

Manifesteer Cultuur!

Advies Statelijke Manifestaties



Manifesteer Cultuur!

Advies Statelijke Manifestaties

Inhoud

	Samenvatting & Advies	4
1	Inleiding	9
1.1	Aanleiding voor het advies	9
1.2	Afbakening	11
2	Achter de schermen	13
	Een analyse van de huidige praktijk van statelijke manifestaties	
2.1	Initiatieffase	13
2.1.1	Initiatief	13
2.1.2	Doelstellingen en verwachtingen	14
2.2	Vorbereidingsfase	15
2.2.1	Organisatie	15
2.2.2	Deelname van de culturele sector	18
2.2.3	Planning en afstemming	18
2.2.4	Financiering	19
2.3	Uitvoeringsfase	20
2.3.1	Programmering	20
2.3.2	Publiciteit en publieksbereik	20
2.4	Resultaten en follow-up	21
3	Sleutels tot succes	23
3.1	Kansen benutten	23
3.2	Maatwerk	25
3.3	Voorwaarden	28
4	Checklist	31
	Bijlagen	34
	Samenstelling Commissie Statalijke Manifestaties	34
	Geraadpleegde bronnen	35

Samenvatting & Advies

Statelijke manifestaties als wereltentoonstellingen, VOC 400 jaar, Kunst.NRW.NL of St.Petersburg 2003 vinden met regelmaat plaats. Deze manifestaties bieden uiteenlopende kansen en mogelijkheden voor 'Holland Promotie' én een presentatie van de Nederlandse culturele sector.

Veel gaat goed, maar soms worden mogelijkheden nog onvoldoende benut.

In de praktijk blijkt dat statelijke manifestaties enigszins schoksgewijs op gang komen. Er is een idee, er zijn mensen of organisaties die een en ander in beweging zetten en na verloop van tijd wordt een min of meer formele organisatie opgericht. Gaandeweg ontstaat het idee dat een culturele component onmisbaar is binnen de manifestatie. De culturele sector zelf wordt meestal pas op een laat tijdstip bij de voorbereiding betrokken en op een dergelijk laat moment is het meestal onmogelijk of uiterst moeizaam om nog financiering te vinden.

Een belangrijke meerwaarde met betrekking tot economische, toeristische, publicitaire en culturele belangen, alsmede tot belangen op het gebied van de buitenlandse politiek kan worden gerealiseerd als er tijdig afstemming zou worden bereikt tussen betrokken partijen, als het concept van de betrokken manifestaties *helder* zou worden vastgesteld en als over de *financiering vroegtijdig duidelijkheid* zou bestaan.

Bevindingen

Het is vrij toevallig of een bepaald initiatief wel of niet tot *statelijke manifestatie* wordt uitgeroepen.¹ Daarom dient expliciet de vraag te worden gesteld *waarom* en met welke doelstellingen en verwachtingen statelijke manifestaties worden georganiseerd. Het concept van statelijke manifestaties is vaak niet helder, wat leidt tot onduidelijkheden en overdreven verwachtingen bij de betrokken organisatoren, deelnemers en geldverschaffers. Tijd gaat bovendien verloren om deze onduidelijkheden weg te nemen. Daarenboven is het vrij toevallig wie bij de voorbereiding wordt betrokken en wie er te zijner tijd aan deelneemt. Dit is vooral het gevolg van het feit dat in de beginfase onvoldoende informatie wordt uitgewisseld tussen de verschillende ministeries en potentieel betrokken deelnemers.

¹ 'Stataelijke' betekent letterlijk 'door de overheid geregeld'.

Aanbevelingen

Om de kansen en mogelijkheden beter te benutten is het nodig een aantal zaken rondom de manifestaties efficiënter te organiseren. Het is ten eerste van belang dat vooraf beter nagedacht en overlegd wordt over het doel en de verwachtingen (met andere woorden het *concept*) van statelijke manifestaties. De Commissie is van mening dat moet worden nagegaan of een cultureel programma in een bepaalde manifestatie zinvol is. 'Zinvol' in ieder geval voor de deelnemende culturele sector, discipline, instelling of kunstenaar zelf om welke (individuele) artistieke, financiële, economische of maatschappelijke reden dan ook. Voor de culturele sector gaat het in het algemeen om de volgende voorwaarden: continuïteit, follow-up en intensievere samenwerking. De Commissie realiseert zich ten tweede dat er veel verschillende soorten statelijke manifestaties bestaan en dat daarbij, afhankelijk van de gewenste omvang en intensiteit van de Nederlandse presentatie, een oplossing op maat nodig is.

Ten slotte is het van belang vast te stellen dat een draaiboek klaar moet liggen vanaf het eerste moment dat er sprake is van een nieuwe manifestatie. Gebruik van ervaringen uit het verleden en vroegtijdige afstemming tussen betrokkenen is van eminent belang, evenals een gedegen financiering en de opzet van een professionele organisatie.

De Commissie beveelt aan om langs twee trajecten te werken.

Eenzijds kunnen in het voortraject kansen beter benut worden door de condities waaronder manifestaties plaats vinden, te verbeteren.

Hier toe dient een *geïntegreerd manifestatiebeleid* ontwikkeld te worden.

Anderzijds kan, voor wat betreft de uitvoerings- en uitwerkingsfase, geleerd worden van de opgedane ervaringen en kennis uit het verleden. Daarom dient *maatwerk per type manifestatie* geboden te worden en een *draaiboek* voor uitvoering beschikbaar te zijn.

**Ontwikkeling van een geïntegreerd manifestatiebeleid:**

- waarin een gemeenschappelijk beleidskader wordt geformuleerd met betrekking tot de doelstellingen en verwachtingen ten aanzien van statelijke manifestaties,
- waarin hoofdlijnen voor (gezamenlijke) financiering worden gedefinieerd,
- waarvan een meerjarenplanning deel uitmaakt,
- waarbij gebruik gemaakt wordt van ervaringen uit het verleden, en
- waarin een contact- en kennispunt wordt benoemd dat verantwoordelijk is voor tijdige afstemming tussen hogere en lagere overheden, ministeries en andere betrokkenen, en dat een 'levend' archief van kennis en ervaring van voorbije manifestaties bijhoudt.



Hiervoor heeft de Commissie een stappenplan ontwikkeld (zie p.24).

**Maatwerk per type manifestatie**

Als besloten is een statelijke manifestatie te organiseren of wanneer het wenselijk wordt geacht dat Nederland aan een manifestatie deelneemt, dient per type manifestatie te worden bezien of en zo ja welk soort (cultureel) programma gewenst is. De Commissie realiseert zich dat er verschillende typen statelijke manifestaties bestaan en dat daarbij, afhankelijk van de gewenste omvang en intensiteit van de Nederlandse presentatie, een oplossing op maat nodig is. Maatwerk per type manifestatie is hierbij de sleutel tot succes.

Ten eerste zijn er de statelijke manifestaties met een zeer bescheiden cultureel programma, die georganiseerd worden in het kader van een relatief eenvoudig internationaal evenement. Het gaat hier bijvoorbeeld om het bezoek van een hoogwaardigheidsbekleder of een handelsmissie. In het geval van een incidenteel evenement kan volstaan worden met het inhuren van een evenement bij een Nederlandse producent. Het betrokken departement kan zelf een zaal huren en de gasten uitnodigen.

Ten tweede zijn er statelijke manifestaties waarin de culturele component een van de vele onderdelen is in het programma (naast bijvoorbeeld landbouw, onderwijs, economie of politiek) en waarbij Nederland

niet mag of kan ontbreken. De overheid neemt meestal het initiatief aan deze manifestaties deel te nemen. Hierbij is het van belang zo snel mogelijk fondsen, sectorinstituten en uitvoerende culturele organisaties te consulteren en een artistiek-inhoudelijk verantwoordelijke aan te stellen. Hierbij kan de cultuur volgend of dragend zijn, afhankelijk van de potenties van synergie tussen de lokale culturele infrastructuur en mogelijkheden voor continuïteit. De coördinatie van de culturele component wordt bij voorkeur bij een contactpunt (sectorinstituut of koepelorganisatie) ondergebracht.

Ten slotte zijn er multidisciplinaire culturele statelijke manifestaties, waarbij het programma volledig uit culturele componenten bestaat. Ook bij deze manifestaties neemt de overheid meestal het initiatief er aan deel te nemen of een programma te organiseren. De uitvoering zelf ligt bij uitvoerende organisaties in het veld, een speciale stichting of sectorinstituut coördineert en programmeert de bijdragen.

Het is van belang op te merken dat per manifestatie één ministerie eindverantwoordelijkheid dient te dragen.

- ▶▶ Dit advies houdt rekening met het maatwerk en geeft een aantal direct toe te passen richtlijnen (zie p's.26-27).

i **Draaiboek**

Het is opvallend dat vaak opnieuw het wiel wordt uitgevonden, wanneer het gaat om de voorbereiding en uitvoering van statelijke manifestaties. Ondanks het feit dat veel statelijke manifestaties grote overeenkomsten in organisatie, planning en financiering vertonen, wordt weinig gebruik gemaakt van ervaringen uit het verleden. Vroegtijdige afstemming tussen betrokkenen is evenwel van eminent belang, evenals een gedegen financiering en de opzet van een professionele organisatie. Van voorgaande manifestaties kan geleerd worden van de reeds opgedane ervaringen.

- ▶▶ De Commissie presenteert daarom een draaiboek aan potentiële initiators en organisatoren van statelijke manifestaties om direct aan de slag te gaan (zie p's.31-33).

1 Inleiding

Grootschalige en in het bijzonder *statelijke manifestaties* als werelddoontoonstellingen, de Peter de Grote Manifestatie (1996/1997), Vrede van Munster (1998), Kunst.NRW.NL (1999) of 400 jaar Nederland - Japan (2000) slagen er in veel aandacht in de media en bij het brede publiek te trekken.²

Tijdens deze manifestaties worden tal van zaken op uiteenlopende terreinen gepresenteerd: landbouw, defensie, politiek, economie, onderwijs, sport of cultuur. Vaak gaat het om een historische herdenking of jubileum, soms is er een culturele of politieke aanleiding groots uit te pakken. De schaal en het profiel van deze manifestaties wisselen sterk. Bij werelddoontoonstellingen gaat het om tientallen landenpresentaties, de Peter de Grote Manifestatie was een bilaterale, multidisciplinaire manifestatie tussen Nederland en Rusland.

