

*Wat voor toekomst heeft deelname aan het
transnationale instituut EUNIC Warszawa voor
de Nederlandse ambassade te Warschau?*



EUNIC



Karliën Engelen
Universiteit Utrecht

*Wat voor toekomst heeft deelname aan het transnationale instituut
EUNIC Warszawa voor de Nederlandse ambassade te Warschau?*

Auteur Karlien Engelen
Studentnummer 3452255
E-mail K.W.Engelen@students.uu.nl

Opleiding Master Kunstbeleid en –Management
Instelling Universiteit Utrecht
Studiejaar 2009-2010

Begeleiders Toine Minnaert - Universiteit Utrecht
 Martin van Dijk – Nederlandse ambassade te Warschau

Datum Augustus 2010



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Tijdens mijn bachelorstudie Taal- en Cultuurstudies is mijn interesse gewekt voor de interculturele samenwerking in Europa – of soms het gebrek daaraan. Tijdens de masteropleiding Kunstbeleid en –Management is deze interesse verder gegroeid door het vak Europees Cultuurbeleid. Tijdens mijn stage op de Culturele Afdeling van de Nederlandse ambassade te Warschau lag het voor de hand om van dit thema ook mijn scriptieonderwerp te maken.

Deze scriptie was niet tot stand gekomen zonder de intensieve begeleiding van mijn stagebegeleider in Warschau, Martin van Dijk. Ik wil je bedanken voor de kritische feedback, adviezen en goede raad die ik gedurende mijn onderzoek van je heb mogen ontvangen. Ik wil ook mijn begeleider aan de universiteit bedanken, Toine Minnaert. Tijdens de lange telefoongesprekken wist u mij tot nieuwe inzichten en andere benaderingswijzen te brengen, waardoor ik mijn scriptie richting kon geven en kon aanscherpen. Verreweg het belangrijkste voor de inhoudelijke analyse van mijn onderzoek waren de collega's van de verschillende culturele instituten in Warschau, die hun kennis, informatie en standpunten wilden delen en mij vertrouwen gaven in het onderzoek door hun nieuwsgierige en belangstellende houding.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting	6
1. Inleiding	7
1.1 De organisatie EUNIC	7
1.2 Relevantie	12
1.3 Leeswijzer	13
Theoretisch Deel	
2. Theoretisch kader	15
3. De aard van culturele instituten en culturele netwerken in Europa	20
3.1 Culturele instituten in Europa	20
3.2 Culturele netwerken in Europa	23
Empirisch Deel	
4. Het systeem EUNIC Warszawa	27
4.1 De onderdelen van het systeem EUNIC Warszawa	29
4.2 De subsystemen van EUNIC Warszawa	31
4.4.1 Ideologie	32
4.4.2 Ontwikkeling	32
4.4.3 Externe 'veiligheid'	33
5. Analyse van EUNIC Warszawa per categorie	35
5.1 Thema's en aard van projecten	36
5.2 Publiciteit	38
5.3 Relatie van EUNIC Warszawa met de Europese Commissie en de Cluster Heads	40
5.4 Relatie van EUNIC Warszawa met het presidentiële team	41
5.5 Invloed van 'machtsrelaties' binnen EUNIC Warszawa	42
5.6 Lidmaatschap van ambassades in EUNIC Warszawa	44

5.7 Strategische visie en structuur van EUNIC Warszawa	45
Concluderend Deel	
6. Resultaten en conclusies. Hoe kan en wil EUNIC Warszawa zich in de toekomst profileren?	48
6.1 Toekomstscenario 1	49
6.2 Toekomstscenario 2	51
6.3 Toekomstscenario 3	52
6.4 Toekomstscenario 4	53
6.5 Conclusies	54
7. Aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek	56
7.1 Aanbevelingen aan EUNIC Warszawa	56
7.2 Aanbevelingen aan de Nederlandse ambassade te Warschau	57
7.3 Suggesties voor verder onderzoek	58
Literatuurlijst	59
Bijlagen	62

Samenvatting

Deze scriptie is geschreven in het kader van de masterstudie Kunstbeleid en –Management. In de scriptie heb ik onderzocht wat de toekomstmogelijkheden zijn voor samenwerkingsverband EUNIC Warszawa. EUNIC is een netwerk waarin verschillende nationale culturele instituten en ambassades samenwerken om projecten te organiseren en ‘best practices’ uit te wisselen. EUNIC heeft clusters in bijna alle hoofdsteden in Europa, en in enkele steden buiten Europa. Het samenwerkingsverband bestaat nu enkele jaren en heeft al veel projecten gerealiseerd. Toch zijn de doelstellingen van EUNIC nog onduidelijk: welke richting wil EUNIC kiezen voor de toekomst? Het onderzoek is belangrijk voor de Nederlandse ambassade in Warschau, omdat ze wil weten wat voor positie ze kan innemen ten aanzien van EUNIC Warszawa. Wat voor toekomst heeft deelname aan het transnationale instituut EUNIC Warszawa voor de Nederlandse ambassade te Warschau?

Aan de hand van interviews met leden van de cluster EUNIC Warszawa onderzoek ik de belangen van EUNIC leden. Waarom investeren ze in EUNIC? Welke ontwikkelingen zouden ze graag zien in de toekomst, en welke juist niet? Bij het analyseren van de interviews gebruik ik de systeemtheorie als handvat.

Met deze interviews en een literatuuronderzoek naar culturele instituten en culturele netwerken binnen Europa kom ik in de conclusie tot vier mogelijke toekomstscenario's. Ik breng de mogelijkheden en valkuilen van elk toekomstscenario in beeld en doe ik duidelijke suggesties voor verder onderzoek.

Afhankelijk van de richting die in de toekomst wordt gekozen door EUNIC Warszawa, kan ook de Nederlandse ambassade haar positie bepalen. Nederland kan een ‘Nederlandse visie’ op EUNIC ontwikkelen, die gedeeld wordt door alle Nederlandse ambassades die in een EUNIC cluster vertegenwoordigd zijn. Op deze manier kan Nederland zonder een eigen cultureel instituut via EUNIC toch een sterkere positie ontwikkelen in het Europese culturele veld.

1. Inleiding

Aanleiding tot dit onderzoek is mijn stageplaats op de Culturele Afdeling van de Nederlandse ambassade te Warschau. Vanuit de Nederlandse ambassade is er vraag naar een concretisering van de positie van EUNIC Warszawa (European Union National Institutes of Culture): wat voor positie wil de ambassade innemen in dit samenwerkingsverband? De ambassade wil graag een duidelijk referentiekader op grond waarvan de ambassade kan beslissen om wel of niet aan een EUNIC project mee te werken. Richting of visie hierop ontbreekt nog, zowel bij de ambassade als bij EUNIC Warszawa zelf. Het uitgangspunt van dit onderzoek is om hierover advies te geven aan de Nederlandse ambassade. Om te onderzoeken op welke manier de Nederlandse ambassade in de toekomst het beste kan omgaan met dit orgaan, is het belangrijk om de toekomstmogelijkheden van EUNIC Warszawa in kaart te brengen. Op dit moment is het namelijk nog niet duidelijk welke richting EUNIC Warszawa kiest voor de toekomst. Wanneer duidelijk is welke doelstellingen EUNIC Warszawa voor ogen heeft, kan ook de Nederlandse ambassade haar positie in dit samenwerkingsverband concretiseren.

Uit deze onderzoeksopzet komen twee vragen naar voren: “Op welke manier is EUNIC Warszawa in de toekomst levensvatbaar?” en “Hoe kan EUNIC Warszawa in de toekomst iets betekenen voor de Nederlandse ambassade?” De onderzoeksvraag die ik hierbij als uitgangspunt neem, luidt als volgt: *Wat voor toekomst heeft deelname aan het transnationale instituut EUNIC Warszawa voor de Nederlandse ambassade te Warschau?*

1.1 De organisatie EUNIC

EUNIC is een samenwerkingsverband waarin nationale culturele instituten buiten hun eigen landsgrenzen opereren. Het samenwerkingsverband bestaat uit een aantal clusters in verschillende landen en een centrale organisatie. Op dit moment zijn instituten uit 26 lidstaten van Europa vertegenwoordigd in EUNIC.¹ EUNIC stelt zich ten doel op lokaal gebied duurzame verbintenissen en netwerken te stichten, ter ondersteuning en verbetering van de

¹ www.eunic-europe.eu (geraadpleegd op 20 mei 2010).

culturele diversiteit. De speerpunten hierbij zijn het bevorderen van de interculturele dialoog, meertaligheid, migratie en de Balkan, en de andere speerpunten uit het cultuurbeleid 2007-2013 van de EU.² Met het tot stand komen van het EUNIC netwerk probeert EUNIC een Europese dimensie te geven aan het bilaterale werk dat nationale culturele instituten tot op heden uitvoeren.³

Het samenwerkingsverband EUNIC bestaat nu enkele jaren en binnen de organisatie bestaat nog veel onduidelijkheid over de doelstellingen van EUNIC. Toch worden er al veel projecten georganiseerd vanuit de verschillende EUNIC clusters. Verschillende instituten die lid zijn van het samenwerkingsverband vragen om meer duidelijkheid over de doelstellingen van EUNIC. Het is daarom tijd om een richting te kiezen voor de toekomst: wil EUNIC groeien en belangrijker worden als transnationaal orgaan, wil het blijven opereren zoals nu: een netwerk tussen verschillende nationale instituten, of op een andere manier verdergaan? De nadruk in mijn onderzoek ligt op het blootleggen van de nationale belangen van de afzonderlijke instituten en de positieve effecten van transnationale samenwerking. Door het in kaart brengen van de belangen kan een idee gevormd worden over de wenselijke toekomstige situatie van EUNIC. Eerst wordt een algemeen overzicht gegeven van de werkwijze van EUNIC op Europees niveau. Vervolgens worden de basiselementen van de systeemtheorie gebruikt om de organisatiestructuur van EUNIC Warszawa bloot te leggen en het veld met spelers in kaart te brengen. De verschillende spelers in het veld hebben verschillende belangen, en daardoor allen invloed op de ontwikkeling en de toekomstige koers van EUNIC. Met deze informatie als basis is het vervolgens mogelijk om een analyse te maken van de betekenis die het samenwerkingsverband heeft voor de leden van EUNIC Warszawa.

“EUNIC works in a very pragmatic way with a minimum of rules. EUNIC can only survive by working in this way and that the aim is not to replace the existing organisational structures and systems of individual members but to get better co-ordination between them.”

David Green (British Council), July 2006, during the founding period of EUNIC.

² www.eunic-europe.eu → What we do.

³ Meeting of the EUNIC presidency with Odile Quintin, DG EAC, Brussels, 26th July 2006 – zie bijlage 11.

EUNIC is in 2005 geïnitieerd naar het model van de reeds bestaande organisatie CICEB (the association of national cultural institutes based in Brussels). CICEB was het samenwerkingsverband van Europese culturele instituten die gezeteld waren in Brussel (tegenwoordig EUNIC Brussel). Inmiddels bestaat het samenwerkingsverband EUNIC uit de volgende onderdelen:

EUNIC Brussels – het hoofdkantoor van EUNIC.

Presidentiële team – aanvoeringsteam van het centraal orgaan

Presidentiële support team – drie fulltime werknemers die het management, de communicatie en de secretariaatstaken verzorgen.⁴

EUNIC clusters – de landelijke en stedelijke EUNIC afdelingen.

EUNIC Cluster Heads – groep van voorzitters van alle clusters die een keer per jaar samen vergaderen in de ‘EUNIC Heads meeting’.

EUNIC opereert op twee verschillende niveaus. Het eerste niveau is het niveau van de clusters. De stedelijke en landelijke laag van EUNIC bestaat in de vorm van bijna 50 clusters. De clusters zijn veelal gestationeerd in steden van lidstaten van de EU, maar ook belangrijke niet-Europese partners zoals Japan, New York en Zuid-Afrika hebben een EUNIC cluster. In deze landen is het van belang om de Europese Unie op lokaal niveau te representeren en de interculturele dialoog te bevorderen.⁵ De organisaties die aangesloten zijn bij een EUNIC cluster betalen een basisbedrag om algemene kosten te dekken zoals de website. Grote organisaties zoals het Goethe Instituut en de British Council betalen meer dan kleine instituten.⁶ Het tweede niveau is het Europese, overkoepelende niveau. Er is een Europees overleg met de voorzitters van de clusters, de EUNIC Cluster Heads meeting. Aan het hoofd van EUNIC staat een ‘presidentiële team’, gekozen door de vertegenwoordigers van de nationale clusters. Het presidentiële team onderhoudt contact met de Europese Commissie.⁷ Het presidentiële team bestaat uit de president en twee vicepresidenten. Er wordt gebruik

⁴ EUNIC President Letter Sept. 2009 – zie bijlage 10.

⁵ Meeting of the EUNIC presidency with Odile Quintin, DG EAC, Brussels, 23th March 2006 – zie bijlage 8.

⁶ Meeting of the EUNIC presidency with Odile Quintin, DG EAC, Brussels, 26th July 2006 – zie bijlage 11.

⁷ President Roles and Responsibilities– zie bijlage 9.

gemaakt van een roulerend systeem waarbij elk jaar een tweede vicepresident wordt gekozen. Dit betekent dat een organisatie die eenmaal gekozen is, voor een periode van drie jaar betrokken blijft in het presidentiële team. De huidige tweede vicepresident zal volgend jaar eerste vicepresident zijn, en het jaar daarop de president.

