

Verder denken over Thinking Forward

Evaluatie van het culturele
programma in het kader van het
Nederlandse EU-voorzitterschap

Utrecht, 14 oktober 2005

Wat men zoal zegt over Thinking Forward

“Thinking Forward was inhoudelijk een succes, eigenlijk tegen de verwachting in....”

“Zowel tijd als geld ontbrak om echt goed invulling te geven aan het duurzaam opbouwen van relaties in 10 landen, de logistieke ondersteuning was daarvoor ook veel te klein”

“De succesfactor van Thinking Forward waren de reeds aanwezige netwerken van de betrokkenen”

“We hebben veel te veel tijd verspild door te steggelen over formuleringen, personen en budgetten”

”Het intendantmodel heeft gewerkt voor Thinking Forward, ook in de toekomst zou het kunnen werken maar het is wel erg afhankelijk van de goede mensen”

“De politiek had best meer gebruik kunnen maken van het culturele programma voor meer politieke doeleinden“

“Kunst kan ondersteunend zijn voor politieke doeleinden, zolang de inhoudelijk artistieke overwegingen maar leidend zijn“

“In Nederland denkt men niet serieus na over publiciteit en marketing voor dit soort programma's, dat is een gebrek aan professionaliteit”

“Inhoudelijk was het zeker een mooi programma, het was wel veel, erg veel”

“Ik heb in ieder geval duurzame relaties overgehouden aan Thinking Forward, hier komen in de toekomst zeker nieuwe initiatieven uit voort”

“Het is de vraag of ‘meer en groter’ ook altijd ‘beter’ betekent”

“Door vooraf beter na te denken over mogelijke effecten van evenementen zou er nog veel meer uitgehaald kunnen worden”.

Inhoud

1 Inleiding 4

- 1.1 De achtergrond van Thinking Forward 4
- 1.2 Vraagstelling evaluatie 4
- 1.3 Aanpak Evaluatie 4
- 1.4 Leeswijzer rapportage 5

2 Achtergrond Thinking Forward 6

- 2.1 "Statelijke" manifestaties 6
- 2.2 De opdracht van Thinking Forward 7
- 2.3 Beschikbaar gesteld budget 9
- 2.4 Chronologie van gebeurtenissen 9
- 2.5 Activiteiten Thinking Forward 10

3 het Intendantmodel 12

- 3.1 Het intendantmodel toegelicht 12
- 3.2 Relatie tot ambassades in de doellanden 14
- 3.3 Reacties op het model uit het veld 15

4 Thinking Forward 17

- 4.1 Het bestuurlijk model 17
- 4.2 Opbouw organisatie 17
- 4.3 De organisatie in de praktijk 18
- 4.4 Communicatie 19
- 4.5 Financiën 20
- 4.6 Doelstellingen 23
- 4.7 Oordeel over Thinking Forward vanuit het veld 26

5 Conclusies en aanbevelingen 28

- 5.1 Evaluatiekader 28
- 5.2 Algemene conclusie 29
- 5.3 Conclusies doelstellingen 29
- 5.4 Conclusies organisatie 31

6 Aanbevelingen 33

Bijlage: Gesprekspartners 35

1 Inleiding

1.1 De achtergrond van Thinking Forward

Het Nederlandse voorzitterschap van de Europese Unie viel gelijk met de toetreding van tien nieuwe lidstaten. Nederland mocht als voorzitter de hand uitsteken naar een groot aantal 'nieuwe' leden. Leden die van oudsher in politiek, economische en cultureel opzichte deel uitmaken van Europa, maar nu ook toetraden tot de Europese Unie. Nederland heeft de keuze gemaakt om een programma te organiseren waar mensen elkaar het beste kunnen leren kennen, het terrein van kunst en cultuur. Besloten is een samenhangend kunst- en cultuurprogramma te realiseren dat zowel in Nederland plaatsvindt als in de tien nieuwe lidstaten: het programma Thinking Forward. Het programma loopt gedurende het Nederlandse voorzitterschap van 1 juli – 31 december 2004.

De staatssecretaris van Buitenlandse Zaken heeft, mede namens de staatssecretaris van OCW aan het Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunst opdracht verleend om samen met de Mondriaan Stichting zorg te dragen voor de culturele activiteiten tijdens het Nederlandse voorzitterschap. Gekozen is om een intendant¹ aan te stellen voor de realisatie van het programma.

1.2 Vraagstelling evaluatie

Begin 2005 is Andersson Elffers Felix (AEF) door de Mondriaan Stichting en het Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten (FAPK) gevraagd het programma Thinking Forward extern te evalueren. De externe evaluatie is gericht op *een beoordeling van de organisatie, het gekozen (intendant)model en het behalen van de beoogde doelstellingen*.

De intendant heeft zelf een eindverslag geschreven waarin de inhoudelijk – artistieke aspecten aan de orde komen alsmede de verschillende programmaonderdelen. Het eindverslag van de intendant zal gebruikt worden bij deze (externe) evaluatie.

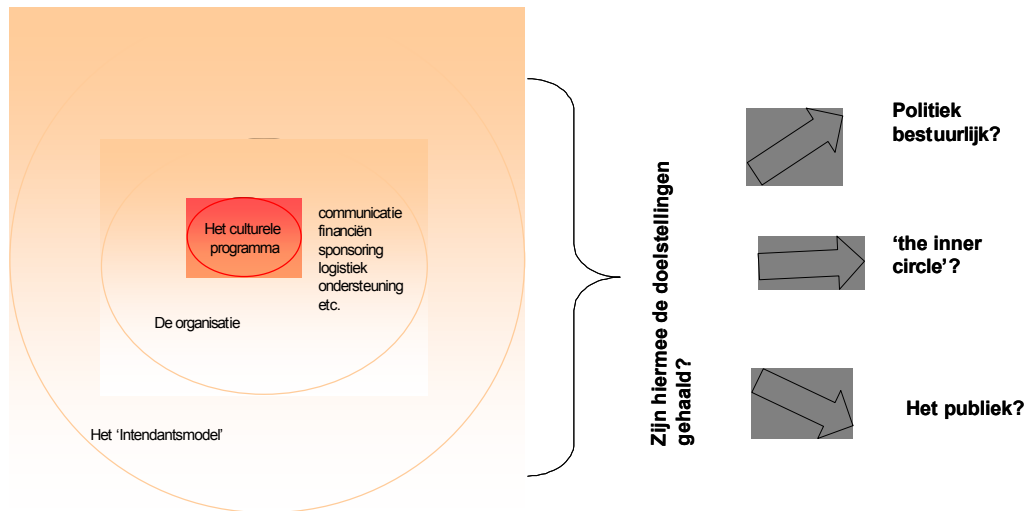
Daarnaast wordt momenteel gewerkt aan de financiële afhandeling van het programma door het FAPK. Naar verwachting is dit in september 2005 gereed en wordt de afrekening aan de ministeries toegezonden. Een financiële analyse kan in deze evaluatie maar zeer beperkt gemaakt worden.

1.3 Aanpak Evaluatie

Gezien de vraagstelling heeft de externe evaluatie een beperkte scope. De verschillende onderdelen (de organisatie, het model en de doelstellingen) zullen vanuit verschillende dimensies beoordeeld worden:

- de politiek - bestuurlijke dimensie
- de dimensie van de kunstwereld (de 'inner circle')
- de dimensie van het publiek.

¹ In hoofdstuk 2 wordt het begrip van intendant verder uitgewerkt



De evaluatie is uitgevoerd middels de volgende werkwijze:

- deskresearch achtergrondmateriaal en TF- publicaties
- gesprekken met ca. 35 personen. De selectie van de gesprekspartners is ingegeven door een evenwichtige verdeling over de verschillende disciplines en over de hierboven genoemde dimensies. Een lijst met gesprekspartners is bijgevoegd (bijlage 1).
- vragenlijsten voor verschillende doelgroepen²:
 - . een vragenlijst voor de ambassades uit de deelnemende landen (10x)
 - . een vragenlijst voor de deelnemende instellingen in Nederland (ca. 50x)
 - . een telefonische vragenlijst voor een aantal buitenlandse deelnemende instellingen (ca 10 x).

1.4 Leeswijzer rapportage

In hoofdstuk 2 wordt verder ingegaan op de achtergrond van Thinking Forward (opdracht en tijdspad). In de daaropvolgende hoofdstukken wordt de achtergrond, het gekozen model en de organisatie van Thinking Forward beschouwd (2, 3 en 4). In de hoofdstukken 5 en 6 worden de conclusies getrokken en doen we een aantal aanbevelingen.

² De vragenlijsten zijn als bijlagen opgenomen (bijlage 2 t/m 4).

2 Achtergrond Thinking Forward

2.1 "Statelijke" manifestaties

De middelen die zijn ingezet ten behoeve van de organisatie van Thinking Forward passen binnen het internationale cultuurbeleid van de ministeries van Buitenlandse Zaken en OCW. Een van de instrumenten binnen dit internationale cultuurbeleid zijn de culturele programma's die in het verlengde van activiteiten van de Nederlandse Staat liggen.

Manifestaties die door ministeries werden georganiseerd betreffen -vaak grootschalige- presentaties waarbij een veelheid aan zaken gepresenteerd wordt om op die wijze Nederland te presenteren en te profileren. De opvatting hierover is dat in de slipstream daarvan een meerwaarde gerealiseerd kan worden op het vlak van economie, toerisme, cultuur of publiciteit en dat de manifestaties een positieve bijdrage kunnen leveren aan het imago en de uitstraling van Nederland in de media en bij het brede publiek in binnen - en buitenland³.

In de afgelopen jaren wordt in toenemende mate geëxperimenteerd met de organisatie van statelijke manifestaties. In de afgelopen jaren zijn de manifestaties steeds verder van de overheid af komen te staan. Het betreft dan niet alleen de verantwoordelijkheid voor de praktische organisatie maar ook de zeggenschap over de inhoudelijke verantwoordelijkheid. De coördinatie van de statelijke manifestatie Sint Petersburg was 'uitbesteed' aan het SICA. Er is een analyse gemaakt van de organisatie van statelijke manifestaties. Problemen bij het organiseren van statelijke manifestaties zijn onder andere onduidelijke verhoudingen tussen verschillende betrokkenen, te weinig betrokkenheid van instellingen, ontbreken van heldere beleidskaders etc. Dit is mede reden geweest om te zoeken naar andere vormen.

Met Thinking Forward is door de ministeries gekozen voor een andere werkvorm. Door een opdracht te verstrekken aan de fondsen die op hun beurt een intendant hebben aangesteld voor een cultureel programma heeft de overheid de verantwoordelijkheid voor het inhoudelijk, artistieke programma (en de praktische organisatorische kant) tot een minimum beperkt. De intendant heeft in principe een vrijbrief voor het artistiek, inhoudelijke programma. Een ander belangrijk verschil is dat de intendant vrije keuzes kan maken in het programma. De intendant wordt benaderd door instellingen, maar kan instellingen ook zelf actief benaderen. Het besluit om activiteiten in het programma op te nemen en daar geld voor beschikbaar te stellen is in handen van de intendant.

³ Manifesteer Cultuur!, een advies over statelijke manifestaties.

2.2 De opdracht van Thinking Forward

Het opdrachtgeverschap is gelaagd:

- de ministeries van BuiZa en OCW zijn de opdrachtgevers
- de ministeries hebben een opdracht verstrekt aan het FAPK in mede-opdrachtgeverschap met Mondriaan Stichting
- de fondsen hebben de opdracht verstrekt aan een intendant die op zijn beurt weer werkt met een intendantteam.