Ook de omvang van het *culturele programma* binnen deze manifestaties loopt sterk uiteen: van een klein onderdeel bij werelddoontoonstellingen tot een volledig cultureel programma bij bijvoorbeeld Kunst.NRW.NL. Opvallend is dat culturele onderdelen veelal de meeste publiciteit, het grootste publieksbereik en de hoogste publiekswaardering weten te realiseren.

1.1 Aanleiding voor het advies

Het resultaat van de vaak grote financiële en menselijke inspanningen stemt overwegend tot tevredenheid. Er zijn mogelijkheden voor Nederland om zich tijdens dergelijke manifestaties te presenteren en te profileren. Toch blijven tal van kansen en mogelijkheden nog on(der)benut.

De Commissie Stataelijke Manifestaties heeft geconstateerd dat een aanzienlijke meerwaarde valt te realiseren op het vlak van afstemming, financiën en conceptontwikkeling.

De Stichting Internationale Culturele Activiteiten (SICA) heeft naar aanleiding van wensen uit het culturele veld en financieel gesteund door het ministerie van OCenW, het initiatief genomen tot instelling van een *Commissie Stataelijke Manifestaties*.³ Deze Commissie heeft, aan de hand van een beknopte analyse van knelpunten van voorbije manifestaties en na consultatie van diverse betrokken partijen, een direct toe te passen advies ontwikkeld.

² Enkele stataelijke manifestaties uit het verleden waren: Bicentennial Nederland - USA (1982), La France aux Pays-Bas (1986), Texas-Project (1986 - 1989), William & Mary herdenking (1989), Nederland - Hongarije (1986 & 1996), Frankfurter Buchmesse (zwaartepunt Nederland, 1993), 50 jaar Marshall Plan (1997), 400 jaar Nederland- Japan (2000), Werelddoontoonstellingen Sevilla (1992), Hannover (2000).

³ Samenstelling van de Commissie: bijlage 1 (p.34)

Aanleiding voor het uitbrengen van dit advies ligt in de huidige praktijk van voorbereiding en uitvoering van statelijke manifestaties. Steeds blijken vrijwel dezelfde knelpunten bij statelijke manifestaties terug te keren, met name waar het gaat om een tijdige betrokkenheid en goede voorbereiding van de deelname van de Nederlandse culturele sector. In een advies van de Raad voor Cultuur over HGIS-Cultuur wordt dit ook gememoreerd: 'Als er sprake is van multidisciplinaire projecten, worden de fondsen en culturele instellingen vrijwel altijd in een te laat stadium bij de plannen betrokken, waardoor niet het kwaliteitsniveau wordt bereikt dat bij betere coördinatie haalbaar is' (1999)⁴. Vaak blijft lang onduidelijk wie verantwoordelijk is voor de organisatie en hoe de overheidsfinanciering geregeld wordt.

Opvallend is ook dat een duidelijk beleidskader ontbreekt. Weliswaar wordt door de overheid veel waarde gehecht aan deelname aan statelijke manifestaties (zie bijvoorbeeld HGIS-Cultuur), maar tegelijkertijd is er geen ministerie specifiek verantwoordelijk voor. Mede hierdoor worden kansen gemist en mogelijkheden onbenut gelaten.

Potentiële meerwaarde

Het bijzondere van statelijke manifestaties betreft de veelheid van zaken die gepresenteerd wordt. Een statelijke manifestatie is meer dan een landbouwshow of handelsmissie waaraan een optreden van een bekende ster aan gekoppeld is. Statische manifestaties zijn relatief grootschalige presentaties waar Nederland gepresenteerd en geprofileerd kan worden. In de slipstream daarvan kan een meerwaarde worden gerealiseerd op het vlak van economie, toerisme, cultuur of publiciteit. Manifestaties kunnen ook een positieve bijdrage leveren aan het imago en de uitstraling van Nederland in de media en bij het brede publiek, in binnen- en buitenland.

De potentiële meerwaarde voor de culturele sector heeft vooral betrekking op de mogelijkheden voor follow-up, continuïteit of intensievere samenwerking. Het gaat om de synergie die te realiseren is tussen de verschillende sectoren en disciplines in relatie tot buitenlandse partners.

Verwacht wordt vaak dat de speciale sfeer en entourage bij manifestaties een bezoek aan 'cultuur' vergemakkelijken. De grootschaligheid van manifestaties komt sneller in het straatbeeld tot uiting en dit kan tot een grotere bekendheid van een specifieke voorstelling of tentoonstelling leiden.

Ondanks deze potenties dient tegelijkertijd opgemerkt te worden dat hoge verwachtingen ten aanzien van statelijke manifestaties verlamvend kunnen werken; op de organisatoren en de deelnemers. De hoge en soms irreële verwachtingen ten aanzien van de economische en/of toeristische impact en uitstraling van manifestaties kunnen het inhoudelijke concept sterk (negatief) beïnvloeden. Statische manifestaties zijn immers niet meer of minder dan tijdelijke attracties, momentopnamen. De aandacht voor reguliere zaken en de lokale

culturele infrastructuur kan drastisch afnemen tijdens of na afloop van een manifestatie en daarmee ook mogelijkheden voor subsidie, sponsoring en media-aandacht.

1.2 Afbakening

Er bestaan uiteenlopende typen grootschalige presentaties: festivals, (mega)tentoonstellingen of manifestaties. Het onderliggende advies heeft slechts betrekking op bepaalde grootschalige manifestaties die in het verleden, maar ook nu nog wel, als 'statelijke' manifestaties werden aangeduid.

- 1 Nog steeds wordt deze term gebruikt om meer officiële, nationale presentaties, *'vanwege de Staat der Nederlanden'* of *'manifestaties waarvan de rijksoverheid een statelijk belang erkent'* aan te duiden. Niet alle 'statelijke' manifestaties worden ook officieel als zodanig erkend door de overheid, maar dat hoeft niet weg te nemen dat deze dan toch dezelfde kenmerken kunnen hebben. Het gaat hier om manifestaties die meer zijn dan alleen meereizende gezelschappen in het kielzog van een officieel (staats)bezoek.
- 2 Statelijke manifestaties kunnen in Nederland en in het buitenland plaats vinden.
- 3 Het gaat om manifestaties waarbij de organisatie (mede) in Nederlandse handen is (Vrede van Munster) of manifestaties waaraan Nederlandse organisaties deelnemen (St. Petersburg 2003).
- 4 Statelijke manifestaties kenmerken zich tevens als multi- of bilateraal, ofwel het gaat om manifestaties waarbij meerdere landen zijn betrokken of slechts twee landen. De viering van het Peter de Grote Jaar in 1996 betrof een bilaterale manifestatie die zich in beide landen afspeelde; het 400-jarig jubileum van de stad St.Petersburg 2003 is een multilaterale aangelegenheid die hoofdzakelijk in St.Petersburg wordt gehouden.
- 5 Manifestaties kennen in het algemeen een veelvoud aan programmaonderdelen. Aan de ene kant zijn er manifestaties met een uitgebreid programma op het vlak van maatschappij, economie, landbouw, defensie, educatie én een cultureel programma, zoals bijvoorbeeld de wereltentoonstellingen en 400-jaar Nederland-Japan (2000). Aan de andere kant zijn er manifestaties die volledig in het teken van een cultureel programma staan, zoals Kunst.NRW.NL (1999).
- 6 De culturele component van statelijke manifestaties is veelal multidisciplinair van karakter. Monodisciplinaire manifestaties als biënnales, bijvoorbeeld op het vlak van beeldende kunst (Sao Paulo, Venetië), film (Biënnale van Venetië) of literatuur (Tokio Book Fair) vallen in principe buiten het bestek van dit advies, evenals 'opgetuigde' grootschalige tentoonstellingen met een overwegend monodisciplinair karakter, zoals bijv. het Van Gogh Jaar. Dat neemt niet weg dat in het algemeen de analyse en de geformuleerde aanbevelingen ook hier een belangrijke meerwaarde kunnen verschaffen.

Beperkingen

Dit advies gaat uit van een pragmatisch principe. In dit advies wordt niet nader ingegaan op de vraag of statelijke manifestaties om principiële inhoudelijke, kwalitatieve en/of artistieke redenen van betekenis zijn voor de culturele sector of culturele organisaties. Het is aan culturele organisaties zelf of zij deelname aan een desbetreffende statelijke manifestatie zinvol achten. Tevens is het aan de organisatoren van manifestaties zelf of aan een culturele component belang wordt gehecht.

Ook de vraag in hoeverre statelijke manifestaties als instrument van het internationaal cultuurbeleid effectief benut worden, wordt in het midden gelaten. Deze vragen kunnen beter door de Raad voor Cultuur beantwoord worden.

2 Achter de schermen

Een analyse van de huidige praktijk van statelijke manifestaties

In het voorafgaande werd kort stilgestaan bij de aanleiding voor dit advies en afbakening van de vraag wat statelijke manifestaties zijn. In het onderhavige hoofdstuk wordt een beknopte analyse gepresenteerd van de huidige praktijk van de statelijke manifestaties. Tal van statelijke manifestaties zijn de afgelopen jaren gerealiseerd. Het blijkt van het toeval af te hangen of een bepaald initiatief ook een *statelijke manifestatie* wordt. Het is ook vrij toevallig wie bij de voorbereiding betrokken wordt en wie er aan deelnemen. Het is van belang de vraag te stellen *waarom* en met welke verwachtingen statelijke manifestaties worden georganiseerd. In de onderstaande beknopte analyse wordt ingegaan op dit proces van totstandkoming, voorbereiding en uitvoering van statelijke manifestaties.⁵

2.1 Initiatieffase

Op nogal willekeurige wijze komen statelijke manifestaties tot stand. De redenen voor het organiseren van manifestaties zijn bovendien uiteenlopend.