The Commission recognises that culture is a national responsibility and this will not change in any way. However, culture is becoming increasingly a cross cutting theme and so the Commission would like to have a dialogue with European civil society about culture and the role it can play in addressing and supporting a whole range of European issues.

July 2006, European Commission, during the founding period of EUNIC.

Om tot overeenstemming te komen over de precieze inhoud en vorm van EUNIC is er in mei 2006, tijdens de oprichtingsperiode, een vergadering geweest in Praag. Tijdens deze meeting is er op drie punten overeenstemming bereikt: de wijze van besturen van EUNIC, de activiteiten en de nationale netwerken die worden gevestigd in belangrijke Europese steden. De EUNIC clusters in Europa hebben een gedeelde agenda met de Europese Commissie. Tijdens de fase van oprichting is er veel overleg geweest tussen het tijdelijke presidentiële team en Odile Quintin, de toenmalige vicecommissaris van Cultuur van de Europese Commissie. Er is toen benadrukt dat EUNIC niet alleen wil samenwerken om in aanmerking te komen voor de EU-subsidies, maar ook om sterker te staan in het uitdragen en ontwikkelen van de gedeelde speerpunten.⁸ Een moeilijkheid hierbij is de spanning tussen nationale en transnationale belangen: alle betrokken organisaties hebben naast EUNIC ook hun eigen agenda. Omdat de grote diversiteit van de instituten en hun agenda's ook tijdens de oprichting van EUNIC al werd opgemerkt, is er een minimum aan regels en wetten omtrent de samenwerking. Hierdoor zijn organisatorische structuren geen hindernis voor de gewenste samenwerkingsverbanden.⁹ Er zijn enkele regels waaraan elke EUNIC cluster moet voldoen: De leden binnen een EUNIC cluster moeten minimaal eens per vier maanden bij elkaar komen, ze moeten één project per jaar organiseren waarbij de leden gezamenlijk de kosten dragen. Een project mag de naam EUNIC dragen wanneer er drie of meer instituten

⁸ Meeting of the EUNIC presidency with Odile Quintin, DG EAC, Brussels, 26th July 2006 – zie bijlage 11.

⁹ Meeting of the EUNIC presidency with Odile Quintin, DG EAC, Brussels, 26th July 2006 – zie bijlage 8.

samenwerken. Elk jaar wordt er een cluster voorzitter gekozen die tijdens de Cluster Heads meetings het contact zal onderhouden met de voorzitters van andere clusters en het presidentiële team van EUNIC. De doelstellingen van EUNIC zijn bij de oprichting in 2007 vastgelegd in een standaard charter. Deze charter is voor alle EUNIC clusters gelijk. Het EUNIC netwerk werd opgericht om de culturele samenwerking tussen de nationale culturele instituten te versterken.¹⁰

The EUNIC cluster will

- *develop common cultural projects and other adequate forms of collaboration in cultural project activities (such as sharing of physical premises and data for cultural events);*
- *share good practices and expertise among cluster members on projects, cultural policies of the guest country, organisational and administrative issues;*
- *discuss issues of common interest (including EU cultural policies and strategies);*
- *support the member state holding the EU-presidency through innovative partnerships that demonstrate the value of cross-European collaboration and the diversity of European culture;*
- *act as a communication partner for local public and private institutions on European cultural issues of common interest;*
- *support – if requested and appropriate – cultural project activities of EU member states which do not have resident cultural institutes;*
- *act as a facilitator to bid for EU-funded projects.*

¹⁰ EUNIC Warszawa Standard Charter 2007 – zie bijlage 6.

1.2 Relevantie

De spanning die ontstaat tussen de nationale doelen en de mogelijke meerwaarde van de transnationale netwerken is al een aantal jaar onderwerp van debat. Het samenwerkingsverband EUNIC geeft een concrete invulling aan het concept 'Europa'. EUNIC bestaat slechts sinds enkele jaren en is ontstaan uit een explosie van enthousiasme. Bij de oprichting was er weinig regelgeving omtrent het functioneren van de organisatie. Nationale doelstellingen konden worden nagestreefd zonder daarbij transnationale doelen in de weg te staan – en andersom.¹¹ Om EUNIC meer profilering te bieden, een duidelijkere visie uit te dragen en een invloedrijkere positie te bereiken is het echter noodzakelijk om meer richtlijnen aan te brengen omtrent het samenwerkingsverband. De organisatie merkt dat de spanning die voortkomt uit de dubbele (nationale en transnationale) doelstellingen wellicht kan worden opgelost door een helder beleid. Is het wenselijk om EUNIC op deze manier te ontwikkelen? Hoe kunnen deze richtlijnen gevormd worden zonder het snelle, simpele en vrijblijvende karakter van EUNIC te verliezen? En welke belangen spelen daarbij een rol?

Het onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van EUNIC als een professionele, invloedrijke organisatie op Europees niveau. Het heeft een directe relevantie voor de cluster EUNIC Warszawa. In deze cluster heb ik de belangen in kaart gebracht van de verschillende leden. Veel leden willen meer duidelijkheid over de positionering van EUNIC in het culturele veld, zodat ze beter weten hoe ze met EUNIC om moeten gaan. Door meer inzicht te verkrijgen in de belangen en de praktijk van EUNIC wordt het gemakkelijker om een gepast toekomstbeeld te vormen. Het onderzoek heeft ook een praktische waarde voor de opdrachtgever: de Culturele Afdeling van de Nederlandse ambassade. Ook hier is behoefte aan een duidelijkere profilering van de organisatie EUNIC, en duidelijkere richtlijnen over 'hoe om te gaan met EUNIC'.

Door dit praktijkonderzoek wordt ook de theoretische kennis vergroot. De opgedane kennis is relevant voor vervolgonderzoek op het gebied van transnationale samenwerking en het voortbestaan van nationale culturele instituten in een tijd van globalisering en de toenemende importantie van grensoverschrijdende kunst en cultuur. De kennis die door het

¹¹ Interview met EUNIC lid British Council – bijlage 12.

onderzoek wordt vergaard, is zowel relevant voor de betrokkenen van EUNIC als binnen een breder wetenschappelijk kader waarbij transnationale samenwerking centraal staat. Door het ontwikkelen van een goed plan voor de toekomst van EUNIC Warszawa, kunnen de mogelijkheden van EUNIC ten volle worden benut. De informatie die vrijkomt door het onderzoek kan hierbij helpen. Het onderzoek naar EUNIC Warszawa kan als voorbeeld dienen voor andere, vergelijkbare EUNIC clusters binnen Europa.

1.3 Leeswijzer

In het onderzoek is een lijn te volgen van theoretische onderzoek, naar analyse, naar interpretatie. Ik heb het onderzoek dan ook opgedeeld in een theoretisch deel, een empirisch deel, en een concluderend deel.

Het theoretisch kader wordt gevormd door de systeemtheorie. Deze theorie functioneert als een zoeklicht bij het in kaart brengen van de praktijksituatie van EUNIC en maakt het mogelijk om de actoren binnen het onderzoeksveld bloot te leggen. De systeemtheorie wordt uiteengezet in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 bevat een literatuuronderzoek naar culturele instituten en culturele netwerken in Europa. Deze literatuur biedt aanknopingspunten voor de analyse van toekomstscenario's van EUNIC Warszawa. Ook levert de literatuur informatie over de valkuilen die al door andere culturele netwerken zijn herkend. De grootste bron van het onderzoek bestaat uit interviews met leden van EUNIC Warszawa. In hoofdstuk 5 en 6 wordt de gegenereerde kennis van de EUNIC leden en instituten geordend en geanalyseerd. Hier wordt duidelijk waarom leden wel of niet willen investeren in het samenwerkingsverband en waarom ze EUNIC wel of niet belangrijk vinden als een onderdeel van de dagelijkse praktijk. Ook de onderlinge verhoudingen worden hier blootgelegd. Ook bij het weergeven van deze verhoudingen dient de systeemtheorie als handvat. Hoofdstuk 7 richt zich op de toekomstige profilering van EUNIC. Aan de hand van de interviews en gegevens die gegenereerd zijn in de voorgaande hoofdstukken wordt er een palet van mogelijkheden weergegeven voor de toekomstige koers van EUNIC. De conclusie biedt enkele toekomstscenario's van EUNIC waarbij de vele nationale belangen binnen de transnationale organisatie in het oog worden gehouden. In hoofdstuk 8 geef ik enkele aanbevelingen aan EUNIC Warszawa en de Nederlandse ambassade te Warschau. Ook

suggesties voor vervolgonderzoek komen in dit laatste hoofdstuk aan bod. EUNIC zal als samenwerkingsverband altijd meer moeten betekenen dan de som der delen, willen de EUNIC leden het de moeite waard vinden om hierin te investeren.

2. Theoretisch kader

EUNIC Warszawa gaat over interactie, communicatie en relaties, zowel op intern als extern niveau. Ik zoek hierbij een theoretische kader als model om de toekomst van het samenwerken helder in beeld te brengen. Ook de relatie tussen de ambassadepost Warschau en de cluster EUNIC Warszawa kan door een theorie duidelijker uiteengezet worden. EUNIC leden vragen zich af hoe ze om moeten gaan met de balans tussen hun eigen functie als vertegenwoordiger van een land, en de functie van EUNIC als overstijgend transnationaal orgaan. Ik heb hierbij verschillende beleidstheorieën, netwerktheorieën en systeemtheorieën overwogen. Met een beleidstheorie zou ik alleen de reguleringen en vastgelegde procedures binnen EUNIC Warszawa kunnen onderzoeken. Voor de zoektocht naar een goede bestaansvorm voor de toekomst van EUNIC is het interessanter om te kijken naar de onderlinge verhoudingen binnen het netwerk, en de communicatie daarbinnen. Hiervoor is de systeemtheorie een geschikter kader. De systeemtheorie is ontstaan in de jaren '30 van de vorige eeuw als instrument in de exacte wetenschappen.¹² Later is het concept door sociaalwetenschappelijke theoretici aangepast voor analyse binnen de sociale wetenschappen. Er zijn verschillende invullingen ontstaan van de termen 'systeemtheorie', 'systemism' en 'systems theory'. Voor dit onderzoek zijn uit verschillende systeemtheoretische benaderingen de termen gedestilleerd die relevant zijn voor analyse van EUNIC Warszawa. Op deze wijze kan het onderzoeksmateriaal efficiënt worden verzameld en geanalyseerd. Internationale politieke relaties worden regelmatig onderzocht aan de hand van de systeemtheorie, waardoor het onderzoek zich kan richten op de variëteit, complexiteit en de dynamiek van de relaties.¹³ Ook vormt de theorie een leidraad bij het uitvoeren van het onderzoek en bij het beperken en analyseren van het onderzoeksveld. De begrippen samenwerking, relaties, nationaal/transnationaal zijn leidend bij het uitvoeren van het onderzoek. Met de begrippen van de systeemtheorie kunnen de problemen en valkuilen van EUNIC Warszawa helder worden geanalyseerd. De houdbaarheid van het systeem en de structuur wordt zo getest.

¹² Ventura, Cavalcanti, De Paula 2006, p. 482.

¹³ Ventura, Cavalcanti, De Paula 2006, p. 475.

In the world of today, the word "system" may be the most significant scientific term, and the systems theory the most significant scientific theory. It is interesting that almost everyone knows what a system is, but there is no general acceptable definition for system.

V. N. Sadovskii, in *Principles of general systems theory*, 1974

Het afnemende belang van nationale grenzen en de toename van wederzijdse afhankelijkheid wordt ook wel transnationalisme genoemd.¹⁴ Transnationalisme is gebaseerd op de relaties tussen verschillende landen. In EUNIC Warszawa zijn niet de afzonderlijke landen het belangrijkste, maar de samenwerking daartussen en de transnationale, overkoepelende belangen daarbij. De wederzijdse afhankelijkheid kan gezien worden als een toename van de kwetsbaarheid van het eigen land, maar de toegenomen betrokkenheid tussen landen kan ook positieve gevolgen hebben. Om de kwetsbaarheid te minimaliseren kan transnationale samenwerking worden vastgelegd in regels, procedures en het oprichten van instituten.¹⁵ Toch is internationale samenwerking al mogelijk met een minimum aan regelgeving. Kunst en cultuur is bij uitstek een nationaal thema: men identificeert zich graag met de culturele uitingen van een land. Zoals nu al het geval is in politieke, economische en sociale activiteiten, zal echter ook in de culturele sector het idee van wederzijdse afhankelijkheid steeds belangrijker worden.¹⁶

De systeemtheorie wordt in de sociale wetenschappen veelvuldig gebruikt als leidraad bij het analyseren van transnationale systemen. Omdat een dergelijk systeem of netwerk vaak geen fysieke verschijningsvorm heeft, richt de theorie zich op communicatie en sociale relaties. Een netwerk bestaat alleen wanneer er interactie is tussen verschillende spelers in het veld en wanneer er verbale communicatie is over het netwerk.¹⁷ De systeemtheoretische benadering beschouwt het als onmogelijk om problemen op te lossen door de analyse van geïsoleerde onderdelen. De theorie analyseert het systeem als geheel en de interacties binnen dat geheel.¹⁸ Het is daarom belangrijk om EUNIC Warszawa niet te onderzoeken vanuit het perspectief van de Nederlandse ambassade, maar om EUNIC Warszawa als een

¹⁴ Ventura, Cavalcanti, De Paula 2006, p. 480.

¹⁵ Ventura, Cavalcanti, De Paula 2006, p. 481.

¹⁶ Rijgersberg 2009.

¹⁷ Diken en Albertsen 2004, p. 7.

