

# Zicht op... samenwerking en cultuureducatie

Achtergronden en literatuur

# Inhoud

Voraf	3
Samenwerken voor cultuureducatie op lokaal niveau	4
Bibliotheek Cultuurnetwerk Nederland	16

## Vooraf

Samenwerking tussen scholen en culturele instellingen op het gebied van cultuureducatie bestaat al enkele decennia. Mede onder invloed van het project Cultuur en School van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn scholen en culturele instellingen alleen maar meer en structureler gaan samenwerken. Bijvoorbeeld in een CKV-netwerk of onder één dak in de vorm van een kulturhus of brede school. Veel gemeenten en provincies zien samenwerken en netwerken als belangrijke instrumenten om beleidsdoelen te verwezenlijken en scholen en culturele instellingen te ondersteunen, zo blijkt uit hun cultuurnota's.

Maar wat is samenwerken eigenlijk en waarom werken instellingen samen?

In het inleidend artikel van deze *Zicht op... samenwerking en cultuureducatie* geven Marlies Tal en Josefiene Poll, beiden werkzaam bij Cultuurnetwerk Nederland, antwoord op deze vragen. Daarnaast beschrijven zij welke formele en informele samenwerkingsvormen er zijn en hoe een samenwerkingsproces verloopt. Ze illustreren deze algemene informatie over samenwerken met voorbeelden uit de praktijk van de cultuureducatie. Tot slot geven ze tips voor succesvolle samenwerking.

Na dit artikel volgt een overzicht van recente literatuur over samenwerking voor cultuureducatie op lokaal en provinciaal niveau uit de bibliotheek van Cultuurnetwerk Nederland.

Cultuurnetwerk Nederland

Utrecht, december 2009

# Samenwerken voor cultuureducatie op lokaal niveau

Josefiene Poll en Marlies Tal

*Samenwerking tussen scholen en culturele instellingen op het gebied van cultuureducatie bestaat al enkele decennia. Mede onder invloed van het project Cultuur en School van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn scholen en culturele instellingen alleen maar meer en structureler gaan samenwerken<sup>1</sup>. Bijvoorbeeld in een CKV-netwerk of onder één dak in de vorm van een kulturhus of brede school. Maar wat is samenwerken eigenlijk en waarom werken instellingen samen? In dit artikel geven Josefiene Poll en Marlies Tal antwoord op deze vragen. Daarnaast beschrijven zij welke formele en informele samenwerkingsvormen er zijn en hoe een samenwerkingsproces verloopt. Ze illustreren deze algemene informatie over samenwerken met voorbeelden uit de praktijk van de cultuureducatie. Tot slot geven ze tips voor succesvolle samenwerking.*

## HET WAAROM EN DE DEFINITIE VAN SAMENWERKEN

Als je van een willekeurige gemeente of provincie de cultuurnota openslaat, wordt 'samenwerken' vaak hét middel genoemd om beleidsdoelen te verwezenlijken. Zo noemt tachtig procent van de gemeenten en provincies die bij het Fonds voor Cultuurparticipatie een plan indienen 'netwerken' als middel om culturele instellingen, scholen en verenigingen te ondersteunen<sup>2</sup>.

Zeker als het gaat om binnenschoolse cultuureducatie vinden gemeenten samenwerking tussen onderwijs en cultuur noodzakelijk. Iedereen die werkzaam is op het terrein van cultuureducatie kan zich hier wel iets bij voorstellen.

De vraag 'waarom werken we samen?' wordt echter vaak overgeslagen. Met als mogelijk gevolg dat gedurende de samenwerking blijkt dat de verschillende partners andere verwachtingen hebben van elkaar en van het resultaat. Vandaar dat we dit artikel juist met die vraag beginnen: waarom wordt er samengewerkt, en wat verstaan we onder samenwerking?

De redenen om te gaan samenwerken kunnen erg verschillen. De meest voorkomende redenen zijn:

- Een gebrek aan specifieke kennis. Voorbeeld: een school wil een toneelstuk maken maar heeft geen leerkrachten in huis die dat kunnen. De school huurt daarom een vakdocent drama in bij een centrum voor de kunsten.
- Een gebrek aan tijd. Voorbeeld: een museum heeft weinig tijd om nieuwe projecten te ontwikkelen voor het basisonderwijs en vraagt een pabo of er studenten zijn die dit kunnen doen.
- Een gebrek aan financiële middelen. Voorbeeld: zangkoren laten zich gezamenlijk scholen omdat ze de uurprijzen van de docent alleen niet kunnen betalen.
- Een gebrek aan efficiëntie en/of effectiviteit. Voorbeeld: een fusie tussen een muziekschool en een stichting voor kunstzinnige vorming, die elkaar voortaan niet meer beconcurreren maar één organisatie zijn met een uitgebreider aanbod.

Een samenwerkingsverband kan bestaan vanwege een of meerdere redenen. De samenwerkingspartners in hetzelfde samenwerkingsverband kunnen uiteenlopende redenen hebben samen te

<sup>1</sup> Voor een beschouwing over samenwerking in de cultuureducatie vanaf de jaren 80 zie Voegelezing, P. (2002). Samenwerking onderwijs en culturele instellingen. In M.-J. Kommers (Ed.), *Zicht op... samenwerking in de cultuureducatie* (pp. 5-8). Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

<sup>2</sup> Hoek, S. van den, Voegelezing, P. & Hagens, P. (2009). *Analyse werkplannen provincies en gemeenten 2009-2012 voor de werkconferentie van het Fonds voor Cultuurparticipatie op donderdag 26 maart 2009*. Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

