet alleen de identiteit van de individuele instellingen kenbaar te maken, maar juist de identiteit van de gehele sector. Het maatschappelijk draagvlak waar al jaren over wordt gesproken, zou nu gerealiseerd kunnen worden door middel van samenwerking.

### ***Indeling van het onderzoek***

Binnen de podiumkunsten zijn er vier verschillende samenwerkingsvormen te onderscheiden. Ten eerste is er de samenwerking binnen een instelling zelf, bijvoorbeeld de samenwerking tussen twee afdelingen. Vervolgens kan er gekeken worden naar samenwerking tussen verschillende instellingen binnen de theatersector. De derde optie heeft betrekking op de samenwerking tussen een instelling binnen de culturele sector met een instelling of bedrijf daar buiten, zoals een samenwerking tussen een theaterfestival en een commercieel marketingbureau. De vierde en laatste vorm van samenwerking betreft samenwerking op internationaal niveau.

In deze scriptie zal ik me beperken tot de eerste twee vormen van samenwerking, namelijk samenwerking binnen een culturele instelling in de podiumkunstensector en samenwerking tussen culturele instellingen binnen de podiumkunstensector. Bij de eerste vorm van samenwerking zal ik trachten de voordelen van een goede samenwerking tussen de marketingafdeling en artistiek leiding aan te tonen. Bij de tweede vorm van samenwerking ga ik dieper in op collectieve

---

<sup>4</sup> Van Dijk, J. *De netwerk maatschappij*. Houten: Van Loghum, 1991.

<sup>5</sup> Meuzelaar, J. *Marketing is waardenloos. Authenticiteit is magnetizing*. Zaltbommel: Thema, 2006.

<sup>6</sup> Synovate, bezuinigingen op kunst en cultuur. Onderzoek in opdracht van NOVA. April 2010.

CBS, professionele podiumkunsten: publiekscapaciteit, voorstellingen, bezoekers. 2003, 2004, 2005.

CBS, overheid: uitgaven cultuur, sport en recreatie. 2007.

marketingprocessen en wat de ontwikkelingen op dit gebied kunnen bijdragen aan de professionalisering en verzelfstandiging van de sector. De vraagstelling die in mijn onderzoek centraal staat luidt:

*Op welke manier kan samenwerking, op het gebied van marketing en onderzoek, bijdragen aan de professionalisering van de theatersector?*

De scriptie bestaat uit een drietal hoofdstukken. In hoofdstuk 1 wordt de huidige stand van zaken op het gebied van cultuurbeleid beschreven, alsmede het politieke klimaat waarin dit cultuurbeleid moet gedijen. Wat is de rol van samenwerking binnen dit beleid? De deelvragen die in hoofdstuk 1 centraal staan zijn: *Wat is de rol van samenwerking binnen het huidige cultuurbeleid? Waar liggen de kansen voor theatersector binnen dit cultuurbeleid?*

Daarna zal er in hoofdstuk 2 aandacht worden besteed aan de ontwikkeling van de marketing binnen de podiumkunsten. Welke mogelijkheden kan marketing bieden aan instellingen die willen samenwerken? De precieze formulering van de deelvragen uit dit hoofdstuk luidt: *Wat is de stand van zaken op het gebied van marketing in de theatersector? Op welke manier kunnen recente ontwikkelingen binnen theatermarketing bijdragen aan het professionaliseren van de theatersector?*

In hoofdstuk 3 komen voorbeelden van samenwerkingsverbanden binnen de podiumkunsten aan bod. Waaraan moeten deze samenwerkingsverbanden voldoen willen ze slagen? De deelvragen die in dit hoofdstuk aan bod komen zijn: *Welke factoren leiden tot een succesvolle samenwerking binnen de theatersector? Welke factoren en gevoeligheden leiden tot een belemmering voor samenwerking in de theatersector?* Tevens wordt er in dit hoofdstuk besproken wat de voordelen van samenwerking zijn in tegenstelling tot de nadelen en welke er zwaarder wegen. Ten slotte zal er worden gekeken naar de doelstellingen van de theatersector die zij aan de hand van samenwerking zou kunnen bereiken. De laatste deelvraag van dit hoofdstuk luidt dan ook: *Wat zijn de doelstellingen die de theatersector kan behalen aan de hand van samenwerking?* De deelvragen in dit hoofdstuk zullen worden aangevuld in de beantwoording door passages uit een interview met Pien van Gemert, Hoofd Marketing en Communicatie bij het Nederlands Theater Festival (TF).

Daarnaast zal ik mijn scriptie aanvullen met een case uit het werkveld. Het Nederlands Theater Festival is bezig met de realisatie van een grootschalig project waarbij diverse gezelschappen en podia zullen gaan samenwerken aan een interactieve website. Dit project van TF zal dienen als een voorbeeld van een initiatief op het gebied van samenwerking en collectieve promotie.

### ***Begripsbepaling***

In het kader van dit onderzoek neem ik een deel van de kunst- en cultuursector, namelijk de theatersector, onder de loep. De termen **podiumkunstensector** en **theatersector** zullen door elkaar gebruikt worden. De theatersector is onder te verdelen in drie hoofdgroepen:

- Makers: gezelschappen, musici, ensembles, orkesten, producenten, iedereen die opereert als een zelfstandige productie-eenheid.
- Aanbieders: impresario's, boekingskantoren, agenten
- Afnemers: podia (theaters, schouwburgen, concerthallen etc.), festivals

Daarnaast bestaat de theatersector ook nog uit een aantal verenigingen en organisaties die opkomen voor de belangen van de sector. Het sectorinstituut (Theater Instituut Nederland) en alle koepelorganisaties en brancheorganisaties zoals het Bureau Promotie Podiumkunsten en de Vereniging voor Schouwburg- en Concertgebouwdirecties zijn natuurlijk ook een onderdeel van de theatersector. Deze tak van de sector noem ik apart vanwege het samengestelde karakter van de organisaties. De brancheorganisaties bestaan voor een groot deel uit één van de drie eerder genoemde groepen.

Alle drie deze groepen behoren tot de theatersector en zijn daarmee ingesloten in mijn onderzoek. Daarnaast bestaat de theater- of podiumkunstensector uit een aantal genres. Om aan te geven welke genres van toepassing zijn, volgt hieronder een opsomming:

- Toneel
- Klassieke muziek
- Dans/beweging
- Mime
- Populaire muziek
- Cabaret en kleinkunst
- Musical en muziektheater
- Opera en operette
- Amateur
- Overig theater dat niet in een hokje te plaatsen is of een mix is van genres

Wanneer ik in het onderzoek spreek over **theaterinstellingen**, dan gaat het om alle instellingen binnen de theatersector. Onder het begrip instellingen versta ik alle zelfstandig opererende eenheden en organisaties die zich met een of meerdere genres binnen theater bezighouden. Dit kunnen zowel makers, aanbieders en afnemers betreffen. Maar ook het sectorinstituut en de brancheorganisaties vallen hieronder. Een aantal voorbeelden van theaterinstellingen zijn:

- Stadsschouwburg Utrecht
- Toneelgroep Amsterdam
- De Parade
- Anouk van Dijk
- Vereniging voor Nederlandse Poppodia

Als laatste zou ik graag het begrip **professionalisering** verder toelichten. Wanneer ik in deze scriptie spreek over de professionalisering van de theatersector bedoel ik hiermee het verder vakkundig en zelfstandig worden van de sector. Dit houdt ook in dat de sector daarmee kan concurreren met andere bedrijfstakken op het gebied van organisatiestructuur, bestuur, marketing en financieringsmethoden. Het gebruiken en onder de knie krijgen van hedendaagse instrumenten en methodes op deze gebieden valt hier ook onder, als mede het vergroten en uitwisselen van kennis door werknemers en werkgevers binnen de podiumkunstensector.

# Hoofdstuk 1

## Het politieke klimaat en de rol van samenwerking binnen cultuurbeleid

---

In dit hoofdstuk zal ik een beeld schetsen van het politieke klimaat waarin de kunst- en cultuursector zich heden ten dage moet gedijen. Zoals al in de inleiding van deze scriptie werd vermeld, is dit geen hele positieve situatie. Er zullen hoogstwaarschijnlijk ernstige bezuinigingen worden doorgevoerd binnen de kunst- en cultuursector. Bekeken vanuit deze situatie zullen de motieven om te gaan samenwerken worden toegelicht. Daarna zal er worden gekeken naar de rol van samenwerking binnen cultuurbeleid. Wordt er expliciet naar samenwerking in de sector gestreefd door de politiek? En zo ja, in welke context wordt deze samenwerking dan geplaatst? Door middel van het bestuderen van een aantal beleidsstukken zal ik proberen een antwoord te geven op deze vragen. In de derde paragraaf van dit hoofdstuk komt de reactie vanuit de culturele sector op de veranderende politieke situatie aan bod. Zijn er al initiatieven gestart op basis van de veranderingen binnen het cultuurbeleid? In de laatste paragraaf ligt de nadruk op de kansen die deze situatie de theatersector biedt. Wat betekend dit allemaal voor de podiumkunsten en in hoeverre kan samenwerking daar iets aan veranderen?

De deelvragen die in dit hoofdstuk centraal staan zijn:

*Wat is de rol van samenwerking binnen het huidige cultuurbeleid?*

*Waar liggen de kansen voor theatersector binnen dit cultuurbeleid?*

In de eerste drie paragrafen van dit hoofdstuk wordt de kunst- en cultuursector in zijn geheel besproken. In de vierde paragraaf van dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de betekenis van de ontwikkelingen binnen de politiek voor de theatersector.



## 1.1 Het politieke klimaat: bezuinigingen op kunst en cultuur

Door de opkomst van de economische crisis in Nederland zal er de komende kabinetsperiode fors bezuinigd moeten worden. Het is altijd maar weer de vraag op welke posten er geld moet worden ingehouden. Al blijkt uit de begroting van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap dat het geld voor de innovatieregeling<sup>7</sup> wordt teruggebracht van 20 miljoen euro in deze kabinetsperiode, tot 14 miljoen euro.<sup>8</sup> Als we de partijprogramma's van de grote politieke partijen bekijken, is het opvallend te noemen dat er zoveel partijen bereid zijn te bezuinigen op kunst en cultuur.<sup>9</sup> Zo zijn de plannen van de VVD bijvoorbeeld om minder subsidie te verlenen en de wet Werk en Inkomen Kunstenaars af te schaffen:

“De VVD wil dat cultuur minder afhankelijk wordt van de overheid, door kunst en cultuur terug te geven aan de burger. Dat kan door subsidies te verminderen én burgers tegelijkertijd mogelijkheden te bieden om meer te geven aan cultuur (stimulering van sponsoring, fondsen, mecenaat, particuliere bijdragen). Verder moeten middelen voor de cultuursector minder in de vorm van subsidie worden verstrekt, en meer in de vorm van (laagrentende) leningen en belastingfaciliteiten.”

Ook D66 lijkt grote hervormingen voor het subsidiestelsel in de planning te hebben staan:

“D66 wil een substantieel deel van subsidies omzetten in een investeringsfonds voor kunst en cultuur waarbij toegankelijkheid en waardering bepalend zijn. Dit investeringsfonds participeert in kunstprojecten op basis van het verwachte rendement in economische maar ook in maatschappelijke en culturele zin.”

De Christenunie vindt ook dat er op de kunst- en cultuurpost bezuinigd mag worden:

“Bezuinig op het aantal landelijke kunstinstellingen dat subsidies verleent, bijvoorbeeld voor het plaatsen van kunst in de openbare ruimte. De gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor hun kunstbeleid en moeten zelf verantwoording afleggen aan hun bevolking.”

De partijen die uiteindelijk het meest concreet willen bezuinigen op kunst en cultuur zijn de PVV en de VVD. Zij hebben plannen voor respectievelijk 400 miljoen en 200 miljoen euro. De PVV wil de kunstsubsidies volledig afschaffen.<sup>10</sup>

Als we uitgaan van deze cijfers dan beloofd de aankomende kabinetsperiode geen pretje te worden voor de kunst- en cultuursector. Wat zijn nu precies de consequenties van deze trend? Uitgaande van een zeer negatief scenario, waarin de rechtse partijen die het meest willen bezuinigen op kunst en cultuur aan de macht komen, zal er flink wat veranderen in het uitgaven patroon van de overheid ten aanzien van de kunst- en cultuur sector. We weten natuurlijk niet precies hoe zich dit zal uiten, het is echter met zekerheid vast te stellen dat er minder subsidies beschikbaar zullen zijn voor de sector. Zeker het gesubsidieerde theater zal hieronder lijden. Men zal

---

<sup>7</sup> <http://www.senternovem.nl/innovatiecultuuruitingen/>

<sup>8</sup> [www.nrc.nl/kunst/article2361644.ece/kabinet\\_bezuinigt\\_10\\_miljoen\\_euro\\_op\\_cultuur](http://www.nrc.nl/kunst/article2361644.ece/kabinet_bezuinigt_10_miljoen_euro_op_cultuur)

<sup>9</sup> Partijprogramma's op de websites: [www.vvd.nl](http://www.vvd.nl); [www.d66.nl](http://www.d66.nl); [www.christenunie.nl](http://www.christenunie.nl); [www.pvv.nl](http://www.pvv.nl)

<sup>10</sup> <http://vlaardingengroenlinks.nl/node/50599>

steeds meer uit moeten gaan van de vrije markt en eigen inkomsten als basis. Bezuinigingen lijken onoverkomelijk.

Naast het feit dat de politiek op een andere manier tegen de kunstwereld aankijkt, is er nog een groter onderliggend probleem te herkennen. De samenleving lijkt de kunsten steeds minder te waarderen. Ze vinden de overheidsuitgaven binnen de kunst- en cultuursector te hoog en zouden het liefst zien dat er op deze post wordt bezuinigd.<sup>11</sup> Nu staan de podiumkunsten ook nog eens hoog op de lijst van minst gewaardeerde kunstvormen. Dit is ook terug te zien in het dalende publieksaantal voor de theatersector. Het gebrek aan maatschappelijk draagvlak voor kunst en cultuur zorgt voor een legitimeringsprobleem. Wanneer de maatschappij niet overtuigd is van de waarde en het nut van kunst en cultuur, zal zij niet langer bereid zijn een deel van hun belastinggeld aan de sector te besteden. Het imago van de kunst- en cultuursector, zeker dat van het gesubsidieerde toneel, is nog steeds negatief. Wanneer het maatschappelijk draagvlak van de kunsten niet verhoogd wordt, zal de politiek genoodzaakt zijn maatregelen te treffen om dit probleem op te lossen. Het probleem van het draagvlak krijgt daarmee ook een politieke lading.