¹⁸ Ventura, Cavalcanti, De Paula 2006, p. 483.

geheel te analyseren en daarbij aandacht te besteden aan de EUNIC leden die het geheel vormen. De structuur van een systeem bestaat uit onafhankelijke elementen waartussen zich relaties ontwikkelen. De verschillende elementen zijn subsystemen van variërende grootte en sterkte.¹⁹ De onderdelen van een systeem kunnen worden bestudeerd als top-down structuur of als one-level structuur. In het geval van EUNIC Warszawa wordt de top-downstructuur gevormd door de relatie van deze EUNIC cluster met de Europese Commissie, het presidentiële team, de cluster Heads en de andere EUNIC clusters. Deze relaties geven het kader van mogelijkheden en beperkingen voor de toekomst van EUNIC Warszawa: de cluster Warschau moet zich conformeren aan de ideeën van het presidentiële team, en kan bijvoorbeeld alleen met de Europese Commissie samenwerken als die daar ook positief tegenover staat. De one-level structuur is de onderlinge verhouding tussen leden van EUNIC Warszawa. De relaties binnen de cluster EUNIC Warszawa zorgen voor een geheel van doelstellingen, belangen en ideeën waaruit de toekomst van de cluster zal ontstaan. Dit onderzoek besteedt kort aandacht aan de relaties binnen de top-down structuur, maar gaat vooral in op de one-level relaties tussen de leden van de cluster EUNIC Warszawa. Het onderzoek leidt uiteindelijk tot enkele toekomstscenario's van de cluster EUNIC Warszawa. Voor de Nederlandse ambassade zijn de one-level relaties belangrijk in het dagelijkse werk. Voor de toekomst van EUNIC Warszawa moet echter ook de top-down structuur van EUNIC in acht worden genomen. Ook dit niveau speelt dus een rol in de analyse en resultaten.

De analyse van het systeem EUNIC kan worden gegroepeerd in drie onderdelen, gebaseerd op de algemene context van de systeemtheorie zoals beschreven door Chang-Gen Bahg.²⁰ In zijn artikel beschrijft hij verschillende varianten van de systeemtheorie en destilleert daaruit de basiselementen van de systeemtheorie.²¹ Bahg onderscheidt drie groepen:

- A. Systeem, element en omgeving: volgens de definitie van Bertalanffy²² is een systeem 'een complex van elementen die met elkaar in interactie staan.' De elementen zijn de componenten in het systeem die met elkaar in interactie staan. De dingen buiten het systeem vormen de omgeving.

¹⁹ Ventura, Cavalcanti, De Paula 2006, p. 476-477.

²⁰ Bahg 1990, p. 97.

²¹ Bahg 1990, p. 89.

²² Bertalanffy 1952.

- B. Structuur en functie: de structuur is de verhouding tussen de elementen, de functie is de verhouding tussen de activiteiten van de elementen.
- C. Element, actie en informatie: Elementen en activiteiten zijn de basiselementen van een systeem. Informatie is onmisbaar om structuren aan te brengen in het netwerk en te weten welke posities bepaalde elementen innemen.²³

De systeemtheorie toegepast op EUNIC Warszawa		
Systeem	=	EUNIC Warszawa
Subsysteem / element	=	Instituten, organisaties en ambassades die lid zijn van EUNIC Warszawa
Omgeving	=	EUNIC Europe, Europese Commissie, cluster Heads, het culturele veld.
Structuur	=	Verhouding tussen de EUNIC leden
Functie	=	Verhouding tussen de activiteiten van de EUNIC leden
Informatie	=	Communicatie tussen EUNIC leden

De elementen of subsystemen worden getypeerd door hun complexiteit. Bagh hanteert bij het analyseren van de elementen een indeling in drie groepen:

- A. Ideologie: ideeën die zijn verbonden aan de interne organisatie, het beleid en concrete interesses.
- B. Ontwikkeling: de invloed die het systeem heeft op de economische en sociale ontwikkeling van het subsysteem.
- C. Externe 'veiligheid': de spanning die ontstaat tussen de groeiende mogelijkheden van transnationale samenwerking en de nationale waarden die men hiervoor misschien moet opgeven. De transnationale samenwerking wordt gekarakteriseerd door een kleinere nadruk op nationale 'grenzen' en een groeiende wederzijdse afhankelijkheid.²⁴

In het onderzoek naar EUNIC Warszawa kan deze driedeling worden toegepast om de doelstellingen, ideeën en drijfveren van de individuele EUNIC leden, de nationale culturele instituten en ambassades, te analyseren. De analyse vindt u in hoofdstuk vijf.

²³ Bahg 1990, p. 104.

²⁴ Ventura, Cavalcanti, De Paula 2006, p. 478.

Aan de hand van bovenstaande begrippen richt de analyse van documenten en interviews zich op de belangen die een rol spelen bij het kiezen van een toekomstige koers van EUNIC. De documenten en werkwijze van EUNIC wordt beschreven aan de hand van het systeem EUNIC, de EUNIC leden worden geanalyseerd volgens de theorie over de subsystemen. Het belangrijkste onderdeel van het empirisch onderzoek is de analyse van de interviews per deelonderwerp. Hierbij wordt gekeken in welk onderdeel van het systeem zich problemen voordoen: zitten er bijvoorbeeld vooral problemen in de structuur van het systeem of in de informatie? En hoe kan men daarmee omgaan? De diverse termen die in systeemtheorieën aan bod komen helpen dan om het probleem te lokaliseren.

3. De aard van culturele instituten en culturele netwerken in Europa

Om de analyse van EUNIC Warszawa in een bredere context te plaatsen, geef ik in dit hoofdstuk een korte literatuurstudie over de aard van culturele netwerken en culturele instituten in Europa. Vanuit de cultuurwetenschappen is er naar dit onderwerp weinig onderzoek gedaan. Tot nu toe heeft het onderzoek binnen de culturele sector zich hoofdzakelijk gericht op nationaal cultuurbeleid. Onderzoek naar de werking van internationaal cultuurbeleid werd overgelaten aan onderzoekers op het gebied van internationale relaties.²⁵ Nu Europa steeds meer wordt gekenmerkt door globalisering, het ontwikkelen van nieuwe technologieën, het groeiende (economische) belang van de culturele industrie, een grote nadruk op multiculturele en meertalige onderwerpen, verandert ook de praktijk in het culturele veld en de subsidiëringstructuur.²⁶ De rol van culturele instituten is veranderd en sinds het Verdrag van Maastricht zijn ook culturele netwerken een belangrijk onderdeel geworden van het Europese culturele veld. EUNIC richt zich op de samenwerking tussen culturele instituten en op de groeiende Europese thema's. Daarom helpt de literatuur uit dit hoofdstuk om de toekomstscenario's van EUNIC te onderzoeken. Dit hoofdstuk is opgebouwd uit een gedeelte over culturele instituten in Europa en een gedeelte over culturele netwerken binnen Europa. Deze twee delen staan met elkaar in verband: de instituten vormen een onderdeel van de culturele netwerken.

3.1 Culturele instituten in Europa

Vanaf de oprichting van de eerste nationale culturele instituten aan het eind van de 19^{de} eeuw hebben de instituten verschillen doelen nagestreefd. De werkzaamheden van culturele instituten zijn door Gregory Paschalidis opgedeeld in vier globale fasen: cultureel nationalisme, culturele propaganda, culturele diplomatie en cultureel kapitalisme. Aan het eind van de 19^{de} eeuw was de doelstelling om via het instituut het nationalisme in stand te houden bij geëmigreerde inwoners.²⁷ De werkzaamheden van culturele instituten bestonden uit het toekennen van studiebeurzen en het oprichten van kunstacademies in het

²⁵ Paschalidis 2009, p. 275.

²⁶ Fischer 1999, p. 1.

²⁷ Paschalidis 2009, p. 278.

buitenland.²⁸ Na de Eerste Wereldoorlog werd het doel meer propagandistisch van aard. Het culturele instituut werd toen gebruikt om op intellectueel niveau invloed uit te oefenen op de lokale samenleving. Internationale instituten werden gebouwd om in het buitenland aandacht te vragen voor de eigen taal en cultuur en om de industrie en handelsrelaties te verbeteren.²⁹ Vanaf 1945 werden er grote programma's uitgevoerd ten behoeve van de politieke en culturele relaties met andere landen. De culturele instituten vielen dan ook onder de discipline van internationale relaties en werden een duidelijk onderdeel van het externe beleid van de grote landen (Groot-Brittannië, Frankrijk, Duitsland, Italië, de VS en de Sovjet Unie).³⁰ In deze periode, in 1954, werd ook de European Cultural Convention getekend, die als een kader zou gaan dienen voor intergouvernementele culturele samenwerking binnen Europa.³¹ Pas na 1989 werden de culturele instituten ook voor kleinere landen een basisingrediënt van het systeem van internationale en interculturele relaties. De grootste buitenlandse culturele vertegenwoordigingen zijn van Frankrijk (meer dan 150 vestigingen van l'Alliance Française en Institut Français in Europa), Duitsland (met meer dan 50 vestigingen van het Goethe Institut), Groot-Brittannië (met ongeveer 50 vestigingen van British Council in Europa) en Italië (met bijna 50 vestigingen van Instituti Italiani di Cultura).³²

In de jaren '40 van de 20ste eeuw heeft Frankrijk een aantal geleerde Grieken een universiteitsstudie aangeboden, om ervoor te zorgen dat de Franse taal en cultuur in Griekenland kon worden uitgedragen. Op deze manier heeft Frankrijk zich verbonden aan grote Griekse intellectuelen, wetenschappers en kunstenaars.

Paschalidis, p. 276.

Het Verdrag van Maastricht dat in 1992 werd getekend, had twee verschillende invloeden op het internationaal cultuurbeleid van de lidstaten van de EU. Aan de ene kant zorgde het voor

²⁸ Staines 2003, p. 20.

²⁹ Staines 2003, p. 20.

³⁰ Paschalidis 2009, p. 283.

³¹ European Cultural Convention 1954.

³² Staines 2003, p. 43 (gegevens aangepast aan 2010).

een groei van het aantal culturele instituten. Tot dan toe voerden alleen de grote landen hun beleid uit via culturele instituten. Tegenwoordig hebben meer dan 20 van de 27 lidstaten culturele instituten of centra in het buitenland.³³ Men vond het belangrijk om in de tijd van globalisering de eigen cultuur te waarborgen en extra te profileren: een cultureel instituut kreeg dus een belangrijkere taak.³⁴ Aan de andere kant zorgden de Europese stimuleringsprogramma's ervoor dat de werkzaamheden van culturele instituten minder uitgebreid werden. Bilaterale beursprogramma's werden vervangen door de Europese studieprogramma's Socrates/Erasmus en nationale of bilaterale thema's maakten plaats voor overkoepelende thema's zoals meertaligheid en de interculturele dialoog. De nadruk kwam hiermee te liggen op multilaterale samenwerking. De diversiteit tussen de instituten nam toe: verschillende landen ontwikkelden instituten voor verschillende doeleinden, zoals taalverspreiding, het opbouwen van een internationaal imago, het versterken van politieke relaties of het promoten van de economische en politieke agenda's. Twee onderwerpen waar alle instituten zich over buigen zijn de 'nation branding' en de export van nationale cultuur.³⁵ Toch zijn er ook geluiden te horen dat de culturele instituten bereid zijn om in bepaalde mate te 'Europeaniseren'. Ze willen hun eigen cultuur presenteren als een onderdeel van Europese cultuur en proberen minder nadruk te leggen op het 'verkopen' van hun eigen cultuur.³⁶ Het lijkt dan ook alsof bij sommige culturele instituten de nadruk verschuift van 'culturele diplomatie' (samenwerking met de intentie om de eigen nationale cultuur te profileren) naar 'culturele relaties' (waarbij de ambitie bestaat om wederzijds begrip en samenwerking te bereiken).³⁷ Het opkomen van nieuwe netwerken en samenwerkingsverbanden zoals EUNIC illustreert deze ontwikkeling binnen de Europese culturele samenwerking.

Met de ontwikkeling van de multilaterale samenwerking binnen Europa is er een stap voorwaarts gezet wat betreft de interculturele dialoog. Toch blijft er een duidelijk onderscheid zichtbaar tussen de verschillende lidstaten: er zijn in het Europese culturele veld enkele grote en machtige landen en een groot aantal kleine landen. De landen hadden

³³ Paschalidis 2009, p. 284.

³⁴ Fischer 2009, p. 2.

³⁵ Paschalidis 2009, p. 285.

³⁶ Staines 2003, p. 56.

³⁷ Fischer 2009, p. 4.

in het verleden niet altijd een gelijkwaardige relatie (ze waren koloniën of afhankelijke staten).³⁸ Deze verschillen zijn nu nog terug te zien in de geografische spreiding van culturele instituten. Ook in de aard van de culturele activiteiten die door de culturele instituten worden georganiseerd is te zien dat de cultuur die in het buitenland geprojecteerd wordt, niet altijd een werkelijke representatie is van de nationale cultuur van een land. De cultuur die in het buitenland gepresenteerd wordt, is nooit provocerend of kritisch en zal het imago van het land nooit ondermijnen.³⁹ Het exporteren van belangwekkende kunstwerken naar andere landen wordt gezien als een gebaar van generositeit.⁴⁰ De primaire doelstelling van internationale culturele samenwerking ligt voor de meeste overheden dan ook op diplomatiek gebied en niet op het gebied van artistieke cultuur. Culturele samenwerking wordt een uitbreiding van de diplomatie, waarbij het voor de overheid belangrijk is om zoveel mogelijk publiciteit en zichtbaarheid te genereren.⁴¹ Het verbetert de diplomatieke relaties en stimuleert toeristen om naar het land te komen om van de cultuur te genieten. Het internationaal cultuurbeleid en de culturele instituten bevinden zich op de kruising tussen economie, politiek, diplomatie en cultuur.