Bij iedere laag zijn de doelstellingen van de opdracht verder aangescherpt.

De ministeries van Buitenlandse Zaken en van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen

De ministeries van Buitenlandse Zaken (BuiZa) en Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (OCW) hebben een opdracht verstrekt aan het FAPK. Aan de keuze voor een intendantmodel lagen de volgende redenen ten grondslag:

- de opdracht buiten de deur organiseren betekent geen beheersmatige bemoeienis.
- de ministeries zijn niet aanspreekbaar op de inhoud
- het intendantmodel gaat uit van vraagsturing. Met vraagsturing kan een andersoortig programma worden opgezet
- door de betrokkenheid van de fondsen wordt gerekend op een multiplier effect.

In formele bewoordingen zijn de volgende citaten over de opdracht en de doelstellingen van de opdracht terug te vinden:

- ..een opdrachtverlening aan U⁴ vanwege de gewenste mate van sturing op de totstandkoming van een kunstprogramma in het kader van het Nederlands voorzitterschap van de EU. Hierbij dient U speciaal aandacht te schenken aan: een zekere geografische spreiding van de activiteiten over de daar genoemde landen en een zekere spreiding over de diverse disciplines'.
- Voor deze opdracht is een budget beschikbaar gesteld van € 2.175.000,-.
- " Het FAPK kan onderdelen van de uitvoering van deze opdracht subcontracteren met de Mondriaan Stichting" en "als richtlijn geldt dat van het beschikbare budget circa 2/7 bestemd is voor beeldende kunst en vormgeving, 4/7 voor de podiumkunsten en 1/7 voor de andere disciplines (een 'zachte oormerking')".
- " Ter uitvoering van de opdracht zal de Opdrachtnemer⁵ een intendant aanstellen, die belast zal worden met de samenstelling van een multidisciplinair kunstprogramma en de begeleiding van de uitvoering hiervan. De persoon van de intendant dient in de culturele wereld aanzien te genieten en te beschikken over een internationaal netwerk."

FAPK en Mondriaan Stichting

De opdrachtgevers (FAPK en Mondriaan) hebben vervolgens nog aan de opdracht toegevoegd dat het programma moet voldoen aan de volgende criteria:

- samenhangend
- onderscheidend
- vernieuwend.

⁴ FAPK

⁵ FAPK

Hoewel de formele opdracht voor het organiseren van een cultureel programma aan het FAPK verstrekt is, zijn de Mondriaan Stichting en het FAPK gelijkwaardige opdrachtgevers geweest aan de intendant.

Intendant

De intendant en zijn team hebben in overleg met de opdrachtgevers aan de criteria toegevoegd dat het programma bovendien een investering moet zijn in samenwerkingsverbanden binnen de nieuwe Europese ruimte. Per land ontstaat daardoor een specifiek programma. De intendant en zijn team hebben daarbij met nadruk gekozen voor een concentratie op de hedendaagse kunsten zodat Nederland zich binnen de EU kan profileren als cultureel, en maatschappelijk innovator.

Samengevat leidt dit tot de volgende doelstellingen:

1. Een zekere geografische spreiding van de activiteiten over de daar genoemde landen en een zekere spreiding over de diverse disciplines:
 - 2/7 beeldende kunst en vormgeving
 - 4/7 voor de podiumkunsten
 - 1/7 voor de andere disciplines
2. Het programma is :
 - samenhangend,
 - onderscheidend
 - vernieuwend
3. Het programma:
 - is gericht op hedendaagse kunsten
 - is een investering in samenwerkingsverbanden binnen de nieuwe Europese ruimte, waarbij netwerken en contacten mede centraal staan.

Door de intendant zijn deze (expliciete en impliciete) doelstellingen vertaald naar een programma met drie pijlers: een omvangrijk theaterfestival, een groot beeldend kunstproject en een serie nieuwe initiatieven.

De keuze voor de hedendaagse kunsten komt voort uit de behoefte om kennis te maken met de nieuwe lidstaten vanuit de hedendaagse werkelijkheid (vraaggericht). Centraal in de benadering van het team stond het creëren van netwerken en contacten die ook na de manifestatie zouden kunnen voortbestaan.

De brede inhoudelijke artistieke doelstelling die de intendant mee heeft gekregen past binnen het streven om de inhoudelijke onafhankelijkheid optimaal te borgen. De ministeries waren niet verantwoordelijk voor de inhoud van de programmering. Tegelijkertijd was er niet helemaal een carte blanche. De programmering was vrij, maar diende bij voorkeur geënt te zijn op wat het gastland aan kon. In april 2004 is het concept programma aan de verantwoordelijke bestuurders in de ministeries voorgelegd. Dit programma is uiteindelijk uitgevoerd (daargelaten de uitval vanwege productionele redenen).

2.3 Beschikbaar gesteld budget

Het startbudget van Thinking Forward was € 2.175.000,- . Deze middelen waren afkomstig uit de HGIS – cultuurgelden⁶ en zijn door de gezamenlijke ministeries van Buitenlandse Zaken en van OCW stellen beschikbaar gesteld.

Aan het totale budget zijn beperkingen gesteld ten aanzien van de besteding van de middelen. De opbouw van het budget was als volgt geormerkt:

Totale budget incl. BTW	2.175.000,-
Maximale kosten intendant	175.000,-
	2.000.000,-
Maximale omvang beheerskosten (7,5%)	150.000,-
Beschikbaar budget programmering	1.850.000,-

Bij het beschikbaar stellen van het budget is de verwachting en de hoop uitgesproken dat de intendant in staat zou zijn om dit budget te vergroten door middel van andere financiers. In paragraaf 4.6 wordt hier verder op ingegaan.

2.4 Chronologie van gebeurtenissen

Begin 2002 hebben Ben Hurkmans (directeur FAPK) en vertegenwoordigers van het ministerie van Buitenlandse Zaken (BuiZa) voor het eerst contact gehad met de ambassade in Hongarije om te brainstormen over mogelijke activiteiten ten tijde van het Nederlandse voorzitterschap. Deze ideeën zijn vervolgens verder uitgewerkt. Een half jaar later zijn de eerste (informele) contacten tussen BuiZa en Han Bakker (beoogd intendant) gelegd. Han Bakker heeft vervolgens meegedacht over de invulling van een mogelijk programma. Tussentijds diende bij BuiZa ook de budgetten geregeld te worden en moest afstemming plaatsvinden binnen en tussen BuiZa en het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen over deze (nieuwe) aanpak. Hier is veel tijd mee verloren gegaan.

Het vroegtijdige informele contact met de intendant heeft het proces van getrapte opdrachtgevers-opdrachtnemers lijn doorkruist. Formeel bestond er een lijn tussen BuiZa en de fondsen én tussen de fondsen en de intendant. De contacten tussen BuiZa en de intendant hebben daarbij vertroebelend gewerkt. In de gesprekken is ook een enkele keer aan de vraag aan de orde geweest wat nu de positie van BuiZA was: wel direct betrokken of als opdrachtgever op afstand

In september 2003, meer dan een jaar na de eerste brainstorm in Hongarije, werd de intendant formeel aangesteld. De intendant werd ter zijde gestaan door een door de Mondriaan Stichting benoemde curator beeldende kunst, Maria Hlavajova, en een door het FAPK benoemde coördinator podiumkunsten, Henk Scholten die zich zou concentreren op activiteiten in Nederland.

Direct na het aanstellen van de intendant is een office manager in de persoon van Bregje Deben aan het team toegevoegd. Vanaf juni 2004 is een communicatiemedewerker aangesteld, Julia van Mourik.

⁶ HGIS cultuurmiddelen maken deel uit van de Homogene groep voor internationale samenwerking (HGIS). Deze middelen zijn gericht op extra aandacht voor het internationaal cultuurbeleid. Vanaf 2006 is hiervoor 8,7 mln euro per jaar beschikbaar. De staatssecretarissen van OCW en van BUIZA zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid

In april 2004 is het definitieve programma van Thinking Forward voorgelegd aan de opdrachtgevende ministeries.

De voorbereidingstijd heeft in relatie tot het programma en de ambitie veel te lang geduurd. Er was veel tijd nodig voor de interne besluitvorming binnen ministeries en het overleg tussen de ministeries. Dit laatste lijkt mede te komen doordat de ministeries het culturele veld anders positioneren. De ministeries lijken daarin overigens wel dichter bij elkaar te staan dan ooit. De interne besluitvorming richtte zich op de aard van het project en op de discussie of dit wellicht niet als programma behandeld zou moeten worden alsmede op het budget.

2.5 Activiteiten Thinking Forward

Bij de uitvoering van het programma heeft TF grofweg twee werkwijzen onderscheiden:

- selectie uit bestaand materiaal: bestaande voorstellingen werden met coproducenten in het activiteitenprogramma van TF geplaatst.
- nieuwe productie: geïnitieerd door TF of in samenwerking met partners geproduceerd.

Juist door deze twee werkwijzen te hanteren kon een omvangrijk programma als TF ontstaan. De verdeling is ongeveer 50 - 50 geweest. Ca. 36 projecten zijn nieuw opgezet cq. geïnitieerd door of voor TF en 38 projecten waren bestaande projecten die zijn ingepast in het programma van TF. In de bijlage is een lijst met projecten opgenomen.

Met name het aandeel beeldende kunst is geheel vanuit Thinking Forward geïnitieerd en begeleid. Omdat er daar conceptueel veel voorwerk had plaatsgevonden, was het mogelijk in betrekkelijk korte tijd een omvangrijke project als *Who if not we should at least try to imagine the future of all this?* te realiseren.

Binnen Thinking Forward is een aantal subprogramma's te onderscheiden. Het gaat om de volgende onderdelen:

1 *Mind Europe!*

Dit was het literaire dinerproject 'Europa van de Geest'. In en met de tien toetredende landen (ambassade) is in Nederland een literair diner georganiseerd waar schrijvers, denkers, kunstenaars en journalisten uit alle landen bijeenkwamen. Schrijvers en journalisten uit de tien nieuwe lidstaten van de EU komen bijeen met schrijvers en journalisten uit Nederland om de nieuwe perspectieven in het veranderende Europa te bespreken. Daarnaast is aan de Nederlandse ambassades van de tien toetredende lidstaten gevraagd een variant ter plaatse in de lidstaten te organiseren. De ambassades werden gevraagd twee schrijvers uit het land plus een Nederlandse auteur aan tafel te noden op een plek die bij voorkeur aanzien heeft binnen de kunsten.

2 *Paradise Regained?*

Directeuren en programmeurs van theaters uit acht Nederlandse steden zijn op reis gegaan door de nieuwe lidstaten en hebben een programma samengesteld. In het festival *Paradise Regained?* is werk te zien van een nieuwe generatie theatermakers, opgegroeid in de nadagen van het communisme, die nu de metamorfose meemaakt van nieuwe Europese hoofdsteden als Boedapest, Warschau, Ljubljana, Vilnius en Riga. Het project was een vervolg op het project 'Paradise lost' dat in 2002 georganiseerd was en zich ook richtte op theater uit Midden - en Oost Europa in Nederland.

Who if not we should at least try to imagine the future of all this? In de beeldende kunst fungeerde dit overkoepelende project als kernprogramma. *Who if not we...?* bestaat uit zeven nieuwe tentoonstellingen en een aantal aanvullende projecten in Europa. De voornaamste motivatie van dit programma is te onderzoeken hoe kunst een rol kan spelen in de huidige sociale en politieke ontwikkelingen. De titel suggereert de curatoren drie onderzoeksgebieden : (1) toekomstgerichtheid (2) de verantwoordelijkheid om zelf actief vorm te geven (3) de verbeelding van een nieuwe realiteit.