Er zijn dus een aantal problemen te constateren die in de aankomende kabinetsperiode allemaal samen lijken te komen. Als eerste en directe bedreiging is er de economische crisis, waardoor er wel bezuinigd moet worden op overheidsuitgaven. Zoals blijkt uit onderzoeken van het CBS en Synovate zal de kunst- en cultuur sector als één van de eerste sectoren aangekeken worden. Dat dit het geval is heeft te maken met het volgende, deels onderliggende probleem van het bovenstaande, en dat is de magere maatschappelijke verankering van de sector. Door het stoffige en elitaire imago van de culturele sector, is er een relatief kleine groep mensen die het nut inziet van een onvoorwaardelijke steun aan de sector. Vaak is het zo dat de mensen die zelf niet participeren in de kunst, er ook geen waardering voor hebben. Dit geldt met name voor de podiumkunsten.

Wanneer de theatersector niet met een oplossing komt om deze problemen het hoofd te bieden, zal de sector er in de toekomst wellicht heel anders uit gaan zien. Er zijn nu al heel wat instellingen die kampen met financiële problemen. Om er voor te zorgen dat de theatersector in de komende kabinetsperiode als een gezonde en sterke sector wordt gezien is samenwerking binnen de sector onvermijdelijk. In de volgende paragraaf zal duidelijk worden of samenwerking binnen de theatersector ook op de politieke agenda staat. In hoeverre is dit binnen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en wetenschap een gewenste situatie?

---

<sup>11</sup> Synovate. Onderzoek naar *Bezuinigen op kunst en Cultuur*. April 2010.

## 1.2 Samenwerking op de (cultuur)politieke agenda

In deze paragraaf zal ik uitzoeken in hoeverre samenwerking binnen de kunst en cultuursector op de politieke agenda staat. In de beleidstukken die ik onder handen zal nemen, wordt er gezocht naar passages over samenwerking. Wordt het veel genoemd en zo ja in welke context? Wat zijn de plannen van de politiek? Wat kan de sector verwachten van de aankomende periode?

### ***Cultuurnota Kunst van Leven***

In de cultuurnota van 2009-2012, *kunst van leven*, ligt de nadruk op de professionalisering van de cultuursector.<sup>12</sup> Daarnaast wordt er veel aandacht besteed aan e-cultuur en digitalisering. Alhoewel het belang van samenwerken niet vaak expliciet wordt benadrukt in de hoofdlijnen van het cultuurbeleid, wordt er wel vaak aan gerefereerd. Een van de agendapunten van de cultuurnota is cultuurparticipatie. Het vergroten van het publieksbereik is een belangrijk speerpunt. De minister van OC&W erkend dat e-cultuur hierin een belangrijke rol speelt. Nieuwe digitale technologieën zorgen voor nieuwe wegen waarop mensen in aanraking kunnen komen met kunst en cultuur. Het uitwisselen van kennis en ervaring op het gebied van e-cultuur is daarom zeer nuttig. Ook wanneer het aankomt op innovatie wordt expliciet gesproken over het grote belang van samenwerking in de cultuursector en daarbuiten.<sup>13</sup>

### ***Commissie cultuurprofijt***

Naar aanleiding van de aangekondigde bezuinigingen op de post cultuur heeft de minister besloten een commissie cultuurprofijt in het leven te roepen. Zij dient de minister advies te geven op het gebied van bezuinigingen en veranderingen in de cultuursector. In de oorspronkelijke plannen van de minister zou er tot 50 miljoen euro bezuinigd worden op cultuursubsidies in 2011. Omdat de cultuursector hier bezwaar tegen maakte, is dit plan nu omgezet in een bezuiniging van 10 miljoen. Om er voor te zorgen dat er wordt uitgezocht hoe de sector kan omgaan met deze bezuinigingen en er geen kwaliteit verloren gaat, is de commissie cultuurprofijt ingesteld. De commissie besloot dat de sector zich meer moet gaan richten op het genereren van eigen inkomsten. Het genereren van meer eigen inkomsten zorgt als eerste voor een tegenhanger voor de bezuinigingen, maar heeft daarnaast ook als doel het vergroten van het maatschappelijk draagvlak. Daarnaast adviseert de commissie aan de minister meer middelen beschikbaar te stellen om samenwerking en deskundigheid in de sector te ondersteunen.<sup>14</sup>

### ***Advies Raad voor Cultuur***

Op 30 maart jongleden heeft de Raad voor Cultuur een advies uitgebracht aan het ministerie van OC&W met betrekking tot netwerken en digitale cultuur. Het doel van dit advies is het ontwikkelen

---

<sup>12</sup> Ministerie van OC&W. Dr. Ronald. H. Plasterk. Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Kunst van Leven, cultuursubsidieplan 2009-2012*. September 2008.

<sup>13</sup> Ibidem, pagina 17.

<sup>14</sup> Ministerie van OC&W. Dr. Ronald. H. Plasterk. Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Subsidieplan Kunst van Leven 2009-2012*. September 2008. Pagina 8,9.

van een netwerkmodel voor e-cultuur. Dit model dient een leidraad te zijn voor organisaties binnen de kunst- en cultuursector hoe om te gaan met de mogelijkheden van e-cultuur en de verbintenissen die worden gelegd binnen netwerken. De Raad voor Cultuur pleit voor het inzetten van nieuwe strategieën op het terrein van digitalisering en vernetwerking. Deze strategieën omvatten vooral de begrippen netwerktaken, cultureel onderzoek en professionalisering. De raad voor Cultuur brengt het advies uit aan het ministerie om meer te investeren in digitale cultuur. Tevens spreekt de raad over:

“Culturele instellingen moeten vanuit hun specifieke identiteit en eigen kracht samenwerken.”<sup>15</sup>

Vanuit dit standpunt benadrukken zij het belang van netwerktaken. Dit zijn de taken die een instelling, naast zijn gewone kerntaken, ook dient te realiseren ten goede van samenwerking met andere instellingen. Zij stellen daarbij ook dat:

“Aangezien een focus op kerntaken nogal eens op gespannen voet staat met het samenwerken of de vernieuwing in netwerken, moet het beleid – met aandacht voor de kerntaken van een instelling – zich specifiek richten op het stimuleren van het laten samengaan van identiteit en samenwerking.”<sup>16</sup>

De Raad voor Cultuur brengt met deze standpunten duidelijk het advies over aan de minister van OC&W om het cultuurbeleid aan te passen aan de veranderingen in de samenleving. De netwerksamenleving, aangewakkerd door e-cultuur, is in hoge mate verankerd in de maatschappij en bieden nieuwe kansen aan culturele instellingen om op verschillende manieren samen te werken met andere instellingen en het publiek. De raad ziet in de netwerksamenleving en de digitalisering een fundamentele katalysator voor vernieuwing en professionalisering.

### ***Algemene trends***

Uit al deze beleidstukken kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Er zijn een aantal trends die ten grondslag liggen aan de veranderingen in het cultuurbeleid. Onder andere door het advies van de Raad voor Cultuur, bepleit de minister van OC&W dat de culturele sector op een aantal punten dient te veranderen.

De eerste trend gaat over marktwerking. Instellingen in de kunst- en cultuursector dienen meer eigen inkomsten te genereren en minder afhankelijk te zijn van de overheid. Ook moeten de instellingen zorgen voor een betere onderhandelingspositie met zowel de overheid als andere financiers. Meer samenwerking met het bedrijfsleven en andere sectoren buiten de cultuursector om is gewenst. Deze samenwerkingsverbanden kunnen zorgen voor alternatieve manieren van financiering.

Ten tweede moet er een betere organisatiestructuur komen. De overheid is niet tevreden met de management structuur van de sector. Er zijn veel te veel verschillende instanties waarmee onderhandeld moet worden en bovendien is de structuur niet transparant genoeg. Eén aanspreekpunt voor de sector, een organisatie die in staat is een sterke onderhandelingspartner te

---

<sup>15</sup> Raad voor Cultuur. *Netwerken van betekenis. Netwerktaken in digitale cultuur en media*. Maart 2010, 3

<sup>16</sup> Ibidem, 4.

zijn naar de overheid is waar naar gestreefd wordt. Er is kortom te veel bureaucratie binnen de kunst en cultuursector. Een oplossing zou volgens de overheid zijn om meer geld te geven aan minder instellingen. Kwaliteit in plaats van kwantiteit. De sector zou moeten overstappen van een jungle van individuen naar een eenheid met sterke onderhandelingspositie.

Het derde opvallende aspect dat voor de overheid als zeer belangrijk wordt gezien, is het vergroten van het maatschappelijk draagvlak. De waarde en het belang van kunst en cultuur moet bekend worden gemaakt bij de samenleving en meer verankerd raken. De overheid ziet het als een grote taak voor de sector om hier verandering in aan te brengen.

Tot slot lijkt ook de politiek in te zien dat er aandacht moet komen voor de netwerksamenleving, digitalisering in de vorm van social media en samenwerking binnen de culturele sector. Nergens anders, als in het advies van de Raad voor Cultuur, wordt zo duidelijk dat het tijd is om de rol van samenwerking binnen de culturele sector te vergroten en dat het beleid daar ook aan aangepast dient te worden.

### 1.3 De reactie vanuit het culturele veld

Dat de aankomende kabinetsperiode flink wat veranderingen met zich mee zal brengen is ondertussen ook doorgedrongen tot de het culturele veld zelf. Dat de bezuinigingen en de voorstellen van de Raad voor Cultuur consequenties hebben, valt niet meer te ontkennen. Er zijn in het afgelopen jaar dan ook een aantal initiatieven gestart, met als uitgangspunt het verenigen van de gehele kunst- en cultuursector. Het besef dat de sector als geheel te versnipperd is lijkt toch door te dringen; de tijd om daar iets aan te doen is aangebroken.

#### ***Cultuurformatie opgericht***

Cultuurformatie<sup>17</sup> is een bundeling van een aantal belangenorganisaties binnen de kunstwereld en werd in oktober 2006 opgericht vanuit een samenwerking tussen o.a. Kunsten '92, de federatie kunstenaarsverenigingen en FNV – kiem. Cultuurformatie is een lobbyorganisatie en heeft voornamelijk als doel de kunstensector als één geheel te vertegenwoordigen. Tijdens de vorige tweede kamer verkiezingen heeft cultuurformatie een belangrijke rol gespeeld; dit zal voor de aankomende kabinetsformatie niet anders zijn. Cultuurformatie is met name een belangrijke spin in het web tijdens veranderende politieke situaties. Door haar brede samenstelling van allerlei koepelorganisaties en verenigingen binnen de kunstwereld, heeft zij een goed overzicht van de zaken die voor de kunstwereld belangrijk zijn. De oprichting van Cultuurformatie is een belangrijke stap in de richting van samenwerking. De vraag van de overheid om de onderhandelingen met het veld transparanter te maken door met één partner om de tafel te kunnen zitten, wordt hiermee beantwoord.

Cultuurformatie is niet alleen een belangrijke onderhandelingspartner naar de politiek toe, ook organiseert zij regelmatig bijeenkomsten waarop er met het culturele veld wordt gesproken over belangrijke onderwerpen. Vanuit deze georganiseerde bijeenkomsten zijn regelmatig plannen opgesteld die worden gepresenteerd aan de minister van OC&W. Tevens zijn er een aantal werkgroepen en platforms ontstaan, die zich richten op specifieke onderwerpen binnen de kunst- en cultuursector. Het OBSERVATORIUM en STOER (Sterke Organisatie en Representatie) zijn hier voorbeelden van. Het OBSERVATORIUM is een open platform dat zich richt op de toekomst van de cultuursector. Zij hebben een eigen website waar zij informatie, nieuws, een agenda en een community hebben. De werkgroep STOER staat onder leiding van Erik Fischer en is gericht op het nadenken over en vormen van een betere organisatiestructuur van de culturele sector. Daarmee is cultuurformatie niet alleen een belangenorganisatie, maar ook een actiegroep.

#### ***Estafette gesprekken***

De estafette gesprekken is een serie van drie gesprekken die hebben plaatsgevonden op initiatief van Cultuurformatie. De gesprekken zijn begonnen naar aanleiding van het verslag van de Commissie Cultuurprofijt aan Ronald Plasterk. De commissie oordeelde dat de kunst- en cultuursector op een aantal cruciale punten te kort schoot en dat verbetering op deze punten zeer gewenst is. Om de

---

<sup>17</sup> [www.cultuurformatie.nl](http://www.cultuurformatie.nl)

kritiek van de commissie cultuurprofijs te bespreken en een plan van aanpak te kunnen maken voor verbetering zijn de estafette gesprekken in het leven geroepen. Het thema van de gesprekken was:

“De culturele sector beschikt over veel creativiteit, lef, potentie en organisatievermogen. Hoe kan die kracht beter worden aangewend voor het collectief?!”

Om te helpen bij het formuleren van actiepunten heeft de sector bij deze gesprekken mensen uit andere sectoren uitgenodigd deel te nemen aan de gesprekken. Zo waren er gasten uit het bedrijfsleven, uit de sport en uit de wetenschap aanwezig tijdens de bijeenkomsten. Uit de drie gesprekken zijn veel ideeën voortgekomen over de verbetering van de sector, met name ten aanzien van samenwerking en organisatiestructuur. De ideeën en resultaten van de gesprekken zijn vastgelegd in een verslag, dat bedoeld is om door andere organisaties binnen de cultuur sector te lezen en te bediscussiëren.<sup>18</sup>

### ***Zonnewende bijeenkomst: Operatie Blooming***

Op verzoek van het platform Cultuurformatie zijn een veertigtal prominenten uit de cultuursector bij elkaar gekomen voor de zonnewende bijeenkomst. Dit is een jaarlijkse bijeenkomst opgezet door Cultuurformatie om de huidige stand van zaken binnen het culturele veld te bespreken. Deze bijeenkomst was duidelijk bedoeld om de nijpende politieke situatie en de gevolgen daarvan voor de culturele sector te bespreken. Het praktische doel van de bijeenkomst was om met gezamenlijk tot een strategische toekomstvisie voor de culturele sector te komen. Door middel van verschillende gespreksleiders, die ieder verschillende thema's behandelden, werd de deelnemers een kritische spiegel voor gehouden. De vraag die beantwoord moest worden aan het eind van de bijeenkomst was op welke manier de kunst- en cultuursector de komende kabinetsperiode (en daarmee bezuinigingen) tegemoet moet treden? Wat is de beste strategie? De toekomstvisie die uiteindelijk op basis van de bijeenkomst geformuleerd is zal nog gepresenteerd worden aan de (toekomstig) minister van OC&W.<sup>19</sup>

Nu we hebben gezien dat de kunst- en cultuursector als geheel zich probeert te verenigen, wordt het ook interessant om de podiumkunstensector in ogenschouw te nemen. Het punt is dat de gehele kunst- en cultuursector geen baat heeft bij zijn vereniging in samenwerkingsverbanden, als er aan de basis, binnen de verschillende branches, geen eenheid heerst. De concurrentiegedachte overheerst nu nog te veel binnen de podiumkunsten. De initiatieven tot vereniging van het culturele veld zouden een eye-opener moeten zijn voor de podiumkunstensector. De mogelijkheden en voordelen van samenwerking worden op verschillende manieren aangetoond door middel van de bovenstaande voorbeelden. Bovendien laten deze initiatieven ook zien dat er nog genoeg te verbeteren valt.