3.2 Culturele netwerken in Europa

Over culturele samenwerking op Europees niveau is al veel gediscussieerd.⁴² Culturele samenwerking in Europa zou zich moeten richten op het delen van informatie en het vergroten van mobiliteit en uitwisseling binnen de kunsten en professionele medewerkers binnen de culturele sector. De mobiliteit van de kunsten is niet per definitie fysiek van aard. Ook het gezamenlijk organiseren van projecten en internationale communicatie dragen bij aan het vergroten van de mobiliteit binnen de kunstwereld.⁴³

Diversity is not a problem but rather the solution.

German sociologist Ulrich Beck – “Das kosmopolitische Empire”, in: Internationale Politik, No. 7/2005, Vol. 60. (gezien via G2CC p. 6).

³⁸ Paschalidis 2009, p. 286.

³⁹ Paschalidis 2009, p. 287.

⁴⁰ Paschalidis 2009, p. 277

⁴¹ Staines 2003, p. 26.

⁴² In 2000 kwam een besluit door het Europees Parlement over de monitoring van culturele samenwerking binnen Europa (Wiesand 2005, p. 3), in 2003 was er een internationaal seminar over het onderwerp in Londen (Wiesand 2005, p. 6) en ook voor het instellen van het programma Culture 2007-2013 was er een groot debat over kunst en cultuur op Europees niveau.

⁴³ Wiesand 2005, p. 8.

Recentelijk zijn er in Europa verschillende culturele netwerken ontstaan die een groot aandeel leveren in de transnationale samenwerking tussen professionals op cultureel gebied. In 1996 zijn er door het European Forum for Arts and Heritage (EFAH) meer dan 40 culturele netwerken geïdentificeerd.⁴⁴ Nu, anno 2010, zal dit aantal wederom gegroeid zijn. Het samenwerkingsverband EUNIC ging pas in 1997 officieel van start en stond dus nog niet in het onderzoek vermeld. EFAH heeft tevens onderzoek gedaan naar de mogelijkheden die culturele netwerken bieden en de ontwikkelingen die nodig zijn om culturele netwerken in Europa succesvol te laten opereren. Ondanks het feit dat het artikel meer dan 10 jaar oud is, geeft het goed weer wat de sterke punten en moeilijkheden zijn van een cultureel netwerk.

Transnational cultural networks are where people are putting Europe into practice.

Judith Staines – European Forum for Arts and Heritage, 1996 – p. 7.

Culturele netwerken worden gezien als een efficiënt mechanisme van kennisuitwisseling, of dit nu gebeurt in een regelmatige bijeenkomst, tijdens het bezoeken van internationale festivals en conferenties of door het delen van onderzoeksmateriaal en boeken. Netwerken zorgt voor het ontwikkelen van contacten, het vergroten van professionele ervaring en het kan leiden tot internationale samenwerking.⁴⁵ Een sociaal netwerk zoals EUNIC wordt vaak gedefinieerd als “een dynamisch systeem van communicatie, samenwerking en partnerschap tussen individuen of groepen”.⁴⁶ In het artikel van de EFAH zijn een aantal principes opgesomd die voor alle netwerken kenmerkend zijn. De netwerken zorgen voor een internationale werkomgeving die flexibel en dynamisch is en gekenmerkt wordt door toewijding, wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking. De voornaamste doelen van de culturele netwerken zijn het vrijwillig delen van kennis en expertise, het werken aan gezamenlijke projecten, lobbyen, het versterken van onderlinge communicatie en de verspreiding van ideeën, personen en expertise, en het professionaliseren van de culturele sector.⁴⁷ De netwerken zijn non-bureaucratisch, informeel van management, maar hebben

⁴⁴ Staines 2003, p. 2.

⁴⁵ Fischer 2009, p 3.

⁴⁶ Citaat van Michel Bassand, socioloog. In: Staines 2003, p. 9.

⁴⁷ Staines 2003, p. 9.

meestal wel een formeel vastgelegde organisatiestructuur. Er wordt een balans gezocht tussen totale controle en geen controle.⁴⁸ Het is voor culturele netwerken moeilijk om een structurele financiële ondersteuning te ontvangen. Hierdoor zijn de netwerken afhankelijk van de contributie van diens leden. De leden zijn de grootste sponsors en ‘aandeelhouders’ van het netwerk. Ze investeren in het netwerk en willen dus ook resultaten zien die voor hen aantrekkelijk zijn. De nadruk komt daardoor te liggen op korte termijndoelen met duidelijk zichtbare resultaten en niet op structurele lange termijndoelen.⁴⁹

It's as if you planted a tulip bulb and an orchid flower popped up, the next year you get some grass and then ... a pineapple!

Over de onvoorspelbaarheid van netwerken.
Judith Staines – European Forum for Arts and Heritage, 1996 – p. 16.

Meestal wordt een netwerk niet geïnitieerd of ondersteund door de overheid.⁵⁰ Netwerken ontwikkelen zich normaalgesproken vanuit een kleine groep gelijkgestemden tot een volwassen organisatie met een juridisch vastgelegde structuur en ‘producten’ zoals publicaties, conferenties of gezamenlijke projecten. In zo’n volgroeide organisatie kan de netwerkstructuur behouden blijven, maar is er vaak sprake van een managementteam en een klein aantal betaalde medewerkers dat de dagelijkse administratie op zich neemt.⁵¹ EUNIC is in dit opzicht een netwerk dat zich al ver heeft ontwikkeld: het samenwerkingsverband wordt erkend door de Europese Commissie, het heeft een structuur met een presidentieel team en een ondersteunend team dat, betaald, de dagelijkse administratie op zich neemt.⁵²

Door de openheid en vrijheid van een cultureel netwerk is het moeilijk om standaard evaluatie- of analysemodellen te ontwikkelen voor de beoordeling van een netwerk. Het vaststellen van criteria zou de spontaniteit en de mogelijkheden van een netwerk direct beperken. Het samenwerken in een cultureel netwerk heeft voor ieder lid andere voordelen

⁴⁸ Staines 2003, p. 16.

⁴⁹ Staines 2003, p. 19-20.

⁵⁰ Fischer 2009, p. 3.

⁵¹ Staines 2003, p. 18.

⁵² Geschiedenis EUNIC, p. 3 – zie bijlage 14.

en andere waarden. Voordelen en taken van culturele samenwerking binnen Europa vallen binnen de gebieden van interculturele samenwerking, efficiënt en effectief werken, professionele ontwikkeling, productiviteit, innovatie en inhoud. Culturele samenwerking in Europa is gericht op thema's uit het Europees Cultuurbeleid en biedt organisaties de kans om verschillende partners tegelijk aan te spreken. Ook kunnen medewerkers zich trainen in communicatie, samenwerking, projectmanagement en het erkennen van culturele verschillen. Deze taken en doelen van culturele samenwerking zijn erg breed en daarom moeilijk te evalueren. In de analyse van EUNIC zien we deze karakteristieken van culturele netwerken terugkomen. Het zou goed zijn voor de internationale culturele samenwerking wanneer de nationale, regionale en lokale overheden een strategie kunnen ontwikkelen waarbij ze de ontmoetingen en samenwerking tussen kunstenaars, professionals, curators etc. kunnen faciliteren.⁵³

National governments as well as the European Union and related agencies have developed multilateral and bilateral strategies, programmes and projects aimed at what is also labelled "cultural co-operation", even if the desired outcomes are to serve mainly national or European policy objectives or economic interests.

Wiesand, 2005 – p. 15.

⁵³ Fischer 2009, p. 3.

4. Het systeem EUNIC Warszawa

Na het theoretisch kader met de systeemtheorie en het literatuuronderzoek naar culturele instituten en netwerken in Europa wordt in het volgende gedeelte de onderzoeksanalyse uitgewerkt. Het belangrijkste gedeelte van informatiewinning, het ontsluiten van nieuwe kennis binnen het onderwerp van mijn onderzoek, gebeurt door het afnemen en analyseren van interviews met leden van het samenwerkingsverband EUNIC. Het is dus zeer kwalitatief onderzoek, gericht op het doorgronden van individuele personen en organisaties. De respondenten zijn via e-mail of telefoon benaderd met de vraag of zij willen meewerken aan het onderzoek. In het gesprek is geen vaste structuur van vraag en antwoord gehanteerd, maar gekozen voor een halfgestructureerd interview. Interviews worden afgenomen aan de hand van een topiclijst waarin alle relevante onderwerpen aan bod komen. Dit zorgt ervoor dat de respondent de ruimte krijgt om ook buiten de lijnen informatie te delen, waardoor het onderzoek diepgaander is dan wanneer de respondent zich alleen kan uitspreken over bepaalde, vooraf opgestelde vragen. Tijdens het interview is gevraagd of de gegevens anoniem moeten worden verwerkt en of de naam van het cultureel instituut mag worden vermeld. Omdat meerdere respondenten het belangrijk vonden dat de gegevens anoniem verwerkt worden, heb ik ervoor gekozen om de gehele analyse op anonieme wijze vorm te geven. Daarom zijn ook enkele bijlagen niet voor publicatie geschikt. De aantekeningen van de interviews zijn na afloop uitgeschreven en teruggekoppeld naar de respondent. Op deze manier wordt er verzekerd dat er geen valse voorstelling van zaken wordt gegeven. De respondenten hebben bevestigd dat ze het eens zijn met de uitwerking van het interview, of hebben enkele opmerkingen geplaatst die ik heb meegenomen in de uitwerking.

In het onderzoek is een selectie gemaakt van EUNIC leden die zijn benaderd om deel te nemen aan het onderzoek en om hun ideeën over EUNIC te verwoorden. In de selectie zijn de meest veelzijdige leden opgenomen, om een volwaardige dwarsdoorsnede van de organisatie weer te geven. Er zijn zowel volwaardige leden, geassocieerde leden en 'bevriende' organisaties opgenomen, en is er een balans gemaakt tussen grote en kleine instituten. Volwaardige leden die actief zijn in EUNIC Warszawa zijn bijvoorbeeld het Goethe Instituut, de British Council en Instituto Camões. Zij hebben ook de Charter ondertekend en

kunnen het voorzitterschap van een cluster op zich nemen. Geassocieerde leden zoals de Nederlandse Ambassade en de Vlaamse Representatie zijn actief met EUNIC bezig zijn, maar bezitten niet de volledige rechten wat betreft voorzitterschap. 'EUNIC friends' zijn leden die wel op de hoogte willen blijven van de activiteiten van EUNIC, maar er niet allemaal even actief aan deelnemen.

Voorafgaand aan het onderzoek bestonden er al een aantal ideeën over de toekomst van EUNIC Warszawa, vooral bij de Culturele Afdeling van de Nederlandse ambassade, de organisatie van waaruit het onderzoek werd gedaan. Om te voorkomen dat deze ideeën bepalend zouden worden bij het sturen van het onderzoek, zijn ze direct voorgelegd aan de andere respondenten. Door hun open reactie op deze ideeën werden ze snel achterhaald, omvergeworpen, met tegenargumenten bekritiseerd of juist in de armen gesloten en bevestigd. Als onderzoeker ben ik daardoor in staat geweest om me niet te laten leiden door de bestaande ideeën van de Nederlandse ambassade, maar mijn eigen onderzoek uit te voeren en mijn eigen conclusies daaraan te verbinden.

In de analyse van het systeem EUNIC Warszawa, de subsystemen en de categorieën van samenwerking zijn zowel de interviews opgenomen als primaire documenten aangaande de samenwerking binnen EUNIC, zoals strategische documenten, notulen en actiepunten van vergaderingen en rapporten. Met behulp van het theoretisch kader kunnen de problemen van mogelijke toekomstscenario's duidelijk in beeld worden gebracht. De systeemtheorie biedt mij terminologie aan de hand waarvan ik de informatie kan analyseren. De resultaten – enkele toekomstscenario's – met probleemanalyses vloeien voort uit de analyses van het systeem EUNIC Warszawa. Eerst worden dus de uitgangspunten in kaart gebracht (de uiteenlopende visies), daarna worden de bijbehorende gevolgen en problemen geanalyseerd.

In de onderzoeksanalyse wordt vaak de term 'instituten' gebruikt. Met deze term worden alle EUNIC leden bedoeld, zowel de culturele instituten als de ambassades en representaties.

Het onderzoek is gericht op de EUNIC cluster Warszawa, dat een onderdeel is van een groter geheel, namelijk het samenwerkingsverband EUNIC. De EUNIC cluster is het uitgangspunt van het onderzoek. De relevante onderdelen van EUNIC Warszawa worden beschreven aan de hand van de basiselementen van de systeemtheorie zoals beschreven in het theoretisch kader. Hierdoor wordt de relatie tussen de verschillende spelers in en rondom EUNIC Warszawa duidelijk. De termen in het kader hieronder worden in de tekst gespecificeerd. Ook wordt er duidelijk waarom deze termen en deze onderdelen van het systeem EUNIC Warszawa een rol spelen bij het bepalen van de toekomstscenario's van EUNIC Warszawa.