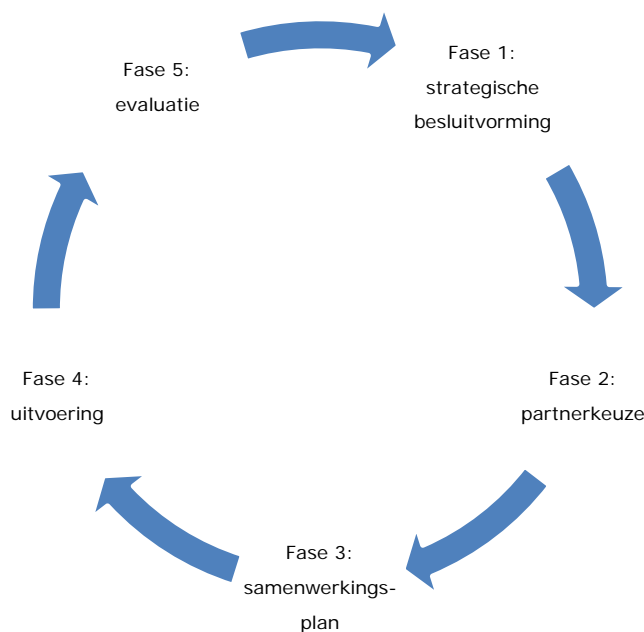
werken. Dit hoeft geen hinderende factor te zijn, zolang de partners een gemeenschappelijk doel nastreven.

Het nastreven van een gemeenschappelijk doel is dan ook kenmerkend als het gaat om samenwerking. De definitie die we in dit artikel hanteren is:

'Bij samenwerking werken twee of meerdere partijen aan een gemeenschappelijk geformuleerd doel door een gezamenlijke activiteit, dienst of product te realiseren. De partners stellen hierbij ieder hun eigen expertise en/of faciliteiten ter beschikking.'<sup>3</sup>

Samenwerking kan formeel of informeel zijn. Met formele samenwerkingsvormen bedoelen we samenwerking waarbij de samenwerkende instellingen afspraken met elkaar vastleggen in contracten of documenten en verplichtingen met elkaar aangaan. Informele samenwerkingsvormen daarentegen zijn samenwerkingsvormen waarbij deelnemers afspraken en verplichtingen niet schriftelijk vastleggen. Welke verschillende soorten formele en informele samenwerkingsvormen er zijn, beschrijven we in de derde en vierde paragraaf van dit artikel. Voordat we dat doen, schetsen we in de komende paragraaf het verloop van een samenwerkingsproces.

## SAMENWERKINGSPROCES



In een samenwerkingsproces is een aantal fases te onderscheiden. Deze fases vormen gezamenlijk een continue cyclus, die hierboven is afgebeeld. Het samenwerkingsproces bestaat uit vijf fases: strategische besluitvorming, partnerkeuze, samenwerkingsplan, uitvoering en evaluatie<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Hagedaars, P., Liefink, J., Poll, J. & Tal, M. (2006). *Cultuureducatie, samenwerken in de praktijk. Een studie naar samenwerkingsvormen van culturele instellingen in gemeenten*. Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

<sup>4</sup> Meer informatie met tips per fase: [www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/samenwerken](http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/samenwerken), geraadpleegd 25 november 2009.

Hagedaars, P., Liefink, J., Poll, J. & Tal, M. (2006). *Cultuureducatie, samenwerken in de praktijk: een studie naar samenwerkingsvormen*

## FASE 1 STRATEGISCHE BESLUITVORMING

In de fase van strategische besluitvorming denkt men na over de eigen motieven om te gaan samenwerken. Organisaties kunnen drie motieven hebben om een samenwerkingsverband aan te gaan. Samenwerking kan ontstaan op vrijwillige basis omdat zich een kans voordoe. Bijvoorbeeld: een gemeente nodigt culturele en onderwijsinstellingen uit om regelmatig bij elkaar te komen in een cultuureducatie-netwerk.

Samenwerking kan ook ontstaan uit noodzaak. Een voorbeeld hiervan is een klein museum dat samen met een groot museum een educatief medewerker in dienst neemt, omdat het kleine museum onvoldoende mankracht en kennis van het onderwijs heeft maar onvoldoende financiële middelen om een educatief medewerker aan te stellen.

Een derde manier waarop samenwerking kan ontstaan is onder dwang, bijvoorbeeld wanneer een gemeente wil dat twee culturele instellingen fuseren als subsidievoorwaarde.

De vraag 'waartoe wil ik samenwerken?' is van belang in de fase van strategische besluitvorming. Er zijn drie doelen te onderscheiden. Allereerst zijn er operationele doelen. Dat wil zeggen dat het ondersteunen van de dagelijkse werkzaamheden van de instelling het doel is. Detachering is hier een voorbeeld van. Het doel van detachering is immers het bieden van ondersteuning bij een bepaald project of de uitvoering van een reguliere taak.

Ten tweede kan samenwerking een tactisch doel hebben. Dit is het geval als de samenwerking het beleid van de organisatie dient te ondersteunen. Zo kunnen scholen bovenscholse een interne cultuurcoördinator aanstellen om een visie op cultuureducatie te ontwikkelen en de kosten hiervoor te delen.

Tot slot zijn er strategische doelen. Deze zijn gericht op langdurig concurrentievoordeel. Een amateurkunstvereniging kan bijvoorbeeld besluiten mee te werken aan een binnenscholse cultuureducatieproject omdat de vereniging hoopt dat dit nieuwe leden oplevert.

De verschillende doelen en motieven voor samenwerking kunnen naast elkaar bestaan in één samenwerkingsverband en partners kunnen meerdere doelen en motieven hebben: het één sluit het ander niet uit. Belangrijk is helder voor ogen te krijgen waarom en waartoe je wilt samenwerken. Zeker wanneer een samenwerking ontstaat vanuit dwang – bijvoorbeeld als samenwerken een subsidievoorwaarde is – is deze fase van belang. Bovendien kun je gericht een samenwerkingspartner kiezen en voorkom je dat je gaat samenwerken om het samenwerken.

## FASE 2 PARTNERKEUZE

De keuze voor één of meerdere samenwerkingspartners is afhankelijk van:

- de kennis en/of middelen die je met de samenwerking in huis wilt halen. Als een school een kunstvakdocent wil inhuren ligt het voor de hand om een centrum voor de kunsten te benaderen;
- de eerdere ervaringen die je hebt met mogelijke samenwerkingspartner(s). Als diezelfde school een slechte ervaring heeft met het centrum voor de kunsten, zal zij wellicht eerst andere potentiële samenwerkingspartners benaderen, bijvoorbeeld particuliere muziekdocenten;
- de in de omgeving gevestigde mogelijke samenwerkingspartners. Als er geen centrum voor de kunsten of particuliere docenten in de buurt van de school zijn, kan de school besluiten om één van haar eigen docenten te laten om- of bijscholen.