2.1.1 Initiatiefnemers

Het is vrij toevallig welke initiatieven of projecten tot statelijke manifestatie worden verheven en wie vanaf het eerste begin betrokken zijn. Vaak komt een verzoek uit het buitenland tot deelname aan een manifestatie en acht de overheid (een minister, Tweede Kamer, minister-president, kamerlid) het van belang of onvermijdelijk om aan dat verzoek te voldoen. Soms neemt een ministerie zelf het initiatief. In enkele gevallen wordt door particulieren of uitvoerende instellingen in Nederland een reden gezocht en/of gevonden om een bepaalde historische of feestelijke gebeurtenis te herdenken.

De herdenking van 350 jaar Vrede van Munster en 50 jaar Marshall Plan zijn vrij willekeurig geïnitieerd, maar ook de William & Mary herdenking. Bij de besprekingen over het Cultureel Akkoord met het Verenigd Koninkrijk, 1984, 'kwam het idee op bijzondere aandacht te besteden aan het feit en implicaties dat 300 jaar geleden de *Glorious Revolution* plaats vond en dat Stadhouder Willem III en zijn echtgenote Mary tot Koning en Koningin van Engeland werden gekroond' (citaat uit IOB-evaluatie, 2002:174).

⁵ Deze analyse is mede tot stand gekomen op basis van archiefanalyse (eindverslagen, evaluatie) van enkele manifestaties en gesprekken met betrokkenen bij voormalige manifestaties. Deze analyse is uitgevoerd door Anneke Moors in opdracht van de Commissie Statale Manifestaties. Van acht nader onderzochte manifestaties, te weten wereltentoonstellingen 1992 (Sevilla) en 2000 (Hannover), Texas-Nederland (1986 - 1989), Frankfurter Buchmesse (zwaartepunt Nederland 1993), Peter de Grote Manifestatie (1996/1997), Vrede van Munster (1998), Kunst.NRW.NL (1999) en 400 jaar Nederland - Japan (2000), konden vijf eindverslagen worden getraceerd. In drie verslagen wordt ingegaan op de knelpunten gedurende voorbereiding en realisatie. De IOB (Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie) van het ministerie van Buitenlandse Zaken bereidde afgelopen jaar een evaluatie van het internationaal cultuurbeleid 1997-2000 voor. Hiervoor werden onder meer drie statelijke manifestaties nader onderzocht: William & Mary herdenking (1989), Peter de Grote Manifestatie (1996/1997) en 400 jaar Nederland - Japan (2000). De beschouwingen hiervan worden in het onderhavige advies op hoofdlijnen meegenomen.

Hoewel statelijke manifestaties regelmatig worden gehouden én ondanks het feit dat de overheid hierbij vrijwel altijd (indirect) betrokken is, ontbreekt een duidelijk beleidskader voor statelijke manifestaties. Er is geen ministerie of staatssecretaris formeel belast met of verantwoordelijk voor een kader of beleid op het gebied van de statelijke manifestaties. Er vindt, zover bekend, ook geen centraal overleg over statelijke manifestaties plaats.

De ministeries van OCenW en Buitenlandse Zaken, die statelijke manifestaties als een van de instrumenten binnen het internationaal cultuurbeleid hebben aangewezen, hebben ook geen heldere uitgangspunten geformuleerd (zie *Uitgangspunten Internationaal Cultuurbeleid 2001-2004*).⁶ Letterlijk staat in de *HGIS-Cultuurmiddelen Brief (1999)*: 'Ook grote internationale manifestaties, zoals wereldtentoonstellingen en Olympische Spelen, bieden soms aanknopingspunten voor Nederlandse culturele aanwezigheid. Het doel van dit type culturele uitwisseling is voor een belangrijk deel gelegen in politieke en economische belangen van Nederland. Steun voor dit beleid wordt in brede lagen van de samenleving gevonden mede op grond van de hierboven genoemde wens om wat men kenmerkend acht voor zichzelf te tonen. Bij dit Nationale beleid wordt vaak samengewerkt met de Ministeries van Algemene en Economische Zaken'.

Het gebrek aan een duidelijk kader zorgt er mede voor dat een afgewogen oordeel met betrekking tot het organiseren van of deelnemen aan statelijke manifestaties veelal achterwege blijft. Mede daardoor blijft het vaak lang ongewis welke status een manifestatie heeft, welke doelstellingen en verwachtingen ten aanzien van het resultaat leven en hoe de financiering ervan geregeld zou moeten worden.

2.1.2 Doelstellingen en verwachtingen

Wanneer verschillende manifestaties tegen het licht worden gehouden, blijkt dat doelstelling(en) en verwachtingen uiteen kunnen lopen. Zowel initiatiefnemers, bestuursleden en (uiteindelijke) organisatoren, als deelnemers blijken bij de voorbereiding en uitvoering uiteenlopende -en soms tegenstrijdige- doelstellingen en verwachtingen te koesteren. Wellicht nog opvallender is het feit dat de echte doelstellingen lange tijd onzichtbaar of onduidelijk blijven.

Statische manifestaties worden veelal gekenmerkt door een vorm van landenpromotie of 'Holland Promotie' waarbij het programma sterk *aanbodsgericht* is samengesteld. Er wordt een historische aanleiding gevonden om iets feestelijk te organiseren, het land te presenteren of om ergens aan deel te nemen, zonder dat een duidelijk doel is gedefinieerd.

⁶ In de voornoemde IOB-evaluatie (2002:173) wordt gewag gemaakt van het feit dat een coördinerende functie aan het ministerie van Buitenlandse Zaken is toebedacht. De coördinatie zou zijn ondergebracht bij de regionale directies van het ministerie sinds 1997. Als deze coördinatie al plaats vindt, dan is dat in elk geval naar buiten toe niet bekend.

Het gebrek aan duidelijke doelstellingen of juist de veelheid aan ongeschreven doelstellingen hebben veelal grote gevolgen voor de voorbereiding en uiteindelijke invulling van het programma.

Er zijn gevallen bekend waar de overheid de Nederlandse deelname aan een manifestatie al bij voorbaat geslaagd achtte omdat eenvoudigweg 'deelname' aan de manifestatie was gerealiseerd. Achteraf wordt vaak geconstateerd dat er veel meer uitgehaald had kunnen worden als tijdig de doelstellingen en verwachtingen duidelijk waren geweest. De verwachtingen of ambities ten aanzien van manifestaties zijn soms veel te hoog gegrepen. Bij werelddtentoonstellingen zijn er vrijwel altijd hoge economische en toeristische verwachtingen, toch moet iedere keer weer worden geconstateerd dat het brede publiek (waar deze tentoonstellingen uiteindelijk op gericht zijn) niet komt om orders bij het bedrijfsleven te plaatsen maar om 'de sfeer van een land te proeven'. Een enkele (statelijke) manifestatie kan redelijkerwijs niet voor een nieuw 'imago' van Nederland zorgen. Daarvoor is een langere adem en strategie nodig, waaraan een manifestatie wel een bijdrage kan leveren.

De artistiek directeur van de Nederlandse bijdrage aan Sevilla '92 benadrukte in zijn eindverslag: 'goed nadenken over nut van Expo, wat je aan wie wilt vertellen en waarom. En of een Expo wel de beste wijze van informatieoverdracht is. Maak de doelstellingen expliciet' (A. van Schendel, 1992). De Algemene Rekenkamer concludeerde in 1997, na Sevilla 1992, dat zorgvuldig moet worden nagegaan welk nut Nederlandse deelname (aan een werelddtentoonstelling) heeft, welke boodschap moet worden uitgedragen en hoe. 'Er zou een centraal thema moeten worden vastgesteld en uitgewerkt, en pas daarna zou er op basis van vooraf vastgestelde, ondubbelzinnig criteria een goed onderbouwde beslissing moeten worden genomen over de opzet en inrichting van een paviljoen' (Algemene Rekenkamer, 1997, Werelddtentoonstelling Sevilla 1992).

2.2 Voorbereidingsfase

Tijdens de voorbereiding van een statelijke manifestatie dienen allerlei zaken vastgelegd te worden op het vlak van de organisatie, deelname van de culturele sector, planning en afstemming, en financiering.

2.2.1 Organisatie

Mede door het ontbreken van een helder beleidskader en de vaak wat rommelige initiatieffase, komt het veelvuldig voor dat niet van meet af aan een persoon of een bestaande instelling als coördinator is aangesteld. De initiatiefnemer is ook niet altijd per se bij de uitvoering betrokken. Meestal neemt in het begin een (tijdelijke) werkgroep, ambtelijke stuurgroep, comité van aanbeveling, een bestuur of ministerie deze rol al dan niet gedwongen op zich.

Het is opvallend dat in de beginfase vaak al vergaande afspraken worden gemaakt en zelfs contracten worden afgesloten, zonder dat het concept en de taakverdelingen hel-

der zijn. In de praktijk blijkt een dergelijke voortvarendheid de manifestaties in een latere fase soms onnodig te vertragen en hinderen. En veelal blijft deze werkwijze ook niet zonder negatieve financiële gevolgen.

Bestuur

Er is vrijwel altijd sprake van een bestuur of een raad van bestuur, en soms een comité van aanbeveling. De oorspronkelijke initiatiefnemers zijn daarin veelal terug te vinden, evenals de overheid of andere belangwekkend geachte 'opinion leaders' of marktpartijen. Er zit meestal weinig structuur in dergelijke besturen en de samenstelling is vaak vrij willekeurig. In sommige gevallen wil het bestuur zich zeer nadrukkelijk manifesteren; meer dan men in de culturele sector gewend is. Veel besturen zijn vaak onnodig groot, hetgeen tot miscommunicatie kan leiden.

Coördinatie en uitvoering

Niet voor iedere statelijke manifestatie wordt een onafhankelijke stichting opgericht, maar meestal is er wel een bureau met directeur of een algemeen coördinator al dan niet binnen een bestaande instelling of als tijdelijk onderdeel binnen een ministerie gevestigd. Soms wordt noodgedwongen gedurende korte of langere tijd met een tijdelijk bureau of tijdelijk coördinator gewerkt.