De systeemtheorie toegepast op EUNIC Warszawa		
Systeem	=	EUNIC Warszawa
Subsysteem / element	=	Instituten, organisaties en ambassades die lid zijn van EUNIC Warszawa
Omgeving	=	EUNIC Europe, Europese Commissie, Cluster Heads, het culturele veld.
Structuur	=	Verhouding tussen de EUNIC leden
Functie	=	Verhouding tussen de activiteiten van de EUNIC leden
Informatie	=	Communicatie tussen EUNIC leden

4.1 De onderdelen van het systeem EUNIC Warszawa

Het systeem is een complex van elementen die met elkaar in interactie staan. In het geval van EUNIC Warszawa is dit te vertalen naar een samenwerkingsverband (het systeem) met instituten, organisaties en ambassades die lid zijn van EUNIC Warszawa (de elementen of subsystemen). De directe omgeving van dit systeem zijn EUNIC Europe, de Europese Commissie, de cluster Heads en het culturele veld. EUNIC Warszawa werkt af en toe samen met andere EUNIC clusters en krijgt via de voorzitter terugkoppeling van de cluster Heads meetings. Deze secties zijn echter geen onderdeel van de cluster EUNIC Warszawa, en kunnen dus gezien worden als de omgeving van dit systeem. Voor de toekomst van EUNIC

Warszawa is de omgeving echter wel belangrijk: EUNIC is afhankelijk van de bereidwilligheid en de mogelijkheden van haar omgeving. EUNIC probeert met de projecten aan te sluiten bij de jaarlijkse thema's die de Europese Commissie instelt en creëert hiermee een verbinding met haar directe omgeving. In 2010 is dit het "European Year for Combating Poverty and Social Exclusion".⁵⁴ EUNIC Warszawa gebruikt dit thema bijvoorbeeld voor de gedichten die in de metro worden gepubliceerd tijdens het project *Poems on the Underground*.⁵⁵ Bij het zoeken naar een goed toekomstscenario voor EUNIC Warszawa is het belangrijk om de belangen en doelstellingen van de subsystemen in de gaten te houden. Ook de directe omgeving van EUNIC Warszawa is belangrijk, omdat deze in grote mate bepaald welke toekomstscenario's realiseerbaar zijn en welke niet.

De verhouding tussen de EUNIC leden wordt gevormd door relaties uit het verleden, bilaterale samenwerking en nieuwe contacten. De structuur van EUNIC Warszawa wordt gevormd door volwaardige leden, geassocieerde leden en EUNIC vrienden. In de dagelijkse praktijk heeft deze onderverdeling weinig invloed op het functioneren van EUNIC. Zowel leden als EUNIC vrienden worden uitgenodigd om de tweemaandelijks vergadering bij te wonen, allen zijn vrij om aan projecten deel te nemen, om een projectconcept aan te dragen en om de leiding te nemen over een project. Op formeel niveau heeft deze onderverdeling echter wel gevolgen: niet alle geassocieerde leden en EUNIC vrienden hebben de EUNIC Charter getekend. Ook kunnen alleen volwaardige leden het voorzitterschap van een cluster op zich nemen. Dit zorgt voor onrust binnen de cluster EUNIC Warszawa op het moment dat een nieuwe voorzitter gekozen wordt. Ook voor de Nederlandse ambassade is dit onderscheid belangrijk. Zij zijn een van de aangesloten instituten die wel zeer actief zijn binnen EUNIC Warszawa, maar op formele gronden niet het voorzitterschap op zich kunnen nemen. De structuur van EUNIC is dus een van thema's die binnen de toekomstscenario's opnieuw moet worden bekeken.

Het basiselement van EUNIC Warszawa is de communicatie. Het netwerk EUNIC bestaat alleen wanneer de leden actief aan EUNIC Warszawa deelnemen. EUNIC heeft geen fysieke

⁵⁴ <http://www.2010againstopoverty.eu/> → EUNIC Members, 16 september 2009.

⁵⁵ <http://www.wierszewmetrze.eu>

verschijningsvorm, maar wordt vormgegeven door de EUNIC vergaderingen, het EUNIC logo en de samenwerking tussen de leden tijdens het organiseren van een gezamenlijk project. Om structuur aan te brengen binnen het netwerk moeten de onderlinge verhoudingen en taken duidelijk zijn. Omdat er weinig reguleringen zijn binnen EUNIC Warszawa geeft dit ook weinig problemen. De laatste tijd is de afwezigheid van duidelijke richtlijnen echter ook een punt van discussie. Met meer richtlijnen en een aantal duidelijke speerpunten zou EUNIC van meer betekenis kunnen zijn in het Europese culturele veld. Ook de relatie met de Europese Commissie zou hierdoor verduidelijkt kunnen worden. Verschillende geïnterviewden zien heldere doelstellingen en een scherpe profilering van EUNIC als instrumenten om EUNIC meer succesvol te laten worden. Er is echter geen overeenstemming over de manier waarop EUNIC zich wil profileren. Dit heeft tevens gevolgen voor het belang dat EUNIC kan hebben voor de deelnemende instituten – en is dus belangrijk voor de toekomstscenario's. Deze onderwerpen komen dan ook diepgaander aan de orde in hoofdstuk 5.7 'Strategische visie en structuur van EUNIC Warszawa'.

4.2 De subsystemen van EUNIC Warszawa

De elementen of subsystemen van het systeem EUNIC Warszawa bestaan uit de instituten, organisaties en ambassades die onderdeel uitmaken van de cluster EUNIC Warszawa. In deze paragraaf wordt de aard van de culturele instituten binnen EUNIC Warszawa in kaart gebracht. Met acht instituten zijn persoonlijke gesprekken gevoerd waarin duidelijk werd wat de aard van het instituut was. Bij het selecteren van de gesprekspartners die tijdens het onderzoek benaderd zijn, is met name gelet op de mate van activiteit binnen EUNIC, de grootte van het EUNIC lid en de formele aard van het lid (instituut/ambassade). De selectie van de gesprekspartners is representatief voor alle leden die bij EUNIC Warszawa zijn aangesloten. Analyse van de subsystemen van EUNIC Warszawa gebeurt aan de hand van drie onderdelen van Bagh: ideologie, ontwikkeling en externe 'veiligheid'. Om advies te kunnen geven aan de Nederlandse ambassade is het belangrijk om te weten hoezeer de doelstellingen en werkwijze van andere instituten binnen EUNIC Warszawa afwijken van de taken van de Nederlandse ambassade.

4.2.1 Ideologie

De ideologie bestaat uit ideeën die verbonden zijn aan de interne organisatie van een EUNIC lid. Het beleid en de concrete interesses vormen het uitgangspunt voor de ideologie. De analyse van de instituten richt zich hier op de mate van afhankelijkheid/sturing van de eigen overheid en de positie die daardoor wordt ingenomen ten opzichte van EUNIC. De uitspraken in de bijlage⁵⁶ laten zien dat de aard van de EUNIC leden zeer divers is. Veel instituten leggen de nadruk op nationale belangen (het uitdragen van het internationaal cultuurbeleid) of tenminste op nationale profilering en zichtbaarheid. Ondanks de drang om samen te werken in een transnationaal netwerk zoals EUNIC, houden de culturele instituten hun eigen agenda goed in de gaten.⁵⁷ Wanneer ze in een beleidsrapportage terugkoppelen naar hun eigen overheid, moeten ze in staat zijn om hun activiteiten te verantwoorden – ook EUNIC activiteiten moeten in lijn zijn met het beleid van de overheid. Paschalidis zegt in zijn artikel over nationale culturele instituten dat ‘nation branding’ en export van de nationale cultuur de belangrijkste onderwerpen zijn voor culturele instituten.⁵⁸ Opvallend is dat sommige instituten EUNIC zien als een instrument voor het uitdragen van het eigen internationaal cultuurbeleid. Om EUNIC te integreren in het eigen beleid, wordt er een apart budget beschikbaar voor gesteld.⁵⁹ De sterke ideologie van de instituten laat zien dat ze tenminste voor een gedeelte genoodzaakt zijn om nationale doelen na te streven. Een strikte regelgeving vanuit EUNIC is dus niet werkbaar, tenzij die regelgeving zich alleen richt op overstijgende Europese thema’s zoals die in het cultuurbeleid van de Europese Commissie zijn vastgelegd.

4.2.2 Ontwikkeling

De ontwikkeling geeft inzicht in de invloed die het systeem heeft op de economische en sociale ontwikkeling van het subsysteem. In het geval van EUNIC is hierbij geanalyseerd of de betrokkenheid bij het systeem EUNIC Warszawa als nuttig en positief wordt ervaren door de subsystemen. Voor een groot en onafhankelijk instituut is de betekenis van EUNIC heel

⁵⁶ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘ideologie’ – bijlage 1.

⁵⁷ Zie hoofdstuk 3.3 ‘Gelijkwaardige verhoudingen?’.

⁵⁸ Zie hoofdstuk 3.2 ‘De Europese Unie en nationale culturele instituten’.

⁵⁹ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘ideologie’ – bijlage 1, uitspraak 1 en 2.

anders dan voor een kleine nationale representatie. De standpunten van de diverse EUNIC leden lopen uiteen. Sommige instituten zijn afhankelijk van EUNIC om een project te organiseren met veel zichtbaarheid en professionaliteit, andere instituten hebben EUNIC eigenlijk niet nodig bij het realiseren van hun doelstellingen. Ondanks de negatieve geluiden over EUNIC vinden alle instituten het belangrijk om in EUNIC Warszawa aanwezig te zijn. Zoals uitspraak 12 dit duidelijk verwoordt: 'Je kunt geen *nee* zeggen tegen de EU en tegen Europese eenwording'.⁶⁰ Er zijn verschillende instituten die nog geen duidelijke visie hebben over hun deelname binnen EUNIC Warszawa. Toch denken ze tot nu toe dat het belangrijk is om aanwezig te zijn binnen dit samenwerkingsverband. Nu EUNIC groeit uit de eerste periode van enthousiasme en nieuwsgierigheid en doorgroeit tot een structureel samenwerkingsverband, is het belangrijk om concreet te kunnen maken wat de meerwaarde is van EUNIC. Instituten moeten bewust kunnen kiezen voor samenwerking binnen EUNIC Warszawa. Het kiezen van een toekomstscenario helpt hier een duidelijke visie op te creëren.

4.2.3 Externe 'veiligheid'

Met externe 'veiligheid' wordt de spanning bedoeld die er ontstaat tussen de nationale doelstellingen van een instituut en de groeiende transnationale samenwerking die EUNIC met zich meebrengt. In deze deelanalyse wordt er gekeken hoe EUNIC in een organisatie wordt geïncorporeerd en in hoeverre het instituut haar eigen nationale doelen wil bewaken. Het zoeken naar een balans tussen eigen werkzaamheden en EUNIC werkzaamheden blijkt een belangrijk gespreksonderwerp voor de instituten. Verschillende instituten zijn bang dat EUNIC de eigen nationale doelen ondermijnt. Sommige instituten proberen door financiële en organisatorische middelen invloed uit te oefenen op de projecten,⁶¹ anderen willen alleen deelnemen aan projecten met een transnationaal thema, zodat het hun eigen projecten met een nationaal thema niet in de weg staat.⁶² Andere instituten kiezen ervoor om niet te actief bij EUNIC betrokken te raken en zo hun eigen profilering voorop te stellen.⁶³ De externe 'veiligheid' kan gewaarborgd worden door het opstellen van een heldere strategische visie.

⁶⁰ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – 'ontwikkeling' – bijlage 1, uitspraak 12.

⁶¹ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – 'externe veiligheid' – bijlage 1, uitspraak 5.

⁶² Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – 'externe veiligheid' – bijlage 1, uitspraak 10.

⁶³ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – 'externe veiligheid' – bijlage 1, uitspraak 4.

Wanneer de activiteiten en doelstellingen van EUNIC Warszawa in zekere mate zijn afgebakend, is het voor een instituut gemakkelijker om die afbakening te accepteren. De eigen nationale doelen worden dan niet ondermijnt door EUNIC.

EUNIC Warszawa bestaat uit zeer diverse leden. In de analyse van de subsystemen komt deze diversiteit duidelijk tot uiting. Er zijn enkele instituten die vrijwel onafhankelijk van hun overheid functioneren. Andere instituten leggen verantwoording af aan hun Ministerie van Buitenlandse Zaken. Een laatste groep EUNIC leden is direct onderdeel van een ambassade en legt op dagelijkse basis verantwoording af aan de ambassadeur en de overheid. Naast deze onderverdeling op basis van de organisatiestructuur en doelstellingen, bestaan er grote verschillen in de organisatorische en financiële middelen die de instituten tot hun beschikking hebben. Zowel de organisatiestructuur, de doelstellingen als de middelen zijn bepalend voor de positie die de leden innemen ten opzichte van het samenwerkingsverband EUNIC. In de diverse visies is te zien dat veel instituten een balans zoeken tussen deelname aan EUNIC, dat ze als iets belangrijks zien, en behoud en promotie van de eigen cultuur. Sommige instituten zien dit als een problematische balans, anderen zien EUNIC als een kans om meer te doen dan ze als individueel instituut zouden kunnen. Omdat de verschillen tussen de EUNIC leden zo groot zijn, richt ik me bij het ontwikkelen van de toekomstscenario's op dit beeld en de concrete verschillen tussen de standpunten van diverse EUNIC leden. Ook de analyse in het volgende hoofdstuk richt zich hierop. Vanuit de overeenkomsten en de verschillen in doelstellingen en belangen wil ik komen tot toekomstscenario's die deze overeenkomsten en verschillen in balans kunnen brengen.