*van culturele instellingen in gemeenten.* Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

Poll, J., Tal, M., Vermeulen, A. & Vogelesang, P. (2009). *Kunst Lokaal: kunsteducatie in, om en buiten de school. Over de wijze waarop twee Brabantse centra voor de kunsten in een pilotproject samenwerken met onderwijs, amateurveld, culturele instellingen, buitenscholse opvang en welzijnsorganisaties.* Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

Het vinden van een geschikte partner, die zelf ook graag het samenwerkingsverband aangaat, gaat niet over één nacht ijs. Oriënterende gesprekken over de motieven en doelen van samenwerking en de wederzijdse verwachtingen zorgen ervoor dat een weloverwogen keuze wordt gemaakt. Bij samenwerking is het immers van belang dat de verschillende partijen van elkaar willen leren, elkaar begrijpen, respecteren, vertrouwen en elkaars belangen kennen.

Nadat partijen besloten hebben samen te gaan werken, moeten zij vaststellen wat de gezamenlijke verantwoordelijkheid is en wat tot de verantwoordelijkheid van de individuele betrokken partijen hoort. Punten die van invloed zijn op de verdeling van verantwoordelijkheden zijn:

- Opvattingen over leren
- Opvattingen over de rol van de maatschappij bij de ontwikkeling en educatie van kinderen
- Opvattingen over de plek van cultuur in de maatschappij
- Opvattingen over (cultureel) burgerschap.

### FASE 3 SAMENWERKINGSPLAN

Wanneer duidelijk is wie de samenwerkingspartners zijn, wordt de eerste fase, de strategische besluitvorming, samen met de partner(s) nog een keer doorlopen. De uitkomsten van het nogmaals doorlopen van de eerste fase en de hieruit voortvloeiende onderlinge rolverdeling leggen de partners vast in een samenwerkingsplan. Vervolgens kunnen concrete werkafspraken gemaakt worden: wat moet wanneer gedaan worden en wie is daar voor verantwoordelijk?

In de derde fase kiezen de partners definitief voor een samenwerkingsvorm.

Elke samenwerkingsvorm heeft zijn eigen karakteristieke kenmerken met betrekking tot:

- doelen (operationeel, tactisch en strategisch) en motieven (kans, noodzaak, dwang)
- partners (benodigde kennis en/of middelen, eerdere samenwerkingservaring) en de omgeving (welke zijn gevestigd in de omgeving)
- de intensiteit van de samenwerking (tijdelijk/langdurig, eigenaarschap, complexiteit van doelen en de mate van kennisgebruik, -uitwisseling en -creatie).

Om inzicht te krijgen in de samenwerkingsvorm die het best past bij een te behalen doel, ontwikkelde Cultuurnetwerk Nederland een test die het mogelijk maakt om per situatie een passende samenwerkingsvorm te kiezen. Deze test is te vinden op [www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/samenwerken](http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/samenwerken).

### FASE 4 UITVOERING

De vierde fase behelst het uitvoeren van de samenwerking. Het samenwerkingsplan dat in de derde fase is opgesteld en de werkafspraken die zijn gemaakt, worden in deze fase ten uitvoer gebracht.

### FASE 5 EVALUATIE

In de evaluatiefase is het van belang vast te stellen of de samenwerking noodzakelijk is en of de samenwerking voortgezet moet worden. Al dan niet in gewijzigde vorm en al dan niet met dezelfde partner. Een evaluatie richt zich dus op twee aspecten. Ten eerste op het product of eindresultaat. Het gaat dan om de mate waarin het gestelde doel gerealiseerd is. Daarnaast richt een evaluatie zich op het proces, te weten de wijze waarop de activiteiten gerealiseerd zijn.

Er staan twee vragen centraal:

- Zijn de samenwerkingspartners tevreden met het resultaat en zijn de gestelde doelen bereikt?
- Zijn de samenwerkingspartners tevreden over de manier waarop dit bereikt is (het samenwerkingsproces)?

Afhankelijk van de antwoorden op deze vragen kunnen ambitie en werkwijze aangepast worden. Dit brengt ons weer bij de eerste fase van de samenwerkingscyclus, namelijk de strategische besluitvorming.

## FORMELE SAMENWERKINGVORMEN

De formele samenwerkingsvormen die wij onderscheiden bevinden zich op een lijn die loopt van volledige onafhankelijkheid naar volledig opgaan in een nieuwe organisatie: detachering, uitbesteding, co-makship, partnership, joint venture, federatie, concern of conglomeraat en fusie of overname.

	Samen doen			Samen gaan	
Dienstverleningsrelaties:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detachering</li> <li>• Uitbesteding</li> <li>• Co-makship</li> </ul>	Partnership	Joint venture	Federatie	Concern of conglomeraat	Fusie of overname

### DETACHERING

Detachering is een dienstverleningsrelatie waarbij een instelling (A), al dan niet tijdelijk, personeel inhuurt van een andere instelling (B). De medewerker van instelling B gaat tijdelijk werken bij instelling A maar blijft in dienst van instelling B. Het doel van detachering is ondersteuning bij een bepaald project of bij de uitvoering van een reguliere taak. Afspraken voor detachering kunnen vastgelegd worden in een contract of detacheringsovereenkomst. In deze samenwerkingsvorm blijven beide partijen zelfstandig. Een instelling kiest voornamelijk voor detachering als zij specialistische kennis nodig heeft en daarover zelf niet beschikt. Zij gaat na welke instellingen of bedrijven deze kennis wel in huis hebben. Als een geschikte partner gevonden is, worden hiermee afspraken gemaakt over het inhuren van personeel. Daarbij gaat het om randvoorwaarden en rolverdeling, de inhoud van de opdracht, de duur van de detachering en de kosten.