Overigens is het niet altijd noodzakelijk om de culturele component door een bureau te laten organiseren. Dit werk kan ook bij een bestaande uitvoerende instelling of koepel- of sectorinstituut worden ondergebracht. Sommige organisaties verzorgen en produceren een geheel eigen programma, al dan niet in samenwerking met derden. Andere organisaties opereren eerder als aanjagers of coördinatoren en brengen samen wat andere, uitvoerende organisaties zelf bedenken en uitwerken. Het komt voor dat programma 'officers' vooral een coördinerende taak hebben, maar er zijn ook 'intendanten' (al dan niet met vergaande bevoegdheden) die een eigen programma bedenken en uitvoeren.

Soms wordt in een latere fase alsnog een speciale stichting opgericht, zoals het geval was bij de Peter de Grote Manifestatie waar eerst een stuurgroep werd ingesteld voor lichte coördinatie van activiteiten en informatie, maar later werd alsnog een stichting in het leven geroepen. Bij de manifestatie 400 jaar Nederland -Japan was aanvankelijk sprake van een 'taskforce', later is een aparte stichting opgericht die wel vanuit Buitenlandse Zaken met personeel werd ondersteund.

De mate van professionaliteit van de verschillende bureaus wisselt sterk. Omdat het uitvoerend orgaan vaak (te) laat wordt aangesteld, gaat het bestuur, een comité van aanbeveling of externe adviseurs (te) lang zelfstandig door in het voortraject, zonder dat hun rol en taak duidelijk is gedefinieerd.

Bij het opzetten van uitvoerende organisaties wordt opvallend weinig gebruik gemaakt van eerder opgedane ervaring. Veel tijd gaat verloren omdat een bureau opgezet moet worden en omdat eerst de meest noodzakelijke taken (inrichting, huisstijl, werving en aansturing werknemers, publiciteit) moeten worden uitgevoerd. Als het project (slechts)

door één enthousiasteling wordt gedragen, dreigt het als een kaartenhuis in te storten als die ene persoon wegvalt.

Zo trokken Nederlandse paviljoens in Sevilla (1992) en in Hannover (2000) veel aandacht in binnen- en buitenland. De tentoonstelling over Nederlandse vormgeving (in Sevilla) lag in het verlengde van het concept van het paviljoen. Helaas detoneerde de rest van de presentaties in de paviljoens hiermee.

Ook de machtsverhoudingen tussen de verschillende betrokkenen (bestuur, uitvoerend bureau, samenwerkende partners) kunnen zeer uiteenlopen. Bovendien is de rol van de overheid vaak niet duidelijk gedefinieerd. Dit hangt samen met verschil van inzicht en onduidelijke taakverdelingen tussen ministeries onderling, zowel in Nederland als in relatie tot buitenlandse overheden. Ook gebrek aan afstemming tussen ministeries en verdeling van verantwoordelijkheden in de initiatieffase is hier debet aan. Evenals verschillen in manieren van werken tussen ministeries onderling. Zo heeft het Ministerie van OCenW vrijwel alle uitvoerende taken en financiering gedelegeerd naar fondsen, instituten en koepelorganisaties. Als (niet-culturele) partners niet op de hoogte zijn van deze manier van werken, kan dat mogelijk tot irritaties, misplaatste verwachtingen of vertragingen leiden

In het kader van Kunst.NRW.NL werd gekozen voor een onafhankelijke, speciaal in het leven geroepen stichting met een bestuur afkomstig uit beide landen, met een eigen bureau, staf en een klein budget. Volgens de organisatie zelf werkte dit organisatiemodel, maar waren er wel veel problemen die voortvloeiden uit de grote verschillen in bestuurlijke cultuur en de cultuurpolitieke organisatie tussen Nederland en NRW.

Buitenlandse partners

Bij met name bilaterale manifestaties is sprake van een vrij intensieve samenwerking of afstemming met buitenlandse partners of overheden. In de praktijk blijkt het niet altijd mogelijk om een dergelijke internationale samenwerking gelijkwaardig op te zetten. Bij het uitblijven van heldere afspraken, kunnen veel vertragingen en frustraties optreden. Het is van belang rekening te houden met cultuurverschillen tussen Nederlandse en buitenlandse partners.

Ambassades of consulaten kunnen ter plekke een bemiddelende rol bij de voorbereiding en uitvoering spelen.

In het eindrapport van 400 jaar Nederland - Japan wordt gemeld dat zowel aan Nederlandse als Japanse kant een actief bestuur zou worden opgezet dat als wederzijdse 'counterpart' zou optreden. Na enige tijd werd duidelijk dat het Japanse comité vooral een ceremoniële functie had en ook geen uitvoerend bureau zou opzetten.

2.2.2 Deelname van de culturele sector

De voorbereiding en uiteindelijke invulling van een cultureel programma(onderdeel) kan op velerlei manieren tot stand komen. Wie bij de voorbereiding betrokken zijn, blijkt in de praktijk veelal het gevolg van een toevallige samenloop van omstandigheden. Het komt sporadisch voor dat vertegenwoordigers uit de culturele sector zelf het initiatief voor het organiseren van of het deelnemen aan dergelijke manifestaties nemen.

Begin 1999, minder dan een jaar voor aanvang van de EXPO 2000 in Hannover, werd door de Stichting Nederland Wereldtentoonstellingen contact gelegd met de uitvoerende culturele sector om tijdens een brainstormsessie over een cultureel programma in Hannover na te denken. Een klein jaar eerder waren wel verschillende fondsen en sectorinstituten geraadpleegd, maar deze hadden nadien weinig meer van de SNW vernomen. Saillant detail is dat begin 1999 het grootste deel van het cultuurbudget al 'besteed' was aan de randprogrammering van het bezoek van de koningin aan de EXPO.

Curieus is dat deze gang van zaken in menig opzichte een getrouwe kopie is van wat zich in 1992 had afgespeeld. Drie analyses over Holland-Sevilla 1992 (een evaluatie over de Nederlandse deelname van de hand van de Nederlandse ambassade, een kritisch en uitvoerig eindverslag van de artistiek directeur met aanbevelingen voor toekomstige manifestaties, en een advies van de Algemene Rekenkamer in 1997), bleken onvoldoende om het bestuur van SNW, o.l.v. Sylvia Toth, tot betere inzichten te brengen. Naar het zich laat aanzien is in de voorbereiding van EXPO 2000 geen gebruik gemaakt van deze ervaringen en aanbevelingen.

Het is niet vanzelfsprekend dat vertegenwoordigers van fondsen, instituten, koepels of de culturele sector betrokken worden in de voorbereidingsfase van een manifestatie, zelfs niet bij die manifestaties die overwegend uit kunst- en cultuurelementen zijn opgebouwd.

De Peter de Grote Manifestatie was een initiatief van de Russische en Nederlandse overheid. Lange tijd was onduidelijk wie verantwoordelijk voor de programmering was. Pas in een late fase werd het Theater Instituut Nederland gevraagd zorg te dragen voor het theaterprogramma in Rusland. Het TIN verzorgde later ook de coördinatie van de informatie voor de verschillende betrokken instellingen en disciplines, ontwikkelde een gezamenlijke strategie en zorgde voor een gezamenlijke agenda (verslag TIN, 1998).

2.2.3 Planning en afstemming

De voorbereiding van de meeste manifestaties begint te laat. De start en de voorbereiding van statelijke manifestaties hangen van toevalligheden aan elkaar. Dergelijke onduidelijkheden en daarmee gepaard gaande onzekerheden maken het moeilijk om direct met veel voortvarendheid aan de slag te gaan. Als bovendien duidelijkheid over het kader en de financiering achterwege blijft, is het moeilijk om het verdere verloop te plannen en af te stemmen. Dat kan voor de uitvoering desastreus zijn. Immers, in sommige culturele disciplines is een voorbereidingstijd van drie tot vijf jaar heel normaal (en voor opera nog langer) en zal het niet mogelijk zijn (eenmalige) optredens of presentaties ad hoc in een jaarplanning in te passen. Nog los van het feit dat de vereiste financiering daarvoor dan veelal ook niet meer kan worden gerealiseerd.

Een tijdige planning kan schaalvoordelen opleveren en kostenbesparend werken op het vlak van gezamenlijk transport, materiaalgebruik etc., maar ook op het gebied van marketing, publiciteit (promotie) en organisatiekosten.

2.2.4 Financiering

Bij de voorbereiding of aanvang van een manifestatie is de financiering ervan vrijwel nooit geregeld. Dit is des te merkwaardiger wanneer men zich realiseert dat het de overheid zelf is die aan de wieg van de meeste statelijke manifestaties staat.

Lang blijft onduidelijk in hoeverre een manifestatie als geheel of onderdelen ervan door verschillende ministeries gefinancierd zullen worden. Ook hier speelt het ontbreken van een eenduidig beleidskader de manifestaties parten. Dit staat een efficiënte uitvoering van veel manifestaties in de weg.

Hoewel de HGIS-Cultuurmiddelen sinds 1997 expliciet financiële ondersteuning bieden voor culturele projecten of activiteiten binnen manifestaties, betekent dat niet dat per definitie geld voor deze manifestaties wordt geoormerkt. Opmerkelijk is het voorbehoud dat in dit verband wordt gemaakt: 'Grootschalige manifestaties waarvoor de Nederlandse overheid al langs andere weg geld beschikbaar stelt kunnen in principe geen beroep doen op de HGIS-Cultuurmiddelen' (brochure HGIS-Cultuur, 2000). Eerder werd om die reden een bijdrage aan de culturele programmering van de EXPO in Hannover expliciet geweigerd.