5. Analyse van EUNIC Warszawa per categorie

Voor de analyse van de interviews is gekozen voor een rangschikking naar onderdelen die een rol spelen bij het functioneren van EUNIC. De onderwerpen voor de deelanalyses zijn tot stand gekomen tijdens het vooronderzoek naar EUNIC. Punten die tijdens de oprichting van EUNIC Warszawa aan discussie onderhevig waren of in de notulen van eerdere vergaderingen naar voren zijn gekomen, zijn nu in de gesprekken verwerkt om te zien of de meningen hierover nog steeds verdeeld zijn. Andere aandachtspunten kwamen naar voren tijdens het eerste oriënterende gesprek met de huidige voorzitter van EUNIC Warszawa, José Costa Dias van Instituto Camões. De categorieën zijn: de thema's en aard van projecten, publiciteit, de relatie van EUNIC Warszawa met de Europese Commissie en de Cluster Heads, de relatie van EUNIC Warszawa met het presidentiële team, de invloed van 'machtsrelaties' binnen EUNIC Warszawa, het lidmaatschap van ambassades in EUNIC Warszawa en de strategische visie en structuur van EUNIC Warszawa. Deze zijn als leidraad gebruikt tijdens het afnemen van interviews. Het analyseren van de categorieën is interessant omdat ze per deelonderwerp weergeven of de leden tevreden zijn met de huidige afspraken, of ze het onderwerp belangrijk vinden voor EUNIC Warszawa, en of het in de toekomst veranderd moet worden. De thema's zijn belangrijk voor de toekomstscenario's. Voor de Nederlandse ambassade zijn er een aantal onderwerpen die op dit moment niet naar wens geregeld zijn. Als blijkt dat deze in de toekomst niet veranderen, is het voor de Nederlandse ambassade in de toekomst niet interessant om in EUNIC Warszawa te investeren. Kunnen deze thema's wel veranderd worden, dan is deelname aan EUNIC wel interessant voor de Nederlandse ambassade. De belangen van andere EUNIC leden zullen de doorslag geven bij het al dan niet veranderen van een aantal thema's. Door het analyseren van deze standpunten wordt een beeld geschetst voor de toekomst. Hieruit kan gedestilleerd worden welke ontwikkelingen voor de toekomst wenselijk of noodzakelijk zijn, en welke ontwikkelingen juist niet moeten worden doorgevoerd omdat ze problematisch zullen zijn voor de samenwerking binnen de cluster. Vervolgens wordt er gekeken of de uitkomsten ook voor de Nederlandse ambassade bevredigend en interessant zijn.

De analyse wordt ondersteund door het theoretisch kader, de systeemtheorie. Door het gebruik van de theorie wordt duidelijk of het probleem zich bevindt in de aard van de subsystemen (de instituten), in de beoogde functie van EUNIC (netwerken, lobbyen, projecten organiseren, of nog meer?), in de organisatiestructuur van EUNIC, in de omgeving van het systeem EUNIC, of in de informatieverbreiding binnen het systeem.

5.1 Thema's en aard van projecten

Tot nu toe zijn er aan de thematiek van de projecten geen regels of beperkingen verbonden. Wanneer een instituut een voorstel heeft voor een nieuw project wordt er binnen de plenaire vergadering gekeken of er interesse is bij andere instituten. Vervolgens wordt het idee uitgewerkt in een kleinere werkgroep. Als er genoeg enthousiasme is, komt het project tot uitvoer, anders wordt het idee verworpen of op een laag pitje gezet zodat het later, of door een andere cluster, tot uitvoer kan worden gebracht.

Concrete thema's die relevant geacht worden voor EUNIC Warszawa zijn:

- internationale dialoog / uitwisseling van culturen
- meertaligheid
- Taaleducatie
- Migratie
- 'New neighbourhoods'
- Eastern Partnership
- Netwerken
- Lobbyen

In de uitspraken van de respondenten komt duidelijk naar voren dat de projecten van EUNIC gebaseerd moeten zijn op transnationale of Europese thema's.⁶⁴ De voorbeelden van concrete thema's zijn direct terug te leiden naar het Europees cultuurbeleid.⁶⁵ Ook in het 'Work Plan 2009-2010' van het presidentiële team worden de vier grote thema's van het Europees Cultuurbeleid gebruikt bij het opstellen van richtlijnen voor EUNIC projecten.⁶⁶ Deze richtlijnen zullen niet bepalend zijn voor alle EUNIC clusters, maar zijn vooral belangrijk

⁶⁴ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – 'thema's en aard van projecten' – bijlage 1, uitspraak 4, 5, 10, 20.

⁶⁵ European Commission - *The Culture Programme 2007-2013*.

⁶⁶ Work Plan 2009-2010 p. 2. – zie bijlage 5.

bij het vormen van een strategische visie voor EUNIC clusters buiten Europa. Sommige instituten binnen EUNIC Warszawa zijn van mening dat de keuze voor een thema geheel vrij moet zijn van beperkingen, anderen willen graag meer richting en structuur wat betreft het organiseren van de projecten.⁶⁷ In de toekomst zal moeten worden besloten of het kiezen van de projecten op dezelfde wijze blijft gebeuren zoals dat nu het geval is (zonder beperkende sturing of strategische visie) of dat er beperkende richtlijnen komen voor de thematiek van EUNIC projecten. In het projectoverzicht van 2009 en 2010 is te zien dat veel projecten gericht zijn op literatuur, talen en poëzie.⁶⁸ Daarnaast is opvallend dat de meeste projecten gericht zijn op een jong en breed publiek. Het gebruik van een internetplatform, nieuwe media en schrijfwedstrijden dragen hieraan bij.⁶⁹ Tijdens de cluster Heads meeting in december 2009 is er ook gepleit voor meer interregionale projecten, die door een aantal clusters gezamenlijk worden georganiseerd.⁷⁰ Het project “Generation ’89” is hier een goed voorbeeld van. In de steden Brussel, Boekarest, Praag en Warschau zijn jongeren uit heel Europa (geboren in 1989) bij elkaar gekomen om van gedachten te wisselen over de toekomst van Europa.⁷¹ Vanuit dit EUNIC project hebben de jongeren vervolgens een *Declaration ’89* aangeboden aan een EU representatie in Brussel.

De thema’s van projecten en de aard of wijze waarop projecten tot stand komen, zijn een onderdeel van de *functie* van EUNIC. De *functie* is de verhouding tussen de activiteiten van leden van EUNIC Warszawa. De ideeën over wat een ‘goede’ activiteit is, of de doelstellingen van de activiteiten, sluiten niet altijd op elkaar aan. Om tot overeenstemming te komen over gezamenlijke EUNIC activiteiten moet de functie van EUNIC Warszawa helder zijn. Zodra er een explicietere visie is ontwikkeld over de functie van EUNIC Warszawa, zal ook het kiezen van geschikte projecten voor EUNIC gemakkelijker zijn. Voor de Nederlandse ambassade is het belangrijk dat thema’s aansluiten op het ambassadebeleid en het Nederlandse cultuurbeleid. Het is ‘leuk’ om deel te nemen aan projecten die niet onder het kernbeleid

⁶⁷ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘thema’s en aard van projecten’ – bijlage 1, 17, 18, 19.

⁶⁸ European Day of Languages, Poems on the Underground, Read in Translation, Literature & Immigration. Zie bijlage 7 - EUNIC Cluster Warszawa Projects 2009-2010.

⁶⁹ Alter Ego, European Day of Languages, Poems on the Underground, Generation ’89, European Music Festival. Zie bijlage 7 - EUNIC cluster Warszawa Projects 2009-2010.

⁷⁰ EUNIC Heads meeting december 2009 – zie bijlage 3.

⁷¹ Zie ook www.generation89.eu.

van de ambassade vallen, maar vooral interessant om te investeren in thema's die wel van belang zijn voor de ambassade.

5.2 Publiciteit

De publiciteit van EUNIC is een onderwerp waar niet veel aandacht aan is besteed tijdens de fase van oprichting en tijdens eerdere vergaderingen van EUNIC Warszawa. Toch is het een punt van aandacht, omdat veel instituten de zichtbaarheid van EUNIC een belangrijk gegeven vinden. Doordat de identiteit van EUNIC nog niet erg duidelijk is, is het moeilijk om er publiciteit aan te geven. Om te zien hoeveel aandacht er in de toekomst zal moeten zijn voor publiciteit van EUNIC, heb ik geanalyseerd hoe de verschillende EUNIC leden hierover denken. Sommige instituten benadrukken het belang van de naamsbekendheid van EUNIC. Wanneer EUNIC een duidelijke identiteit ontwikkelt, wordt het gemakkelijker om projecten te organiseren onder de naam EUNIC. Tot nu toe zijn er veel culturele organisaties die niet weten wat EUNIC is, waar EUNIC voor staat en wat voor samenwerking er mogelijk is met EUNIC. Een grotere naamsbekendheid helpt de kleinere instituten om een groter publiek te bereiken. Een project met het logo van EUNIC erop, heeft dan een hogere meerwaarde.⁷² Andere leden van EUNIC Warszawa vinden dit niet belangrijk. EUNIC is voor hen alleen een middel om projecten te realiseren, geen instrument voor externe promotie. Ondanks de grote verschillen zijn de instituten het erover eens dat ze geen extra tijd of geld willen investeren aan het vergroten van de naamsbekendheid van EUNIC, bijvoorbeeld door het opzetten van een reclamecampagne. Men verwacht dat het opbouwen van naamsbekendheid een natuurlijk proces is, dat tijd nodig heeft om zich te voltrekken.⁷³ In het werkplan van 2009-2010 staat dat EUNIC de aandacht wil vestigen op wat EUNIC doet, niet op wie ze zijn.⁷⁴ Dit sluit aan op het idee dat de naamsbekendheid van EUNIC Warszawa tot uitdrukking zal komen naarmate er meer projecten worden georganiseerd onder dit logo.

⁷² Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – 'publiciteit' – bijlage 1, uitspraak 14, 7, 10.

⁷³ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – 'publiciteit' – bijlage 1, uitspraak 8.

⁷⁴ Zie bijlage 5 – EUNIC Workplan 2009-2010.

'To ensure EUNIC's external reputation is as a credible, professional, and leading edge international cultural organization.'

EUNIC's Workplan 2009-2010

Cluster Heads meeting Copenhagen September 2009.

Er wordt aangegeven dat een balans tussen de zichtbaarheid van EUNIC en de zichtbaarheid van individuele instituten zeer belangrijk is.⁷⁵ In deze kwestie is de werkwijze van één instituut zeer opvallend. Het instituut is zeer actief in EUNIC Warszawa en zorgt ervoor dat EUNIC activiteiten regelmatig in ruimtes van dit instituut plaatsvinden.⁷⁶ Op deze manier dragen ze veel bij aan de projecten van EUNIC Warszawa, maar trekken ze tegelijkertijd veel mensen naar hun eigen instituut toe. De balans tussen de zichtbaarheid van EUNIC en het eigen instituut is op deze manier gemakkelijk te beïnvloeden door instituten met de capaciteit hiervoor (bijvoorbeeld met een auditorium of een conferentiezaal).

De publiciteit is een onderdeel van de *informatie* van EUNIC Warszawa. De *informatie* is de communicatie tussen de EUNIC leden en de communicatie over EUNIC Warszawa. Ook heeft deze categorie te maken met de omgeving van EUNIC Warszawa. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen de directe omgeving van EUNIC Warszawa, de beleidsmakers in Polen en Europa, en de rest van de omgeving, het culturele veld in Europa. De instituten vinden het belangrijk dat de directe omgeving (de nationale en Europese overheid) op de hoogte is van het samenwerkingsverband. Over de rest van de omgeving, het culturele veld in Europa, zijn de meningen verdeeld. De discussie voor de toekomst richt zich dus niet op de overheidslaag – die kent EUNIC Warszawa al – maar op het algemene publiek en de culturele organisaties. Voor deze doelgroep staat er een externe nieuwsbrief in de planning die de media op de hoogte moet houden van EUNIC activiteiten. Uit de analyse blijkt dat er volgens de EUNIC leden niet actief geïnvesteerd hoeft te worden in de publiciteit van EUNIC, naast de communicatieactiviteiten die al op de planning staan. Deze deelanalyse zal dan ook geen rol spelen bij het verder vormgeven van de toekomstscenario's en de resultaten.

⁷⁵ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – 'publiciteit' – bijlage 1, uitspraak 9.

⁷⁶ Zie bijlage 7 - EUNIC cluster Warszawa Projects 2009-2010.

Tijdens de oprichting van EUNIC Europe werd gesproken over een hechte samenwerking met de Europese Commissie. Het idee was toen om tenminste twee keer per jaar bijeen te komen met representatie van de Europese Commissie, om kwesties te bespreken die zowel voor de Commissie als voor EUNIC interessant zijn.⁷⁷ In de aanloopfase naar de oprichting zijn er inderdaad verschillende gesprekken gevoerd met de Director General van Education, Culture and Multilingualism.⁷⁸ De informatie over gesprekken werd vanuit het presidentiële team via de cluster Heads naar de EUNIC leden verspreid. Toch is er op internet en in de notulen van latere vergaderingen weinig tot niets terug te vinden over de relatie tussen EUNIC en de Europese Commissie.⁷⁹ De huidige relatie tussen EUNIC en de Europese Commissie is dus niet duidelijk. In het Werkplan 2009-2010 komt naar voren dat ook het presidentiële team graag de relatie met de Europese Commissie wil ophelderen, vooral wat betreft de ondersteuning en subsidiëring van EUNIC.⁸⁰ Deze analyse laat zien dat alle EUNIC leden van mening zijn dat er een connectie moet zijn tussen de werkzaamheden van EUNIC Warszawa en de Europese Commissie. Over de intensiteit van de samenwerking lopen de meningen echter uiteen. Enkele instituten zijn van mening dat EUNIC zich zou moeten ontwikkelen tot Europees Cultureel Instituut.⁸¹ Dit Europees Instituut is vrij van de spanning tussen nationale en transnationale belangen, omdat het, zoals de Europese Commissie zelf, relatief onafhankelijk functioneert van nationale overheden. Door de institutionalisering van EUNIC zou er ook een structurele geldstroom beschikbaar komen voor het organiseren van activiteiten. Ook dit zorgt ervoor dat het Europees Cultureel Instituut minder afhankelijk is van nationale bijdragen. De institutionalisering zou de representatie van Europa naar buiten toe vergemakkelijken. Andere instituten zijn echter sterk tegen het idee om EUNIC te laten ontwikkelen tot Europees Cultureel Instituut.⁸² Zij hechten veel waarde aan de vrijblijvendheid van de huidige organisatiestructuur. Ze zeggen: “Meer regelgeving betekent

⁷⁷ Zie bijlage 9 - Presidency Roles and Responsibilities.