Ter illustratie: een basisschool heeft (tijdelijk) geen of onvoldoende vakdocenten muziek. De school vraagt het centrum voor de kunsten een docent te leveren die de muzieklessen kan geven. De school huurt tijdelijk personeel in van het centrum voor de kunsten. Het personeel maakt gedurende deze periode deel uit van het personeel van de school. De samenwerking heeft een praktisch doel, namelijk het verzorgen van de reguliere muzieklessen op school. In dit samenwerkingsverband biedt de basisschool werkgelegenheid en brengt de muziekdocent deskundigheid in. Het samenwerkingsverband wordt formeel vastgelegd in een overeenkomst met daarin de taken van de muziekdocent en de periode, het aantal uur en de kosten van de detachering.

### UITBESTEDING

Bij uitbesteding gaat het om de afname van producten of diensten. De ene partner is de leverancier, de andere de afnemer. Het doel van deze samenwerkingsvorm is het ondersteunen van de reguliere werkzaamheden van de afnemende partij. Het resultaat van uitbesteding is een afgeronde taak of product. Deze samenwerkingsvorm ontstaat over het algemeen als de afnemer tijd, kennis of mankracht mist om een bepaalde taak of een bepaald product te realiseren. Voor realisatie is de afnemer daarmee afhankelijk van de leverancier. Op zijn beurt is de leverancier weer afhankelijk van de afnemer. Immers, er zijn vaak meerdere leveranciers die bepaalde diensten of producten kunnen leveren. De afnemer kiest uiteindelijk een leverancier.

Bijvoorbeeld: een school voor voortgezet onderwijs huurt het centrum voor de kunsten in om het kunstonderwijs te verzorgen in de disciplines dans, beeldende vormgeving, theater en muziek. De school koopt voor het kunstonderwijs dus diensten in bij het centrum voor de kunsten. Het resultaat van de samenwerking is een serie kwalitatief goede lessen in de kunstvakken, die de leerlingen volgen bij het centrum voor de kunsten. In de samenwerking brengt de school onderwijsinhoudelijke kennis in, onder meer over lesprogramma, onderwijsstelsel en pedagogisch-didactische uitgangspunten. Het centrum voor de kunsten brengt kunstdisciplinaire en vakdidactische kennis in.

Afgesproken wordt dat geen van beide partijen de samenwerking eenzijdig kan opzeggen. Dit omdat er nogal wat belangen gemoeid zijn met de samenwerking. Zo zou de school op zoek moeten naar vakdocenten en het centrum voor de kunsten naar andere werkgelegenheid voor zijn docenten.

#### CO-MAKERSHIP

Co-makership is een samenwerkingsvorm waarbij twee organisaties samen werken aan een eindproduct voor een van de twee organisaties. Bij deze samenwerkingsvorm zijn beide partners betrokken bij zowel de ontwikkel- als de uitvoeringsfase. De benaming co-makership geeft aan dat beide partijen kennis en middelen inzetten. Co-makership is een tijdelijke samenwerkingsvorm op basis van een contract. Er zijn verschillende overwegingen om een co-makership aan te gaan. Soms kiest een instelling hiervoor omdat het niet mogelijk is het gewenste eindproduct alleen te realiseren. Ook kostenbesparing kan een motief zijn: door gezamenlijk een product te ontwikkelen worden de kosten per organisatie lager. Een ander motief zijn verwachte effecten op langere termijn, bijvoorbeeld de groei van het aantal cursisten.

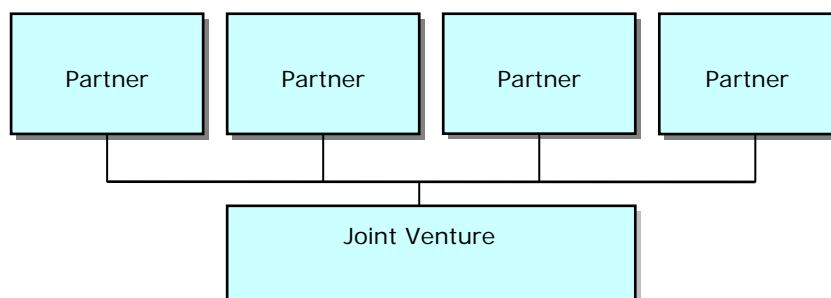
Ter illustratie: Een basisschool vraagt een centrum voor de kunsten samen een themakunstweek voor de school te bedenken, te ontwikkelen en uit te voeren. De samenwerking ontstaat omdat een van de instellingen, in dit geval de basisschool, niet beschikt over de benodigde kennis over kunst. Het centrum voor de kunsten heeft deze kennis wel en levert deze aan de school. Samen gaan de basisschool en het centrum voor de kunsten aan de slag met de themakunstweek. Beide instellingen leveren ideeën, input en output voor het eindproduct. De school is als opdrachtgever eindverantwoordelijk voor het werkproces en het eindproduct.

#### PARTNERSHIP

Bij een partnership komt een product of dienst tot stand onder gezamenlijke verantwoordelijkheid van de samenwerkende partijen. De deelnemende organisaties hebben allen beslissingsrecht. Het resultaat is een uitgevoerde activiteit, dienst of product waarvan alle partijen eigenaar zijn. Een mogelijke overweging om een partnership aan te gaan is het leveren van kwalitatief beter werk. Omdat bij partnership kosten vaak worden gedeeld, kan kostenbesparing ook een overweging zijn. Een mogelijk bijkomend effect van deze samenwerkingsvorm is dat de concurrentiepositie van de samenwerkende instellingen verbetert, omdat zij nieuwe producten kunnen aanbieden die andere instellingen niet kunnen leveren.

Bijvoorbeeld: een centrum voor theatereducatie wil een opleiding theatermaker realiseren. Het ontwikkelen en uitvoeren van zo'n opleiding is duur. Daarnaast is het de vraag of zich genoeg cursisten zullen aanmelden. Het centrum voor theatereducatie wil dit risico niet alleen aangaan en zoekt samenwerking met een centrum voor de kunsten. Het doel van de samenwerking voor beide partners is het realiseren van een financieel haalbaar veelzijdiger dienstenaanbod. Het resultaat van de samenwerking is, in dit geval, een deeltijdopleiding theatermaker waarbij docenten van beide centra betrokken zijn.