Het programma heeft bestaan uit circa 75 projecten in 12 landen (Nederland, de tien doellanden en België). In totaal hebben circa 165 activiteiten plaatsgevonden (een project kon bijvoorbeeld bestaan uit meerdere activiteiten op verschillende locaties). 95 van de activiteiten vonden plaats in Nederland, de rest was verdeeld over de verschillende doellanden. Circa 40% van de activiteiten waren geëxporteerd (Nederlandse kunstuitingen in het buitenland). 60 % van de activiteiten waren buitenlandse activiteiten die Nederland in gebracht waren (in bijna alle gevallen vond nauwe samenwerking tussen Nederlandse en Buitenlandse kunstenaars en instellingen plaats).

In binnen - en buitenland zijn circa 75 instellingen en honderden kunstenaars en producenten betrokken geweest. Er zijn helaas geen goede overzichten van bezoekers. Ten aanzien van de verschillende programma onderdelen zijn in de evaluatie van Han Bakker kwalitatieve analyses gemaakt. Voor een verdere detaillering van het programma van Thinking Forward wordt verwezen naar het eindverslag van de intendant.

De totale omvang van het programmeringsbudget bedroeg minimaal € 6.500.000,-. Mogelijk is dit nog groter geweest maar door de eigen verantwoordelijkheid van de afzonderlijke instellingen is de totale omvang thans niet zichtbaar. Helderheid wordt pas verkregen met de eindafrekening in november.

3 het Intendantmodel

3.1 Het intendantmodel toegelicht

Tegen de achtergrond van een internationaal cultuurbeleid waar steeds meer de nadruk komt te liggen op interculturalisatie en samenwerking tussen de verschillende sectoren, is bij de invulling van de activiteiten in het kader van het Nederlands Voorzitterschap gekozen voor een intendantmodel.

Binnen bepaalde disciplines in de kunstsector is men reeds gewend te werken met het model van een intendant of een curator (bijvoorbeeld het aanstellen van een curator voor de Biënnale in Venetië). Echter, voor een internationaal programma dat bovendien ambieert alle kunstdisciplines te bestrijken was het werken met een intendant een nieuw model.

Het model van een intendant impliceert dat er iemand verantwoordelijk wordt gemaakt voor de inhoudelijke en organisatorische aansturing van een programma (integrale verantwoordelijkheid). De intendant is daarbij ondersteund door een inhoudelijke en een productioneel/administratief gespecialiseerde staf.

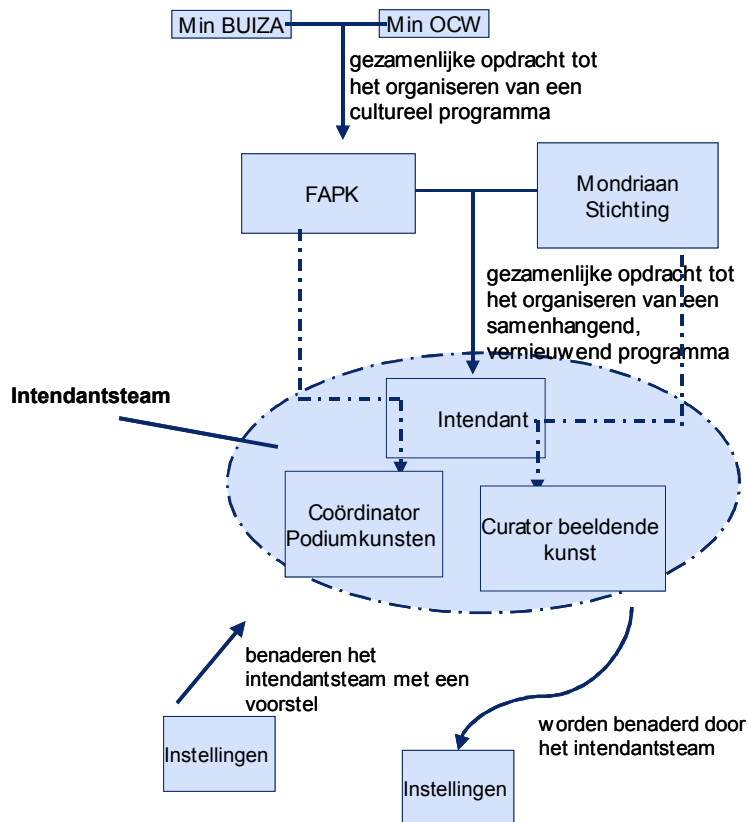
Naast het aanstellen van één intendant is er voor gekozen om nog twee inhoudelijke specialisten aan het team toe te voegen. Maria Hlavajova, als curator voor de beeldende kunst en Henk Scholten als coördinator podiumkunsten. Daarmee ontstond een intendantsteam. Han Bakker had naast de integrale verantwoordelijkheid voor het programma (inhoudelijk, organisatorisch en budgettair) ook de specifieke verantwoordelijkheid voor de podiumkunsten in de doellanden.

Het model zoals dat bij Thinking Forward is gebruikt, had twee belangrijke kenmerken:

- door als ministeries de opdracht voor een intendant via de fondsen te laten verlopen was de politieke verantwoordelijkheid voor het inhoudelijke programma minimaal. De intendant is binnen de verstrekte opdracht vrij het programma verder inhoudelijk in te vullen
- de intendant (en zijn team) selecteerde aanvragen en benaderde instellingen waardoor de inhoud van het totale programma op één centrale plaats bepaald werd. Hierdoor is een grote mate van sturing op de inhoud goed mogelijk.

Schematisch levert dit het volgende beeld op:

Figuur 2: Het bestuurlijk model van Thinking Forward



Verschillen subsidiemodel en intendantmodel

In het verleden heeft men bij multidisciplinaire kunstprogramma's vooral gewerkt met het model van het verlenen van subsidies, al dan niet via de fondsen. Bij Thinking Forward is gekozen voor een intendant die de opdracht heeft gekregen een samenhangend programma samen te stellen. Het verstrekken van een dergelijke opdracht brengt met zich mee dat de relatie tot de ministeries anders was dan in het geval van het subsidiemodel. Hieronder worden de belangrijkste verschillen tussen een model van een intendant en het verlenen van subsidies weergegeven.

<i>Subsidiemodel</i>	<i>Intendantmodel</i>
De instelling benadert de subsidieverlener	De intendant benadert de instelling en de instellingen benaderen de intendant
Indien een aanvraag voldoet aan vooraf gestelde criteria, hebben alle instellingen in gelijke mate recht op een deel van de subsidie	De intendant bepaald welke instellingen aanspraak kunnen maken op een deel van het beschikbare budget
Sturing op inhoud en samenhang van het totale programma is nauwelijks mogelijk	Sterke sturing op inhoud en samenhang van het totale programma is hoofdtak van de intendant
Als een instelling voldoet aan de criteria moet de subsidie toegekend worden, bezwaar tegen het besluit is mogelijk	Bezwaar tegen een besluit van de intendant is niet mogelijk
Op basis van het inhoudelijke voorstel wordt een beschikking opgesteld	De instelling en de intendant sluiten een contract af over de te leveren bijdrage van de instelling

Een belangrijk voordeel van een intendant kan zijn dat hij/zij een inhoudelijk samenhangend programma samen kan stellen gebaseerd op inhoudelijk artistieke criteria. Daarnaast kan ook actiever worden gestuurd op zaken als spreiding over kunstdisciplines, geografische spreiding, nieuwe gebieden, gericht op duurzame samenwerkingsverbanden etc.) waardoor men beter in kan spelen op de vraag die leeft in bijvoorbeeld de doellanden of het publiek.

Randvoorwaarden voor het werken met een intendant is wel dat de intendant(en) aanzien heeft, over een netwerk beschikt (in dit geval nationaal en internationaal) en over de vaardigheden van een procesmanager beschikt om voldoende draagvlak te krijgen. Bovendien moet de intendant beschikken over de leidinggevende capaciteiten om ook invulling te geven aan de budgettaire en organisatorische verantwoordelijkheden.

3.2 Relatie tot ambassades in de doellanden

Een belangrijk onderdeel van het Thinking Forward programma waren de activiteiten in de tien toetredende landen. De Nederlandse ambassades in deze doellanden waren een belangrijk contactpunt voor de intendant. Mede omdat in een aantal landen reeds activiteiten gepland stonden in het kader van het Nederlands voorzitterschap.

Na wat aanvankelijke 'terughoudendheid' van een aantal ambassades is over het algemeen erg positief gereageerd op de samenwerking met de intendant en zijn team.

De ambassades zien zichzelf als belangrijke schakel voor de intendant naar de culturele instellingen. Vaak is ook al een netwerk aanwezig waar een intendant gebruik van kan maken.

Ten aanzien van de buitenlandse ambassades in Nederland was de relatie bij de start stroef. De buitenlandse ambassades bleken door veel partijen benaderd te worden om op de een of andere wijze bij te dragen aan diverse initiatieven in Nederland, waardoor ze enigszins overspoeld werden. Mind Europe! is een voorbeeld van een programmaonderdeel waar voor wat betreft de uitvoering nauwe samenwerking met de ambassades heeft plaatsgevonden.

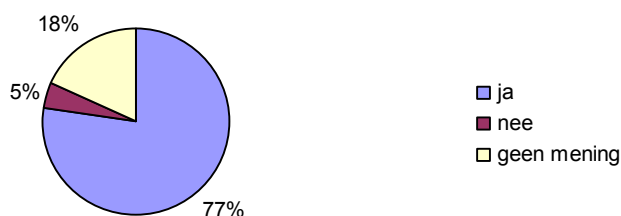
3.3 Reacties op het model uit het veld

Een van de redenen voor de vertraging in de start van TF is geweest dat er nog al wat twijfel bestond over het model van een intendant. OCW was bang dat een dergelijk model niet geaccepteerd zou worden door het culturele veld en dat het bovendien gezien zou worden als een politiek middel waar de culturele sector zich niet voor zou lenen. In de praktijk is gebleken dat de culturele instellingen weinig problemen hebben gehad met het model als zodanig.

Een belangrijk onderdeel van het gekozen model is geweest dat instellingen of kunstenaars benaderd werden door een van de leden van het intendantsteam. Dit in tegenstelling tot het klassieke model van subsidies verlenen waarbij de instellingen zelf op zoek gaan naar subsidie.

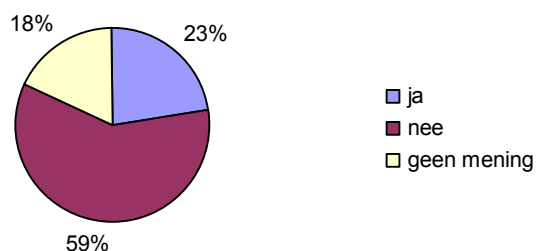
Op de vraag aan instellingen of zij het 'actief benaderen' van instellingen als model voor herhaling vatbaar achten antwoordt 77 % dat dit het geval is.

Is het 'actief vragen' als werkwijze voor herhaling vatbaar?



Bij deze positieve reactie is als belangrijkste opmerking gemaakt dat een intendant nooit 'los van het veld' kan bepalen wat de inhoud van een bepaalde activiteit is. In het geval van Thinking Forward zijn er maar weinig instellingen die aangeven dat ze het gevoel hebben dat inhoudelijk interessante voorstellen niet aan bod zijn gekomen vanwege het intendantmodel.

Zijn door de werkwijze interessante voorstellen niet aan bod gekomen?