⁷⁸ Report on Presidency meeting with Odile Quintin 26 July en Quintin meeting march 2006 – zie bijlage 8.

⁷⁹ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘Relatie van EUNIC Warszawa met de Europese Commissie en de Cluster Heads’ – bijlage 1, uitspraak 1.

⁸⁰ Zie bijlage 5 - Workplan 2009-2010, p.2.

⁸¹ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘Relatie met de Europese Commissie en de Cluster Heads’ – bijlage 1, uitspraak 2, 7.

⁸² Idem, uitspraak 4, 6.

verlies van spontane initiatieven”.⁸³ Veel instituten zoeken echter de oplossing in een tussenweg. Zij willen intensieve samenwerking met de Europese Commissie omdat EUNIC als uitvoerend orgaan goed zou aansluiten op de Europese Commissie als wetgevend orgaan. De Europese Commissie kan dan bij het formuleren van het Europees Cultuurbeleid profiteren van de veldkennis en ideeën van EUNIC.⁸⁴

De relatie van EUNIC Warszawa met de Europese Commissie en de Cluster Heads is een onderdeel van de *omgeving* van EUNIC Warszawa. De omgeving is dat wat zich bevindt buiten het systeem EUNIC Warszawa. EUNIC Warszawa moet haar positie bepalen ten opzichte van deze omgeving. De toekomstige ontwikkeling van EUNIC Warszawa is afhankelijk van de positie die EUNIC wil verwerven ten aanzien van de omgeving. De relatie met de Europese Commissie is een belangrijk thema bij de toekomstige ontwikkeling van EUNIC Warszawa. De organisatie kan veel groeien in belang en aanzien wanneer de relatie versterkt zou worden. Wel zorgt de relatie waarschijnlijk voor een toename van het aantal reguleringen binnen EUNIC Warszawa. Als dit instituten afschrikt, is het geen goede ontwikkeling. Gaan de instituten akkoord met de ontwikkeling, dan draagt deze ontwikkeling bij aan een mooie toekomst.

5.4 De relatie tussen EUNIC Warszawa en het presidentiële team

De relatie tussen EUNIC Warszawa en het presidentiële team ligt vast in de organisatiestructuur van EUNIC. Hierbij is het belangrijk om de verhoudingen tussen de verschillende lagen van de organisatie in kaart te brengen. Diverse EUNIC leden vinden het vervelend dat er weinig sturing is van bovenaf. Sommige instituten willen meer sturing vanuit hun eigen nationale overheid of hoofdkantoor, anderen vinden dat het presidentiële team voor meer strategische richtlijnen moet zorgen. Mochten er meer richtlijnen komen, dan vinden echter alle instituten dat de clusters niet verplicht moeten zijn om zich aan deze richtlijnen te houden.⁸⁵ De richtlijnen zijn bedoeld als sturing, als een hulpmiddel om richting te geven aan het werk van EUNIC. Het instellen van richtlijnen betekent echter wel meer

⁸³ Idem, uitspraak 6.

⁸⁴ Idem, uitspraak 8.

⁸⁵ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘De relatie tussen EUNIC Warszawa en het presidentiële team’ – bijlage 1, uitspraak 1, 2, 3, 4.

regelgeving, waardoor de vrijblijvendheid van EUNIC verdwijnt. Sommige instituten hechten hier veel waarde aan. Om de diversiteit van de clusters te waarborgen, verwachten zij juist geen extra richtlijnen vanuit het presidentiële team.⁸⁶

De relatie tussen EUNIC Warszawa en het presidentiële team is onderdeel van de *omgeving* en de *informatie* van EUNIC Warszawa. De verhoudingen tussen EUNIC leden, EUNIC clusters en de communicatie met het presidentiële team zijn op dit moment vrij abstract. De clusters opereren als individueel netwerk. Over het algemeen is er, behalve de terugkoppeling in de cluster Heads meetings, niet veel contact met andere clusters en het presidentiële team. Er is nog weinig interregionale samenwerking tussen verschillende EUNIC clusters. Het presidentiële team kan een grote rol spelen in het aanjagen van de samenwerking tussen verschillende clusters. Het is duidelijk uit de analyse naar voren gekomen dat de meeste instituten graag extra richtlijnen willen, maar dat deze niet verplicht mogen zijn. Ze dienen slechts als handvat om de cluster meer expliciet te kunnen profileren, maar niet als beperkende regelgeving. Deze gegevens zijn zeer belangrijk om mee te nemen bij de ontwikkeling van een toekomstscenario van EUNIC Warszawa.

5.5 Invloed van ‘machtsrelaties’ binnen EUNIC Warszawa

Allereerst een kanttekening bij het begrip ‘machtsrelaties’. Het is een sterke en negatieve term waarmee ik de verschillen wil aangeven tussen verschillende EUNIC leden, en de eventuele gevolgen die deze verschillen hebben voor de samenwerking tussen de EUNIC leden. Er wordt niet direct gesproken over machtsverhoudingen, en er zijn binnen EUNIC Warszawa tot nu toe geen projecten of resultaten aanwijsbaar die een gevolg zijn van machtsrelaties. Ik wil hiermee dus niet impliceren dat er instituten zijn die EUNIC op egoïstische wijze gebruiken, daar heb ik geen directe aanwijzingen voor. De machtsrelaties zijn toch in het onderzoek opgenomen omdat het wellicht op de achtergrond meespeelt. De relatie tussen EUNIC leden kan invloed hebben op de ontwikkeling van EUNIC. Binnen de cluster EUNIC Warszawa bestaan grote verschillen in grootte, aard en financiële en organisatorische mogelijkheden van de leden. Een simpele gedachtegang leidt mij tot het idee dat grote instituten gemakkelijker invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van

⁸⁶ Idem, uitspraak 5.

EUNIC dan kleine instituten, waardoor er ambigue verhoudingen ontstaan tussen de leden. Zo is de leiding van projecten in 2009 en 2010 in vier van de negen gevallen in handen van hetzelfde instituut.⁸⁷ En zoals een van de geïnterviewden het verwoordt: “Omdat sommige instituten veel projecten initiëren, hebben ze veel invloed op EUNIC.”⁸⁸ De analyse wijst uit of dit inderdaad zo wordt ervaren binnen EUNIC Warszawa en of dit gevolgen heeft voor de samenwerking tussen de instituten binnen de cluster. Sommige instituten zien de verschillen tussen de EUNIC leden als problematisch, maar slechts één instituut draagt een oplossing aan. De eventuele invloed (of de schijn) van machtsrelaties kan worden beperkt door de coördinatie van EUNIC Warszawa in handen te leggen van de kleinere instituten.⁸⁹ Het praten over machtsrelaties is gecompliceerd. Het ene instituut verdenkt het andere ervan EUNIC alleen te gebruiken als instrument voor de eigen doelstellingen, of om extra financiële middelen te krijgen voor een project. Over het algemeen blijft het echter bij speculaties of vage gevoelens jegens andere instituten.⁹⁰ Geen van de instituten spreekt hardop over machtsrelaties – het samenwerkingsverband EUNIC is tenslotte gebaseerd op de ‘goodwill’ van deelnemende leden, dus de instituten stellen elkaar niet in een kwaad daglicht. Een aantal instituten is juist om deze machtsrelaties enigszins sceptisch over EUNIC. Hierbij komen de verhouding en de verschillen tussen culturele instituten en ambassades aan bod. Dit verschil komt op een later moment in de analyse terug. Andere EUNIC leden zijn ervan overtuigd dat machtsverhoudingen binnen EUNIC Warszawa niet aan de orde zijn.⁹¹

De invloed van ‘machtsrelaties’ binnen EUNIC Warszawa is een onderdeel van de *structuur* en de *informatie* van EUNIC. De machtsrelaties zijn niet aanwijsbaar, en daardoor moeilijk te onderzoeken. Ik behoud een grote bescheidenheid bij het formuleren van valkuilen of aannames op dit gebied. Toch zijn de reacties over dit onderwerp tijdens de interviews zeer uitgebreid. De verhouding tussen EUNIC leden komt onder druk te staan wanneer financiële middelen een grotere rol spelen of wanneer de werkdruk van EUNIC toeneemt. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de invloed die een instituut kan uitoefenen op EUNIC

⁸⁷ Zie bijlage 7 - EUNIC cluster Warszawa Projects 2009-2010.

⁸⁸ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘Invloed van ‘machtsrelaties’ binnen EUNIC Warszawa’ – bijlage 1, uitspraak 5.

⁸⁹ Idem, uitspraak 9.

⁹⁰ Idem, uitspraak 14, 15, 16.

⁹¹ Idem, uitspraak 1, 2, 13.

Warszawa niet afhankelijk is van de grootte, aard of middelen van een instituut, maar van de competenties van individuen. Met enthousiasme en professionaliteit kan men net zoveel invloed uitoefenen op de werkwijze van EUNIC Warszawa.⁹² De communicatie tussen EUNIC leden, de *informatie*, is een belangrijk hulpmiddel om ervoor te zorgen dat de leden elkaar goed begrijpen. Bij het organiseren van een project is het belangrijk om kennis en organisatie te delen, waardoor de het project niet in handen van één instituut ligt.⁹³

5.6 Lidmaatschap van ambassades in EUNIC Warszawa

Vanaf de oprichting van EUNIC is het lidmaatschap van ambassades een punt van discussie geweest. Ambassades kunnen, als directe vertegenwoordiging van hun overheid, niet zomaar lid worden van een samenwerkingsverband zoals EUNIC. Door bij EUNIC aan te sluiten als geassocieerd lid of vriend van EUNIC, kunnen de ambassades wel meewerken in EUNIC projecten. Ze hebben dan echter geen stemrecht en kunnen ook het voorzitterschap niet op zich nemen. De analyse toont hoe de leden hier nu tegenover staan, na drie jaar functioneren en experimenteren. Uit de antwoorden van de geïnterviewden blijkt dat men over het algemeen positief staat tegenover de deelname van ambassades aan EUNIC. “Deelname aan EUNIC moet informeel en gemakkelijk zijn: ook ambassades kunnen daar onderdeel van uitmaken.”⁹⁴ EUNIC zorgt voor wederzijds begrip en solidariteit tussen de leden. Hoe meer partners er meedoen, hoe interessanter het samenwerkingsverband zal zijn. Tot nu toe hebben zich geen moeilijkheden voorgedaan in het samenwerken met zowel culturele instituten als ambassades.⁹⁵

Het lidmaatschap van ambassades in EUNIC Warszawa is een onderdeel van het *systeem* en de *structuur* van EUNIC. Sommige EUNIC leden vinden het lidmaatschap van ambassades problematisch, omdat zij teveel nadruk leggen op de promotie van het eigen land, terwijl de prioriteiten van EUNIC liggen bij het delen van ideeën, kennis en expertise.⁹⁶ Toch moeten

⁹² Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘Invloed van ‘machtsrelaties’ binnen EUNIC Warszawa’ – bijlage 1, uitspraak 5, 7, 8.

⁹³ Idem, uitspraak 12.

⁹⁴ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘Lidmaatschap van ambassades in EUNIC Warszawa’ – bijlage 1, uitspraak 2.

⁹⁵ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘Lidmaatschap van ambassades in EUNIC Warszawa’ – bijlage 1, uitspraak 4, 6.

⁹⁶ Idem, uitspraak 1.

ook de meeste instituten in meerdere of mindere mate verantwoording afleggen aan hun overheid. Dat een EUNIC lid de organisatorische structuur heeft van een instituut, wil niet zeggen dat het een onafhankelijke partner is.⁹⁷ In de praktijk is het verschil tussen een ambassade en een instituut vooral formeel van aard.

The European Union National Institutes for Culture, EUNIC for short, is a partnership of public organizations working in international cultural relations and cooperation.

The members, based in European Union member states, operate at "arms length" from their national governments.

EUNIC Europe website, www.eunic-europe.eu, juni 2010.

5.7 Strategische visie en structuur van EUNIC Warszawa

Tijdens het vooronderzoek naar EUNIC Warszawa was het opvallendste gegeven dat er weinig informatie op papier staat over reguleringen, afspraken en formaliteiten binnen EUNIC. Tijdens de oprichting ontstonden binnen een korte periode in veel steden binnen en buiten Europa EUNIC clusters. Door de afwezigheid van regels was het gemakkelijk voor culturele organisaties om zich aan te sluiten bij dit samenwerkingsverband, en om op een vrijblijvende manier ideeën en gedachten uit te wisselen. Vooral de kleinere EUNIC leden konden profiteren van de expertise en partners van de grotere instituten. Er is weinig sturing van bovenaf en de organisatorische structuur is zeer vrij. De projecten hebben een serieuze grondslag, maar de lichtheid van de organisatie(structuur) zorgt voor minimale bureaucratische moeilijkheden. Tijdens de oprichting werd er als formeel instrument gebruik gemaakt van een standaard charter. Verder was de afwezigheid van nauwkeurige regelgeving positief voor de snelle ontwikkeling van informele samenwerking. Op dit moment is er echter vraag naar duidelijk gedefinieerde sturing, meer samenwerking, meer samenhang binnen EUNIC.⁹⁸ In welke vorm de samenhang precies moet worden

⁹⁷ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘Strategische visie en structuur van EUNIC Warszawa’ – bijlage 1, uitspraak 1, 14, 15.