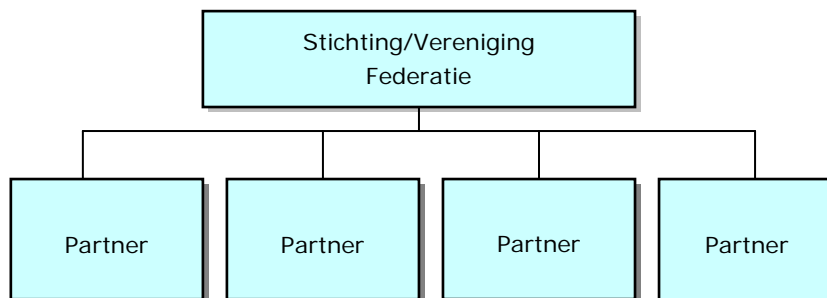
#### JOINT VENTURE



Een joint venture is een samenwerkingsvorm waarbij twee of meer organisaties een nieuwe onderneming oprichten en van hieruit (nieuwe) gezamenlijke activiteiten ontplooiën. Bij deze samenwerkingsvorm is sprake van gedeeld eigenaarschap van producten en diensten. Producten en diensten die door de joint venture ontwikkeld en op de markt gebracht zijn, mogen niet concurreren met producten of diensten van een van de samenwerkende partijen. Een joint venture is een langdurige en intensieve samenwerkingsrelatie waarbij structureel wordt samengewerkt in een geheel nieuwe instelling. Omdat er vaak meerdere partijen participeren, is de joint venture een complexe vorm van samenwerking. Het samenwerkingsproces is dan ook niet eenvoudig te plannen en bestaat uit vele stappen. Tijdens de inrichting van de joint venture is het nodig concrete afspraken te maken en deze vast te leggen in een contract.

Een voorbeeld: Een centrum voor de kunsten, een museum, een theater en een bibliotheek richten een nieuwe stichting op om cultuureducatie in de gemeente vorm te geven. De stichting wil leerlingen in het basis- en voortgezet onderwijs in de regio in contact brengen met kunst en cultuur uit de eigen omgeving. Om dit te bereiken bundelen de instellingen hun krachten in een nieuwe stichting, die jaarlijks een kunst- en cultuurmenu voor het basisonderwijs verzorgt. De samenwerking biedt de partners kansen om gezamenlijk een aanbod te realiseren en tegemoet te komen aan de vraag van het onderwijs.

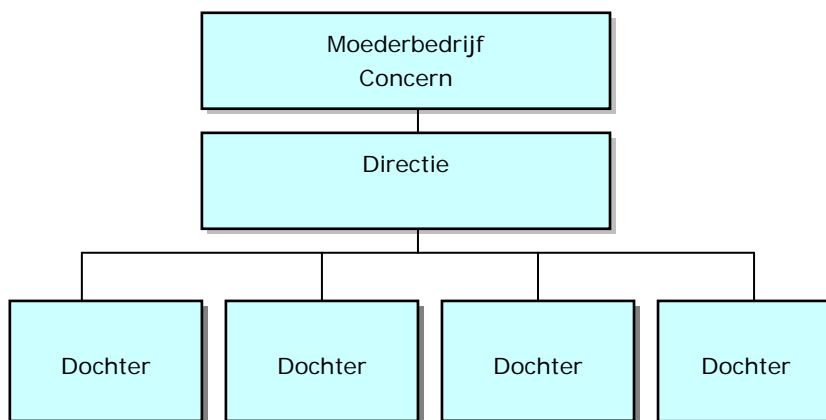
#### FEDERATIE



Een federatie wordt bestuurd door vertegenwoordigers van de samenwerkende organisaties. Hoewel de organisaties - soms grote - bevoegdheden aan de federatie moeten overdragen, behouden ze bij deze samenwerkingsvorm hun zelfstandigheid. De samenwerkende instellingen binnen een federatie stemmen hun activiteiten op elkaar af en voeren eventueel gezamenlijke activiteiten uit. De instellingen maken hierover (juridische) afspraken. De doelen van deze samenwerkingsvorm zijn vooral van strategische aard. Zo kan door samenwerking het bereik van de organisatie behoorlijk vergroot worden. Ook kan een instelling onder dwang partner worden in een federatie, bijvoorbeeld als de lokale overheid dit als subsidievoorwaarde stelt.

Ter illustratie: Een aantal instellingen in dezelfde gemeente zoekt nieuwe huisvesting. Ze besluiten zich gezamenlijk in een nieuw gebouw te vestigen. Voor het regelen van praktische zaken van deze gezamenlijke huisvesting wordt een federatie in het leven geroepen. Gezamenlijke huisvesting is ook meteen het doel van de samenwerking.

## CONCERN OF CONGLOMERAAT



Een concern en een conglomeraat zijn economische eenheden waarin verschillende zelfstandige rechtspersonen gebundeld zijn. Deze samenwerkingsvormen zijn dan ook complex. De oorspronkelijke rechtspersonen worden niet opgeheven. Vanuit de diverse economische eenheden worden allerlei activiteiten ondernomen. Een concern kenmerkt zich door een homogeen activiteiten-pakket, bijvoorbeeld de bundeling van vijf centra voor de kunsten. Een conglomeraat kenmerkt zich juist door een heterogeen pakket van activiteiten, bijvoorbeeld de bundeling van een atelier voor beeldende kunst, een dansschool en een muziekschool tot een centrum voor de kunsten. De relatie is in beide gevallen langdurig en structureel van aard.