In een vrij laat stadium werd besloten om HGIS-Cultuurmiddelen voor de manifestatie 400 jaar Nederland-Japan te oormerken. Een gezamenlijke commissie werd bij de Mondriaan Stichting en het Fonds voor de Podiumkunsten/Amateurkunst ingesteld om aanvragen in het kader van deze manifestatie in behandeling te kunnen nemen. Deze opzet werd in het algemeen als positief beoordeeld, mede omdat de procedure transparant en volgens heldere criteria verliep. Wel vielen enkele culturele disciplines op deze manier tussen wal en schip.

Opvallend is dat op het niveau van de individuele manifestaties er vrijwel altijd (te) hoge verwachtingen worden gekoesterd ten aanzien van mogelijke sponsorbijdragen, hetzij in Nederland of van (Nederlandse) bedrijven ter plekke. Dergelijke verwachtingen komen veelal in de aanvangsbegroting naar voren en blijven bijna altijd als sluimerende mogelijkheid een rol spelen tijdens de voorbereiding, zonder dat een en ander realistisch wordt bijgesteld.

Tegelijkertijd blijven veel sponsormogelijkheden, mede door bovengenoemde onduidelijkheden, on(der)benut. Als bijvoorbeeld pas een jaar van tevoren bekend is dat een manifestatie daadwerkelijk doorgang zal vinden, zijn veel sponsormogelijkheden al uitgeput. Ook concurrentie of 'wegzuigwerking' van andere grootschalige evenementen, die tegelijkertijd elders plaats vinden en waarvoor eventueel al toezeggingen zijn gedaan, is mogelijk. In 2000 waren er negen Europese Culturele Hoofdsteden, de EXPO in Hannover, 400 jaar Nederland-Japan en het EK in Nederland. Tevens waren vertegenwoordigers van Rotterdam 2001, Nederland- Ghana 2000-2001 en VOC 2002 al op zoek naar financiering.

Het is overigens de vraag of sponsoring bij statelijke manifestaties, ook al gezien het bovenstaande, wel realistisch of gewenst is.

2.3 Uitvoeringsfase

De uitvoering van manifestaties verloopt zeer verschillend. Hier wordt vooral stil gestaan bij de programmering en publiciteit & publieksbereik.

2.3.1 Programmering

Het hart van een manifestatie wordt uiteraard gevormd door het programma. Afhankelijk van het soort manifestatie is de bijdrage van de culturele sector aan het totale programma groter of kleiner. Aan de ene kant zijn er manifestaties waarbij het culturele programma onderdeel is van een zeer divers aanbod van onderdelen: Holland-promotie, maatschappelijke ontwikkelingen, een vlootschouw, een handelsmissie, een onderwijsuitwisselingsprogramma, een Hollandweek en een cultureel programma, zoals bij de manifestatie 400 jaar Nederland-Japan. Aan de andere kant kan het om een volledig cultureel programma gaan, zoals bij Kunst.NRW.NL (1999).

Soms wordt nog onderscheid gemaakt binnen het culturele programma: het officiële gedeelte ten behoeve van een hoogwaardigheidsbekleder (een onvermijdelijk onderdeel) en de onderdelen die vooral in dienst staan van de politieke en of economische onderdelen, én het deel dat direct of in samenwerking met de uitvoerende culturele sector is geproduceerd of geprogrammeerd.

De neiging bestaat om een (cultureel) programma samen te stellen dat vooral gebaseerd is op datgene wat Nederland ter plekke wil aanbieden (*aanbodsgericht*), zonder dat met het gastland of de gastorganisatie hierover van gedachten gewisseld is. Hun wensen of voorkeuren komen soms helemaal niet in het programma tot uiting. Vertegenwoordigers uit de culturele sector benadrukken juist dat een inbedding van het programma in de lokale culturele context van eminent belang is om een culturele meerwaarde te realiseren. In de praktijk blijkt bovendien dat, met name bij de 'gemengde' statelijke manifestaties - waarbij cultuur een onderdeel is van een veel groter pakket- de culturele sector pas laat wordt betrokken bij de voorbereiding. Meestal is veel tijd verloren gegaan, waardoor het voor veel sectoren/disciplines onmogelijk is om nog een voor die specifieke context goed programma samen te stellen.

2.3.2 Publiciteit en publieksbereik

Statale manifestaties weten in de regel behoorlijk wat publiciteit te genereren en een aanzienlijk publiek te bereiken, zeker als een uitgebreide communicatie- of marketingstrategie wordt opgezet. Dat is nodig omdat bij zeer grootschalige statale manifestaties, waar meerdere landen en uiteenlopende programma onderdelen betrokken zijn, concurrentie van andere (culturele) onderdelen of landen heel wel mogelijk is.

Bovendien gaat het om manifestaties die in en met het buitenland plaats vinden. Het is niet eenvoudig, en soms zelfs af te raden, communicatie- en marketingstrategieën die in eigen land goed werken, direct naar het buitenland te 'exporteren'. Zeker in en met landen waar de communicatiemiddelen en -methoden sterk afwijken van die in Nederland, kan dat een lastige opgave zijn. Samenwerking met lokale partners en tolken die in de materie zijn ingevoerd, is hierbij onmisbaar.

Soms wordt de publiciteit op individueel niveau door de betrokken uitvoerende organisaties zelf geregeld. Daarnaast wordt gepoogd ook een gezamenlijke (overkoepelende) publiciteitscampagne op te zetten. In het verleden werd het belang van een effectieve communicatie nog al eens onderschat.

Bij de Peter de Grote Manifestatie is in voorbereiding op een gezamenlijke campagne een (Russische) journalistenreis naar Nederland georganiseerd, om hen alvast met de organisaties en onderdelen van de programmering kennis te laten maken.

2.4 Resultaten en follow-up

Statelijke manifestaties zijn per definitie eenmalig en het uiteindelijke, zichtbare resultaat is derhalve van groot belang. De resultaten komen uiteraard in de programmering en presentatie tot uiting en een enkele keer blijft er na afloop iets tastbaars over. Een paviljoen, een samenwerkingsverband of kunstwerk.

Soms wordt de manifestatie aangegrepen om toekomstige vormen van samenwerking of uitwisseling verder te bestendigen of te formaliseren. Dit gebeurt veelal op het formele niveau tussen overheden. Inhoudelijk gezien slaagt men er soms in om de presentatie te herhalen.

Toch lijkt een dergelijk vervolg of follow-up eerder uitzondering dan regel, ondanks het feit dat voor de culturele sector daarin juist een hoge prioriteit ligt.

Tegen het einde van de manifestatie Kunst.NRW.NL werden formeel en informeel tal van afspraken gemaakt om de samenwerking en uitwisseling te bestendigen en uit te werken. De tijdelijke stichting werd opgedoekt en een jaar later al was op ambtelijk niveau nog weinig bijval voor een dergelijke follow-up te bespeuren. NRW werd zelfs niet meer 'met name' genoemd als prioriteitsgebied in het internationaal cultuurbeleid. In het geval van 400 jaar Nederland - Japan lag het voor alle betrokkenen voor de hand dat snel aan een follow-up gewerkt zou worden. Hiervoor was evenwel weinig geregeld en het lijkt erop dat de kansen hiervoor met de dag minder worden.

Monitoring en evaluatie

Monitoring van activiteiten of evaluaties achteraf vinden vrijwel nooit plaats. Er is buiten een enkel eindverslag, dat altijd positief over het resultaat is zeker als het door direct betrokkenen is opgesteld, meestal geen inzicht in bezoekersaantallen, gerealiseerde

publiciteit, effectiviteit van de inzet of kwaliteit van het programma. Vaak wordt geclaimd dat 'de samenwerking tussen beide landen is verbeterd en dat het imago van Nederland in positieve zin is bijgesteld', zonder daar overigens expliciet onderzoek naar te hebben gedaan. In hoeverre de verwachte meerwaarde en doelstellingen gerealiseerd zijn, wordt meestal niet nader beschouwd. Dergelijk onderzoek blijft achterwege (mede) omdat vooraf geen heldere doelstellingen zijn gedefinieerd die 'getoetst' zouden kunnen worden. Daarnaast is het erg moeilijk om het 'succes' van een statelijke manifestatie te meten en te wegen. Hoe meet je dat de internationale reputatie van Nederland is gestegen en dat het toeristisch bezoek structureel is toegenomen, zoals vaak wordt beweerd? Bij wie, onder welke omstandigheden en voor hoe lang? Er wordt weinig geëvalueerd. Als er al een evaluatie plaats vindt, verdwijnt het resultaat veelal in een la. In een enkel geval zijn aanbevelingen (die onderling overigens grote overeenkomsten vertonen) geformuleerd voor volgende manifestaties, maar deze worden vrijwel nooit meegenomen in de voorbereiding van nieuwe manifestaties.

In de eindverslagen van William & Mary, de Peter de Grote Manifestatie en 400 jaar Nederland- Japan wordt onder meer aanbevolen een duidelijk(er) beleidskader te formuleren waarbinnen de manifestaties plaats vinden en coördinatie tussen overheden te verankeren, eenduidige doelstellingen te formuleren en de gewenste omvang vast te leggen, vooraf een reëel financieringsplan op te stellen en de organisatiestructuur zo snel mogelijk te faciliteren (diverse eindverslagen; naar IOB-evaluatie 2002).

Archieven van statelijke manifestaties zijn een goed bewaard geheim en vrijwel niet te traceren of te raadplegen. Zelfs organisaties die aanbevelingen formuleren voor toekomstige manifestaties, verzuimen vooraf zelf kennis te nemen van reeds opgedane ervaringen.

3 Sleutels tot succes

Bij de voorbereiding en uitvoering van statelijke manifestaties spelen veel interne en externe factoren een rol die van vergaande invloed zijn op het uiteindelijke resultaat. Duidelijk is dat veel interessante programma's tot stand komen, maar dat met een aantal kleine aanpassingen een belangrijke meerwaarde zou kunnen worden gerealiseerd. Een helder beleidskader kan hierbij een effectieve rol vervullen (3.1).

Tussen de regels door is duidelijk geworden dat bovenstaande zaken niet voor alle statelijke manifestaties onder alle omstandigheden even sterk opgaan. Iedere specifieke manifestatie vraagt een op maat gesneden aanpak. Voor verschillende typen manifestaties wordt een plan van aanpak op maat geformuleerd (3.2).