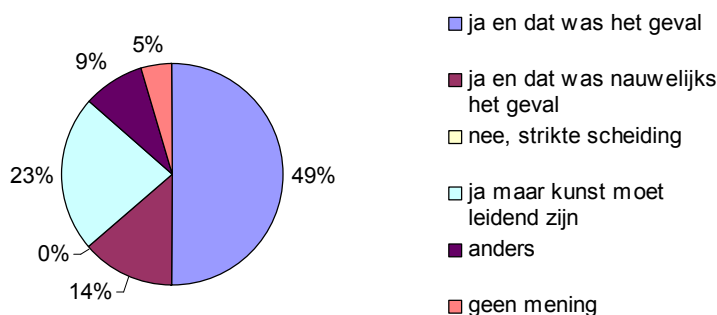
De kanttekening die gemaakt wordt bij het model is dat de respondenten inschatten dat de kwaliteit van een programma op deze manier erg sterk afhangt van de kwaliteit van de intendant.

In de praktijk bestaat er een combinatie van de beide modellen: de visionaire lijn van de intendant die instellingen actief vraagt mee te doen als de mogelijkheid voor instellingen om zelf subsidies aan te vragen. Om een optimaal aanbod te krijgen, is het noodzakelijk dat beide lijnen naast elkaar bestaan. Het is veel meer van belang dat de intendant een heldere visie met een koers uitzet dan dat een intendant in staat geacht moet worden om alle initiatieven te kennen. Overigens blijkt uit de antwoorden op de enquête dat niet iedereen ervaren heeft dat zelfstandig subsidie aanvragen mogelijk is gebleven.

Koppeling politiek en kunst en cultuur

Wat betreft de koppeling tussen culturele activiteiten en politieke doeleinden zijn de respondenten een stuk milder dan bij de keuze voor het intendantmodel wellicht verwacht werd. Een ruime meerderheid van de instellingen geeft aan geen problemen te hebben met de inzet van culturele activiteiten voor politieke doeleinden mits de artistiek/ inhoudelijke overwegingen leidend en onafhankelijk zijn en blijven bij de totstandkoming van het product. Bijna 50% meent overigens dat deze 'vermenging' ook bij TF al aan de orde was. Ook uit de respons van de ambassades in de doellanden blijkt iedereen het er over eens te zijn dat het gebruiken van culturele activiteiten ter ondersteuning van politieke doeleinden mogelijk moet zijn. Hier zegt zelfs 60% dat dit nu ook al het geval was. Bovendien wordt ook getwijfeld of er überhaupt een duidelijk onderscheid te maken zou zijn tussen 'politieke' en 'culturele' doelstellingen.

Vindt u dat Politiek en Cultuur met elkaar verbonden kunnen zijn?



Tijdens de gesprekken die we gevoerd hebben kritisch geoordeeld over de manier waarop kunst is ingezet voor politieke doeleinden. Een aantal van de respondenten (met name culturele instellingen en ambassades) vindt de manier waarop het Thinking Forward programma niet gebruikt is voor meer politiek-bestuurlijke doeleinden een gemiste kans. Het programma en/of de activiteiten uit het programma hadden de zichtbaarheid van Nederland, het imago, de public diplomacy van Nederland bij uitstek kunnen vergroten.

De Nederlandse politiek heeft zich nauwelijks laten zien. Slechts bij de opening en de afsluiting waren enige politici aanwezig. Daarnaast zijn politici nauwelijks bij bijvoorbeeld de openingen van de grote activiteiten geweest. Een actief beleid ten aanzien van internationale politici bij bijvoorbeeld openingen is helemaal uitgebleven.

4 Thinking Forward

4.1 Het bestuurlijk model

De opzet van het model was dat de ministeries de opdracht voor een cultureel programma, de verantwoordelijkheid voor het inhoudelijke programma, de uitvoering en de budgettaire verantwoording bij de Fondsen hebben neergelegd. Vervolgens hebben de fondsen een intendant aangesteld om deze opdracht uit te voeren. Voor verdere definiëring van de inhoudelijke opdracht zie ook hoofdstuk 2.2.

De verdeling van verantwoordelijkheden heeft in de praktijk als volgt vorm gegeven:

- De ministeries zijn opdrachtgevers. Zij betalen voor een opdracht. De opdrachtnemers leggen verantwoording af voor de uitvoering van de opdracht.
- FAPK en Mondriaanstichting zijn opdrachtnemers en verantwoordelijk voor inhoud en uitvoering (integrale verantwoordelijkheid). Daarnaast zijn zij ook opdrachtgever doordat zij de opdracht delegeren aan de intendant. De fondsen geven de uitvoering uit handen maar blijven formeel voor de ministeries aanspreekbaar op de uitvoering van de opdracht.
- De intendant is integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van de opdracht. Realisatie van het inhoudelijk programma is natuurlijk het belangrijkste doel. Integrale verantwoordelijkheid betekent een verantwoordelijkheid voor zowel een inhoudelijk programma als voor de financiële afhandeling van dit programma. In de praktijk is het de vraag of de intendant ook invulling gegeven heeft aan dit deel van zijn verantwoordelijkheid. De vraag die daardoor opkomt is wie waarvoor aanspreekbaar is.

Het gekozen model waarbij de intendant op afstand van de politiek geplaatst is en hierdoor kan handelen vanuit een onafhankelijke artistieke waarden, bewees zijn waarde in de diplomatieke betrekkingen. Door het op afstand plaatsen van de inhoudelijke verantwoordelijkheid kunnen problemen ten aanzien van artistieke producties door de overheid beter gepareerd worden. In twee gevallen was dit het geval:

- De Italiaanse overheid die uit ongenoegen over de manier waarop de Italiaanse premier werd geportretteerd in de productie *Everybody for Berlusconi* aan de bel trok bij Buitenlandse Zaken.
- De ambassade van Cyprus die ontevreden was over de wijze waarop Witte de With Cyprus had gepositioneerd.

4.2 Opbouw organisatie

De Thinking Forward organisatie bestond uit het intendantsteam (1,35 fte gedurende ca 15 maanden) en een ondersteunende organisatie (1,4 fte in de eerste zes maanden toenemend tot 1,8 in de laatste periode). In formatie-eenheden ging het formeel om de volgende omvang:

Intendant	Gemiddeld 0,4 fte gedurende 15 maanden
Curator beeldende Kunst	0,8 fte gedurende 18 maanden ⁷
Coördinator podiumkunsten	0,15 fte gedurende 15 maanden
Management assistent	0,8 - 1 fte gedurende 18 maanden
Communicatiemedewerker	0,6-0,8 fte gedurende 7 maanden

⁷ Het verschil in het aantal maanden heeft te maken met specifieke contractuele verschillen, niet met een daadwerkelijk verschil in de duur van de betrokkenheid.

Daarnaast is een beperkt aantal mensen gedurende het programma ingehuurd of tijdelijk extra aan het team toegevoegd. Zo heeft bijvoorbeeld Stichting Doen in natura een medewerker persrelaties geleverd en zijn op verschillende momenten specialisten aan het team toegevoegd om bijvoorbeeld te helpen bij het maken van het 'Who if not we' – boek of bij het opstellen van het communicatieplan.

De TF organisatie was een kleine organisatie, gericht op een programma van ca €1,85 miljoen. Bij de opzet van de organisatie is er vanuit gegaan dat er ook veel inzet vanuit de betrokken instellingen zou komen. Dit laatste is in de praktijk ook zeker het geval geweest. Echter, dit was niet toereikend. Aan het begin van het programma heeft niemand de omvang van het uiteindelijke programma (en daarmee de benodigde ondersteuning) kunnen voorzien.

In werkelijkheid is het programma minstens 3 x in omvang toegenomen. De coördinatie en het bewaken van de samenhang in een dergelijk programma vraagt duidelijk om extra capaciteit.⁸ Vanwege de normering van de HGIS gelden (max. 7,5 % aan overhead) ontstond een situatie waarin de formele formatie in geen verhouding tot de omvang van het programma stond. Bovendien was slechts voorzien in één intendant terwijl in het geval van Thinking Forward uiteindelijk besloten is tot het aanstellen van aanvullende inhoudelijk deskundigen. Deze kosten drukten extra op het beheersbudget.

Dit alles heeft ertoe geleid dat een deel van de TF-organisatie structureel en substantieel meer gewerkt heeft dan waar ze voor aangenomen was.

In totaal was er ruimte voor het aanstellen van een intendant (hier was een vast bedrag voor opgenomen) en 7,5 % van het totale budget mocht besteed worden aan 'overige' overhead. In totaal komt dat neer op ca. 15% beheerskosten. Als deze 15% uitgangspunt zou zijn voor het percentage dat te besteden is aan beheerskosten in het uiteindelijke budget (min. € 6,5 mln) zou ruimte zijn voor € 975.000,- aan beheerskosten.

Bij TF is het niet geheel inzichtelijk hoeveel nu precies aan beheerskosten besteed is omdat ook de middelen die beschikbaar zijn gesteld door stichting Doen (deels) voor dekking van beheerskosten gebruikt zijn. Het ligt in ieder geval beduidend lager en hoogstwaarschijnlijk tussen de € 325.000 en de € 400.000,-⁹.

4.3 De organisatie in de praktijk

Gezien de uiteindelijke omvang van het programma was de ondersteuning voor het TF team onvoldoende. Zowel in omvang als in type ondersteuning. Indien we kijken naar de niveau's van verantwoordelijkheden (en sturing) die voor een goede projectorganisatie moeten worden onderscheiden, dan onderscheiden we 3 niveaus:

- inhoudelijk – strategisch
- zakelijk – leidinggevend
- uitvoerend.

De intendant heeft zich vooral gericht op het inhoudelijke programma, de strategische keuzes en het internationale netwerk. Echter gezien de integrale verantwoordelijkheid die bij de TF-organisatie was neergelegd was ook een zakelijke leiding nodig. Bij de TF-organisatie ontbrak het aan (expliciete) zakelijke leiding. In de praktijk is zeer veel (zakelijke en leidinggevende) verantwoordelijkheid bij de uitvoerende organisatie terechtgekomen. Door de intendant zijn de

⁸ Dit betekent echter niet dat de capaciteit 3 x zo groot zo moeten zijn. AEF heeft geen capaciteitsberekening gemaakt maar acht een grotere omvang van de ondersteuning (of een aanvulling op andere niveaus) zeer aannemelijk

⁹ Op dit moment niet beter controleerbaar door AEF omdat de financiële afrekeningen nog niet gereed zijn.

interne processen marginaal gemanaged: het managen van problemen gebeurde op hoofdlijnen en vaak op (fysieke) afstand. Dit is te verklaren doordat ook de intendant keuzes heeft moeten maken gezien de doorlooptijd en de prioriteitstelling.

De capaciteit van de organisatie zat met name in het intendantteam dat voor een groot deel gericht was op inhoudelijke en strategische sturing. Daarnaast was er (beperkte) capaciteit voor uitvoering of voor specifieke taken (editing boek, communicatie). De beperkte capaciteit heeft er in toe geleid dat er in onze visie de volgende keuzes zijn gemaakt:

- Maximale inzet op het inhoudelijk artistieke programma
- Maximale inzet op een internationaal programma (zowel in doellanden als hier)
- Maximale inzet op proces en netwerk
- Minimale inspanningen op het beheer van de financiën, dit heeft erin geresulteerd dat de verantwoording en het beheer deels door FAPK is overgenomen
- Minimale productionele uitvoering bij bureau en maximale uitvoering bij instellingen
- Minimale inzet op communicatie bij start en uitbreiding tijdens programma
- Minimale inzet op aansturing bureau.