---

<sup>18</sup> De Cultuurformatie. *Dat moet in de cultuurwereld ook lukken! Een onderzoek naar nieuwe organisatievormen voor de culturele sector*. Verslaglegging: Verslagbureau Stan Verschuuren, 2008.

<sup>19</sup> Anita Twaalfhoven. *Operatie Blooming. Verslag van de Zonnewendebijeenkomst*. Schoorl: de Cultuurformatie, 2010.

## 1.4 Wat biedt dit voor kansen voor de theatersector?

In deze paragraaf trekken we de situatie iets nauwer en kijken we specifiek naar de theatersector. Nu de politieke situatie geschetst is en de kunst- en cultuursector sector enig idee heeft van wat het te wachten staat, is de vraag hoe we deze informatie gebruiken. Wat biedt deze uitgangspositie voor kansen? Naar mijn stellige overtuiging wordt het doemscenario alleen bewaarheid als de sector niets onderneemt. Passief toekijken is niet langer een optie meer. De sector zal een assertieve houding aan moeten nemen om in deze roerige tijden het hoofd boven water te houden en er sterker uit te komen. Dit is het moment om te laten zien dat het stoffige en elitaire imago van de podiumkunsten verleden tijd is. Als de sector vanuit beide motieven om te gaan samenwerken (dreiging en ambitie) aan de slag gaat, dan liggen de kansen op professionalisering van de gehele podiumkunstensector voor het oprapen.

### ***Motieven voor samenwerking: bedreiging en ambitie***

Al deze ontwikkelingen bieden ook kansen. Nu de dreiging voor de kunst- en cultuur sector steeds groter wordt, zal men creatiever en efficiënter moeten omgaan met de bestaande middelen. Samenwerking (zowel intern als extern) zal heel wat voordelen opleveren. Er zijn twee hoofdmotieven van waaruit ik pleit voor meer samenwerking binnen de sector. Het eerste motief - en datgene dat hier zojuist uitvoerig is beschreven - is dreiging. Het huidige politieke klimaat is bedreigend voor de gehele kunst- en cultuur sector.

Als men nadenkt over de gevolgen van de crisis voor de theatersector, wordt het duidelijk dat de toekomst van de kunst- en cultuursector er onzeker bijligt. In deze situatie zullen er nieuwe manieren moeten worden gevonden om tot dezelfde resultaten te komen. De kwaliteit van de sector staat natuurlijk nog steeds bovenop. Maar om deze kwaliteit ook te kunnen blijven bieden, zal men creatief moeten omspringen met bestaande middelen om het hoofd boven water te houden. De bedreiging komt namelijk niet alleen vanuit de politiek die allerlei bezuinigingen wil doorvoeren, ook het genereren van eigen inkomsten zal lastig worden vanuit een situatie waarin de markt niet stabiel is en veel bedrijven en consumenten kiezen voor zekerheid. De creativiteit schuilt daarom ook in het neerzetten van een stabiele, zekere en creatieve podiumkunstensector, die nieuw publiek en nieuwe sponsors kan aantrekken. Het is daarom vanuit dit motief pure noodzaak om te gaan zoeken in de richting van samenwerking. Samenwerking zorgt voor een samen sterk gevoel en kan de versnipperde theatersector een fundamentele basis geven om vanuit te werken. Zeker als we kijken vanuit financieel oogpunt, valt op het gebied van samenwerking heel veel te winnen. Alleen al als we kijken naar het efficiënter inzetten van producten door deze centraal in te kopen, zou er een hoop geld bespaard kunnen worden. Bovendien biedt samenwerking op het gebied van het delen van kennis en expertise ook een uitkomst.

Het tweede motief om te gaan samenwerken is ambitie. Dit valt samen met het willen creëren van nieuwe kansen. Samenwerking zal niet slagen en wordt nooit een lange termijn strategie wanneer iedereen alleen maar vanuit zijn eigen belangen handelt. De ambitie om meer te willen, om vanuit een ander perspectief naar de sector te kijken is misschien nog wel een belangrijker motief dan dreiging. Er moet vanuit de podiumkunsten de ambitie zijn om verder te willen kijken en de kans



te benutten om de organisatie van binnen uit, zeg maar bottum-up, te willen veranderen. Om vanuit dit motief naar samenwerking te kunnen kijken, zal men echter vanuit vertrouwen naar het geheel moeten kijken. De ambitie moet voor iedereen gelden en om samenwerking te laten slagen is het belangrijk dat iedereen op de hoogte is van elkaars belangen en het algemeen belang. Alle samenwerkingspartners zullen zich moeten realiseren dat het geheel groter is dan de som der delen. Dit vertrouwen vereist een hoop inzet om tot een goede afloop te komen. Dit onderwerp zal verder worden toegelicht in het hoofdstuk over succesvol samenwerken (H3).

### ***Samenwerking op het gebied van marketing en onderzoek***

Uit de verschillende beleidsstukken die in dit hoofdstuk aan bod zijn gekomen, blijkt dat er in toenemende mate aandacht wordt besteed aan zaken als marketing, netwerken en samenwerking. Werd er eerst nog impliciet gerefereerd aan deze onderwerpen, in het advies van de Raad voor Cultuur, werd het geheel specifiek benoemd. De kunst- en cultuur sector zelf lijkt de problemen van de instabiele politieke situatie en de versnipperde sector en wellicht ook de mogelijkheden van vereniging en eenheid te herkennen en actie te ondernemen. Het is nu tijd om vanuit de motieven bedreiging en ambitie te gaan samenwerken vanuit de basis. De podiumkunstensector dient zichzelf met een kritische blik te bekijken en te realiseren dat het tijd is voor verandering.

Zoals ik zal toelichten in het volgende hoofdstuk van dit onderzoek valt er op het gebied van marketing nog heel veel te winnen. Marketing is een uitstekend terrein waarop de mogelijkheden van samenwerking kunnen worden verkend. Niet in de laatste plaats vanwege de ontwikkelingen op het gebied van 'social media'. Daarnaast is het terrein van cultureel onderzoek – ook aangegeven in het advies van de Raad voor Cultuur – ook een uitstekend gebied om samenwerking in te bevorderen. Samenwerking binnen de podiumkunsten op deze twee gebieden zal zorgen voor een sterkere, efficiëntere, aantrekkelijke en meer professionele theatersector.

## Hoofdstuk 2

### Theatermarketing: de mogelijkheden van Social Media voor samenwerking

Op het gebied van kunstmarketing zijn de laatste jaren veel ontwikkelingen geweest. Zowel voor de rol van marketing binnen de theatersector als op technologisch gebied is er veel veranderd. Wetenschappers als Miranda Boorsma streven ernaar marketing als volwaardig onderdeel van het kunstproces te erkennen.<sup>20</sup> Daarnaast hebben de technologische vernieuwingen er voor gezorgd dat onze maatschappij op een andere manier omgaat met communicatie en informatievoorziening, waardoor er ook in de theatersector deuren worden geopend naar alternatieve manieren van marketing. In dit hoofdstuk zal ik trachten aan te tonen wat de mogelijkheden zijn van Social Media voor theaterinstellingen.

Social Media kunnen worden ingezet om samenwerkingsverbanden te vergemakkelijken alsmede samenwerking tussen instellingen en het publiek te laten ontstaan; zogenaamde cocreatie. Steeds meer instellingen zien het voordeel van het inzetten van marketingtools om meer publiek te bereiken. Toch is gebleken dat niet alle directeuren en leidinggevenden in de theatersector heil zien in het inzetten van marketing. Marketing is nog steeds een ondergeschoven kindje, terwijl het toch zo veel mogelijkheden biedt. Juist nu.

In dit hoofdstuk zal ik beschrijven welke ontwikkelingen er op marketinggebied hebben plaatsgevonden en hoe deze zijn in te zetten voor zowel het verbeteren van de instelling zelf door interne samenwerking, als het verbeteren van de gehele sector door middel van externe samenwerking. De vragen die hierbij centraal staan zijn:

*Wat is de stand van zaken op het gebied van marketing in de theatersector?*

*Op welke manier kunnen recente ontwikkelingen binnen theatermarketing bijdragen aan het professionaliseren van de theatersector?*

*Wat is de schakel tussen moderne marketing en samenwerking?*

---

<sup>20</sup> Miranda Boorsma. *Marketing van theater en andere kunsten. Vergroting van publieksdeelname in theorie en praktijk*. Amsterdam: Boekmanstudies, 1998.

## 2.1 De rol van marketing binnen de theatersector

De rol van marketing binnen de kunst en cultuursector is nog steeds een punt van hevige discussie. Omdat de kunst- en cultuursector en daarmee de theatersector geen commerciële onderneming is, is er geen rol weggelegd voor marketing in de traditionele zin van het woord. Het product aanpassen aan de wensen en behoeften van het publiek om het daarmee goed te verkopen. Dit is iets dat rechtstreeks ingaat tegen de fundamentele waarden van de autonomie van de kunst. De kunstenaar moet in alle vrijheid zijn werk kunnen doen, zonder rekening te hoeven houden met wat de massa vindt. Op een andere manier kan er geen kunst ontstaan.

In de afgelopen twintig jaar, zijn er echter steeds meer wetenschappelijke studies en artikelen verschenen over de rol van marketing binnen de kunsten. Deze studies tonen aan dat marketing en artistieke autonomie geen tegenovergestelde hoeven te zijn. Het is mogelijk om het product zelf in alle vrijheid te laten ontstaan, terwijl alles daaromheen zo georganiseerd wordt dat het zoveel mogelijk mensen aantrekt. Dit wordt ook wel aangeduid met de lange termijn visie op marketing. De kunstenaar past zijn kunstwerk niet aan op de wensen en behoeftes van het publiek (korte termijn), maar probeert met zijn werk de smaak van het publiek aan te wakkeren of te beïnvloeden. Alhoewel de argumenten pro marketing steeds gefundeerder worden, lijkt marketing als strategie nog steeds niet volledig te zijn opgenomen binnen de theatersector. Het probleem blijft dat veel organisaties marketing nog steeds zien als puur en alleen publiciteit. Daarmee is er een gat te constateren tussen de marketingtheorie - zoals beschreven in de werken van de auteurs hieronder - en de dagelijkse praktijk.

### ***Kotler en Scheff: Strategic Market Planning***

In het werk van Kotler en Scheff staat strategische marketing planning centraal. De auteurs van *Standing Room Only* stellen dat deze visie op marketing het meeste profijt oplevert voor de podiumkunsten. Het gaat erom als organisatie vooruit te denken en een langer termijn visie op te stellen van waaruit je te werk gaat. De situatie van waaruit deze auteurs schrijven is weliswaar anders, de Verenigde Staten kent een heel ander financieringsstelsel voor de podiumkunsten dan Nederland, het maakt hun werk echter niet minder relevant. Kotler en Scheff spreken in de inleiding van hun boek namelijk van een crisis in de podiumkunsten. De inkomsten gaan achteruit, de publieksaantallen dalen en organisaties gaan failliet. In Nederland is op dit moment een vergelijkbare situatie te herkennen. Als Nederland geen systeem kende waarbij de overheid subsidies verleent, zouden er wellicht heel wat minder gezelschappen en podia zijn. Bovendien gaat ook ons subsidiestelsel steeds meer toe naar een systeem waarin de vrije markt een rol speelt. De eigen inkomsten die instellingen binnen de theatersector moeten vergaren, krijgen een steeds groter aandeel in de totale inkomsten. Precies om die reden is het werk van Kotler en Scheff zo interessant en waardevol. Zij laten ons zien hoe een goede marketing strategie instellingen kan helpen bij het aantrekken van nieuw publiek en het behouden en verbeteren van de relatie met bestaande kunstconsumenten. Wat het werk van Kotler en Scheff bovendien van belang maakt voor dit onderzoek, is de aandacht die zij besteden aan samenwerking en concurrentie binnen de podiumkunsten. Zij hebben een apart hoofdstuk gewijd aan 'collaboration' en beschrijven daarin

verschillende vormen van samenwerking. Ze besteden aandacht aan samenwerken met publiek, samenwerken met andere non-profit organisaties, zakelijke samenwerking, sponsoring, samenwerking om de kosten te verlagen en samenwerking tussen meerdere organisaties. Naast al deze verschillende vormen van samenwerking, laten Kotler en Scheff zien wat het belang van samenwerken is in plaats van blijven concurreren met elkaar.<sup>21</sup>

### ***Reyer van der Vlugt: een doelmatige aanpak***

Van de Vlugt legt in zijn boek *Marketing van kunst en cultuur* heel helder uit wat volgens hem de rol is van marketing binnen de theatersector. Hij geeft een opsomming van drie recente ontwikkelingen binnen de kunst en cultuursector die er voor zorgen dat de rol van marketing langzaam verandert. Allereerst neemt de concurrentiedruk toe. Het aantal culturele instellingen (of culturele organisaties, zoals Van der Vlugt het benoemt) is toegenomen over de jaren. Bovendien is ook de concurrentie met andere vrijetijdsbestedingen toegenomen. Daardoor wordt het voor instellingen steeds belangrijker zich goed te profileren. Marketing is het instrument om jezelf als instelling mee te profileren. De tweede ontwikkeling die van belang lijkt te zijn is de steeds sterker wordende individualisering. Het publiek wordt steeds kritischer en krijgt steeds meer eisen ten aanzien van de indeling van hun vrije tijd. Het aanbieden van aanbod op maat speelt in op deze ontwikkeling en geeft het publiek de kans zijn individuele eisen in te willigen. De derde belangrijke ontwikkeling betreft de rol van de overheid binnen de theatersector. Was het voorheen zo dat de overheid subsidies verleende op basis van artistieke inhoud en praktische uitvoerbaarheid; nu is ook de positie op de markt een belangrijke factor geworden binnen subsidieverlening. Instellingen dienen nu ook aan te tonen in hoeverre ze zich staande kunnen houden op financiële en economische basis. De eigen inkomstennorm van de commissie cultuurprofijt is hier een goed voorbeeld van.<sup>22</sup> Deze drie ontwikkelingen zorgen ervoor dat de instellingen hun visie op de rol van marketing moeten herformuleren. Van der Vlugt benadrukt de essentie van doelgerichte marketing met zijn werk. De doelstellingen van marketing volgens van der Vlugt zijn als volgt: het is aan de ene kant noodzakelijk bestaand publiek te behouden. Daarbij is het opbouwen van een goede relatie tussen publiek en instelling essentieel. Aan de andere kant is het nodig nieuw publiek aan te trekken. Deze tweede doelstelling kan verwezenlijkt worden door middel van inventieve marketing. Incidentele bezoekers en nieuw publiek dienen vaker 'over de streep' te worden geholpen. Het op een efficiënte manier gebruik maken van beperkte middelen is een noodzaak geworden. Van der Vlugt bepleit met zijn werk een doelmatige aanpak en geeft daarvoor ook heldere en praktische handvatten, zoals werkbladen en afvinklijsten.