Er is de afgelopen decennia veel ervaring opgedaan met statelijke manifestaties. Toch wordt keer op keer het wiel opnieuw uitgevonden. Dit advies verschaft een draaiboek om reeds eerder opgedane ervaring met manifestaties effectiever te benutten (3.3).

3.1 Kansen benutten

Geïntegreerd manifestatiebeleid

Het blijft vaak lang onduidelijk welke doelen of verwachtingen men met een bepaalde statelijke manifestatie wil inlossen. Het is daarom van belang vooraf gericht de mogelijkheden (en onmogelijkheden) en wenselijkheid van statelijke manifestaties te overdenken. Welk nut heeft Nederlandse deelneming aan een statelijke manifestatie, welke boodschap moet worden uitgedragen en hoe? Daarnaast dient expliciet de vraag aan de orde te komen of een culturele component gewenst is.

Tal van ministeries zijn direct of indirect betrokken bij het initiëren van manifestaties, maar opvallend genoeg is nauwelijks sprake van een eenduidig beleid op dit punt. Een geïntegreerd manifestatiebeleid is niet ontwikkeld. Zelfs afstemming, coördinatie of overleg tussen de verschillende sectoren en ministeries is eerder uitzondering dan regel. Het is dan ook niet verwonderlijk dat mede hierdoor het lange tijd kan duren voor meer duidelijkheid is gecreëerd op het punt van financiering en samenwerking.

Hiertoe dient een geïntegreerd beleidskader ontwikkeld te worden, met de verschillende ministeries samen, waarin gemeenschappelijke uitgangspunten en verwachtingen op hoofdlijnen worden geschetst. Een inventarisatie van potentiële statelijke manifestaties dient hiervan deel uit te maken. Tevens dient een duidelijk financieel kader ontwikkeld te worden waarin de hoofdlijnen van de financiering worden geregeld en afspraken tussen ministeries en fondsen vroegtijdig worden gemaakt. Enige alertheid is gewenst hierbij met het oog op de besluitvormingsprocedures van de begrotingssystematiek. Bovendien dient een interdepartementaal manifestatieoverleg te worden opgericht. Dit overleg

wordt bijeen geroepen zodra een manifestatie zich aandient. Het overleg dient zich op korte termijn uit te spreken of een culturele component gewenst is. Indien dat het geval is, dient een contactpunt voor de culturele sector geraadpleegd te worden dat direct de culturele sector bij elkaar roept om hen op de hoogte te stellen van de voorgenomen plannen. Dit contactpunt, in principe een sectorinstituut, koepelorganisatie of een bovensectorale organisatie als de SICA, consulteert het veld en inventariseert plannen en ideeën. In deze fase dient tevens een kort onderzoek naar de haalbaarheid van een culturele component en het concept van een statelijke manifestatie uitgevoerd te worden. Het onderzoek en de consultatie dienen te resulteren in een terugkoppeling naar de (eventuele) betrokken initiatoren en organisatoren. Dit contactpunt kan indien gewenst tijdelijk als aanjager fungeren totdat een definitieve coördinator, bureau of stichting het werk ter hand neemt of dat uit de culturele sector een organisatie, sectorinstituut of intendant is aangetrokken om deze taak uit te voeren. Tot dat moment kan het contactpunt de verschillende betrokkenen uit de culturele (en evt. niet-culturele) sector regelmatig bij elkaar brengen, opdat ideeën en plannen vroegtijdig worden uitgewisseld en afgestemd. Reeds opgedane ervaringen dienen in een archief te worden ondergebracht, waar vrijelijk uit geput kan worden ten behoeve van komende manifestaties. Dit archief wordt bij voorkeur bij het contactpunt ondergebracht.⁷ Hier kan tevens de meerjarenplanning van de statelijke manifestaties worden bijgehouden.⁸

Kansen benutten: geïntegreerd beleidskader ontwikkelen

Stap 1	Beleidskader formuleren	Doelstellingen en verwachtingen van verschillende departementen inventariseren en afstemmen Verantwoordelijk ministerie aanwijzen Inventariseren van toekomstige statelijke manifestaties
Stap 2	Financieel kader ontwikkelen	Hoofdpijnen financiering regelen en afspraken maken tussen ministeries en fondsen
Stap 3	Manifestatieoverleg opzetten	Manifestatieoverleg opzetten om afstemming tussen alle mogelijke betrokken partijen (ministeries, intermediairs) te realiseren.
Stap 4	Contactpunt aanwijzen	Sectorinstituut, koepelorganisatie of bovensectorale organisatie aanwijzen als contactpunt
Stap 5	Consulteren en inventariseren	Contactpunt consulteert en informeert culturele sector Haalbaarheid culturele component en concept Terugkoppelen naar overheden en intermediairs
Stap 6	Aanjager benoemen	Aanjager organisatie benoemen (tot moment van definitieve coördinator of bureau)
Stap 7	Leven archief ontwikkelen	Verzamelen van informatie, deskundigheid en ervaring uit het verleden (onderbrengen bij contactpunt)

⁷ Bij de SICA is inmiddels het archief van KUNST.NRW.NL ondergebracht.

⁸ Idealiter bouwt het contactpunt een database op van contactpersonen met ervaring in het werken voor statelijke manifestaties.

3.2 Maatwerk

Als besloten is een statelijke manifestatie te organiseren of er aan deel te nemen, is het van belang per type manifestatie te bezien welk soort cultureel programma gewenst is. Maatwerk per manifestatie is hierbij de sleutel voor succes. De Commissie is van mening dat eerst bezien moet worden of een bepaald cultureel onderdeel of programma in een specifiek type manifestatie zinvol is. 'Zinvol' in ieder geval voor de deelnemende culturele sector, discipline, instelling of kunstenaar zelf; om welke (individuele) artistieke, financiële, economische, publieke of maatschappelijke reden dan ook.

Dragend of volgend

De eerste scheidslijn ligt bij de vraag of de culturele sector 'dragend' of 'volgend' is. Bij een dragend cultureel programma is het zaak dat de samenstelling van het programma berust bij een intendant of een anderszins inhoudelijk expert. De artistieke meerwaarde voor de disciplines is zwaarwegend. Het kan gaan om het stimuleren van ontwikkeling, een origineel concept of thematiek, het bieden van een nieuw podium etc. De schaal van de manifestatie en de omvang van het culturele programma wegen daarbij sterk.

Meerwaarde

De tweede scheidslijn ligt bij de vraag of de manifestatie voor de culturele sector of een discipline voldoende meerwaarde biedt. Experts en vertegenwoordigers binnen een sector of discipline met ervaring in bepaalde regio's dienen hierover te adviseren.

Continuïteit

Ten derde is voor de culturele sector zelf zwaarwegend dat er mogelijkheden zijn voor *continuïteit* van de culturele activiteiten in die regio, na afloop. Zogenaamde eendagsvliegen zijn in het algemeen voor culturele organisaties met internationale ambities niet echt interessant en soms zelfs af te raden. Als het bijvoorbeeld uit de praktijk bekend is dat 'de' Nederlandse film in die regio niet aan slaat, heeft het weinig zin dat binnen een statelijke manifestatie wel te proberen.

Lokaal draagvlak en uitwisseling

Ten vierde is het van belang dat er mogelijkheden zijn om draagvlak bij *lokale kunstenaars en culturele infrastructuur* (en hun publiek) uit te bouwen en te benutten en uitwisselingen tot stand te brengen. Weliswaar kan het op papier interessant lijken dat op een statelijke manifestatie een publiek van 100.000 mensen trekt, maar als een voorstelling of tentoonstelling niet berekend is op een dergelijk aantal, dan is zulks zelfs af te raden. Ieder type statelijke manifestatie vraagt om een andere aanpak. De Commissie heeft grofweg drie typen statelijke manifestaties onderscheiden. Overigens is de Commissie zich bewust van een zekere simplificatie op dit punt.

Drie typen statelijke manifestaties: maatwerk

I Statelijke manifestaties met een zeer bescheiden culturele component

Deze manifestaties vinden meestal plaats in het kader van een relatief eenduidig internationaal evenement. Het betreft het bezoek van een hoogwaardigheidsbekleder of een handelsmissie. In het geval van een incidenteel evenement kan volstaan worden met het inhuren van een cultureel evenement bij een Nederlandse producent, er kan zelf een zaal worden gehuurd en gasten worden uitgenodigd. Zo gaan bijvoorbeeld het Nederlands Danstheater en het Rotterdams Philharmonisch Orkest regelmatig mee in het gevolg van een staatsbezoek.

Categorie	Aanbevelingen	Afstemming en follow-up
Incidenteel internationaal evenement. Enkelvoudige culturele presentatie ter opluistering van een bezoek van een hoogwaardigheidsbekleder of een handelsmissie. Cultuur is volgend.	<i>Verantwoordelijkheid:</i> betrokken ministerie is zelf verantwoordelijk voor concept <i>Financiering:</i> betrokken ministerie, niet uit Nederlands (internationaal) cultuurbeleid <i>Productie van culturele component:</i> is in handen van organisator of wordt uitbesteed	<i>Afstemming en/of doorverwijzing:</i> door contactpunt naar uitvoerende of intermediaire organisaties. <i>Follow-up:</i> evt. via contactpunt <i>Ervaringsarchief:</i> bij bovensectoraal contactpunt/koepelorganisatie

II Internationale incidentele statelijke manifestaties met een (bescheiden) culturele component

Bij dergelijke manifestaties neemt de overheid veelal het initiatief tot deelname vanuit het idee dat Nederland niet mag of kan ontbreken (zoals de Peter de Grote Manifestatie, werelttentoonstellingen, 400 Jaar Nederland - Japan). Daarbij is het van belang dat zo snel mogelijk een concept wordt ontwikkeld, dat culturele fondsen, sectorinstituten en uitvoerende organisaties worden geïnformeerd en geconsulteerd en dat een inhoudelijk verantwoordelijke wordt aangesteld. In hoeverre cultuur volgend of dragend is, is afhankelijk van de vraag of er synergie te verwachten is tussen de manifestatie en de lokale culturele infrastructuur. Immers, niet ieder buitenland is even interessant voor alle culturele disciplines.