Op uitvoerend niveau was er geen bekendheid met het opzetten van een projectorganisatie. Dit betekent dat op uitvoerend niveau zeer veel tijd en energie is gestoken in 'het ontdekken en ontwikkelen'. Hier is iemand bij nodig die hiervoor de lijnen uitzet (op basis van ervaring) of iemand die de verbindingen kan maken naar het strategisch / inhoudelijke niveau. Ook dit is onder tijdsdruk verloren gegaan. Het ontbreken van zakelijke leiding heeft zich dan ook vooral op het communicatieve en op het financiële/ beheersmatige vlak gewroken.

4.4 Communicatie

De meest kritische opmerkingen over TF zijn gemaakt ten aanzien van de communicatie van het programma. Zowel in de vragenlijsten als in de gesprekken wordt aangegeven dat de instellingen en de ambassades een krachtig beleid hebben gemist op het gebied van communicatie.

De kritiek op de communicatie valt uiteen in verschillende onderdelen: (1) de zichtbaarheid van het programma en van een eventuele boodschap en (2) de communicatie van afzonderlijke onderdelen en de afstemming van de individuele communicatie met de TF-communicatie.

Zichtbaarheid

De manier waarop gecommuniceerd wordt hangt in belangrijke mate af van de doelstellingen van het programma en van de boodschap die gecommuniceerd zou moeten worden.

Een dergelijke boodschap kan op verschillende manieren tot stand komen:

- De boodschap volgt direct uit de opdracht die de opdrachtgever meegeeft en wordt vertaald door het intendantteam naar een communicatiestrategie. Hierdoor ontstaat de combinatie van public diplomacy met artistiek inhoudelijke beleid.
- De boodschap wordt bepaald door de intendant en zijn team (met name artistiek inhoudelijk).

Noch ten aanzien van de artistiek inhoudelijke noch in combinatie met public diplomacy is het programma goed 'zichtbaar' geworden. Vanuit de ministeries is er van tevoren geen boodschap bepaald die uitgedragen zou moeten worden.

Thinking Forward heeft in de voorbereidingsfase wel gewerkt aan een communicatiestrategie, maar zijn onvoldoende uit de inhoudelijke positionering gekomen. De communicatiestrategie is nooit erg expliciet geworden. Dit kwam mede omdat de intendant sceptisch stond ten opzichte van de (on)mogelijkheid om voor een tijdelijke organisatie een dergelijke brede politiek maatschappelijke boodschap voldoende voor het voetlicht te brengen in een cultureel

programma. Gezien de omvang van de organisatie en de inhoudelijke taakstelling heeft de intendant keuzes gemaakt.

Communicatie

In het communicatieplan van Thinking Forward worden 2 niveaus van communiceren onderscheiden:

- Het communiceren van TF als geheel: de verantwoordelijkheid voor deze communicatie wordt bij het programmteam van Thinking Forward gelegd
- Het communiceren van de aparte tentoonstellingen en projecten als de verantwoordelijkheid van de projectpartners

Bij de start met het programma op 1 juli is de projectorganisatie versterkt met een medewerker. De medewerker hield zich met name bezig met de communicatie over het culturele programma in de context van het Europees voorzitterschap en de communicatie over de individuele voorstellingen.

De projectpartners zijn gevraagd dezelfde logo's te hanteren en op alle communicatiemiddelen (behalve affiche en advertentie) een tekst over Thinking Forward op te nemen. Een en ander is verwoord in een communicatiehandleiding die naar alle betrokken ambassades en deelnemende instellingen verstuurd is.

Een veel gemaakte opmerking over het gebruik van de logo's is dat dit veel te laat bij de instellingen terecht is gekomen. De communicatiehandleiding is verstuurd in Augustus 2004. Logischerwijs hadden veel instellingen toen reeds hun communicatie gereed (affiches, programmaboekjes, uitnodigingen etc).

Ook de persstrategie bestond eruit dat de projectpartners zelf de persaandacht voor de eigen activiteiten zou genereren.

Het aanstellen van een communicatiemedewerker op het moment dat de officiële opening al had plaatsgevonden was een opvallende stap. Dat betekent immers dat de communicatiehandleiding die vervolgens is opgesteld, nog maar beperkte werking heeft kunnen hebben. Er was wel al gedurende enige tijd een medewerker via Stichting Doen belast met perscontacten.

De TF-organisatie heeft uiteindelijk de keuze gemaakt geen specifieke TF-communicatie strategie te voeren. Dat wil zeggen geen inhoudelijk boodschap van TF als zodanig maar de communicatie van de afzonderlijke activiteiten. Dat betekent dat er ook geen specifieke communicatie heeft plaatsgevonden naar verschillende doelgroepen.

30 % van de respondenten gaf aan de boodschap van TF niet helder te vinden (50 % vond de boodschap wel helder, 20% had geen mening).

Van de ambassades kent 100% het TF-logo. Twee van de ambassades geven aan hier geen gebruik van gemaakt te hebben omdat eigen logo's duidelijker zouden zijn geweest.

4.5 Financiën

Geldstromen

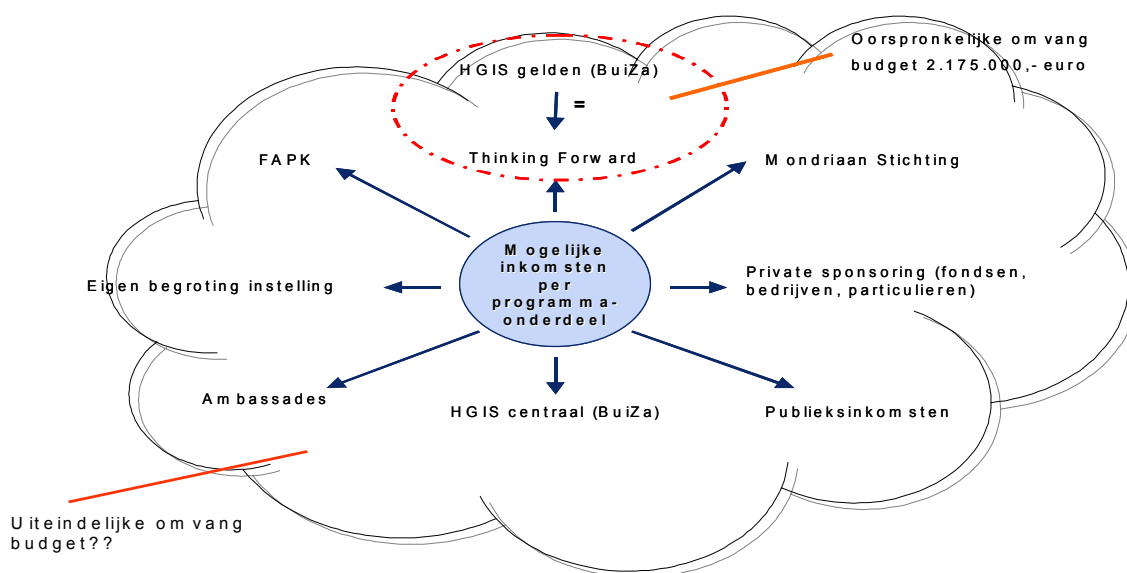
Zoals eerder aangegeven was er in eerste instantie een budget van € 2,175 miljoen. De intendant had bij de aanvang van zijn werk € 1,85 miljoen beschikbaar voor programma activiteiten. Een van de uitgangspunten van de intendant bij de besteding van dit geld was dat de betrokken instellingen (al dan niet in samenwerking met de intendant) zelf vervolgens aanvullende budgetten zouden regelen. De intendant had hiertoe ook de specifieke opdracht gekregen.

Voor een belangrijk deel heeft de uitbreiding van het budget ook plaatsgevonden. Ten tijde van deze evaluatie was in ieder geval € 6.500.000,- zichtbaar als totaal budget.

Het is duidelijk dat de aanvankelijke TF-gelden als een vliegwiel gewerkt hebben: de verhouding TF geld versus ander geld is in ieder geval 1:3.

Een opmerkelijke ontwikkeling daarbij is de betrokkenheid van private fondsen. Aanvankelijk waren de fondsen terughoudend een dergelijk programma te financieren. Thinking Forward werd vooral gezien als 'een feestje van de overheid'. Echter toen Stichting Doen besloot TF te financieren leidde dit ook tot toezeggingen van andere financiers. Overigens was ook de timing van TF debet aan het beperkt ophalen van private gelden. Over het algemeen plant het bedrijfsleven de grotere uitgaven circa 1 jaar van tevoren.

De vele geldstromen binnen alle activiteiten van Thinking Forward maken het zicht op het financiële plaatje complex. Bovendien had het FAPK, gezien het ontbreken van de beheerscapaciteiten bij de TF-organisatie een deel van het financiële beheer op zich genomen. Onderstaand schema laat de verschillende geldstromen zien waar een betrokken instelling mee te maken kan hebben.



De intendant had geen expliciete opdracht gekregen over de omvang van het aantal activiteiten. Echter, de verwachting bij de ministeries was dat de basisfinanciering zou leiden tot het aantrekken van andere financiering. De intendant had ook de opdracht gekregen, al dan niet in samenwerking met de instellingen, extra financiering te regelen. Noch ministeries noch de fondsen hebben verwacht dat het programma deze (financiële) omvang zou krijgen.

Alhoewel de integrale verantwoordelijkheid (inhoudelijk en beheer) voor het programma bij de intendant lag, ontbrak het de TF-organisatie aan de mogelijkheden deze financiële verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk vorm te geven. Het FAPK heeft daarop aangeboden de financiële inrichting te doen. Uiteindelijk heeft het ertoe geleid FAPK de financiële verantwoordelijkheid (en afrekening) voor het gehele programma op zich heeft genomen. De financiële boekhouding werd overigens wel zoveel mogelijk bij het bureau van de intendant gedaan, onder aansturing van het FAPK.

De samenhang tussen inhoudelijke keuzes en financieel beheer is met deze werkwijze broos geworden. De intendant heeft steeds afwegingen gemaakt over het programma en het

toevoegen van activiteiten met de daarbij behorende financiële consequenties. De intendant heeft uiteindelijk gekozen voor een uitbreiding van het programma, met de daarbij genoemde financiële consequenties. De vraag is of er wel genoeg zicht was op de financiële situatie om deze beslissingen te kunnen nemen.

Analyse financiën

Over de uiteindelijke afwikkeling van de financiën kunnen wij niet veel zeggen, omdat de eindafrekeningen nog niet binnen zijn/ nog verwerkt moeten worden. Het FAPK verwacht in september de eindafrekening te maken. We kunnen dan ook geen oordeel vellen over de rechtmatigheid van de besteding van de middelen. Overigens is er geen reden om aan te nemen dat er zich hier problemen voor zullen doen. Het FAPK verwacht geen bijzondere financiële tegenvallers.

De financiële verantwoording geschiedt door FAPK. Vanaf half februari is het TF-team niet meer operationeel. Hierdoor kan een 'gat aan informatie' ontstaan. In combinatie met het ontbreken van een duidelijke uitvoering van de beheersmatige verantwoordelijkheden kan zich een situatie voordoen waarin niemand ter verantwoording kan worden geroepen.

Ontbreken van zakelijke leiding

Zoals aangegeven in paragraaf 4.2 dient er binnen een dergelijke organisatie sprake te zijn van 3 niveaus (inhoudelijk/strategisch, zakelijk/leidinggevend, uitvoerend).