Uit dit verhaal kunnen we vooral afleiden dat het bij Van der Vlugt draait om efficiëntie en doelgerichtheid. Marketing is één van de belangrijkste middelen die je als instelling kunt inzetten om je te profileren; te onderscheiden van andere instellingen. In deze context wordt zijn verhaal

---

<sup>21</sup> Philip Kotler, Joanne Scheff. *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

<sup>22</sup> Brief Rapport Commissie Cultuurprofijt. Meer draagvlak voor cultuur (Kamerstuk 2007-2008, 28989 nr. 80), 10 juni 2008. <http://www.minocw.nl/documenten/19044.pdf>

interessant als het gaat om de concurrentie met andere vrijetijdsbestedingen buiten de theatersector. Marketing kan ook uitstekend worden ingezet om de gehele sector mee te profileren en te promoten. Een goed voorbeeld uit de praktijk is de museum8 in Amsterdam. Dit is een samenwerkingsverband tussen drieëndertig musea in Amsterdam om daarmee in één nacht zoveel mogelijk bezoekers aan te trekken. Met dit initiatief zetten zij de gehele museumbranche in een ander positief licht. Uit dit voorbeeld, dat Van der Vlugt ook aanhaalt, blijkt dat het heel goed mogelijk is om door middel van een collectieve campagne een hele sector te promoten.<sup>23</sup>

### ***Miranda Boorsma: het publiek als coproducent***

In het boek *Marketing van theater en andere kunsten*, gaat Miranda Boorsma in op de waarde van marketing voor de theatersector.<sup>24</sup> Zij ziet in marketing een middel om met name de publieksdeelname te vergroten en de relatie tussen theaterinstelling en publiek te verbeteren. Zij stelt dat het achterhaald is om de rol van marketing alleen te zien als een commerciële manier om je product te verkopen. Marketing is niet alleen promotie, maar veel meer een manier om de identiteit van je organisatie of voorstelling kenbaar te maken. Marketing staat dus altijd in dienst van een voorstelling, gezelschap, maker of podium. In de theatersector draait het volgens Boorsma allemaal om het opbouwen van relaties. Een relatie met je publiek, met andere instellingen, maar ook met de maatschappij in het geheel. Deze relaties bekijkt zij vanuit een netwerkperspectief. Dit houdt in dat alle actoren binnen de theatersector van elkaar afhankelijk zijn. Het kunstproces is hierin één geheel. Productie, distributie en de consumptie van kunst kunnen niet los van elkaar worden gezien. Door deze visie op het kunstproces wordt het publiek een essentieel onderdeel van de sector. Boorsma beschrijft marketing hiermee niet langer als alleen een middel om iets te bereiken, maar meer een strategische houding. Een houding die een essentieel onderdeel zou moeten zijn van de organisatie. De nieuwe koers die moet worden gevaren is een holistische in plaats van een fragmentarische.

In het latere werk van Miranda Boorsma staat de rol van het publiek centraal. Het is niet langer de passieve toeschouwer die als een spons alles in zich opzuigt. Het publiek is veel meer een actieve betekenisgever, een coproducent, die een geheel eigen plek heeft verworven in het kunstproces. De rol van het publiek wordt hierdoor even waardevol als de rol van de kunstenaar zelf. Als theaterinstellingen uit gaan van dit perspectief kunnen zij de rol van het publiek niet langer bagatelliseren. Het draait allemaal om de beleving van de coproducent. De omstandigheden rondom de voorstelling dienen daarom optimaal verzorgd te zijn en aangepast aan de wensen van de toeschouwer. Hieruit komt weer naar voren dat het niet gaat om het aanpassen van het artistieke product zelf, maar de elementen daaromheen. Eén van die elementen is bijvoorbeeld service. Als men binnen het theater zorgt voor een goede en klantgerichte service, is de beleving van het publiek beter en daarmee de kans dat zij terugkomen groter.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Reyer van der Vlugt. *Marketing van kunst en cultuur. Hét publiek bestaat niet*. Deventer: Kluwer deventer, 2001

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Miranda Boorsma. *De consument als coproducent van kunst*. Boekman 68, Kunst en commercie, 2006.

### ***Hoe nu verder?***

Als we de theorieën zoals deze hierboven zijn samengevat met elkaar vergelijken, is er een aantal overeenkomsten te constateren. Deze onderliggende trends bepalen de manier waarop men in de toekomst om zou moeten gaan met marketing binnen de sector en spelen bovendien een cruciale rol bij het inzetten van sociale media.

Allereerst wordt er een andere rol toebedeeld aan de overheid. De overheid lijkt zich steeds meer terug te trekken uit de kunstwereld en de sector over te laten aan de markt. De positie op de markt en het vergaren van meer eigen inkomsten zijn belangrijke criteria geworden voor de overheid om instellingen aan te toetsen. Bovendien wil de overheid dat kunstinstellingen minder afhankelijk worden van de subsidiegelden van het rijk, de provincie en de gemeentes. Door deze wensen van de overheid neemt voor de instellingen de druk toe om zich steeds beter te profileren. De drang naar concurrentie lijkt daarmee ook aan te zwellen.

Ten tweede krijgt de bezoeker een belangrijkere rol in het hele proces. Zoals Boorsma al aangeeft wordt het kunstproces steeds meer beschouwd als één geheel en kunnen productie, distributie en consumptie niet meer los worden gezien van elkaar. Niet alleen blijkt dat bezoekers van de kunsten actief betekenis genereren, bovendien zijn zij een belangrijke bron van inkomsten. Hoe meer publiek, hoe hoger het percentage eigen inkomsten. Daarnaast worden de wensen van de bezoekers steeds meer toegespitst. Door de individualisering van de samenleving, verwachten bezoekers dat een kunstproduct voldoet aan hun verwachtingen en worden er steeds vaker producten op maat gemaakt.

Als derde trend zien we dat marketing binnen de theatersector steeds meer aandacht gaat vragen. Wetenschappers en andere vooruitstrevende denkers zien in marketing een nieuwe manier om de kunst en cultuursector een opkikker te geven. Door meer te werken vanuit een strategische marketing visie, die op de lange termijn werkt, kunnen organisaties marketing een onderdeel maken van de dagelijkse praktijk. Planning en doelgerichtheid zijn hierbij belangrijke elementen. Ook gaan deze wetenschappers uit van een meer holistische aanpak van het kunstproces. Productie, distributie en consumptie moeten worden gezien als onderdeel van één proces en zijn daarmee onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Toch lijkt de theorie niet samen te gaan met de praktijk. Marketing wordt door veel instellingen, met name de artistieke afdelingen van deze instellingen, nog steeds beschouwd als een vies woord. Marketingafdelingen zijn veelal nog steeds afdelingen die zich voornamelijk bezig houden met promotie. Daar is natuurlijk niets mis mee. Maar zoals we hebben gelezen in de bovenstaande alinea's is marketing zoveel meer dan promotie alleen. Het probleem met marketing heeft voor een groot deel te maken met het idee dat marketing en artistieke autonomie elkaar in de weg zitten.

Wanneer we deze visies op de rol en de waarde van marketing in acht nemen, kunnen we gaan kijken hoe deze opvattingen een plek krijgen binnen recente ontwikkelingen op technologisch gebied. Welke vernieuwingen zijn er ontwikkeld en op welke manier hebben zij al een plek verworven binnen de sector?

## 2.2 Nieuwe ontwikkelingen: Social Media en web 2.0

### *Traditionele versus nieuwe media*

Binnen de marketing van de kunst- en cultuursector zijn er sinds de opkomst van de digitale media vele nieuwe ontwikkelingen geweest die invloed hebben op de inzet van marketingtools voor de sector. De laatste vijf jaar is de discussie rondom marketing binnen de kunst en cultuursector op een hoger niveau getild door nieuwe technologieën en recente ontwikkelingen in digitale media.

Waren het eerst de 'broadcasting media' en gedrukte media (ofwel traditionele media), zoals radio, televisie, kranten en tijdschriften, die de meeste mensen op de hoogte brachten van het laatste nieuws, nu maakt het publiek en potentieel publiek gebruik van zogenaamde Social Media, zoals Twitter, Facebook, Hyves, blogs en fora om zichzelf op de hoogte te houden. Het verschil tussen deze sociale media en de traditionele media kan het best worden omschreven als het verschil tussen eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Bij de traditionele media is er sprake van een zender, een boodschap en een ontvanger. De zender verzendt de boodschap, met gebruik van het medium, en de ontvanger ontvangt de boodschap en geeft daar betekenis aan. Tegenwoordig gaat het verkeer meerdere kanten op. Door het gebruik van sociale media ontstaat er interactiviteit.

Sociale media worden ook wel onder de noemer web 2.0 verenigd. Dit is de term die Tim O'Reilly formuleerde voor het tweede stadium van het World Wide Web, die de omslag in het gebruik van het internet aangeeft.<sup>26</sup> Het belangrijkste verschil tussen web 1.0 en web 2.0, is dat het tegenwoordig draait om communicatie in plaats van alleen maar informatie. Het belangrijkste kenmerk van web 2.0 is dan ook interactiviteit. De ontvanger ontvangt en zendt een boodschap terug naar de verzender, of de ontvanger zendt de boodschap door naar een andere ontvanger, die het op zijn beurt weer doorstuurt naar de volgende. Hierdoor kan de boodschap tussentijds worden aangepast en genereert de ontvanger zijn eigen content (inhoud). De mogelijkheden zijn eindeloos. Door deze, interactieve, manier van communiceren ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor marketeers om hun producten aan de man te brengen.

Nieuwe technologische ontwikkelingen komen natuurlijk niet zomaar uit de lucht vallen. Bepaalde stromingen en trends liggen daaraan ten grondslag. Veranderingen in de samenleving zorgen er voor dat de technologische ontwikkelingen in gebruik worden genomen en een succes zijn. Voorafgaand aan sociale media zijn er drie trends te onderscheiden. Allereerst de democratisering van de media. Democratisering houdt in deze context in, dat men steeds meer in staat is zijn eigen inhoud (content) te genereren. Niet alleen de zender heeft het recht de content van zijn boodschap aan te passen, maar iedereen binnen het netwerk. Hierdoor is er een grote toename ontstaan van 'user generated content' op het internet. Dit wordt ook wel een content explosie genoemd. De tweede trend die ten grondslag ligt aan web 2.0 is sociale en participerende media. De media worden steeds meer sociaal en de gebruiker staat daarin centraal. Een web 2.0 applicatie is succesvol wanneer de ervaring van de gebruiker zo optimaal mogelijk is. Interactiviteit is een belangrijk kenmerk van veel sociale media en

---

<sup>26</sup> <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

toepassingen binnen web 2.0. Als derde trend is er het 'zoeken en gevonden worden'. Door de toename van content op het internet ontstaat het probleem van vindbaarheid. Een zoekmachine als Google, is niet afdoende meer, omdat deze niet specifiek genoeg is. De context van de content wordt steeds belangrijker. Ben je op zoek naar algemene informatie, of specifiek iets op regionaal niveau? Dit soort context gerelateerde vragen wordt steeds belangrijker en bepalen de manier waarop informatie naar de gebruiker toekomt.<sup>27</sup>

Om de nieuwe mogelijkheden van web 2.0 in beeld te brengen is het noodzakelijk eerst wat meer informatie te geven over de belangrijkste online toepassingen van sociale media. Deze online toepassingen (zoals Facebook en Twitter) zijn onder te verdelen in een aantal categorieën. Hierbij houd ik de indeling aan zoals deze is gegeven door Dan Zarella in zijn werk, *The Social Media marketing Book*.<sup>28</sup> Ik bespreek echter alleen die categorieën, die het meest bruikbaar zijn in de theatersector. Een categorie als 'bookmarking' is in dit geval bijvoorbeeld minder van toepassing.

### **Sociale netwerken**

De belangrijkste vorm van sociale media zijn de sociale netwerken. Sociale netwerken als Hyves, Facebook en LinkedIn worden op grote schaal gebruikt, zowel in de privé sfeer als voor het zakelijke contact. Sociale netwerken zijn steeds meer een manier geworden om je contacten te onderhouden en jezelf te profileren. Sociale netwerken maken gebruik van het principe van exponentiële groei. Wanneer jij op Hyves iemand toevoegt als 'vriend' dan heeft deze 'vriend' op zijn beurt ook weer een hoop vrienden. Wanneer deze mensen dan ook toegevoegd worden als jouw 'vrienden' breidt jouw netwerk zich heel snel uit.

### **Weblogs en Microblogs**

Een weblog is een online toepassing, veelal een website, waarop mensen hun ervaringen delen met anderen. Een weblog gaat vaak over één persoon. Deze persoon wil zijn leven en persoonlijke ervaringen delen met anderen. Sommige weblogs zijn alleen toegankelijk voor mensen die een wachtwoord bezitten, andere weblogs zijn vrij toegankelijk en daarmee zichtbaar voor iedereen. Weblogs blijken in Nederland vooral populair voor mensen die op reis gaan. Via de website [www.waarbenjij.nu](http://www.waarbenjij.nu) kun je als reiziger makkelijk een weblog aanmaken, zodat de achterblijvers altijd op de hoogte zijn van jouw ervaringen. Een speciale versie van een weblog is een microblog. Een microblog is een soort miniversie van een weblog. Je hebt als gebruiker een eigen profiel, maar kan ook net als op een forum gesprekken voeren met andere gebruikers van de microblog. De meest bekende microblog op dit moment is Twitter.

### **Mediasharing**

Bij Mediasharing draait het om het delen van mediacontent met anderen. De naam zegt het eigenlijk al. Je kunt films, muziek, en stukken tekst delen met anderen en vaak ook laten beoordelen door anderen. De inhoud van dit soort sites wordt zo min mogelijk gecontroleerd van bovenaf. Op

---

<sup>27</sup> Hein Hofman. *Van bezoeker naar co-producent of investeerder. Over de toepassingen van social media*. MMNieuws, 2010, nummer 2.

<sup>28</sup> Dan Zarella. *The Social Media Marketing Book*. Sebastopol: O' Reilly Media inc., 2010.



websites waar het draait om mediasharing is veel 'user generated content' te vinden. Een bekend en zeer populair voorbeeld van een toepassing van mediasharing is de website van You Tube, waar je filmpjes kunt uploaden en downloaden. De populariteit van de filmpjes op You Tube wordt afgelezen aan het aantal keren dat een filmpje wordt bekeken ('hit').

### **Fora**

Een forum is een plek op het internet waar over van alles en nog wat gesproken wordt. Anders dan een weblog, waar het draait om de ervaringen van één persoon, kan iedereen zich op een forum aanmelden en meepraten over uiteenlopende onderwerpen. Sommige fora specialiseren zich in één onderwerp, bijvoorbeeld vliegtuigen, andere fora richten zich op een bepaalde doelgroep van internetgebruikers, bijvoorbeeld single vrouwen. Fora worden in gebruik genomen om te dienen als een openbare plek waar vrij gedebatteerd, gediscussieerd en overlegd kan worden.