Ter illustratie: In een regio bundelen vijf centra voor de kunsten hun krachten en kiezen voor een bestuur vanuit één centraal punt. Hierdoor kunnen de samenwerkende instellingen hun personeel flexibel inzetten en hun overhead beperken. De beschikbare middelen kunnen effectiever in worden gezet voor de doelstellingen van de afzonderlijke instellingen. Doordat elke samenwerkingspartner zijn eigen rechtspersoon behoudt, is een een-op-een subsidierelatie met de gemeente nog steeds mogelijk. De partners in het concern hebben door de samenwerking hun aanbod vergroot, de organisatie financieel rendabel gemaakt en werkgelegenheid voor de verschillende partners gewaarborgd. Het concern streeft ernaar de verschillende partners zo onafhankelijk mogelijk van elkaar te laten functioneren.

## FUSIE OF OVERNAME

Bij een fusie en een overname gaan de samenwerkende instellingen volledig op in één rechtspersoon. Het belangrijkste verschil tussen een fusie en een overname is dat bij een fusie de organisaties samensmelten, zij in overleg de doelen van de nieuwe organisatie vastleggen en de middelen in kaart brengen. Bij een overname maakt de over te nemen partij zich volledig ondergeschikt aan de doelen van de overnemende partij. Zowel bij een fusie als bij een overname zijn de samenwerkende partijen van elkaar afhankelijk tijdens het proces. De reden om een fusie of overname aan te gaan is vaak strategisch van aard: de bundeling van instellingen kan leiden tot lagere kosten, een betere concurrentiepositie en uitbreiding van kennis en middelen.

Ter illustratie: door de gemeentelijke herindeling ontstaat een nieuwe gemeente met twee muziekscholen. Het is te duur voor de gemeente om deze allebei in stand te houden. Een van de twee muziekscholen onderzoekt of het mogelijk is met gelijkwaardige instellingen samen te werken. De muziekschool komt tot de conclusie dat een overname door de andere muziekschool de meest efficiënte manier van samenwerken is. De nieuwe organisatie krijgt een nieuwe naam. Het is nu een centrum voor de kunsten gericht op de disciplines dans en muziek. Het personeel van de muziekschool wordt overgenomen door de nieuwe organisatie. De ontvlechtingkosten worden betaald door de betrokken gemeenten.

## INFORMELE VORMEN VAN SAMENWERKING

Naast formele samenwerkingsvormen zijn er ook informele samenwerkingsvormen: kennisnetwerken en kenniskringen. Als in de volkmond sprake is van samenwerking gaat het meestal over deze lichtere vormen van samenwerking.

### KENNISNETWERKEN

Een kennisnetwerk is een groep personen die doelgericht kennis en ervaringen uitwisselt over een specifiek onderwerp. Het netwerk kan bestaan uit vertegenwoordigers van verschillende instellingen. Dit kan binnen één sector zijn, bijvoorbeeld docenten uit het onderwijs, of sectoroverstijgend. Een sectoroverstijgend netwerk bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende instellingen op het gebied van cultuureducatie zoals scholen, gemeenten en culturele instellingen.

De inrichting van een kennisnetwerk wordt bepaald door de doelen van het netwerk en de partners die nodig zijn om die doelen te bereiken. Deze doelen kunnen gericht zijn op aanbod, kwaliteitsverbetering, deskundigheidsbevordering, samenwerking en logistiek. Het is goed om daarbij te bedenken dat in één gemeente meerdere netwerken naast elkaar kunnen bestaan.

We geven hier ter illustratie twee voorbeelden van kennisnetwerken en hun doelen. Een netwerk kan bestaan uit (educatief) medewerkers van professionele culturele instellingen, eventueel aangevuld met vertegenwoordigers van amateurkunstverenigingen, autonome professionele kunstenaars en kunstvakdocenten uit het commerciële circuit. Een netwerk met een dergelijke samenstelling is bedoeld voor collegiale informatie-uitwisseling waarbij partners elkaar zowel praktisch als inhoudelijk inspireren en ondersteunen over de aanpak van cultuureducatie.<sup>5</sup>

Een netwerk kan ook bestaan uit vertegenwoordigers uit verschillende sectoren: bijvoorbeeld iemand uit het welzijnswerk, een directeur van een brede school, vertegenwoordigers van verschillende kenniscentra. Het doel van een dergelijk netwerk kan zijn het uitwisselen van kennis en ervaring over een bepaald onderwerp, om zo elkaar te leren kennen en eventueel in de toekomst samen te werken.

### KENNISKRINGEN

Kennisnetwerken zijn dus vooral gericht op het uitwisselen van kennis en ervaring. Een kenniskring daarentegen is een groep mensen die - naast het uitwisselen van kennis ook - als doel heeft kennis te ontwikkelen. De deelnemers aan een kenniskring doen dit vrijwillig en op basis van hun persoonlijke inschatting van de relevantie van de geboden informatie voor henzelf en hun werk.

Kenniskringen zijn niet per se organisatie- of sectorgebonden. De achtergrond van de deelnemers kan verschillend zijn, maar de deelnemers delen wel kennis en ervaring over een bepaald onderwerp. De onderwerpen van de kenniskring passen binnen een bepaald kennisdomein waar de deelnemers mee verwant zijn. Een kenniskring kan een groep zijn die regelmatig ontmoetingen heeft, maar er zijn ook 'virtuele' kenniskringen: groepen mensen die meer of minder actief gebruik maken van een kennisnetwerk via de computer.<sup>6</sup>

Kenniskringen kunnen verschillende doelen hebben. Een kenniskring kan zichzelf ten doel stellen bij te dragen aan de kwaliteit van beleid en praktijk (leren en verbeteren). Zij kan dit doen door de ontwikkeling en productie, de verspreiding en deling, de waardering en het gebruik van kennis ten behoeve van beleid en praktijk op dat gebied te faciliteren en te stimuleren. Daarnaast kan een kenniskring fungeren als ontmoetingsplaats en forum voor partijen die op uiteenlopende wijze en min

<sup>5</sup> Dit netwerk en andere worden uitgebreid beschreven in een nog uit te brengen handreiking over voor gemeenten. Deze wordt in het voorjaar van 2010 uitgegeven door Cultuurnetwerk Nederland.