Op financieel/ zakelijk gebied ontbrak het binnen TF aan de eerste twee niveaus. De intendant was integraal verantwoordelijk, maar richtte zich met name op de het inhoudelijk artistieke programma. De vraag is of de intendant gezien de tijd ook andere keuzes had kunnen of moeten maken. Door het ontbreken van de eerste twee niveaus ten aanzien van de zakelijk leiding in de organisatie ontstaan er verschillende soorten problemen:

- Het ontbreken van een strategische financiële leiding heeft er toe geleid dat er slechts marginaal inzicht was in de stand van zaken ten aanzien van de financiën. Door de inhoudelijke focus van de intendant vond het maken van afspraken over bijdragen vanuit TF (en het afsluiten van contracten) niet plaats vanuit een financiële én een inhoudelijke afweging.
- Door het ontbreken van financiële sturing of beheersmatige richtlijnen is erg veel tijd gestoken in de organisatie van de financiën (systematiek van ordenen). Uiteindelijk heeft het FAPK hierbij geholpen maar een systematiek van 'buiten de organisatie' komt niet tegemoet aan de dagelijks (boekings)problemen in de uitvoering
- Op strategisch niveau maakte de intendant (of een van de leden van het team) afspraken over financiële bijdragen en de managementassistent van TF voerde dit dan uit in de vorm van een contract. Vaak waren de afspraken slechts op hoofdlijnen gemaakt (in afwezigheid van de managementassistent) waardoor de uitwerking van de afspraken in contracten veel tijd in beslag heeft genomen. Het is de vraag of dit de taak kan zijn van een managementassistent.
- De intendant was verantwoordelijk voor het afdekken van de eerste twee niveaus. Hierdoor is het – logischerwijs - erg moeilijk geweest helder overzicht te kunnen bewaren over de financiële situatie.

In de praktijk is, vanuit goede bedoelingen, een onheldere situatie ontstaan ten aanzien van de uitvoering van de verantwoordelijkheden. Uiteindelijk zijn het de Mondriaan stichting en het FAPK die de oorspronkelijke opdracht gekregen hebben en die zich dus rechtstreeks moeten verantwoorden aan de ministeries. Om je als Fonds betekenisvol te kunnen verantwoorden aan de ministeries moet een Fonds over de informatie beschikken om weloverwogen beslissingen ten nemen ten aanzien van de financiële verplichtingen die zijn aangegaan. Deze informatie zou de intendant moeten kunnen leveren. Tegelijkertijd heeft het FAPK een deel van het beheer op zich genomen door het ontbreken van de mogelijkheden bij de TF-organisatie. Uitvoering en controle zijn hierdoor door elkaar heen gaan lopen.

Hoewel de situatie verklaarbaar is, is onvoldoende afgewogen hoe de financiële (aan)sturing georganiseerd zou moeten worden. Uiteindelijk is bij het FAPK terecht gekomen maar er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt ten aanzien van de verantwoordelijkheden. Bij het samenstellen van een professionele organisatie die nodig is voor het uitvoeren van een dergelijke opdracht zal meer aandacht besteed moeten worden aan de benodigde capaciteiten van de organisatie.

4.6 Doelstellingen

Naast het beoordelen van de organisatie behelst deze evaluatie een beoordeling van het behalen van de doelstellingen (zie paragraaf 2.2). Om te beoordelen of de doelstellingen zijn behaald worden drie lagen die van belang zijn voor TF onderscheiden:

1. de politieke bestuurlijke dimensie
2. de inner circle (de kunstwereld zelf)
3. het publiek

1. Politiek bestuurlijk

De Nederlandse verwelcoming van de tien nieuwe lidstaten met behulp van een internationaal cultureel programma en uitwisseling heeft geresulteerd in een inspirerend programma. Dit programma is echter niet of nauwelijks ingezet voor public diplomacy. TF heeft wel aandacht besteed aan het communiceren van het programma als geheel, maar een strategie gericht op het nationaal en internationaal neerzetten van het imago van Nederland ontbrak. Door de opdrachtgevers (de ministeries) zijn ook geen doelstellingen geformuleerd over wat Nederland met dit culturele programma in het kader van het Nederlandse voorzitterschap beoogde. Een communicatiestrategie vanuit TF specifiek gericht op politiek-bestuurlijke dimensies heeft derhalve ook ontbroken.

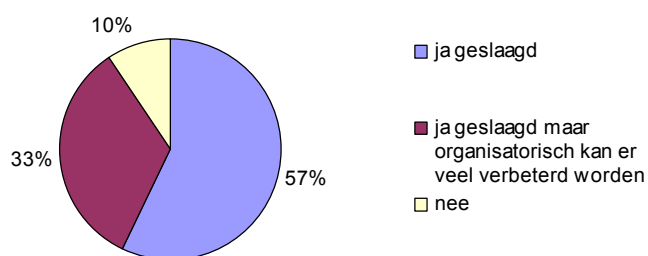
In Nederland bestaat een traditie van het scheiden van cultuur en politiek. De politiek mag geen invloed uitoefenen op de artistiek inhoudelijke producten die de Nederlandse kunst en cultuurwereld tot stand brengt. Echter, dat wil niet zeggen dat de politiek en de cultuur elkaar niet heel goed kunnen gebruiken. Nederland wil graag een bepaald imago uitstralen: evenwichtig beeldvorming, diversiteit, pluriformiteit, vooruitstrevend, etc. De politiek kan met de bijzondere culturele Nederlandse producties public diplomacy bedrijven. Doordat er (internationale) politici bij bijv. openingen zijn, zal de opening aan belang toenemen voor de pers waardoor er meer free publicity is. Bovendien ontstaat er in de Nederlandse kunstwereld in toenemende mate een klimaat dat er ook een internationale afzetmarkt is voor Nederlandse producties. TF zou door de aantrekkingskracht voor internationale politici dan een vehikel kunnen zijn voor het ontginnen van buitenlandse markten.

Uit de enquête bleek dat het culturele veld de traditionele scheiding achter zich heeft gelaten. Instellingen hebben zich gerealiseerd dat de politiek invloed kan uitoefenen ten gunste van het veld als geheel en/of ten behoeve van meer individuele instellingen/ gezelschappen. Bovendien ziet men ook hoe kunstuitingen de politieke betrekkingen zouden kunnen vergemakkelijken.

2. De inner circle

Onderdeel van het onderzoek was een vragenlijst naar alle instellingen in Nederland die op enigerlei wijze hebben deelgenomen aan Thinking Forward (op basis van het afsluitende boekje). Over het behalen van de doelstellingen hebben we deze instellingen een aantal vragen voorgelegd. Allereerst is het overall beeld van belang:

Vindt u TF een geslaagd programma?



Ook is een aantal buitenlandse instellingen om hun mening gevraagd¹⁰. Participatie van deze instellingen is erg verschillend geweest dus ook het oordeel is verschillend maar over het algemeen is men erg te spreken over het programma.

Boodschap

30 % van de respondenten is van mening dat de boodschap van Thinking Forward niet duidelijk was. Ook uit de gesprekken is naar voren gekomen dat, zowel vanwege de omvang van het programma als vanwege het gebrek aan communicatie, er geen duidelijke eenduidige boodschap van Thinking Forward was.

Samenhangend en onderscheidend programma

Artistiek inhoudelijk is men te spreken over het programma. 65 % vond het een artistiek onderscheidend programma en 43% noemt het ook een 'cutting edge' programma. Vaak oordeelt men daarbij wel vooral over de eigen discipline.

Wat betreft de inhoudelijke samenhang van het programma is men verdeeld: 43% vond het een inhoudelijk samenhangend programma 39 % meent dat dit niet het geval was. Uit de gesprekken kwam naar voren dat de inhoudelijke samenhang vooral binnen de disciplines en de daarbij horende programmaonderdelen gezocht kon worden, niet binnen het gehele programma.

Opvallend in dit verband is nog de vergelijking van Thinking Forward met eerdere statelijke manifestaties. 65% van de respondenten geeft aan geen mening te hebben over de vraag of Thinking Forward zich hierin nou onderscheiden heeft ten opzichte van eerdere manifestaties. Dit heeft waarschijnlijk ook te maken met de interesse van de respondenten. 35% geeft ook aan geen mening te hebben over de vraag of het programma Nederland op een goede manier op de kaart gezet zou hebben.

¹⁰ Van de 10 instellingen hebben er 4 gereageerd. Deze instellingen waren redelijk gespreid over de disciplines

Duurzame samenwerkingsrelaties

De laatste doelstelling die zeker voor de deelnemende instellingen een van de belangrijke redenen is geweest om deel te nemen aan het programma is de vraag of deelname aan een dergelijk programma nieuwe duurzame samenwerkingsrelaties oplevert.

Voor 65% van de respondenten is dit het geval. Ook in de gesprekken zijn verschillende voorbeelden aan de orde gekomen waaruit blijkt dat kunstenaars en instellingen elkaar door het programma in de toekomst waarschijnlijk weer op zullen zoeken.

3. Het publiek

Kunst opgevat als verbijzondering van cultuur betekent dat in een programma rond het Nederlandse voorzitterschap de nadruk hoort te liggen op met name de dynamiek van de hedendaagse kunsten aldus het intendantsteam in hun uiteindelijke programma. Dit betekent automatisch ook een keuze voor de 'kunstkenner' als grootste publieksgroep. Met nadruk is niet gekozen voor een programma dat gericht was op een groot publieksbereik door in te zetten op populaire voorstellingen/ exposities. Impliciet is er daarmee gekozen voor de bestaande bezoeker van culturele activiteiten.

Wel zijn er bijzondere programma onderdelen geweest die gericht waren op andere doelgroepen. Met bijvoorbeeld Roots and Routes en Merlijn van Twaalfhoven is internationaal een onorthodox programma neergezet dat 'nieuwe' doelgroepen aansprak.

De boodschap van TF als programma alsmede de context waarin TF zich afspeelde is niet of nauwelijks expliciet aan het publiek duidelijk gemaakt. De focus lag vooral op het communiceren van afzonderlijke activiteiten. Bovendien heeft de Nederlandse pers zeer weinig aandacht besteed aan TF. Wel zijn diverse activiteiten gerecenseerd, soms was er daarbij nog wel sprake van een vernoeming naar het gehele programma en de context maar de link naar de doelstellingen of de boodschap van TF bleef vaak uit.