### **Beoordelings- en aanbevelingssites**

In deze categorie van Social Media draait het om het beoordelen van bepaalde producten en het doen van aanbevelingen aan elkaar. De ervaring van de gebruiker gaat steeds meer centraal staan, dit blijkt ook uit de populariteit van websites waar mensen producten beoordelen en aan elkaar aanbevelen. Een goed voorbeeld van een dergelijke beoordelingssite in de theatersector is *Moose*.<sup>29</sup> Dit soort websites speelt in de kunst en cultuurwereld een grote rol. Door de afname van het aantal recensieschrijvers en critici, daalt het aantal autoriteiten op dit gebied. Kunstconsumenten kijken daardoor steeds meer naar elkaar voor een goede aanbeveling. Mond-op-mond reclame blijkt nog steeds een grote rol te spelen in het koopgedrag van kunstbezoekers.

Al deze categorieën zijn dus te scharen onder het kopje Social Media. Voor de duidelijkheid zijn de categorieën in dit verhaal strikt gescheiden, in werkelijkheid zijn er vele combinaties mogelijk. We zouden zelfs kunnen stellen dat het crossmediale karakter van deze toepassingen één van de kenmerken van web 2.0 is. Op het internet zijn verschillende websites te vinden die verschillende applicaties op één website toepassen, zodat de gebruiker een optimale ervaring heeft. Van deze relatief nieuwe toepassingen wordt gretig gebruik gemaakt.

---

<sup>29</sup> [www.moose.nl](http://www.moose.nl)

## 2.3 De betekenis voor de sector

Maar wat betekent dit alles nu voor de sector zelf? Op welke manier kunnen de recente ontwikkelingen op het gebied van marketing bijdragen aan de professionalisering van de theatersector? Op welke manier is de rol van marketing binnen theaterinstellingen veranderd? Om als sector steeds meer gezamenlijke initiatieven te nemen op dit gebied, is het belangrijk om een goed inzicht te hebben in de voordelen van deze ontwikkelingen en welke zaken er eventueel nog in de weg staan. Hieronder volgt een overzicht van de voordelen van het gebruik van sociale media en van de onzekerheden waarmee de sector zelf nog te maken heeft.

### ***Viral Marketing of Buzz***

Viral marketing of het creëren van een 'buzz' is gebaseerd op het aloude principe van mond-op-mond reclame. Deze vorm van marketing maakt gebruik van beoordeling van mensen zelf, opdat zij hun (positieve) oordeel doorgeven aan anderen. Door middel van sociale netwerken, kunnen theaterinstellingen heel makkelijk een 'viral' of 'buzz' laten ontstaan. Virale marketing wordt door de opkomst van sociale netwerken op internet een stuk eenvoudiger. Er is al een aantal theaterinstellingen dat gebruik maakt van deze vorm van marketing om bijvoorbeeld een voorstelling te promoten.

### ***Crowdfunding***

Sociale media bieden ook de mogelijkheid op een andere manier dichter bij het publiek te komen. Doordat er via sociale netwerken en andere sociale media veel sneller contact kan worden gemaakt met je publiek, voelt het zich ook meer betrokken bij de organisatie. Deze betrokkenheid kun je terugvinden in 'crowdfunding'. Dit zogenaamde 'crowdfunding' is een manier om fondsen, ofwel gelden binnen te halen voor je organisatie door middel van je publiek. Je laat de kunstconsumenten meebetalen aan het produceren van bijvoorbeeld een voorstelling, waardoor zij invloed krijgen op het gehele kunstproces. Crowdfunding is een alternatieve manier om de inkomsten te verhogen. Op deze manier zouden instellingen minder afhankelijk hoeven te zijn van subsidies en kunnen zij ook nog eens profiteren van de aangename bijwerkingen van deze manier van fondsen werven; de betrokkenheid van het publiek.

### ***Cocreatie/participatie***

Een groot voordeel van het gebruik van Social Media door instellingen is dat er direct contact tussen instellingen en publiek optreedt. Van dit directe contact wordt nog veel te weinig gebruik gemaakt. Wanneer een gezelschap bijvoorbeeld wil weten wat het publiek van een bepaalde voorstelling vond, kan het om de mening van het publiek vragen via een blog of een forum. Met de feedback van het publiek kan dan meteen iets worden gedaan. Direct contact tussen instelling en publiek is niet alleen in het voordeel van de instelling, ook het publiek kan hierdoor een betere relatie krijgen met de instelling waardoor het zich meer betrokken voelt bij de organisatie. Op deze manier ontstaat er een soort domino effect van voordelen die de relatie tussen instelling en publiek kunnen verbeteren. Zoals Boorsma dus al voorspelde in haar artikel over de consument als coproductent, is de

toeschouwer veel meer dan alleen een passieve consument. Ook in de theaterpraktijk geldt dat interactiviteit een eis is geworden.<sup>30</sup>

Eén van de eerste gebieden waarop men meer kan bereiken door middel van samenwerken is het publiek. Uit onderzoek is gebleken dat 15% van alle bezoekers 50% van de kaartjes koopt. Deze 'heavy users', zijn in de minderheid ten opzichte van de 'light users' die met 85% de andere 50% van de kaartjes kopen. Deze light users zouden door middel van klantbinding meer betrokken kunnen worden bij een podium of gezelschap. In een poging deze klantbinding te bewerkstelligen, heeft het Bureau Promotie Podiumkunsten een traject opgezet dat CRM-management aanbiedt aan diverse podiumkunstinstanties. CRM-management staat voor 'Customer Relationship Management'. Het doel van dit traject is om instellingen een betere binding met hun klanten of bezoekers aan te laten gaan door middel van klanttevredenheid en klantrendement. ICT is hierbij een ondersteunende factor volgens de initiator van het traject. Steeds meer instellingen nemen deel aan het project. Ook in dit geval wijst het BPP erop dat wanneer een instelling besluit aan het traject deel te nemen, men er rekening mee moet houden dat er een grote rol is weggelegd voor marketing.<sup>31</sup> Marketing is wederom een manier om de relatie tussen de instelling en het publiek te vergroten en samenwerking tussen instellingen te vergroten.

### ***Samenwerking in de vorm van collectieve marketingcampagnes***

Binnen samenwerking zijn collectieve marketingcampagnes een middel om meer mensen - potentieel publiek - te bereiken. Als men binnen een theaterinstelling leert omgaan met Social Media, worden de mogelijkheden voor collectieve marketingcampagnes ook steeds meer veelzijdig. Collectieve campagnes kunnen door het gebruik van internet veel sneller worden opgezet. De kosten zijn relatief laag en de baten hoog. Het publiek zelf maakt al gebruik van deze mogelijkheden terwijl de sector nog achterop loopt. Alhoewel de mogelijkheden van sociale media steeds verder verkend worden door de sector, blijkt het toepassen nog steeds lastig te zijn. Dit heeft alles te maken met het ontbreken van een missie, een vaste doelstelling die een instelling zou moeten hebben als het gaat om het inzetten van sociale media als marketingtool. Dit is tevens het geval bij collectieve marketing. Een theaterinstelling moet zowel uitgaan van zijn eigen missie en doelstelling met de campagne, als van het gezamenlijke doel. Zijn de doelen niet duidelijk of lopen de belangen door elkaar, dan loopt een collectieve campagne vaak uit op niets. Een goed voorbeeld van een collectieve marketingcampagne voor de hele theatersector is de uitmarkt die ieder jaar wordt gehouden. De markten die in verschillende grote steden worden opgezet, hebben als doel alle gezelschappen en podia binnen de theatersector te promoten. Door middel van kraampjes met flyers en voorlichting en demonstraties en presentaties kunnen de deelnemers laten zien wat ze in huis hebben. Dit is niet alleen een voordeel voor de gezelschappen en podia die een eigen kraampje hebben, maar ook voor de sector in het algemeen. Het publiek dat naar de uitmarkt gaat, is niet alleen het publiek dat vaak naar het theater gaat. Het is ook potentieel nieuw publiek. Als deze mensen een leuke tijd hebben op de markt en vrijblijvend informatie kunnen verzamelen zorgt dat voor een goede indruk voor de hele sector.

---

<sup>30</sup> Boorsma, 2006.

<sup>31</sup> <http://www.crmcultuur.nl/home/>

## 2.4 In de praktijk..

De hierboven beschreven ontwikkelingen op het gebied van Social Media en de mogelijkheden daarvan in de marketing zijn helder. Het is echter nog wel een andere zaak om deze ook toe te passen in de praktijk. Het is minstens net zo belangrijk om te weten hoe je van deze ontwikkelingen gebruik moet maken, als te weten dat ze er zijn. Een verkeerd gebruik kan desastreuze gevolgen hebben voor het imago van een instelling alsmede de relatie met het publiek en andere instellingen. Het is noodzakelijk ook op de hoogte te zijn van de gevaren van deze ontwikkelingen om te weten waar je voor moet oppassen. Om het gebruik van sociale media te optimaliseren moet een theaterinstelling zich daarom van twee zaken vergewissen. Aan de ene kant gaat het erom als organisatie te begrijpen dat sociale media er zijn en dat je er op een voordelige manier gebruik van kunt maken. Herkenning en erkenning is het begin. Aan de andere kant zijn er de keuzes die gemaakt moeten worden. Wanneer je als organisatie er voor kiest om je in te laten met sociale media, is het belangrijk te weten hoe je daarvan gebruik wilt maken. Het maken van heldere keuzes daarin staat voorop. Stel je bijvoorbeeld één persoon in de organisatie aan als hoofdverantwoordelijk voor het sociale media gebruik of ga je uit van een meer integraal beleid waarin iedereen binnen de organisatie sociale media op de één of andere manier toepast?

### ***De POST methode van Forrester***

De POST methode van Forrester is een manier om gestructureerd om te gaan met het inzetten van sociale media. De letters in POST staan respectievelijk voor People; Objective; Strategy en Technology. Het is hierbij ontzettend belangrijk als theaterinstelling niet zomaar mee te gaan met de hype, maar bewust te kiezen voor het inzetten van sociale media en hier ook een beleid aan te verbinden.<sup>32</sup> Forrester stelt dat wanneer je als instelling werkt vanuit de gedachte dat je mee moet gaan met de tijd en dus een pagina op Facebook moet aanmaken, je verkeerd bezig bent. Het gaat om de volgorde waarin je de dingen doet. Het gaat allereerst om de mensen die je wilt bereiken. Het is als organisatie goed om te weten op welke sociale media je publiek zich begeeft. Vervolgens dien je jezelf af te vragen wat je wilt bereiken. Wat zijn de doelstellingen? De derde stap is het vinden van een strategie waarmee je die doelen kunt bereiken en daarna, als laatste, het vinden van een vorm van sociale media die daar bij past. Dit wordt ook beaamd door Martijn Staal.<sup>33</sup> In zijn artikel, dat op MMNieuws werd gepubliceerd, pleit hij voor een bewust gebruik van Social Media. Het moet geen manier worden om mee te gaan met de massa. Het gebruik van Social Media is een bewuste strategie, die alleen voordelen oplevert als je als instelling weet waar je mee bezig bent. Laat je als instelling van te voren goed informeren over de mogelijkheden. Bedenk wat je wilt en kies dan de optie die het beste aansluit bij die doelstelling. Een veel gemaakte fout is alles tegelijk willen doen. Begin klein en evalueer daarna de resultaten. Een groot voordeel van het inzetten van Social Media is dat het relatief goed meetbaar is. De Methode van Forrester is een uitstekende leidraad voor het gebruik van Social Media.

---

<sup>32</sup>[http://www.forrester.com/rb/Research/post\\_method\\_systematic\\_approach\\_to\\_mobile\\_strategy/q/id/53677/t/2](http://www.forrester.com/rb/Research/post_method_systematic_approach_to_mobile_strategy/q/id/53677/t/2)

<sup>33</sup> Martijn Staal. *Ga niet voor de hype*. MMNieuws, 2010. [www.mmnieuws.nl](http://www.mmnieuws.nl)

**Voorbeeld in de praktijk: Theatermarketing 2.0**

In september 2009 ging de leergang theatermarketing 2.0 van start. Marketinggoeroe Richard van Hooijdonk introduceerde een marketing 2.0 variant speciaal voor de podiumkunstensector. Deze marketing 2.0 is een variant op leergang web 2.0, dat de nieuwe mogelijkheden van het internet schetst en bedrijven en instellingen deze leert toepassen. Bij marketing 2.0 gaat het erom de voordelen van web 2.0 te gebruiken voor promotie en communicatie doeleinden. Niet alleen commerciële bedrijven willen hier gebruik van maken. Juist de publieke sector heeft behoefte aan het toepassen van kennis op dit gebied om zo dichterbij haar publiek te komen. De leergang marketing 2.0 is opgezet door de samenwerkende organisaties VSCD (vereniging van schouwburg- en concertgebouw directies), de NAPK (Nederlandse Associatie voor de PodiumKunsten), het BPP (Bureau Promotie Podiumkunsten) en het Nederlands Uitburo. Marketingexpert Richard van Hooijdonk is tevens één van de initiatiefnemers en heeft een belangrijke rol als adviseur. Het uitgangspunt van de leergang marketing 2.0 is dat er een professionaliseringsgang moet worden gemaakt op het gebied van marketing binnen de podiumkunsten. Instellingen weten niet hoe ze om moeten gaan met Social Media, terwijl hun publiek al lange tijd gebruik maakt van microblogs als Twitter. Kansen blijven hierdoor onbenut. De eerste resultaten van de leergang werden op 15 januari in de Balie in Amsterdam gepresenteerd.

De kern van dit project was om de theatersector te onderwijzen op het gebied van social media, nadat bleek dat de sector op dit gebied erg achter liep. De makkelijkste manier was om een dag te organiseren waarbij iedereen samen zou komen, zodat de hele sector profijt kon hebben van de leergang. Een verrassend neveneffect van dit project bleek het enthousiasme van de deelnemers om met elkaar aan de slag te gaan. Het blijkt dat marketing een goed terrein is om samenwerking tussen verschillende instellingen aan te gaan.

Al eerder publiceerde TM artikelen over de (veranderende) rol van marketing binnen de podiumkunsten en in hoeverre de instellingen zelf daar mee aan de haal gaan of niet. Uit de coverstory die TM van de leergang maakte, blijkt vooral dat veel instellingen heel welwillend tegenover het idee staan om meer te gaan samenwerken. Men merkt op dat er veel te weinig wordt samen gewerkt; er bestaat vooral een groot gat tussen de podia en gezelschappen. Die situatie moet veranderen. Wanneer gezelschappen en podia hun kennis delen, ontstaan er meer mogelijkheden om de marketingcampagnes van gezelschappen aan te laten sluiten bij de publieksgroepen van de podia.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Robbert van Heuven. *Twitterend naar het theater. Theatermarketing 2.0*. TM. 14,1. Februari 2010.