<sup>6</sup> Kan, J. & Sprenger, C. (2004). *Faciliteren van kenniskringen. Praktijkboek voor begeleiders van groepen die kennis willen delen en ontwikkelen*. Soest: Nelissen.

of meer direct betrokken zijn bij beleid en praktijken uit dien hoofde kennis ontwikkelen, produceren, verspreiden, delen en gebruiken. Een kenniskring kan verder fungeren als ruilbeurs waar kennis met betrekking tot de monitoring en evaluatie beleidsmaatregelen en daarmee samenhangende programma's van betrokkenen. Ten slotte kan de kenniskring dienen als fabriek waar de kennis zodanig wordt gecombineerd dat het nieuwe kennis oplevert. Met deze kennis kunnen de betrokkenen de kwaliteit van beleid en praktijk verbeteren.

## TIPS VOOR SUCCESVOL SAMENWERKEN

Tot besluit van dit artikel geven we een aantal praktische tips voor samenwerken, geordend naar de verschillende fases in het samenwerkingsproces.

### FASE 1 STRATEGISCHE BESLUITVORMING

- Laat je niet zomaar meeslepen door een leuk idee van een ander. Sta lang stil bij de vraag wat je zelf wilt bereiken, of samenwerking gewenst is en met wie en wat het voor jou moet opleveren. Juist als de samenwerking wordt afgedwongen, bijvoorbeeld door een opgelegde subsidievoorwaarde, is dit belangrijk. Zo voorkom je dat je gaat samenwerken om het samenwerken<sup>7</sup>.
- Gebruik deze fase om intern draagvlak te verkrijgen voor de samenwerking en het doel van de samenwerking. Het gaat om draagvlak van zowel directie en management als van uitvoerende collega's.

### FASE 2 PARTNERKEUZE

- Breng in kaart welke instellingen mogelijk de benodigde kennis en/of middelen in huis hebben om jouw doel van de samenwerking te realiseren en voer vervolgens oriënterende gesprekken. Een handig hulpmiddel hierbij kan de culturele kaart<sup>8</sup> zijn. Kijk hierbij ook over de grenzen van de eigen sector; welzijn en sport kunnen inspirerende samenwerkingspartners zijn.
- Wees open over de eigen belangen zodat die de verhoudingen in de loop van het project niet verstoren. Het is niet erg om naast een gemeenschappelijk doel ook eigen doelen na te streven, zolang deze het gezamenlijke doel niet in de weg zitten.
- Wees bewust van de kenmerken van je partner en maak hier vooraf afspraken over. Bijvoorbeeld over het tijdstip van overleg: professionele organisaties overleggen graag tijdens kantooruren, mensen uit het onderwijs na schooltijd, vrijwilligersorganisaties overleggen graag 's avonds en organisaties voor buitenschoolse opvang liever onder schooltijd.

### FASE 3 SAMENWERKINGSPLAN

- Kies samen met je partners voor een samenwerkingsvorm en neem hierbij als stelregel: wanneer doelen van samenwerking eenvoudig zijn, dient de samenwerkingsvorm dat ook te zijn.
- Formuleer gezamenlijke doelen en maak afspraken over het eindresultaat.
- Leg afspraken – over rolverdeling, planning, eigenaarschap/eindverantwoordelijkheid, inzet kennis en middelen (geld en tijd) – schriftelijk vast zodat ze altijd te achterhalen zijn.
- Maak afspraken over de voorwaarden waaronder de samenwerking beëindigd kan worden.

<sup>7</sup> Kunstconnectie & Eugenius (2002). *Tien gulden regels voor succesvol samenwerken*. Utrecht/Den Haag: Kunstconnectie/Eugenius. Meer informatie zie [www.kunstconnectie.nl](http://www.kunstconnectie.nl)

<sup>8</sup> Voorbeelden van culturele kaarten zijn onder andere te vinden op [www.cultuurplein.nl](http://www.cultuurplein.nl)

- Plan van tevoren overlegmomenten waarbij van elke partij ten minste één persoon aanwezig is zodat praktische zaken kunnen worden geregeld en er inhoudelijk voor afstemming kan worden gezorgd.

#### FASE 4 UITVOERING

- Benoem één iemand als coördinator van de uitvoeringsfase. Deze houdt contact met alle uitvoerende partijen, houdt de planning in de gaten, zorgt dat mensen hun afspraken nakomen en is eerste aanspreekpunt voor alle betrokkenen.
- Kom tijdens de uitvoeringsfase regelmatig samen om te bespreken wat goed gaat en wat minder goed gaat.
- Wees open over de aard van je organisatie: het onderwijs 'regelt' graag om het onderwijs-leerproces zo optimaal te laten verlopen en de kunsten 'ontregelen' graag om te verrassen. Dit hoeft geen belemmering te zijn voor samenwerken.

#### FASE 5 EVALUATIE

- Bepaal van te voren welke elementen je wilt evalueren en hoe vaak je wilt evalueren.
- Evalueer niet alleen op directieniveau, maar juist ook op uitvoeringsniveau.
- Trek tijdig aan de bel als er iets mis dreigt te gaan, ook wanneer je hier zelf de oorzaak van bent.
- Wees eerlijk en open. Juist in deze fase is een open en eerlijke houding cruciaal: niemand heeft er iets aan als een samenwerking uit beleefdheid wordt voortgezet.

*Auteurs zijn werkzaam bij Cultuurnetwerk Nederland.*

## GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Delden, P. van (2009). *Sterke netwerken. Ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*. Amsterdam: Van Genneep.

Hagenaars, P., Liefink, J., Poll, J. & Tal, M. (2006). *Cultuureducatie, samenwerken in de praktijk: een studie naar samenwerkingsvormen van culturele instellingen in gemeenten*. Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

Hoek, S. van den, Vogelesang, P. & Hagenaars, P. (2009). *Analyse werkplannen provincies en gemeenten 2009-2012 voor de werkconferentie van het Fonds voor Cultuurparticipatie op donderdag 26 maart 2009*. Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

Kan, J. & Sprenger, C. (2004). *Faciliteren van kenniskringen. Praktijkboek voor begeleiders van groepen die kennis willen delen en ontwikkelen*. Soest: Nelissen.