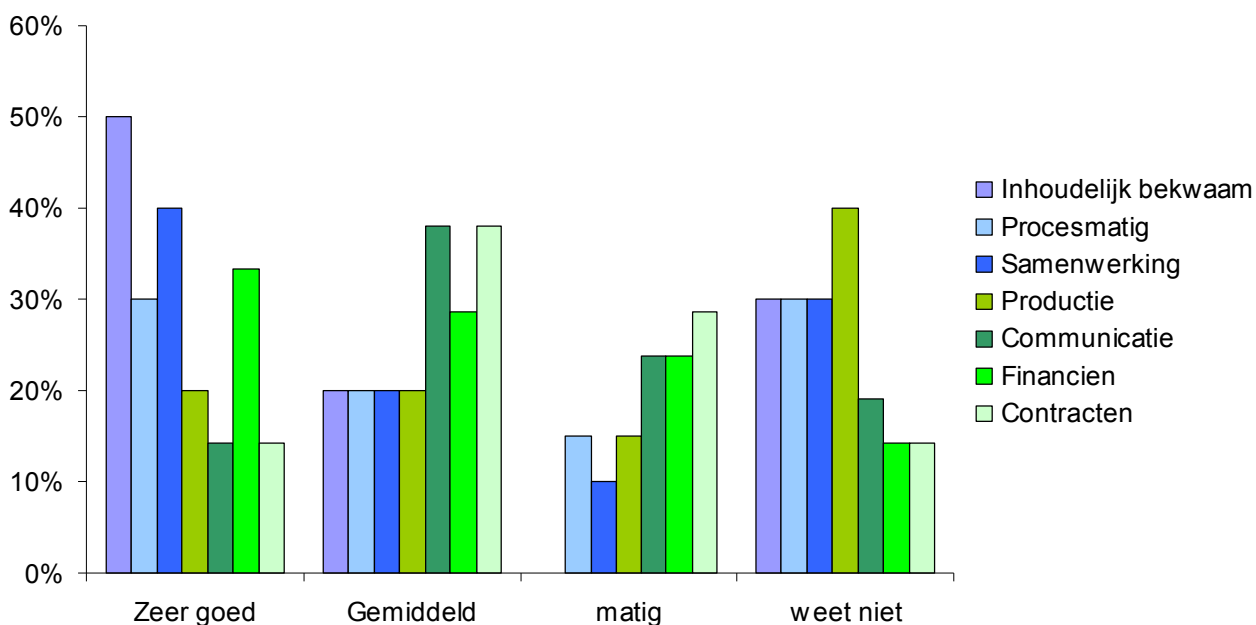
Het is de vraag hoe dit komt. Aan de ene kant wellicht door een inhoudelijke onbekendheid van de Nederlandse journalistiek met de betreffende kunstuitingen, aan de andere kant was er ook geen duidelijke boodschap die vanuit TF uitgedragen werd. TF heeft op haar beurt ook weer geen duidelijke boodschap meegekregen van de fondsen of de ministeries.

Hoe de reacties van het publiek in het buitenland waren is moeilijk te zeggen. De ambassades zijn over het algemeen enthousiast over de activiteiten. De omvang van de recensies over de buitenlandse activiteiten lijkt dat te staven. Het aantal bezoekers in het buitenland is wisselend geweest, maar in het algemeen goed. Bezoekersaantallen zijn niet te achterhalen.

4.7 Oordeel over Thinking Forward vanuit het veld

Bij de beoordeling van de organisatie van TF is het van belang de uitvoerende organisatie en de inhoudelijke organisatie (het intendantsteam) uit elkaar te halen. Beide hadden immers verschillende opgaven en andere contacten.

In onderstaande grafiek geven de blauwe balken het oordeel aan over het intendantsteam. De groene balken geven de mening over de professionele ondersteuning van TF weer.



Met name ten aanzien van de inhoudelijke bekwaamheid van het intendantsteam oordeelden de respondenten zeer positief. Ook in de gesprekken is naar voren gekomen dat men over het algemeen zeer te spreken is over de inhoudelijke bekwaamheid van het intendantsteam. Een aanzienlijke groep respondenten was niet in staat een oordeel te vellen over het intendantsteam of de uitvoerende organisatie. Dat is op zich opmerkelijk.

De Nederlandse ambassades in de doellanden oordelen over het algemeen erg positief over met name de inhoudelijke capaciteiten van de TF-organisatie. Twee ambassades plaatsen kanttekeningen bij de communicatie en een enkele ambassade merkt op dat de ondersteunende organisatie te klein was voor de omvang van het programma. Ook de buitenlandse instellingen, die eigenlijk alleen inhoudelijk te maken hebben gehad met Thinking Forward zijn overwegend positief over deze contacten.

Met name in de gesprekken is naar voren gekomen dat de verhoudingen van het intendantsteam ten opzichte van de fondsen en/of de ministeries niet altijd helder zijn geweest. Bij het oordeel over de uitvoerende organisatie wordt met name kritisch gereageerd op de professionaliteit van de communicatie (het ontbreken daarvan) en de contracten en dan met name de afhandeling daarvan. Met name in de gesprekken worden voorbeelden genoemd van instellingen die geld beloofd waren voor bepaalde activiteiten en dit uiteindelijk niet (in de vorm zoals verwacht) gekregen hebben.

56% van de ambassades zegt aanvullend budget gekregen te hebben van Thinking Forward. Geen enkele ambassades had hiertoe een rechtstreekse contractuele relatie met TF.

Dat tegelijkertijd 33% van de respondenten de ondersteuning op het gebied van financiën zeer goed noemt is verklaarbaar uit het feit dat hieronder ook het beschikbaar stellen van middelen valt.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Evaluatiekader

Deze evaluatie van Thinking Forward kent twee invalshoeken:

- De evaluatie van de doelstellingen
- De evaluatie van de organisatie

De artistiek inhoudelijk evaluatie over bijvoorbeeld de kwaliteit van het programma is onderwerp geweest van het eindverslag van de intendant en komt hier verder niet uitgebreid aan de orde. Wel worden in deze evaluatie hierover globale uitspraken gedaan.

Evaluatie doelstellingen

Ten aanzien van het programma en de activiteiten is aan de intendant een formele opdracht meegegeven van enerzijds de ministeries van BuiZa en OCW (1 en 2) en vanuit de fondsen (3 en 4).

Geformuleerde doelstellingen

- 1 Een zekere geografische spreiding van de activiteiten over de daar genoemde landen en een zekere spreiding over de diverse disciplines
- 2 Beschikbaar budget van € 2.175.000,- waarvan € 1.850.000 voor het programma. Bestemming budget is als volgt:
 - 2/7 beeldende kunst en vormgeving
 - 4/7 voor de podiumkunsten
 - 1/7 voor de andere disciplines
- 3 Het programma is: samenhangend, onderscheidend, vernieuwend
- 4 Het programma dient een investering te zijn in samenwerkingsverbanden binnen de nieuwe Europese ruimte.

Daarnaast zijn in de uitwerking door het intendantteam in samenspraak met de fondsen nog impliciete doelstellingen meegegeven. Deze hebben betrekking op de beperking (disciplines, hedendaagse kunst) en op de context (identiteit en culturele diversiteit, constructieve invalshoek en kritische invalhoek) alsmede op de expliciete opdracht het budget uit te breiden.

2. Evaluatie van de organisatie

De evaluatie van de organisatie heeft betrekking op de volgende punten:

- besturing
- organisatievorm: intendant, werkorganisatie en samenwerking
- communicatie
- financiën

5.2 Algemene conclusie

Voordat wij meer ingaan op de afzonderlijke punten trekken wij een aantal hoofdconclusies.

A

De opdrachtgevers, betrokken culturele instellingen en ambassades delen de mening dat Thinking Forward een succes was en dat het inzetten van het intendantmodel voor herhaling vatbaar is. In deze evaluatie zijn de werkzaamheid van het intendantmodel en de internationale uitwisseling de grote winnaars van Thinking Forward.

B

Geconstateerd moet worden dat de organisatie van Thinking Forward gebrekkig was. Het is een wonder te noemen dat er - niet afdoend aan de vele inspanningen van de medewerkers - geen ongelukken in de uitvoering en de financiën zijn opgetreden. De organisatie was beheersmatig onvoldoende ingericht voor een project met deze omvang.

C

Met Thinking Forward zijn ook kansen gemist. Een goede wisselingwerking tussen politiek en cultuur is noch op nationaal noch op internationaal niveau niet of nauwelijks tot stand gekomen. Daarnaast is het (culturele) programma (en de politieke achtergrond) onvoldoende aan het publiek gecommuniceerd. Thinking Forward heeft met name een warm onthaal gekregen in eigen kring daarbij is zelfs nog de vraag of het (culturele) publiek TF als één samenhangend programma heeft ervaren. De rest van het publiek heeft hooguit de opening van Thinking Forward meegekregen.

D

Het grootste probleem in de uitvoering was de beschikbare (doorloop)tijd. Voor de voorbereiding van een (internationaal) programma op niveau is een krap jaar een te gering tijdsbestek:

- de doorlooptijd is voor makers te kort
- de toonaangevende organisaties zijn reeds vol gepland (de gerenommeerde gezelschappen zijn niet meer beschikbaar, het programma voor tentoonstellingen is al gemaakt, de goede zalen zijn bezet, etc)
- sponsoring door grote bedrijven is al vergeven.

E

Op de ministeries moeten duidelijke(re) afwegingen gemaakt worden ten aanzien van:

- de aard van het project en de daarbij horende financiële normen. Moet een dergelijke project niet als programma behandeld worden?
- het beschikbare budget en de opdracht die daarbij hoort
- de doelstellingen die horen binnen een internationaal cultuur beleid en de manier waarop het project ingezet kan worden voor public diplomacy.

5.3 Conclusies doelstellingen

De beoordeling van de doelstellingen levert de volgende conclusies op:

1

Thinking Forward heeft een omvangrijk programma neergezet, met spreiding over de disciplines en over de 10 doellanden. De internationale uitwisseling en soms internationale cross-overs waren een belangrijk onderdeel van het project. De beeldende kunst heeft een mooi

programma neergezet, maar lijkt in omvang enigszins weg te vallen ten opzichte van de podiumkunsten¹¹.

2

Het programma was in zoverre samenhangend, onderscheidend en vernieuwend dat er een heldere keuze is gemaakt het programma uit te voeren in de context van hedendaagse kunst. In de doellanden is daarbij met name gezocht naar samenwerkingspartners en instellingen die niet direct tot de gevestigde orde behoren. Door de respondenten wordt het programma overigens niet eenduidig als samenhangend herkend maar dit kan meer communicatieve dan inhoudelijke redenen hebben.

3

Het programma was zo omvangrijk in aantal activiteiten dat samenhang en overzicht ontbrak. De sturing leek veel op 'meer is beter'. De vraag is of dat geen afbreuk aan het programma heeft gedaan.

4

Het programma was behoorlijk elitair. De indruk bestaat dat met name de gebruikelijke bezoekers de activiteiten hebben bezocht en dat er niet echt nieuwe groepen zijn aangesproken. Andere activiteiten zoals Roots and Routes en Merlijn van Twaalfhoven waren wel sterk gericht op een ander publiek, maar in omvang beperkt. De keuze voor een elitair programma is min of meer bewust gemaakt. Om een beweging op gang te brengen binnen, in dit geval Europa, is het zoeken van aansluiting bij de hoog opgeleide (gebruikelijke doelgroep) in ieder geval een begrijpelijke strategie.

5

Bij een internationaal programma moet er goed oog zijn voor de context van het land. Sommige respondenten waarschuwden dat Nederland te vaak de fout maakt voor Avantgarde en cutting edge te gaan, ongeacht de context (het land) waar de kunstuiting gepresenteerd wordt. Lang niet elk land is klaar voor dergelijke uitingen waardoor het effect gering of zelfs negatief is. Thinking Forward lijkt hier een goede balans in gevonden te hebben.

6

Om een goed programma neer te zetten dient de intendant (inter)nationaal aanzien te hebben, over een netwerk te beschikken en de vaardigheden van een procesmanager te hebben. Kortom de schape met de vijf poten. Alhoewel sommige mensen kritiek hadden op het niveau van de intendant, komt over het algemeen een zeer positief beeld over het team naar voren. De vraag die daarbij wel gesteld werd, is of de disciplines van bijvoorbeeld architectuur, film, mode, etc in verhouding voldoende aan bod zijn gekomen.

7

De vraag is wat de werking/ doelstellingen van het culturele programma zijn? Zijn er alleen maar doelstellingen ten aanzien van een interessant programma of wil men ook public diplomacy bedrijven in en buiten Nederland? In het vervolg zullen de ministeries deze vraag expliciet moeten beantwoorden.

Daarnaast is te weinig expliciete keuzes gemaakt voor communicatie naar een breed publiek. De exposure in relatie tot het omvangrijke programma is daarmee wel erg laag geworden.