## 2.5 De schakel tussen sociale media en samenwerking

Sociale media kunnen niet alleen worden ingezet om samenwerking te bevorderen. Het werkt ook andersom. De moderne marketing en daarmee het gebruik van sociale media maakt samenwerking noodzakelijk.

Marketing is een lange termijn strategie, een houding, waar van uit instellingen werken om hun publiek te bereiken. Om zoveel mogelijk publiek te bereiken is efficiënt werken een voorwaarde. Tot nu toe zijn veel theaterinstellingen hun eigen gang gegaan en hebben zij ieder voor zich telkens opnieuw het wiel uit gevonden. Dit is niet efficiënt, maar bovenal niet effectief. Dus om ervoor te zorgen dat er geen kennis verloren gaat, is er meer uitwisseling nodig van ervaring en expertise op het gebied van marketing en sociale media. Het opbouwen en aanspreken van een netwerk van bevriende instellingen zorgt ervoor dat instellingen makkelijker en effectiever hun publiek kunnen bereiken.

Het probleem is dat de informatievoorziening voor het (potentieel)publiek nog veel te sporadisch en diffuus wordt aangeboden. Marketingcampagnes worden ingezet per productie, en men richt zich daarmee op de korte in plaats van de lange termijn. Om de service naar het publiek toe te verbeteren is gebundelde informatievoorziening een ideale uitkomst. Hiermee bevredig je als instelling de behoefte van het publiek (namelijk om individueel geselecteerd aanbod te bieden) zonder de artistieke van het product aan te tasten. Gebundelde informatievoorziening kan alleen mogelijk worden gemaakt als dit netwerk van bevriende instellingen wordt aangesproken.

Oscar Wibaut beaamt deze stelling: “We moeten veel meer naar een gezamenlijk platform voor gezelschappen en podia: je moet niet werken vanuit titels waar je een campagne aan hangt, maar juist vanuit die campagnes.”<sup>35</sup> Een dergelijk platform zou heel goed gerealiseerd kunnen worden in de vorm van een website. Deze website bevat informatie over de inhoud van voorstellingen, waar ze te zien zijn en hoe men moet reserveren. Door deze bundeling van informatie zien de mensen in één klap wat het aanbod is en waar ze dit kunnen zien. Door gezelschappen en podia samen te laten werken kan er meer bereikt worden.

De essentie van het werken met sociale media is dat je middels instrumenten die op een niet-lineaire manier informatie verschaffen en verspreiden, probeert (potentieel) publiek aan te spreken. Sociale media opereren, in tegenstelling tot traditionele media, in een netwerkstructuur waarin van alle kanten informatie op de gebruiker aankomt. De gebruiker kan zelf bepalen wat hij met deze informatie doet en of hij naar meer informatie op zoek gaat. De netwerk basis van sociale media zou voor een optimale inzet ook doorgevoerd moeten worden in de werkwijze van de theaterinstellingen. Het heeft geen zin om als theaterinstelling van sociale media gebruik te maken wanneer je een enkele voorstelling wilt promoten. De gebruiker van sociale media en daarmee het potentiële publiek is op zoek naar verbondenheid. Een gezelschap, podium, orkest, impresariaat etc. moet iets kunnen bieden wat bij de gebruiker past en een totaal plaatje oplevert. Het gaat dus veel

---

<sup>35</sup> Citaat uit: *Theatermarketing 2.0. Twitterend naar het theater*. TM, jaargang 14, nummer 1, februari 2010, 15.

meer om de inhoud en het verhaal achter de organisatie, dan om één dansopvoering of muziekstuk. Om dit totaal plaatje aan de gebruiker te kunnen aanbieden zullen theaterinstellingen samen moeten werken om alle benodigde informatie te bundelen en de potentiële bezoeker de optimale ervaring te geven. De positieve ervaring van een bezoeker begint niet bij de start van de voorstelling, maar veel eerder bij de start van zijn of haar zoektocht naar een bepaalde voorstelling.

### **Voorbeeld uit de praktijk: KIJKUIT**

Het samenwerkingsproject dat bekend staat als KIJKUIT<sup>36</sup> is een uitstekend voorbeeld van het op de juiste manier in de praktijk brengen van sociale media. KIJKUIT is een samenwerkingsverband tussen zeventien jeugdtheatergezelschappen om de krachten te bundelen. Zij streven naar professionalisering op het gebied van theatermarketing. Zo beheren zij samen een website waarop promotie wordt gemaakt voor alle voorstellingen van de deelnemende gezelschappen. Op de website kan de potentiële bezoeker een agenda vinden, een forum, nieuws en trailers bekijken van aankomende voorstellingen. Het is duidelijk dat KIJKUIT succes boekt. Het aantal deelnemende gezelschappen liep in twee jaar op van twee naar zeventien. Bovendien staan de gezelschappen samen op de jaarlijkse uitmarkt. Afgelopen jaar nodigde KIJKUIT een aantal marketeers uit van verschillende podia om te praten over de behoeften van de podia en hoe KIJKUIT daarin een rol kan spelen. Dat er duidelijk ook een wens aanwezig is vanuit de podia om samen te werken met de gezelschappen bleek uit het aantal aanmeldingen bij de stand van KIJKUIT op de marketingdag van 2009. KIJKUIT laat zien dat je door middel van het inzetten van sociale media meer kan bereiken en dat samenwerking daar voor nodig is. Zonder een netwerk en het uitwisselen van kennis en informatie is er geen basis voor het aanbieden van de informatie waar het publiek zo naar verlangt.<sup>37</sup>

Kortom; de inzet van sociale media, de moderne vorm van marketing, vraagt om samenwerking vanuit de gehele theatersector. Alleen op deze manier kan de inzet van sociale media geoptimaliseerd worden en kunnen de doelstellingen van de sector ten aanzien van verhoging van het publieksbereik, verhoging van het maatschappelijk draagvlak en professionalisering bereikt worden.

---

<sup>36</sup> [www.kijkuit.nl](http://www.kijkuit.nl)

<sup>37</sup> Robbert van Heuven. *Theatermarketing 2.0. Twitterend naar het theater*. TM, jaargang 14, nummer 1, februari 2010.

***Samenvattend...***

We hebben nu gelezen over de mogelijkheden van Social Media als het aankomt op marketing en samenwerking. Nieuwe technologieën zorgen ervoor dat er op een andere manier en wellicht ook op een eenvoudiger manier samen gewerkt kan worden. Alhoewel Social Media binnen steeds meer instellingen in de theatersector worden toegepast, zijn er nog heel wat verbeteringen te boeken. Het gaat er niet om dat je als instelling een bepaalde trend volgt, maar juist ontdekt wat je wilt bereiken met het inzetten van sociale media. Pas dan weet je ook welke sociale media voor jouw organisatie relevant zijn. De rol van marketing in het algemeen is nog steeds te mager. Het verschil tussen de theorie en de praktijk blijkt nog steeds groot. Wetenschappers zoals Miranda Boorsma pleiten voor een hernieuwde kijk op marketing. Een visie waarin marketing niet langer een vies woord is en artistieke autonomie en rekening houden met de wensen van het publiek naast elkaar kunnen bestaan. Pas wanneer marketing een essentieel onderdeel wordt van een instelling en gezien kan worden als een houding in plaats van een middel, dan zullen Social Media strategieën en samenwerkingscampagnes nut hebben. De leergang theatermarketing 2.0 is wellicht een stap in de goede richting. In het volgende hoofdstuk zullen we kijken naar de factoren die samenwerking in het algemeen tot een succes maken. Na het lezen van hoofdstuk 1 en 2 weten we wat de voordelen zijn van samenwerking en waarom het nu zou moeten gebeuren. Maar hoe we samenwerking precies moeten opstarten en tot een succes maken, komt in het volgende hoofdstuk aan bod.



## Hoofdstuk 3

### Van versnippering en concurrentie naar eenheid; samenwerking in de theatersector

---

In dit hoofdstuk staat het bespreken van succesvolle en minder succesvolle initiatieven op het gebied van samenwerking centraal. Ik zal een aantal voorbeelden van succesvolle en minder succesvolle samenwerkingsverbanden uit de theatersector bespreken en aan de hand daarvan een lijst samenstellen van factoren waaraan een goede samenwerking dient te voldoen. Dit geldt ook voor de minder geslaagde plannen. Deze zal ik ook analyseren en de factoren bepalen die er voor zorgen dat de samenwerking minder soepel verloopt. Daarnaast is het van belang op te merken dat we in dit deel van de scriptie tevens op tweeledig niveau handelen. We kijken dus naar de twee vormen van samenwerking waar het in dit onderzoek om draait. Interne samenwerking en externe samenwerking. Op het gebied van samenwerking binnen een instelling zullen andere factoren de bovenhand voeren, dan bij samenwerking tussen instellingen. Het is de bedoeling dat in dit hoofdstuk de volgende vragen worden beantwoord:

*Welke factoren leiden tot een succesvolle samenwerking binnen de theatersector?*

*Welke factoren en gevoeligheden leiden tot een belemmering voor samenwerking in de theatersector?*

*Wat zijn de doelstellingen die de theatersector kan behalen aan de hand van samenwerking?*

Bovendien is het daarbij van belang om op te merken dat er een verschil is tussen succesfactoren en belemmeringen die gelden voor samenwerking in het algemeen, samenwerking binnen de podiumkunstensector en samenwerking op de gebieden marketing en onderzoek. Deze drie verschillende niveaus, hierna aangeduid als macro, meso en micro niveau, zullen apart worden besproken in dit hoofdstuk.

### 3.1 Voorbeelden van samenwerkingsverbanden binnen de podiumkunsten

#### ***Het Utrechts Model***

Het utrechts model is een samenwerkingsverband tussen verschillende instellingen binnen de podiumkunstenwereld in Utrecht. Zowel gezelschappen als podia, als individuele makers en productiehuisen hebben zich in dit model met elkaar verenigd. Enkele instellingen die bij HUM zijn aangesloten zijn: De Paardenkathedraal, Huis aan de Werf, De Berenkuil, Theatergroep Aluin, theater Kikker, Stadsschouwburg Utrecht en nog veel meer. Het sleutelwoord van dit model is samenwerking. Samenwerking in tegenstelling tot concurrentie. De deelnemende organisaties zetten zich samen in voor een beter theaterklimaat in Utrecht. Dat dit model succesvol is blijkt wel uit de gretige aftrek dat het model vindt in andere sectoren en in andere plaatsen.<sup>38</sup>

Naast het Utrechts Model is er ook het Jong Utrechts Model ontstaan. Dit is een samenwerkingsverband van jonge en relatief nieuwe makers uit Utrecht. JUM bestaat uit vijf gezelschappen: Cowboy bij Nacht, De Zus van Roos, De Heiploeg, Ponies en het NUT (Nieuw Utrechts Toneel). Ook zij hebben zich verenigd onder één noemer en noemen zichzelf een zakelijk samenwerkingsverband. Alhoewel zij een samenwerkingsverband zijn, waarborgen zij ook de eigen identiteit en creativiteit van de individuele gezelschappen. Het samenwerkingsverband werkt in feite als een impresariaat voor de verschillende groepen. Door middel van een gezamenlijke website, een gedeeld kantoor en contactadres werken zij efficiënt en professioneel.<sup>39</sup>

Alhoewel het Utrechts Model een groot succes is, blijkt toch dat de waardering vanuit de overheid minder is dan gedacht. In een advies dat door de Raad voor Cultuur werd overhandigd aan de minister van cultuur, werd de situatie waarin het Utrechts Model zich verkeerde genegeerd. De Raad adviseerde de minister vanwege het nieuwe systeem van de Basis Infrastructuur dat er een stadsgezelschap moest komen in Utrecht. Alhoewel Utrecht hierdoor in de BIS zou worden opgenomen, had dit wel vergaande gevolgen voor de harmonie die er bestond tussen de verschillende partners van het Utrechts Model. Het Utrechts Model schreef mede daarom een bezwaarschrift aan de minister, waarin zij voorstelden het Utrechts Model als een volwaardig speler in het veld te beschouwen en daarom de plannen zoals de Raad voor Cultuur deze voor ogen had, te wijzigen. Door een te krap budget voor de BIS besloot de minister echter het advies van de Raad op te volgen en het Utrechts Model daarmee in een moeilijke positie te manoeuvreren.<sup>40</sup>

#### ***Bureau promotie Podiumkunsten***

Het Bureau Promotie Podiumkunsten (BPP) is een uitstekend voorbeeld van samenwerking tussen verschillende verenigingen en brancheorganisaties ter bevordering van de promotie van de gehele theatersector. Het BPP is ontstaan vanuit een aantal losse organisaties die uiteindelijk onder de noemer van het BPP verder zijn gegaan. Het doel van het BPP is de theatersector voor een zo groot

---

<sup>38</sup> <http://www.ccaa.nl/page/3210/nl>

<sup>39</sup> <http://jongutrechtsmodel.wordpress.com/>

<sup>40</sup> Reactie van het Utrechts Model op het advies van de Raad voor Cultuur. Utrecht: mei 2008.

en breed mogelijk publiek toegankelijk te maken door middel van collectieve marketing en promotie. Zij zijn de enige stichting in Nederland dat zich binnen de podiumkunsten volledig richt op marketing en promotie. Het BPP werkt samen met zowel gezelschappen als productiehuisen om hun doelen te realiseren. Het bureau is daarnaast ook een expertisecentrum op het gebied van marketing. Zij delen hun kennis en kunde met zoveel mogelijk organisaties en instellingen, zowel binnen als buiten de podiumkunstensector. Het organiseren van bijeenkomsten, dagen, workshops en dergelijke brengt het BPP dicht bij het verwezenlijken van hun missie. Zo organiseren zij bijvoorbeeld de jeugdtheaterdagen, de marketingdag voor de podiumkunsten en hebben zij geholpen bij het opzetten en realiseren van de leergang theatermarketing 2.0.