Zo spoedig mogelijk dient er duidelijkheid te zijn over de financiering en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Bij voorkeur wordt de coördinatie bij een sectorinstituut, koepelorganisatie of ander overkoepelend contactpunt onder gebracht.

In de gevallen dat betrokkenheid van de Nederlandse culturele sector beperkt is -er wordt bijvoorbeeld geen stichting opgezet en ook geen intendant benoemd- kan worden overwogen om tijdelijk een producent of coördinator te benoemen die de losse initiatieven en activiteiten samenbrengt en letterlijk produceert. Deze producent/coördinator kan bij het contactpunt of een sectorinstituut tijdelijk worden ondergebracht.

Categorie	Aanbevelingen	Afstemming en follow-up
Internationale, statelijke manifestatie met een culturele component. Cultuur vormt een van de onderdelen van het totale programma: Nederland kan niet ontbreken. Cultuur is volgend of dragend	<i>Verantwoordelijkheid:</i> manifestatie-overleg laat haalbaarheidsonderzoek en concept ontwikkelen; kunstinhoudelijk verantwoordelijke benoemen <i>Financiering:</i> overheid en cultuurfondsen <i>Productie van culturele component:</i> na consultatie van het veld ligt coördinatie bij contactpunt (een sectorinstituut of koepelorganisatie)	<i>Afstemming:</i> overheden onderling, fondsen en instituten, met (evt.) Stichting of bureau, en posten in het buitenland: bij contactpunt <i>Follow-up:</i> monitoren, indien gewenst door contactpunt <i>Ervaringsarchief:</i> bij contactpunt

III Internationale multidisciplinaire culturele statelijke manifestaties

Bij deze manifestaties is het programma een volledig cultureel programma, waar volop gelegenheid is om Nederland te presenteren te midden van tal van andere landen. De uitvoering ligt hoofdzakelijk bij de uitvoerende organisaties in het veld. Samenwerking met lokale partners, kunstenaars/kunstopleidingen is van belang hierbij. Een stichting of coördinator zorgt voor het artistieke concept en de coördinatie. Kunst.NRW.NL is hiervan een voorbeeld.

Categorie	Aanbevelingen	Afstemming en follow-up
Internationale, presentatie van meerdere disciplines	<i>Verantwoording:</i> concept & kunstinhoudelijk verantwoordelijke benoemd (bureau/coördinator) <i>Financiering:</i> vanuit Nederlands (internationaal) cultuurbeleid en fondsen <i>Productie van culturele component:</i> na consultatie van het veld ligt productie bij bureau of coördinator, uitvoering bij uitvoerende instellingen	<i>Afstemming:</i> contactpunt brengt culturele instituten en fondsen, overheden en ambassade samen <i>Follow up:</i> is een voorwaarde, ligt bij contactpunt <i>Ervaringsarchief:</i> bij contactpunt

Ten slotte, in het geval van een monodisciplinaire manifestatie ligt het initiatief en de uitvoering veelal bij een sectorinstituut of koepelorganisatie.

Maatwerk per type statelijke manifestatie is volgens de Commissie de sleutel tot een succesvol participeren in voorkomende manifestaties. Waar het gaat om de feitelijke uitvoering, kan geleerd worden van de reeds opgedane ervaringen uit het verleden.

3.3 Voorwaarden

Op basis van de ervaring van voorgaande statelijke manifestaties is een draaiboek gemaakt zodat initiatoren of organisatoren direct aan de slag kunnen.

In het onderstaande wordt kort stil gestaan bij die voorwaarden die een manifestatie tot een succes kunnen maken: een efficiënte organisatievorm, een helder inhoudelijk concept, tijdige planning en financiering, heldere communicatie, oog voor cultuurverschillen, en zorg voor follow-up en doorwerking na afloop. Het draaiboek zelf is in de checklist opgenomen (zie p's.31-33).

Efficiënte organisatie(vorm)

Zodra enige duidelijkheid is gekomen over de vraag of een manifestatie gewenst is en doorgang zal vinden, dienen initiatiefnemers en eventueel betrokken ministeries de verantwoordelijken met het oog op de voorbereiding en uitvoering vast te stellen. Deze verantwoordelijke(n) dient/dienen met enige snelheid een klein en slagvaardig bestuur te benoemen en een taakverdeling voor de mogelijk betrokkenen op te stellen. Afhankelijk van het type manifestatie dient een werkbare en professioneel werkende organisatiestructuur te worden opgezet. Dat kan een coördinator zijn bij een bestaande instelling of ministerie, of een onafhankelijk bureau of stichting. Van belang is dat dit snel, eenduidig en professioneel gebeurt, waarbij gebruik gemaakt wordt van ervaringen uit het verleden.

Helder inhoudelijk concept

De coördinator of eindverantwoordelijke voor de culturele component dient met voortvarendheid een concept (voor de culturele component) te ontwikkelen of een opdracht hiertoe te verstrekken aan een cultureel/artistiek verantwoordelijke. Alle partijen moeten in de voorbereidingsfase akkoord gaan met het concept. Daarna moet er in principe niet meer over worden gediscussieerd; de (verantwoording voor de) uitvoering ligt bij de (kunst)inhoudelijk verantwoordelijke.

Bij de culturele sector zelf liggen tal van overwegingen om al dan niet aan een manifestatie deel te nemen. Is er een culturele/artistieke *meerwaarde* voor discipline of organisatie (vernieuwing, uniciteit/originaliteit, unieke kans, uniek platform, uniek publiek of publieksbereik)? Zijn er mogelijkheden voor culturele/artistieke *continuïteit* of blijvende inhoudelijke meerwaarde voor discipline of organisatie (in die sector, regio/stad, buitenland, samenwerking, coproductie etc.)? Is er sprake van culturele/artistieke *inbedding* in discipline(s) of meerjarenbeleid van organisatie(s)? De schaal van de manifestatie en de culturele component zijn doorslaggevend of een bepaalde organisatie of voorstelling zich leent voor een specifieke manifestatie.

Tijdige planning en financiering

Het welslagen van veel statelijke manifestaties staat of valt bij een tijdige voorbereiding. Drie tot vier jaar heeft de voorkeur omdat de organisatie en productie zelf complex is en veel tijd vergt, maar ook omdat anders de meeste organisaties zich voor de komende

jaren al hebben vastgelegd. Bij opera is vijf jaar niet ongewoon. In ieder geval moet zo snel mogelijk gestart worden.

Ook is het van cruciaal belang voor de kwaliteit van de manifestatie en de te verwachten resultaten, dat over de financiering vroegtijdig duidelijkheid bestaat (zie ook 3.1 en 3.2). Uiteraard dient een realistische begroting te worden opgesteld. Overdreven verwachtingen ten aanzien van sponsoring en eigen inkomsten kunnen manifestaties in latere fasen ernstig belemmeren in de uitvoering. De begroting dient transparant en controleerbaar te zijn. Rekening dient gehouden te worden met de mogelijk zeer uiteenlopende prijsniveaus in het buitenland.

Heldere communicatie

Voor het (potentiële) publiek biedt een manifestatie kansen om in korte tijd met een land of het culturele aanbod uit een bepaald land kennis te maken. Soms kan een nieuw publiek worden aangeboord. Het is zaak om vroegtijdig met de communicatie, het opbouwen van het publiek en de marketing te beginnen. Dat vergt vroegtijdige investeringen (budget) in een professioneel communicatie- en marketingplan voor alle onderdelen tezamen, maar ook voor de culturele component apart. In sommige gevallen zullen individuele culturele organisaties hun eigen pr regelen, maar het is van belang dat hiernaast ook een gezamenlijke pr voor alle culturele onderdelen ter hand wordt genomen. Samenwerking met (culturele) marketingorganisaties in binnen- en buitenland is hierbij van groot belang, om de lokale ervaring te benutten. Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van voorbereidende bezoekersprogramma's om de buitenlandse gastheren/media alvast met de Nederlandse presentaties kennis te laten maken. Publieksonderzoek en gebruik van ervaring uit het verleden zijn daarbij van belang.

Oog voor cultuurverschillen

In het geval dat met buitenlandse partners wordt samengewerkt of in het buitenland aan een statelijke manifestatie wordt deelgenomen, is het van belang bewust te zijn van verschil in werkmethoden en uitvoering. Dat geldt voor 'cultuurverschillen' in bestuurlijke cultuur (hiërarchie) en cultuurpolitieke relaties, maar ook op het uitvoeringsniveau met betrokken partners. Taalbarrières en de essentiële rol van tolken (al vanaf het begin), die ook inhoudelijk ingevoerd moeten worden, mogen niet onderschat worden. Daarnaast is het van belang realistische inschatting te maken van de technische (on)mogelijkheden in het betreffende buitenland. Hierbij dient gebruik gemaakt te worden van de ervaring en kennis bij posten in het buitenland en van voorgaande manifestaties en betrokkenen.

Follow-up en doorwerking na afloop

Het is al diverse keren in het bovenstaande aan de orde geweest, maar het kan niet vaak genoeg worden benadrukt, dat het essentieel is (zowel voor de mate van medewerking als voor het te verwachten resultaat) dat vooraf reeds bedacht wordt wat er na de manifestatie verder ontwikkeld kan worden. Bij voorkeur dient hier reeds van tevoren over nagedacht te zijn. Monitoring en evaluatie spelen hierbij tevens een rol. Tevens dient rekening gehouden te worden met de administratieve afwikkeling.

Tot slot

De Commissie hoopt met het uitbrengen van dit advies de samenwerking rond manifestaties tussen overheid en de culturele sector te verhelderen, zodat de potentiële meerwaarde van statelijke manifestaties effectiever kan worden benut. Daartoe is een helder beleidskader, maatwerk per type manifestatie en het gebruik van kennis en ervaring uit het verleden essentieel.