Het programma zou veel meer politiek effect kunnen sorteren indien

¹¹ De vraag is of dit door geld wordt gestaafd

- er een heldere politieke boodschap is
- de politieke betrokkenheid groter is
- en dus ook meer publicitaire aandacht ontstaat
- waardoor er mogelijk een maatschappelijke discussie ontstaat

5.4 Conclusies organisatie

Ten aanzien van de organisatie kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

Besturing

De ministeries (primaire opdrachtgevers) hebben met de opdrachtverstrekking alle verantwoordelijkheden weggeorganiseerd.

Ten aanzien van de inhoudelijke verantwoordelijkheid lijkt dit vanzelfsprekend. De ministeries kunnen de fondsen wel aanspreken op het uitvoeren van de opdracht, maar de onafhankelijkheid van kunst en cultuur is op deze wijze goed gewaarborgd tegen onwenselijke politieke invloeden.

Tegelijkertijd moet geconstateerd worden dat in de uitvoering de fondsen ook verantwoordelijk zijn voor de financiën, de fondsen lopen de risico's. In het geval van TF is dit bedenkelijk. De wens dat TF andere financiering zou aantrekken was ook een wens vanuit de ministeries. Echter, eventuele negatieve consequenties zijn geheel voor rekening van de fondsen. De vraag is of dat reëel is.

Intendantmodel

Het intendantmodel heeft ten opzichte van het subsidiemodel het voordeel dat er een sterkere inhoudelijke en strakkere sturing in de tijd mogelijk is. Doordat de intendant niet hoeft af te wachten kan er actief worden opgetreden. Gezien de korte doorlooptijden bij dit soort van manifestaties is het tijds kader een belangrijk aspect.

Hoewel de gekozen werkwijze heeft geleid tot een omvangrijke programmering, zijn in de praktijk onhelderheden ontstaan ten aanzien van de financiële verantwoordelijkheden: Helderheid kan worden verkregen door de volgende vragen vooraf te beantwoorden:

- kan je een intendant verantwoordelijk stellen voor het gehele budget?
- is de intendant alleen verantwoordelijk voor het TF-budget?
- wat is de inhoudelijke betekenis van een dergelijke 'enge' verantwoordelijkheid als dit budget zo verweven is met de aanvullende middelen?
- kan je inhoudelijk verantwoordelijk worden gesteld voor een programma zonder de volledige financiële uitvoering ter hand te nemen? Is er dan nog sprake van integrale verantwoordelijkheid ?
- wat is er dan nodig om de intendant de integrale verantwoordelijkheid te laten dragen?

Organisatie

De organisatie was krap ingericht ten aanzien van mensen en financiële middelen gegeven de omvang van het (uiteindelijke) programma. De zakelijke aansturing en leiding over het bureau ontbrak. Deze situatie heeft er toe geleid dat het FAPK uit nood een deel van de financiële taken is gaan overnemen. Er was sprake van onvoldoende sturing en overzicht en daarmee van financiële risico's. De scheiding tussen financiën en inhoud moet in de toekomst voorkomen worden. Dit houdt in dat de intendant integraal verantwoordelijk is en daarbij voldoende middelen heeft om dit dan ook waar te maken. Dit neemt niet weg dat de intendant het FAPK kan verzoeken (een deel van) de financiële administratie te voeren, maar dan wel met heldere afspraken.

Communicatie

Het ontbreken van een duidelijke overkoepelende (culturele en politieke) communicatieboodschap heeft ertoe geleid dat wellicht niet het optimale uit het programma gehaald is op het politiek - bestuurlijk en op het bewustwordingsvlak. Hiertoe waren ook geen doelstellingen geformuleerd. In de toekomst verdient het aanbeveling als ministeries een duidelijke keuze te maken ten aanzien van doelstellingen en de daarbij horende (communicatie) boodschap.

6 Aanbevelingen

Opdrachtverstrekking

De ministeries dienen samen met de fondsen (en SICA) te formuleren wat de doelstellingen op het snijvlak van cultuur en politiek -namelijk de profilering van Nederland- dienen te zijn. De partijen dienen daarnaast scherpere kaders te stellen ten aanzien van de 'boodschap'. Dit volgens het eenvoudige " waarom, wat, waar, wie en hoe principe":

- Waarom organiseer je een manifestatie?
- Wat is doel van de manifestatie/ wat is de boodschap?
- Waar organiseer je het (nationaal, internationaal, uitwisseling, daar)?
- Wie wil je bereiken?
- Hoe organiseer je het (mensen, middelen en bijzondere inzet van bijvoorbeeld politiek)?

Het beantwoorden van deze vragen dient gekoppeld te worden aan de gewenste reikwijdte en omvang van het programma. Met de reikwijdte en de omvang van het programma dient ook bepaald worden op welke wijze de beheersmatige kosten gedefinieerd moeten worden: als project- of als programmafinanciering.

Intendantmodel

- Het intendantmodel is een aantrekkelijk model om (1) de inhoudelijke verantwoordelijkheid maximaal op afstand te zetten en (2) bij de uitvoering maximale vrijheid in werkwijze en procedures te kunnen bewerkstelligen (3) voldoende tempo te kunnen maken.
- Opdrachtgeverschap via de fondsen dient gehandhaafd te blijven. Vanuit het commitment van de fondsen is de toegang tot de middelen van de fondsen sneller mogelijk en de doorwerking naar de instellingen in het veld is maximaal gewaarborgd.
- De internationale uitwisseling op een vrijwel onbekend geografisch gebied is mede zo succesvol geweest door de samenwerking met de ambassades. Het internationaal cultuurbeleid kan versterkt worden door een sterkere samenhang tussen het culturele veld en Buitenlandse Zaken/ de ambassades op te zoeken. Door een combinatie met de politiek te zoeken zal cultuur beter buiten haar grenzen kunnen treden. De rol van SICA is daar eenvoudig in te definiëren.
- Het gebruiken van culturele activiteiten voor meer politieke doeleinden vraagt steeds een heldere visie en een scherpe opdracht. Bovendien is niet elk programma geschikt voor politieke doeleinden en moeten niet alle politieke doeleinden ondersteund worden door een cultureel programma. Soms zal een eenvoudig programma, gecoördineerd door SICA meer voor de hand liggen.
- Bij het intendantmodel dient een afweging te worden gemaakt wat de reikwijdte van één persoon kan zijn. Bij een programma met de ambities als bij Thinking Forward (en de uiteindelijke omvang) dient er een intendantteam te worden ingezet, dat zodanig is samengesteld dat de volgende kwaliteiten in het team aanwezig zijn:
 - . dekking van alle disciplines
 - . netwerk, mede gericht op porté en omvang opdracht
 - . procesvaardigheden ten aanzien van samenwerking

Statelijke activiteiten

Onduidelijk is op welk moment er nu wel en niet iets door de staat georganiseerd gaat worden. De overheid vindt dat het een combinatie moet zijn van:

- Top down: de overheid heeft een gelegenheid (bijvoorbeeld zoveel jaar handelsbetrekkingen, verjaardag van een land, bijzondere politieke gebeurtenis)
- Bottom –up : vanuit het culturele veld is interesse voor het betreffende land, waardoor er iets kan ontstaan.

Deze benadering geeft aan dat er gewacht moet worden tot het moment daar is: een concrete wens vanuit de overheid gecombineerd met een impuls uit het veld.

Dat is een charmante benadering. De vraag is of deze werkwijze mogelijk is. De mogelijkheden worden bepaald door het gegeven of de overheid in staat is na de impuls uit het veld vervolgens tot een snelle en effectieve besluitvorming bij de ministeries te komen. Indien de ministeries onvoldoende daadkracht hebben, dan zal iedere manifestatie 'te laat' zijn, met de daarbij behorende inhoudelijke consequenties. Bij TF is dat goed gegaan doordat er met enorm elan en tegen de klippen op aan TF is gewerkt. Deze werkwijze kan geen maatstaf voor de toekomst zijn.

De testcase ligt in de toekomst besloten. Alle signalen wijzen nu naar China (Olympisch Spelen in 2008). De impuls uit het veld is er, de ministeries lijken warm te lopen. De vraag is of de ministeries ook nog tijdig gaan handelen.

Tijd

De doorlooptijd voor TF was te gering. Een doorlooptijd van 1 ½ tot maximaal 2 jaar bij een manifestatie waarin geproduceerd moet worden is aan te bevelen. Dan is het mogelijk om te komen tot producties, met ook de grotere gezelschappen en in de beste zalen.

Dit zal overigens bij instellingen ook vragen om een attitude van kortere reactietijden en het maken van snellere slagen in de verschillende organisaties. Wij zijn er van overtuigd dat het plannen van lang cyclische in combinatie met kort cyclische producties voor (makers) gezelschappen/ instellingen en producenten/ gelegenheidgevers een steeds belangrijker item zal gaan worden. Het is een illusie om te veronderstellen dat dit soort ad hoc organisaties deze traditionele werkwijze kunnen beïnvloeden.

Een veel langere doorlooptijd is overigens niet wenselijk. Dan wordt de manifestatie te veel een instituut.

Flexibel model

Het is wenselijk dat dit soort statelijke activiteiten steeds per keer worden opgezet. Redenen om een flexibel model te hanteren is de mogelijkheid voor maatwerk:

- steeds per keer nadenken over vorm (intendantmodel, coördinatie, subsidies)
- steeds per keer aandacht voor opdrachtgeverschap (inhoudelijke doelstellingen en communicatie)
- het aanpassen van de mensen en middelen aan de vorm en het opdrachtgeverschap

Nadeel is dat er steeds per keer een organisatie moet worden opgezet. Tot nu toe is uitsluitend ingezet op het niveau van intendant. Door ook voldoende te investeren in de professionaliteit van de uitvoering (met name zakelijke/financiële leiding en communicatie) wordt dit probleem (beter) beheersbaar. Het succes is immers altijd afhankelijk van personen.

Bijlage: Gesprekspartners

Han Bakker	Intendant
Bregje Deben	Managementassistent Thinking Forward
Julia van Maurik	Medewerker communicate Thinking Forward
Henk Scholten	Stadsschouwburg Utrecht, Coördinator Podiumkunsten
Maria Hlavajova	Stichting BAK, Curator Beeldende Kunst
Jan Kennis	Ministerie Buitenlandse Zaken
Annelies Hommel	Gemeente Amsterdam
Mira Kho	I-nova
Els van der Plas	Prins Claus Fonds
Geert Boogaart	Stichting Doen
Johan van der Werf	Ministerie Buitenlandse Zaken
Ally Derks	IDFA, directeur
Jolanda Klarenbeek	IDFA, zakelijk leider
George Lawson	Sica, directeur
Douwe Veenstra	Sica, zakelijk leider
Neil Wallace	Concertgebouw Haarlem
Monique van Beek	Jong Hollandia, acteur Edverybody for Berlusconi
Frans Brouwer	Combattimento
Gitta Luijten	Mondriaan Stichting, directeur
Gerard Cornelissen	ISH, Directeur
Henk Heuvelmans	Gaudeamus
Arthur vd Drift	Gaudeamus
Rein van der Lugt	NAI
Ben Hurkmans	Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunst
Henk Pröpper	NLPVF
Henk Heijkamp	Ministerie van OCW
Henk Voskamp	Ministerie Buitenlandse Zaken
Merlijn Twaalfhoven	La vie sur terre
Dorien de Bruin	La vie sur terre
Kristina de Chatel	Dansgroep Kristina de Chatel
Leontien Koelewijn	Stedelijk Museum (conservator)
Jan Hoekema	Ministerie Buitenlandse Zaken