Het BPP is een uitstekend voorbeeld van een succesvolle samenwerking. De stichting is zelf ontstaan vanuit samenwerking en werkt op haar beurt zoveel mogelijk samen met andere organisaties binnen en buiten de theatersector. De missie van het Bureau Promotie Podiumkunsten sluit precies aan bij het doeleinde dat de hele sector zou moeten hebben wanneer men vanuit ambitie gaat samenwerken. Het verbeteren van de sector door middel van het delen van kennis en kunde en het toegankelijk maken van de sector voor een groot en breed publiek door middel van die kennis en kunde.<sup>41</sup>

### ***Het Nederlands Theater Festival***

Het Nederlands Theater Festival (TF) is een jaarlijks terugkerend festival in Amsterdam dat nog eenmaal (aan het begin van het nieuwe theaterseizoen) de tien hoogtepunten van het vorige theaterseizoen laat zien. TF opent het festival ,en daarmee het nieuwe theaterseizoen, met de Staat van het Theater. Ook worden er ieder jaar tijdens het festival de toneelprijzen uitgereikt. Het Nederlands Theater festival is ontstaan vanuit het idee om de theatersector op een collectieve manier te promoten. Het festival is daarmee niet zozeer gebaseerd op het maken of laten zien van nieuwe content, maar op het nogmaals onder de aandacht brengen van bestaande voorstellingen bij een groot publiek. De missie van TF is volgens Pien van Gemert dan ook: “het promoten van theater bij een groot publiek. Het festival heeft daarin een voorbeeldfunctie.”<sup>42</sup>

Naast dat TF een organisatie is die verschillende samenwerkingsverbanden aangaat op het gebied van promotie van de hele theatersector, is het ook een goed voorbeeld van interne samenwerking. De samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen TF verloopt bijzonder soepel. Het artistieke team en de marketingafdeling zijn volwaardige partners van elkaar en krijgen evenveel ruimte om hun eigen taken en verantwoordelijkheden uit te voeren. De staf van TF heeft marketing als ene volwaardig onderdeel van het proces opgenomen in het beleid en de visie van het festival. Er wordt veel met elkaar overlegd en problemen worden opgelost door er met elkaar over te praten, in plaats van elkaar te negeren. In het interview met Pien van Gemert, komt de tevredenheid over haar plek in de organisatie goed naar voren. Zij zegt: “Ik ben heel tevreden over mijn eigen plek binnen de organisatie. Alles wordt er met mij overlegd.”<sup>43</sup> Op de organisatie van TF lijkt een

---

<sup>41</sup> <http://www.promotiepodiumkunsten.nl/Content.aspx?id=18>

<sup>42</sup> Interview met Pien van Gemert (Hoofd Marketing en Communicatie bij het Nederlands Theater Festival). 09-07-2010.

<sup>43</sup> Ibidem.

netwerkmodel veel meer van toepassing dan een hiërarchisch model, dat in veel andere theaterinstellingen nog steeds gehandhaafd wordt.

### ***Casestudy: Samenwerkingsproject TF***

Het Nederlands Theater Festival is een goed voorbeeld van zowel interne als externe samenwerking en van een goede inzet van sociale media. Zij zijn bezig met de ontwikkeling van een samenwerkingsproject op het gebied van collectieve promotie en cocreatie door middel van een interactieve website. Het is de bedoeling dat deze website toegankelijk wordt voor zowel theaterpubliek als medewerkers van theaters en makers bij gezelschappen. Het publiek kan zijn of haar aanbevelingen over de voorstelling schrijven en daarna doorsturen aan vrienden en bekenden. Hierdoor ontstaat er een vorm van mond-op-mond-reclame via sociale media. Het gebruik van sociale media wordt in dit samenwerkingsproject van harte toegejuicht. De mogelijkheden die ontstaan via online aanbevelingen zijn zeer waardevol voor het festival. De online aanbevelingen die door het publiek worden gegeven bevatten namelijk zeer waardevolle informatie over de voorstellingen. Deze Unique Selling Points kunnen door de gezelschappen en theaters weer gebruikt worden voor de voortzetting van hun reclamecampagnes.

### ***Topstukken***

Helaas zijn er ook projecten die minder succesvol zijn gebleken als het gaat om samenwerking. De serie Topstukken<sup>44</sup> is op initiatief van tien theaters en schouwburgers gestart als een marketingstrategie. Elk seizoen worden er vier toneelstukken geselecteerd die hernomen worden in de tien deelnemende theaters. Deze Topstukken worden opnieuw onder de aandacht gebracht bij het publiek. Een geweldig initiatief met, helaas, een slechte uitwerking. Het project kreeg voor de proefperiode van één jaar subsidie. Na het proefjaar is de subsidie meteen stilgezet. Het stoppen met het financieren van het project had alles te maken met de onduidelijkheid over de inhoud van de serie. De serie Topstukken werd als omstreden beschouwd omdat niemand het er over eens kon worden over bepaalde voorstellingen nu wel of niet thuishoorden in de reeks. Helaas werden de persoonlijke belangen van de individuele deelnemers niet gelijkgesteld aan het algemeen belang.<sup>45</sup>

### ***Het Theaterverbond***

Het Theaterverbond is in mei 2007 opgericht door de directeur van het RO Theater, Carel Alons. In dit verbond zijn zowel gezelschappen als podia, productiehuisen en opleidingen verenigd in een organisatie die streeft naar een betere positie voor het gesubsidieerde toneel in Nederland. Het verbond werd opgezet om de wankele positie van het toneel en het weinige contact tussen de brancheorganisaties te verbeteren. Het Theaterverbond heeft in 2010 besloten zijn activiteiten over te dragen aan andere organisaties zoals het Theater Instituut Nederland. Wat nu precies de reden is voor deze mysterieuze opheffing van het verbond is niet duidelijk. Zij geven tegelijkertijd aan dat de situatie veranderd is en het verbond daarom niet meer nodig is, maar dat de taken van het verbond

---

<sup>44</sup> [www.topstukken.nl](http://www.topstukken.nl)

<sup>45</sup> <http://wijbrandschaap.nl/tekst/content/view/326/44/>

van dergelijk belang zijn, dat deze niet verloren mogen gaan.<sup>46</sup> Een dergelijk verslag van de resultaten van het verbond is nergens te vinden. Helaas is de effectiviteit van de samenwerking daarom niet te toetsen.

Uit al deze voorbeelden van geslaagd en minder geslaagde samenwerkingsverbanden blijkt dat er een hoop goed kan gaan, maar ook een hoop mis. Dat projecten weleens mislukken is natuurlijk geen verrassing. De reden waarom ze mislukken is echter wel een zaak om uit te zoeken. Het is even waardevol de factoren te benoemen die zorgen voor een mislukking, als om factoren van succes te benoemen. Uit deze praktijkvoorbeelden zullen de succesfactoren en de belemmeringen van samenwerking geabstraheerd worden; aangevuld met theorieën uit prominente literatuur over samenwerken en citaten uit het interview dat ik gehad heb met Pien van Gemert van het Nederlands Theater Festival.

---

<sup>46</sup> <http://www.theaterinstituut.nl/Theater-Instituut-Nederland/Theatersector/Subsidie-samenwerking/Theaterverbond/Theaterverbond-draagt-activiteiten-over>

## 3.2 Wat zijn de succesfactoren voor samenwerking?

Uit de eerder besproken voorbeelden van samenwerkingsverbanden binnen de podiumkunsten kunnen we aantal factoren abstraheren die kunnen leiden tot succesvolle samenwerking. Deze factoren bieden uiteraard geen garantie, maar leiden eerder tot een verhoogde kans op succes. Naast de voorbeelden van succesvolle samenwerkingsverbanden in de vorige paragraaf, kunnen we informatie halen uit een verslag van het ACMC<sup>47</sup> congres getiteld 'Succesvol samenwerken'. Dit congres dat in de zomer van 2005 plaatsvond werd speciaal gehouden om er achter te komen wat samenwerken in de theatersector nu zo lastig maakt. Naar aanleiding van dit congres is er een artikel verschenen op de website van het ACMC. In het artikel worden tips gegeven voor succesvolle samenwerking.<sup>48</sup> Een andere goede bron voor meer algemene informatie over succesvol samenwerken is het boek "Collaboration: what makes it work?" van Paul Mattessich en Barbara Monsey. Daarnaast is het werk van Diego Gambetta over vertrouwen en samenwerking waardevol voor een onderzoek naar de succesfactoren van samenwerking.<sup>49</sup>

Er zijn vier stadia te herkennen in het proces van samenwerken: het ontwikkelen van het idee, het vinden van partners, de start van het project en het doorzetten van de samenwerking tot een langdurige relatie. Alle vier de stadia hebben hun eigen voorwaarden voor een succesvolle afloop.

### ***Het ontwikkelen van het idee***

Bij het ontwikkelen van het idee om te gaan samenwerken is het belangrijk je als organisatie af te vragen wat je doel is. Wat wil je met samenwerking bereiken? Gaat het puur om het verwezenlijken van eigen belangen? Dan is samenwerking wellicht geen goed idee. Natuurlijk kunnen individuele belangen een rol spelen, zolang ze in evenwicht zijn met het grotere doel: het belang van de groep. Het is duidelijk deze **belangen en doelen voor ogen** te hebben bij het willen opzetten van een samenwerking.

### ***Het vinden van partners***

In dit stadium van het samenwerkingsproces is het van wezenlijk belang **de juiste partners** te vinden voor de samenwerking. De relatie tussen de partners is minstens zo belangrijk als de reden waarom men wil gaan samenwerken. Werk daarom alleen samen met partners die bij je passen. Dat betekent niet dat je alleen met vrienden samen zou moeten werken, maar wel dat er een bepaalde klik moet zijn tussen de mensen die samenwerken. Er moet ruimte zijn om met elkaar te **communiceren** en elkaar in waarde te laten. Tevens is het belangrijk te letten op de samenstelling van het team. **Veelzijdigheid** en aanvulling zijn beter dan een eenzijdig team. Zeker in de theatersector geldt: hoe meer creativiteit, hoe beter.

---

<sup>47</sup> Associatie voor culturele marketing en communicatie. Is een platform voor kennis en netwerken op het gebied van marketing en communicatie in het culturele veld. [www.acmc.nl](http://www.acmc.nl)

<sup>48</sup> Stephen Hodes, Karin Swart. *Succesvol samenwerken*. Stichting ACMC, publicatie op: <http://www.lagroup.nl/publicaties/44/1>.

<sup>49</sup> Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford,

### ***De start van het project***

Wanneer er definitief een besluit is gemaakt om te gaan samenwerken en er passende partners zijn gevonden, is het zaak een goede start te maken. Een goede start maak je door in de eerste plaats **open** te zijn naar je partners toe. Het advies in het ACMC artikel over succesvol samenwerken luidt dan ook om gezamenlijk om de tafel te gaan zitten en een aantal vragen met elkaar te beantwoorden.<sup>50</sup> Het is noodzakelijk dat alle samenwerkingspartners op de hoogte zijn van elkaars belangen en doelen en van het gezamenlijke doel. Het is belangrijk dat de samenwerking op twee niveaus werkt: op **het individuele en het collectieve niveau**. Het een mag niet ten kosten gaan van het ander. Wanneer het collectieve niveau teveel overheerst kan dit leiden tot de angst voor het verlies van de eigen identiteit van de individuele partners. Dit zou een reden kunnen zijn om de samenwerking te beëindigen. Steek daarom **tijd en energie** in het project en het behalen van je doelen, evenzeer als in elkaar. Je partners leren kennen is tevens de beste manier om **vertrouwen** op te bouwen. Op zakelijk gebied zorgt een goede **taakverdeling** voor helderheid. Bekijk waar iedereen goed in is, en besluit met elkaar wie welke functie bekleedt. Overigens is het in dit stadium van samenwerking ook belangrijk om te beslissen op welke manier er besluiten worden genomen.

### ***Een langdurige relatie***

Om de samenwerking in stand te houden, zijn weer hele andere factoren van belang. Als de samenwerking eenmaal opgezet is en de partners elkaar hebben leren kennen, is het opbouwen van een langdurige en gezonde samenwerking aan de orde. Concreet is het toepassen van hele praktische zaken dat kan zorgen voor het behoud van de samenwerking. Het initiëren van een **evaluatie** is daar een goed voorbeeld van. Wanneer er doelstellingen zijn behaald en er genoeg taken zijn uitgevoerd, dan is een evaluatie een goede afronding. De verschillende partners kunnen benoemen wat hun functie was in het geheel, hoe de uitvoering verliep en welke doelen behaald zijn. Vervolgens kunnen ze dan ook van elkaar benoemen wat er goed en slecht ging. Ook hier geldt: openheid van zaken is een pre. Wanneer iets niet goed is gegaan, benoem dit dan ook en bedenk als team een geschikte oplossing. Maar vooral, blijf de relatie **onderhouden** door er tijd en energie in te blijven steken. De realisatie dat het geheel meer is dan de som der delen zorgt er voor dat de waardering voor de uitkomst van de samenwerking groot zal zijn. Ten slotte is het in een samenwerkingsverband ook belangrijk niet meteen wonderen te verwachten. Net als in een persoonlijke relatie, duurt het een tijd voor er een goede verstandhouding is opgebouwd en de relatie vruchtbaar wordt voor beide partijen. Wanneer de samenwerking niet meteen soepel verloopt, geef dan niet te snel op en investeer tijd en moeite in het verbeteren van de samenwerking.

---

<sup>50</sup> Succesvol samenwerken, 1.

### 3.3 Factoren die samenwerking verhinderen

Naast de factoren die er voor zorgen dat een samenwerking succesvol verloopt, zijn er uiteraard ook factoren die er voor zorgen dat samenwerking verhinderd wordt. Deze factoren zijn net als de succesfactoren op te delen in een aantal categorieën.

#### ***Gevoeligheden bij het starten van samenwerking***

Samenwerken, en dan met name op het zakelijke gebied en in de marketing, ligt vaak gevoelig bij de artistieke afdeling van een instelling. Het idee dat nadenken over zakelijke en marketing strategieën toch al snel betekent dat je als instelling commercieel bent komt nog vaak voor. Marketing wordt nog steeds verward met de marketing visie vanuit het bedrijfsleven, waarin het product wordt aangepast aan de behoeften van de klant. Deze visie komt duidelijk naar voren in een artikel van Jos Schuring.<sup>51</sup> De titel van zijn artikel luidt: "Promotie vertroebelt product." Schuring is van mening dat de sector vercommercialiseert en dat dit leidt tot popularisering. Het artistiek aanbod in de sector verschaalt volgens Schuring door de aandacht voor marktwerking.

Bovendien wordt het argument van de intrinsieke waarde van kunst nogal eens aangehaald om de kunstconsument in het proces volledig te negeren. Volgens de aanhangers van dit bezwaar is de instrumentele waarde van kunst ondergeschikt aan de intrinsieke waarde. L'art pour l'art is het credo. Het maatschappelijk draagvlak voor de kunst wordt dan van ondergeschikte waarde. Het delen van zakelijke en marketingtechnische informatie is dan ook niet relevant.

De derde gevoeligheid ten aanzien van het starten van samenwerkingsprojecten heeft te maken met onkunde. Veel gezaghebbende personen uit de theaterwereld hebben geen kaas gegeten van ondernemen en marketing. Deze onkunde en onwetendheid zorgt voor een angst tegenover deze onderdelen. Om kennis van deze gebieden op te doen, dient men tijd, geld en moeite te steken in een leerproces. Dit is precies waar men tegen aan loopt wanneer men als werknemer bij een theaterinstelling opgaat in de waan van de dag.