Kunstconnectie & Eugenius (2002). *De tien gulden regels voor succesvol samenwerken*. Utrecht/Den Haag: Kunstconnectie/Eugenius.

Poll, J., Tal, M., Vermeulen, A. & Vogelesang, P. (2009). *Kunst Lokaal: kunsteducatie in, om en buiten de school. Over de wijze waarop twee Brabantse centra voor de kunsten in een pilotproject samenwerken met onderwijs, amateurveld, culturele instellingen, buitenschoolse opvang en welzijnsorganisaties*. Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

Vogelesang, P. (2002). Samenwerking onderwijs en culturele instellingen. In M-J. Kommers (Ed.), *Zicht op... samenwerking in de cultuureducatie* (pp. 5-8). Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

[www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/samenwerken](http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/samenwerken)

[Link naar literatuur Zicht op... samenwerking en cultuureducatie](#)

# Bibliotheek Cultuurnetwerk Nederland

Voor iedereen die vanuit zijn studie of beroep te maken heeft met kunst- en cultuureducatie is de bibliotheek van Cultuurnetwerk Nederland van belang. In het centrum van Utrecht vindt u een uitgebreide en unieke collectie publicaties over kunst- en cultuureducatie.

## COLLECTIE

Naast talloze monografieën bevat de collectie circa 175 binnenlandse en buitenlandse (vak)tijdschriften, vele lesmethoden, les- en projectmaterialen voor zowel basis- als voortgezet onderwijs, handboeken, naslagwerken en onderzoeksrapporten. Een aparte collectie is de instellingendocumentatie van centra voor de kunsten en van landelijke onderwijs- en culturele instellingen. Deze omvat naast jaarverslagen en beleidsplannen ook nota's van landelijke, provinciale en gemeentelijke overheden. Materialen uit de instellingendocumentatie zijn ter plekke te raadplegen, maar zijn niet te leen.

## OPENINGSTIJDEN

De bibliotheek is voor publiek geopend op maandag van 13.30 tot 17.00 uur en van dinsdag tot en met vrijdag van 9.30 tot 17.00 uur. Raadpleeg de website van Cultuurnetwerk Nederland, [www.cultuurnetwerk.nl](http://www.cultuurnetwerk.nl), of bel, 030-236 12 00 voor afwijkende openingstijden in verband met feestdagen en vakantieperioden.

## CATALOGUS ON LINE: [WWW.CULTUURNETWERK.NL](http://WWW.CULTUURNETWERK.NL) > PRODUCTEN & DIENSTEN > BIBLIOTHEEKCATALOGUS

De catalogus van de bibliotheek is op internet te raadplegen. Publicaties zijn op verschillende wijzen te vinden in de catalogus. Ook geeft de catalogus on line informatie of een publicatie aanwezig is of uitgeleend.

## LENEN

De meeste materialen zijn te leen en kunnen per post aan u toegestuurd worden. Indien u wilt lenen moet u ingeschreven zijn bij de bibliotheek. Voor het inschrijven is een identiteitsbewijs (paspoort, rijbewijs, Europees identiteitsbewijs) alsmede een recent afschrift van uw giro- of bankrekening (vanwege de adresgegevens) noodzakelijk. Aanmelding als lid is ook schriftelijk mogelijk. Stuur met uw aanmelding een kopie van uw identiteitsbewijs en van een recent giro- of bankafschrift mee.

## LEDEN

Personen en instellingen kunnen lid worden van de bibliotheek. Leden betalen geen leengeld voor materialen en krijgen 50 procent korting op literatuurselecties. Bovendien ontvangen leden gratis *Zicht op...*

Een lidmaatschap kost voor particulieren € 20,50 per jaar en voor instellingen en scholen € 34,50 per jaar. Een lidmaatschap kan op elk moment ingaan en wordt jaarlijks stilzwijgend verlengd. Opzeggingen (alleen schriftelijk) dienen voor 1 december van het nieuwe kalenderjaar in het bezit te zijn van Cultuurnetwerk Nederland.

## COLOFON

*Zicht op... samenwerking en cultuureducatie* is een uitgave in de serie *Zicht op...* van Cultuurnetwerk Nederland.

Hoofdredactie: Marie-José Kommers  
Artikel: Josefiene Poll en Marlies Tal  
Selectie literatuur: Dienst Informatie & Documentatie

Productie  
Cultuurnetwerk Nederland, Utrecht

Drukwerk  
&producties bv

Cultuurnetwerk Nederland  
Ganzenmarkt 6  
Postbus 61  
3500 AB Utrecht  
Telefoon 030-236 12 00  
Fax 030-236 12 90  
E-mail [info@cultuurnetwerk.nl](mailto:info@cultuurnetwerk.nl)  
Internet [www.cultuurnetwerk.nl](http://www.cultuurnetwerk.nl)

*Zicht op...* is gratis voor leden van de bibliotheek van Cultuurnetwerk Nederland. Deze uitgave is in pdf-formaat kosteloos beschikbaar op [www.cultuurnetwerk.nl](http://www.cultuurnetwerk.nl). Geïnteresseerden kunnen ook tegen betaling van de verzend- en administratiekosten een exemplaar bij Cultuurnetwerk opvragen, zolang de voorraad strekt.

Eerdere nummers van *Zicht op...* op [www.cultuurnetwerk.nl](http://www.cultuurnetwerk.nl) (een selectie):

Basisonderwijs en cultuureducatie  
Senioren en cultuureducatie  
Speciaal onderwijs en cultuureducatie  
De waarde van kunst- en cultuureducatie  
Ontwikkelingen in museumeducatie  
Een onderzoeksagenda cultuureducatie  
Reggio Emilia  
Cultuureducatie in de bve-sector  
Talentontwikkeling en cultuureducatie  
Kunstvakken in de vernieuwde tweede fase  
Brede school en cultuureducatie  
Jongeren en cultuurdeelname

© Cultuurnetwerk Nederland, Utrecht, 2009