4 Checklist

1 Eenduidige organisatie en organisatievorm

- Snel duidelijkheid over wie de organisatie en verantwoordelijkheid voor voorbereiding en uitvoering op zich nemen
- Zakelijk en professioneel management opzetten: eenduidige contracten met verschillende betrokkenen afsluiten
- Bestuur of raad van toezicht moet klein, slagvaardig en kundig zijn en voldoende tijd hebben voor de (precies gedefinieerde) bestuurstaak
- Specifiek definiëren en vastleggen van rol en functie van:
 - uitvoerend comité of stichting
 - directeur, artistieke en/of zakelijke leiding
 - bestuur of raad van toezicht
 - programmeurs en producenten (en andere betrokkenen)
 - publiciteit en communicatie
 - sponsors
 - overheid/overheden
 - koepelorganisaties, fondsen, instituten, contactpunt en andere partners in binnen- en buitenland
- Gebruik van kennis en ervaring uit het verleden inbedden in organisatiestructuur.

2 Inhoudelijk concept ontwikkelen

- Aanleiding en/of thema in relatie tot de culturele sector helder definiëren: doelen en verwachtingen van de organiserende partijen en van de (culturele) betrokkenen benoemen en vastleggen
- Concept ontwikkelen door (kunsthoudelijk) verantwoordelijke of intendant (die op breed vertrouwen mag rekenen) en verder laten uitwerken
- Culturele sector, discipline, organisaties en kunstenaars maken zelf afweging of ze aan manifestatie willen deelnemen:
 - Culturele/artistieke *meerwaarde* voor discipline of organisatie (vernieuwing, uniciteit/originaliteit, unieke kans, uniek platform, uniek publiek of publieksbereik)
 - Culturele/artistieke *continuïteit*/blijvende inhoudelijke meerwaarde voor discipline of organisatie (in die sector, regio/stad, buitenland, samenwerking, coproductie etc.)
 - Culturele/artistieke *inbedding* in discipline(s) of meerjarenbeleid van organisatie(s)

- Schaal* van de manifestatie en/of culturele programma dient in overeenstemming te zijn met de mogelijkheden en specifieke eigenschappen van discipline en/of culturele organisaties (in de tijd, spreiding onderdelen binnen hele programma, geografische spreiding over vele plaatsen kan tot onduidelijkheid en verwarring leiden)
- Samenwerking met Nederlandse culturele instituten, fondsen en ambassades in relatie tot het internationaal cultuurbeleid
- Gebruik van kennis en ervaring uit het verleden.

3 Planning en financiering tijdig regelen

- Hoe eerder met de voorbereiding en uitvoering van de manifestatie /culturele programma wordt gestart, hoe beter; bij voorkeur drie of vier jaar
- Vroegtijdige en realistische begroting en sponsor/eigen inkomstenplan opstellen, voordat inhoudelijke keuzes worden gemaakt
- Aan de controleerbaarheid van het financieel beheer strenge eisen stellen (functiescheiding)
- Rekening houden met (andere) prijsniveaus in het buitenland
- Helderheid creëren naar subsidiënten, sponsors en buitenlandse partners (incl. posten in het buitenland) toe met betrekking tot prioriteiten en inhoudelijke keuzen
- Maatwerk wat betreft vereisten van financiële gelijkwaardigheid met betrekking tot buitenlandse partners (in natura)
- Ervaring en kennis uit het verleden gebruiken.

4 Communicatie en publieksbereik vroegtijdig uitwerken en afstemmen met derden

- Een professioneel communicatie- en marketingplan ontwikkelen en gezamenlijk implementeren, zowel voor het geheel als de afzonderlijke onderdelen
- Budget voor marketing en communicatie in verhouding tot ambities en buitenlandse partners
- Samenwerking met (culturele) marketingorganisaties in binnen- en buitenland, ten einde de lokale ervaring te benutten; inzet van ervaring en kennis van Nederlandse posten en fondsen en instituten (koepels); gezamenlijke analyse en benadering van buitenlandse media (strategie)
- Potentiële culturele en/of artistieke uitstraling en prestige in publicitair opzicht benoemen en benutten, in binnen- en buitenland, en toekomstige potenties voor hernieuwde kennismakingsbezoeken of herhalingsbezoeken reeds onderzoeken
- Gebruik maken van het buitenlandse bezoekersprogramma ten behoeve van journalisten-, programmeurs- of communicatiemedewerkers-reizen

- Verzorgen van kwalitatief goede ontvangstvoorzieningen en ticketing
- Beperken van overvloed aan onderwerpen
- Publieksonderzoek en monitoring
- Kennis en ervaring uit verleden benutten.

5 Cultuurverschillen

- Bewust zijn van verschillen in werken en uitvoeren in Nederland en het buitenland: 'cultuurverschillen' in bestuurlijke cultuur (hiërarchie) en cultuurpolitieke relaties
- Taalbarrières en de essentiële rol van tolken niet onderschatten
- Realistische inschatting van technische (on)mogelijkheden in buitenland
- Belangstelling voor buitenlandse partners, infrastructuur en verschillen
- Gebruik ervaring en kennis bij posten in het buitenland en voorgaande manifestaties
- Gebruik maken van reeds bestaande verbanden en netwerken, bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden, partnersteden
- Rekening houden met concurrentie van andere evenementen of manifestaties (onder meer op het terrein van sport).

6 Follow-up en doorwerking na afloop:

- Vooraf reeds bedenken wat het resultaat moet zijn en achteraf evalueren of het bereikt is; vooraf bedenken en bespreken welke onderdelen na afloop ontwikkelingskansen hebben en daarover vroegtijdig afspraken maken
- Monitoring en evaluatie (Wat had nog meer kunnen worden bereikt en onder welke randvoorwaarden?)
- Onderzoek vooraf en achteraf naar bekendheid Nederland en culturele evenementen binnen manifestaties, imago Nederland en culturele aspecten; was de samenhang duidelijk tussen afzonderlijke onderdelen van de manifestatie; welke contacten zijn opgebouwd en zijn er mogelijkheden deze verder uit te werken (financiering, kader)?
- Ervaring en kennis uit het verleden benutten
- Administratieve afwikkeling.

Bijlagen

I Samenstelling Commissie Statelijke Manifestaties

- **Han Bakker** adviseur culturele sector, voormalig zakelijk leider Dogtroep
- **Melle Daamen** directeur Stadsschouwburg, oud-directeur Mondriaan Stichting, betrokken bij vele internationale projecten, waaronder Biennales en 400 jaar Nederland-Japan
- **Ruud Engelder** was tot voor kort hoofd van de Afdeling Onderzoek en Ontwikkeling van Theater Instituut Nederland en is in deze en andere hoedanigheden ruim twintig jaar intensief betrokken geweest bij tal van statelijke manifestaties
- **Gerrit Korthals Altes** oud zakelijk directeur Toneelgroep Amsterdam, penningmeester NRW.NL
- **Pauline Kruseman** directeur Amsterdams Historisch Museum, bestuurslid 400 Jaar Nederland - Japan, bestuur Vrede van Munster
- **Reyn van der Lugt** adviseur (internationale) culturele projecten en instellingen; oud-directeur Groninger Museum, voormalig hoofd Culturele Zaken Consulaat Generaal New York
- **Arthur van Schendel** projectdirecteur Concernontwikkeling Gemeente Amsterdam, o.m. oud-directeur AUB, artistiek directeur Sevilla 1992
- **Philip van Tijn** (voorzitter) (ex-)bestuurslid van een aantal culturele en sociaal-culturele instellingen
- **Madeleine Wardenaar** oud-projectdirecteur Amsterdam-Japan 400 jaar; oud-commissielid 400 jaar Nederland - Japan; oud hoofd communicatie Stichting van Gogh 1990
- **Rudi Wester** directeur Nederlands Literair Productie- en Vertalingenfonds, organisator van o.a. het Nederlands Scherpunt op de Frankfurter Buchmesse 1993 en literaire gedeelte van de Peter de Grote Manifestatie, organisator van Nederland als *guest of honour* op de Tokyo International Book Fair 2000
- **Inez Boogaarts** (*secretaris*) directeur Stichting Internationale Culturele Activiteiten, onderzoek op terrein van festivals en evenementen.

II Geraadpleegde bronnen

Algemene Rekenkamer, 1997. Wereldtentoonstelling Sevilla 1992. Den Haag: Algemene Rekenkamer.

Anciaux, Bert, 2001. Beleidsnota culturele Topevenementen: naar een geïntegreerd beleid. Brussel: Vlaams minister van Cultuur.

IOB (Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie), 2002. De Kunst van het Internationaal Cultuurbeleid. Evaluatie 1997-2000. Rapport nr. 287. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken (onder embargo, maart 2002).

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2000. Handreiking voor een topsportevenementenbeleid. Advies opgesteld door Twijnstra Gudde, Amersfoort.

Sande, L. van der, 2000. KUNST.NRW.NL <herkennen/erkennen>. Verslag van het festival. Amsterdam (*complete archief bij de SICA*).

Schendel, A. van, 1992.. 'De Nederlandse deelname aan EXPO'92 Sevilla. Eindverslag van de artistiek directeur (Stichting Holland-Sevilla 1992).

Stichting Holland-Sevilla, 1993. Verslag van de Stichting Holland-Sevilla 1992: Nederlandse inzending op de Expo'92 te Sevilla. Den Haag: Stichting Holland-Sevilla.

Stichting 400 jaar Nederland-Japan, 2001. History with a Future 2000. Herdenking 400 jaar Nederland - Japan. Eindrapportage en evaluatie.

Theater Instituut Nederland, 1998. Verslag Theater Instituut Nederland culturele presentaties in Rusland in het kader van de Peter de Grote Manifestatie 1996/1997. Amsterdam: TIN.

Colofon

Manifesteer Cultuur! Advies Statelijke Manifestaties
Commissie Statelijke Manifestaties

Uitgave Stichting Internationale Culturele Activiteiten/ SICA, Amsterdam
Vormgeving Karelse & den Besten
Amsterdam, april 2002
(www.sicasica.nl)