#### ***Belemmeringen tijdens het samenwerkingsproces***

De 'In-it-to-win-it-mentaliteit van individuen partners doet een samenwerking geen goed. Wanneer men de voordelen en competenties van de andere partners alleen gebruikt voor het eigen gewin, zal de samenwerking snel stuklopen. Het uit het oog verliezen van het algemeen belang, of het nooit hebben gehad, belemmert samenwerking in al zijn facetten. Eenrichtingsverkeer zal bij samenwerken nooit lukken. Samenwerking is geen strijd.

Een tweede grote belemmering is niet bereid zijn openheid van zaken te geven tijdens het proces. Wanneer de partners geen vertrouwen hebben in elkaar en achterdocht om de hoek komt kijken is de kans van slagen zeer gering. Weinig vertrouwen kan samengaan met ongelijkwaardigheid. Maak altijd duidelijke afspraken binnen de organisatie over de het beslissingsmodel. Wie is

---

<sup>51</sup> Joost Schuring. *Promotie vertroebelt product*. MMNieuws, 2009.



verantwoordelijk voor wat en is er sprake van hiërarchie? Ook al is dit laatste wel het geval dan blijven alle partijen gelijkwaardig. Iedereen zijn rol is even veel waard of hij of zij nu beslissingen mag nemen of niet.

### ***Moelijkheden bij het in stand houden van de samenwerking***

Tijdens het in stand houden van samenwerkingsverbanden komen er ook allerlei lastige situaties naar voren. Een goed voorbeeld is de mislukking van een project als *Topstukken* dat niet geëvalueerd werd. Hierdoor was het voor de betrokken partijen niet duidelijk of de doelen van hun samenwerking nu wel of niet zijn behaald. Als de samenwerking eindigt met een teleurstellend gevoel is de drang om het op te geven groot.

Wanneer er wel een evaluatie van het project is geweest, maar de resultaten die het opleverde niet de gewenste zijn, loont het toch om door te zetten. Bekijk waar het mis is gegaan en maak een doorstart. Desnoods in een andere vorm. Houdt ook de uitkomst(en) van de samenwerking niet voor jezelf. Ook van fouten kunnen anderen leren. Zeker in het geval van gezamenlijk onderzoek laat men elkaar nogal eens het wiel opnieuw uitvinden. Dit is zonde van de tijd en moeite die er in het onderzoek is gestoken. Wanneer de resultaten (goed of slecht) van het onderzoek openbaar worden gemaakt kan de hele sector er van profiteren.

### **3.4 De doelstellingen van samenwerking in de theatersector.**

Het ultieme doel van het opzetten van samenwerking binnen de theatersector is professionalisering. Deze professionalisering bestaat uit een aantal componenten. Allereerst uit professionalisering zich in de verbetering van de sector zelf. We hebben kunnen lezen over de onvrede die er bestaat bij makers en anderen uit de sector. Door middel van samenwerking zou deze onvrede verholpen kunnen worden. Door het oprichten van samenwerkingsverbanden die bestaan uit individuele organisaties en belangrijke spelers uit de theatersector, kan van onderaf een betere organisatiestructuur ontstaan. Dat een betere organisatiestructuur gewenst is weten uit de beleidstukken die in hoofdstuk 1 zijn geanalyseerd en uit de reactie van de culturele sector zelf. Een betere organisatiestructuur ontstaat in de eerste plaats door meer transparantie. Openheid van zaken over activiteiten en plannen naar de buitenwereld ligt aan de basis van deze transparantie. Daarnaast heeft het opzetten van een betere organisatie als voordeel dat er helderheid verschaft wordt over iedereen zijn rol binnen het geheel. Op deze manier zou er wellicht één organisatie binnen de sector kunnen ontstaan die als de vertegenwoordiger van de gehele sector kan optreden.

Naar de buitenwereld toe heeft de theatersector ook een aantal doelstellingen te bereiken. Allereerst zal het streven naar een beter imago van de theatersector behaald kunnen worden. Wanneer de sector als één geheel naar buiten treedt en er zowel op intern, als op extern niveau goed wordt samengewerkt, zal dat ten goede komen aan het imago van de sector. Bovendien zullen collectieve campagnes en een verbetering van de positie van marketing binnen de sector zorgen voor een breed en loyaal publiek. Het zal ten goede komen aan het maatschappelijk draagvlak van de kunsten en de publieksparticipatie op den duur verhogen.

Op het terrein van samenwerking met de politiek zijn er ook doelstellingen vanuit de sector. Het vergroten van het maatschappelijk draagvlak, door de verbetering van het imago van de theatersector, kan leiden tot een verbetering in de relatie met de overheid. Een sterke en creatieve sector die bereid is de handen in één te slaan en tegemoet te komen aan de wensen van de politiek en van de samenleving, zal een positieve onderhandelingspositie bezitten.

## Conclusie

---

In toenemende mate wordt er door de politiek aandacht besteed aan de problemen binnen de kunst- en cultuursector in het algemeen en de theatersector specifiek. Het feit dat de sector versnipperd is bijvoorbeeld, dat de organisatiestructuur te wensen over laat en er weinig maatschappelijk draagvlak lijkt te zijn voor de gesubsidieerde kunsten. De politiek ziet deze situatie graag veranderen. Daarnaast spelen op een heel ander vlak de instabiele politiek situatie en de gevolgen van de economische crisis ook een rol in dit verhaal. Bezuinigen moeten worden doorgevoerd en de cultuur enveloppe lijkt een geliefde kandidaat te zijn wanneer een rechts kabinet het voor het zeggen krijgt. Om ondanks deze strubbelingen toch een sterke kunst- en cultuursector te behouden, dient er vanuit de sector zelf initiatief te worden genomen. De tijd lijkt aangebroken te zijn om gehoor te geven aan de geluiden van onvrede vanuit de politiek en de maatschappij en aan te tonen dat het elitaire imago van de sector niet aansluit bij de realiteit. Om tot een gezonde kunst- en cultuursector te komen, dienen de afzonderlijke disciplines hun houding ten aanzien van samenwerking aan te passen. Dit geldt in hoge mate voor de podiumkunstensector, waar lange tijd vanuit concurrentie werd gewerkt, in plaats van vanuit eenheid. Nu het ook in de theatersector is doorgedrongen dat de nood aan de man is, worden er maatregelen getroffen om toch tot samenwerking te komen. Als we per hoofdstuk naar de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek toewerken, komen we tot de volgende conclusies.

Uit hoofdstuk 1 is gebleken dat de politiek zich steeds meer bezig gaat houden met samenwerking en de rol van e-cultuur daarin kan spelen. Uit het advies van de Raad voor Cultuur blijkt dat volop aandacht wordt besteed aan deze onderwerpen. Het is nu aan de theatersector om daar gehoor aan te geven. Ondanks de instabiele politieke situatie en de aankomende bezuinigingen, zijn er genoeg kansen voor de sector om veranderingen aan te brengen en het tij te keren. Tevens bleek uit hoofdstuk 1 dat er twee motieven te onderscheiden zijn om samen te gaan werken. Het eerste motief is dreiging en het tweede ambitie. Het is belangrijk dat er vanuit beide motieven wordt nagedacht om samenwerking tot stand te brengen. Dreiging zorgt voor de urgentie van samenwerking en ambitie voor de volharding om het tot een succes te maken en er een lange termijn visie van te maken.

Uit het tweede hoofdstuk kunnen we concluderen dat de houding die de theatersector heeft ten aanzien van marketing moet veranderen. De praktijk loopt hierin ver achter op de theorie. Wetenschappers en marketingexperts hebben al jaren geleden de mogelijkheden van marketing verkend. Zeker nu de ontwikkelingen op het gebied van sociale media zorgen voor alternatieve manieren om het (potentieel) publiek te bereiken, zou men open moeten staan voor marketing als een lange termijn strategie. Het vooroordeel dat marketing de artistieke autonomie in de weg staat en daarmee zorgt voor het verlies van de eigen identiteit is niet meer van deze tijd. Marketing in de theatersector (of kunst- en cultuursector in het algemeen) is wezenlijk anders dan de definitie van marketing in het bedrijfsleven. Het artistieke product aanpassen aan de wensen van het publiek zal de sector geen goed doen. Beter is het te kijken naar de mogelijkheden die er zijn om het product en de theaterinstelling zo in het licht te zetten dat het publiek het interessant gaat vinden. Marketing is

een uitstekend gebied om te experimenteren met samenwerkingsverbanden. De toepassing van nieuwe technologieën maakt het uitwisselen van informatie makkelijker, waardoor men tijd en moeite kan besparen. Andersom blijkt dat het werken met sociale media vraagt om een aanpak vanuit samenwerking.

In het derde en laatste hoofdstuk is er gekeken naar samenwerking in al zijn facetten. De voor- en nadelen van samenwerking zijn aan bod gekomen. Aan de hand van voorbeelden uit de theaterpraktijk zijn de succesfactoren van samenwerking bepaald. Hierin spelen openheid en vertrouwen een cruciale rol. Daarnaast zijn ook de gevoeligheden rondom samenwerking besproken en vervolgens wat de doelstellingen van de sector zouden moeten zijn bij het doorzetten van samenwerkingsverbanden. Als we al deze factoren in overweging nemen kunnen we concluderen dat de voordelen van samenwerking voor de sector ver boven de nadelen uit stijgen.

Samenwerking, mits goed uitgevoerd, leidt tot professionalisering van de theatersector. Mijn aanbeveling voor de sector zou dan ook een oproep zijn, om ondanks het gevoel van concurrentie, op te komen voor de identiteit van de gehele sector. Alleen dan staan we samen sterk!

## Bibliografie

---

### Boeken

Boorsma, M. *Kunstmarketing; Hoe marketing kan bijdragen aan het maatschappelijk functioneren van kunst, in het bijzonder van toneelkunst in Nederland*, Boekmanstichting/Rijksuniversiteit Groningen, Amsterdam/Groningen, 1998.

Dijk, van. J. *De netwerk maatschappij*. Houten: Van Loghum, 1991.

Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Department of Sociology, University of Oxford, 2000.

KOTLER, P. & SCHEFF, J. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997.

Latour, B. *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. New York: Oxford University Press, 2005.

Mattessich, P, Moyes, B, *Collaboration; what makes it work? A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 1992

Meuzelaar, J. *Marketing is waardenloos. Authenticiteit is magnetizing*. Zaltbommel: Thema, 2006.

Vlugt, van der. R. *Marketing van kunst en cultuur. Het publiek bestaat niet*. Deventer: Kluwer, 2001.

Zarella, D. *The Social Media Marketing Book*. Sebastopol: O' Reilly Media inc., 2010.

### Artikelen

Boorsma, M. (2006) De consument als coproductent van kunst. *Boekman Tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid*, nummer 68, pp. 85 – 93.

Hein Hofman. *Van bezoeker naar co-producent of investeerder. Over de toepassingen van social media*. MMNieuws, 2010, nummer 2.

TM, tijdschrift over theater, muziek & dans. "Theatermarketing 2.0" Jaargang 14, nr. 1, februari 2010.

Martijn Staal. *Ga niet voor de hype*. MMNieuws, 2010. [www.mmnieuws.nl](http://www.mmnieuws.nl)

De kunstredactie van het NRC Handelsblad. *Kabinet bezuinigt 10 miljoen euro op cultuur*. September 2009. [www.nrc.nl/kunst/article2361644.ece/kabinet\\_bezuinigt\\_10\\_miljoen\\_euro\\_op\\_cultuur](http://www.nrc.nl/kunst/article2361644.ece/kabinet_bezuinigt_10_miljoen_euro_op_cultuur)

Stephen Hodes, Karin Swart. *Succesvol samenwerken*. Stichting ACMC, publicatie op: <http://www.lagroup.nl/publicaties/44/1>.

Schuring, J. *Promotie vertroebelt product*. MMNieuws, 2009. [www.mmnieuws.nl](http://www.mmnieuws.nl)

## Rapporten, verslagen en onderzoeken

Brief Rapport Commissie Cultuurprofijs. Meer draagvlak voor cultuur (Kamerstuk 2007-2008, 28989 nr.80), 10 juni 2008. <http://www.minocw.nl/documenten/19044.pdf>

Ministerie van OC&W. Dr. Ronald. H. Plasterk. Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Kunst van leven, cultuursubsidieplan 2009-2012*. September 2008.

Raad voor Cultuur. *Netwerken van betekenis. Netwerktaken in digitale cultuur en media*. Maart 2010.

Synovate. Onderzoek naar *Bezuinigen op kunst en Cultuur*. April 2010

De Cultuurformatie. *Dat moet in de cultuurwereld ook lukken! Een onderzoek naar nieuwe organisatievormen voor de culturele sector*. Verslaglegging: Verslagbureau Stan Verschuuren, juni 2008.

Anita Twaalfhoven. *Operatie Blooming. Verslag van de Zonnewendebijeenkomst*. Schoorl: de Cultuurformatie, juni 2010.

## Websites

<http://www.acmc.nl/>

<http://cpk10.congrespodiumkunsten.nl/>

<http://jongutrechtsmodel.wordpress.com/>

<http://www.promotiepodiumkunsten.nl/content.aspx?id=303>

<http://www.crmcultuur.nl/>

<http://www.vanhooijdonk.com/>

<http://www.marketingmonday.nl/news/Eindpresentaties-leergang-Theatermarketing-2-0-groot-succes--De-toekomst-van-podiummarketing-2-0>

<http://www.ploscompbiol.org/article/info:doi/10.1371/journal.pcbi.0030044>

<http://theatermarketing.typepad.com/mijn-blog/bijeenkomsten/>

<http://cultuurmarketingprofessionals.nl/2010/01/13/theatermarketing-2-0-de-toekomst-van-marketing-binnen-de-podiumkunsten/>

<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

<http://www.cultuurformatie.nl/>

<http://www.cultuursubsidie.nl/home>

<http://www.senternovem.nl/innovatiecultuuruitingen/>

<http://www.ccaa.nl/page/3210/nl>

[http://www.volkskrant.nl/archief\\_gratis/article910605.ece/Het\\_Utrechtse\\_Model](http://www.volkskrant.nl/archief_gratis/article910605.ece/Het_Utrechtse_Model)

<http://viralmarketing.blog2blog.nl/>

[www.vvd.nl](http://www.vvd.nl)

[www.groenlinks.nl](http://www.groenlinks.nl)

[www.d66.nl](http://www.d66.nl)

[www.christenunie.nl](http://www.christenunie.nl)

[www.pvv.nl](http://www.pvv.nl)

[http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw?ns\\_campaign=M-OCW&ro\\_adgrp=OCW\\_algemeen&ns\\_mchannel=sea&ns\\_source=google&ns\\_linkname=ministerie%20van%20onderwijs%20cultuur%20en%20wetenschap&ns\\_fee=0.00](http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw?ns_campaign=M-OCW&ro_adgrp=OCW_algemeen&ns_mchannel=sea&ns_source=google&ns_linkname=ministerie%20van%20onderwijs%20cultuur%20en%20wetenschap&ns_fee=0.00)

## **Interview**

Interview met Pien van Gemert, Hoofd Marketing en Communicatie bij het Nederlands Theater Festival (TF), 09-07-2010.