⁹⁸ Zie Analyse van interviews met EUNIC leden – ‘Strategische visie en structuur van EUNIC Warszawa’ – bijlage 1, uitspraak 1, 3, 5, 6, 10.

gerealiseerd, is voor de EUNIC leden van EUNIC Warszawa nog niet duidelijk. De uitspraken op dit gebied hangen nauw samen met de vraag naar verandering of ontwikkeling. De analyse van de strategische visie en structuur van EUNIC Warszawa loopt dan ook vooruit op de resultaten en toekomstscenario's van EUNIC Warszawa in het volgende hoofdstuk.

Om de werkzaamheden van EUNIC verder te kunnen ontwikkelen, wordt er een evaluatiemodel ontwikkeld.⁹⁹ Zoals we ook zagen in het onderzoek van de European Forum for the Arts and Heritage is het ontwikkelen van een analysemodel voor zo'n vrijblijvende netwerkorganisatie zeer lastig.¹⁰⁰ Toch blijkt uit het werkplan van 2009-2010 dat EUNIC hiermee bezig is. Tijdens de jaarlijkse, vijf dagen durende "EUNIC Summer Academy" komen jonge medewerkers van verschillende EUNIC clusters bij elkaar om van elkaars 'best practices' te leren, om de EUNIC strategie verder uit te werken, te brainstormen over het selecteren, ontwikkelen, managen en promoten van EUNIC projecten, en om te netwerken.¹⁰¹ De jonge medewerkers zullen tevens proberen om een evaluatiemodel te ontwikkelen voor EUNIC. Uitgangspunt hierbij is dat EUNIC niet probeert om één 'Europese' cultuur weer te geven, maar de interculturele dialoog stimuleert.

In de toekomstige strategische visie moet een balans gevonden worden tussen de minimale bureaucratische moeilijkheden die EUNIC zo uniek en werkbaar maakt, en de vraag naar meer strategische sturing die zich nu aandient. Het ontwikkelen van een strategische visie hierop is ingewikkeld, maar uitdagend.

Outsiders only suppose that it [EUNIC] comprises national theatres or libraries. No, this is a partnership of cultural diplomacy outposts.

In: Budapest Observatory newsletter October 2009.

⁹⁹ Zie bijlage 5 - Workplan 2009-2010, p. 2.

¹⁰⁰ Zie hoofdstuk 3.4 Europese culturele netwerken.

¹⁰¹ Zie bijlage 4 ESA3 (EUNIC Summer Academy 3) invitation letter

De meeste categorieën waarin een ontwikkeling voor de toekomst mogelijk of wenselijk is, liggen op het gebied van de *informatie* en *structuur* van EUNIC. Een verandering in de informatie, ofwel de communicatie tussen EUNIC leden onderling en tussen EUNIC Warszawa en diens omgeving, is relatief gemakkelijk te realiseren. De structuur van EUNIC, de verhouding tussen EUNIC leden, is een moeilijkere verandering omdat het de primaire bouwstenen zijn van het samenwerkingsverband. Toch is dit een goed moment om ook over structuur van EUNIC Warszawa te reflecteren en om een koers voor de toekomst te kiezen.

6. Resultaten en conclusies. Hoe kan en wil EUNIC Warszawa zich in de toekomst profileren?

Op basis van de analyses en het literatuuronderzoek naar culturele netwerken en culturele instituten, komen een aantal toekomstscenario's in beeld. In welke vorm kan EUNIC Warszawa over vijf jaar nog steeds functioneren? Misschien is EUNIC Warszawa alleen geschikt als complementair orgaan, dat functioneert naast de bestaande nationale instituten. EUNIC Warszawa kan dit misschien ook overstijgen en 'meer dan de som der delen' worden. Als transnationaal systeem kan het wellicht de nationale doelen doorbreken. Het delen en verspreiden van kennis, expertise en ontwikkeling is belangrijk in de culturele sector, en de tweemaandelijksse bijeenkomsten zorgen ervoor dat het gemakkelijk is om op de hoogte te blijven van elkaars activiteiten. De laagdrempelige contacten en informele samenwerking voorzien in een duidelijke behoefte die vooral bestaat bij de kleinere instituten en de nationale representaties. Het samenwerkingsverband heeft haar bestaansrecht in dit opzicht al bewezen.

De hoofdvraag die ik stelde aan het begin van mijn onderzoek luidt: *Wat voor toekomst heeft deelname aan het transnationale instituut EUNIC Warszawa voor de Nederlandse ambassade te Warschau?* Zoals in de inleiding aangegeven is het uitgangspunt van dit onderzoek om advies te geven aan de Nederlandse ambassade. Om te onderzoeken op welke manier de Nederlandse ambassade in de toekomst het beste kan omgaan met dit orgaan, is het belangrijk om de toekomstmogelijkheden van EUNIC Warszawa in kaart te brengen. Uit deze onderzoeksopzet komen twee perspectieven naar voren: "Op welke manier is EUNIC Warszawa in de toekomst levensvatbaar?" en "Hoe kan EUNIC Warszawa in de toekomst iets betekenen voor de Nederlandse ambassade?". In het schetsen van de toekomstscenario's beantwoord ik de eerste vraag. Bij het bespreken van de mogelijkheden en valkuilen van het toekomstscenario komt de tweede vraag aan bod. Ook de aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren komen, zijn primair gericht op de Nederlandse ambassade. De toekomstscenario's zijn dus gericht op de toekomst van EUNIC Warszawa. Het perspectief van de Nederlandse ambassade wordt hier direct bij betrokken, maar is niet het uitgangspunt. Het uitgangspunt is het systeem EUNIC Warszawa.

Uit de deelanalyses van het vorige hoofdstuk kwam naar voren dat een belangrijk aspect van de toekomstscenario's te maken heeft met de structuur van EUNIC Warszawa, en diens verhouding met het presidentiële team en de Cluster Heads meetings. Bij de sturing van bovenaf moet echter een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de EUNIC clusters binnen Europa en de clusters buiten Europa. Een cluster buiten Europa heeft een andere functie als culturele representatie van Europa. Hierdoor zal ook het EUNIC beleid anders vormgegeven worden. In de toekomstscenario's richt ik me alleen op de EUNIC cluster in Warschau, en daarmee op de ontwikkeling van EUNIC clusters binnen Europa. Bij elk van de vier toekomstscenario's schets ik de mogelijkheden en valkuilen en maak ik een afweging op basis van de theorie, literatuur en het praktijkonderzoek. De toekomstscenario's zijn gebaseerd op de analyse van de losse onderdelen uit hoofdstuk 6. Een belangrijk punt was bijvoorbeeld de relatie met de Europese Commissie. In de toekomstscenario's heb ik de verschillende keuzemogelijkheden van dit onderdeel bekeken: moet de relatie versterkt worden of hetzelfde blijven? En op wat voor manier kan deze relatie zich ontwikkelen? Ook het ontwikkelen van een langetermijnvisie was voor EUNIC Warszawa een punt van discussie: moet er wel of niet een sturende visie ontwikkeld worden voor EUNIC? Deze en andere punten zijn in de toekomstscenario's verwerkt om te zien wat de voor- en nadelen zijn van een bepaalde toekomstige ontwikkeling.

EUNIC's new direction: "From the accidental to the strategic".

In: EUNIC nieuwsbrief december 2009 .

6.1 Toekomstscenario 1

EUNIC Warszawa kan kiezen voor een structurele samenwerking met de Europese Commissie. Dit zorgt voor een grotere zichtbaarheid en een groei van het instituut. EUNIC kan dan rekenen op structurele financiële ondersteuning omdat EUNIC dan geïnstitutionaliseerd is en van directe waarde is voor de Europese Commissie. Structurele financiering is vaak een probleem bij culturele netwerken, waardoor het moeilijk is om meer te zijn dan een instrument om 'leuke projecten te organiseren'. Om dit te overstijgen is een

langetermijnvisie en structurele financiële zekerheid nodig.¹⁰² In dit toekomstscenario treedt de Europese Commissie op als wetgevend orgaan, EUNIC vervult de rol van uitvoerend orgaan.

Op deze manier kan EUNIC direct invloed uitoefenen op het formuleren van het Europees Cultuurbeleid, en zo de expertise ten volle benutten. De EUNIC leden hebben tenslotte veel zicht op de ontwikkelingen in het culturele veld in heel Europa. Door EUNIC expliciet te verbinden aan de Europese Commissie wordt het belang van EUNIC ook duidelijker voor nationale overheden en instituten. Door de koppeling met het Europese beleid is de spanning tussen nationale belangen en transnationale samenwerking niet meer aan de orde, omdat de overheden van de nationale instituten al hebben ingestemd met het Europese cultuurbeleid zoals dat door de Europese Commissie wordt uitgedragen.

Moeilijkheid hierbij is dat de institutionalisering van EUNIC gepaard zal gaan met een uitbreiding van de regelgeving omtrent EUNIC. De kans bestaat dat veel EUNIC leden afhaken, omdat hun ministerie hier niet mee instemt. Ook de bereidwilligheid bij de Europese Commissie moet onderzocht worden. Vanaf de oprichting is er contact tussen de Europese Commissie en het presidentiële team van EUNIC, maar deze nieuwe relatie tussen de twee organen vraagt om een zeer hechte, regelmatige en gereguleerde communicatie.

Dit toekomstscenario zou een grote stap voorwaarts betekenen voor EUNIC Warszawa. De losse projecten en andere EUNIC activiteiten vormen dan een geheel binnen het kader van Europees cultuurbeleid. EUNIC kan voor de nationale representaties en instituten een instrument worden om via een andere weg invloed te hebben op het beleid van de Europese Commissie. Eerder was men afhankelijk van de representatie in Brussel en de politieke besprekingen omtrent cultuur, nu kan men ook vanuit het veld invloed uitoefenen op de beleidsvorming bij de Europese Commissie. Vooral voor Nederland zou dit een goede ontwikkeling zijn. Omdat Nederland geen nationaal cultureel instituut heeft en de Culturele Afdeling op ambassades vaak beperkte middelen hebben, is dit een manier om toch goed vertegenwoordigd te zijn in het Europese culturele veld.

¹⁰² Zie hoofdstuk 3 over culturele instituten en culturele netwerken.

EUNIC Warszawa kan kiezen voor dezelfde werkwijze als die EUNIC nu nastreeft: veel vrijheid, informele omgeving, openheid, weinig strategische sturing en het organiseren van veel losse projecten en activiteiten. EUNIC Warszawa blijft dan fungeren als platform voor contacten. EUNIC zorgt ervoor dat het gemakkelijk is om met elkaar te netwerken, om te weten waar andere instituten mee bezig zijn, en om samen op een informele manier projecten te organiseren.

EUNIC Warszawa functioneert op deze manier met weinig regelgeving en procedures. Dit zorgt ervoor dat het samenwerkingsverband zeer laagdrempelig is. Onafhankelijk van de hoeveelheid organisatorische en financiële middelen kan elk instituut en elke culturele representatie van een land deelnemen aan EUNIC Warszawa.

Door de vrijblijvendheid van het samenwerkingsverband mist EUNIC een strategische visie en structuur voor de lange termijn. Dit kan ervoor zorgen dat na de eerste jaren van pionieren, experimenteren en enthousiasme het samenwerkingsverband doodbloedt, omdat het niet duidelijk is welke structurele meerwaarde eraan verbonden is. Het kan dan voor sommige EUNIC leden niet meer de moeite waard zijn om te investeren in EUNIC Warszawa.

Zonder strategische visie en structuur voor de lange termijn zal EUNIC als netwerk niet kunnen uitgroeien tot een belangrijke Europese speler op het gebied van transnationale samenwerking. Hier is het belangrijk om te kijken naar de ervaringen van andere culturele netwerken in Europa, die eenzelfde soort ontwikkeling zijn ondergaan. Momenteel wordt EUNIC gefinancierd met de contributie van EUNIC leden, die allen naar vermogen betalen. Een groot instituut draagt dus meer bij dan een klein instituut of een ambassade. De EUNIC leden zijn dus de grootste 'aandeelhouders' van het netwerk. Ze investeren in het samenwerkingsverband en willen dus ook resultaten zien die voor hen aantrekkelijk zijn.¹⁰³ Dit zorgt ervoor dat er altijd een spanning blijft bestaan tussen de nationale, individuele doelen van de leden en de transnationale, overkoepelende doelen van EUNIC Warszawa.

¹⁰³ Zie hoofdstuk over culturele netwerken

Ook de verhouding tussen EUNIC leden blijft ambigu, omdat het ene lid meer kan bijdragen aan financiële en organisatorische middelen dan het andere instituut.

6.3 Toekomstscenario 3

Een idee dat opkwam tijdens de gesprekken met geïnterviewden was om EUNIC te laten uitgroeien tot 'Europees cultuur instituut' dat bestaat naast de culturele instituten van afzonderlijke landen. Het instituut kan dan relatief onafhankelijk opereren van de nationale instituten, door bijvoorbeeld een eigen financiële structuur te ontwikkelen. EUNIC is dan niet afhankelijk van de 'goodwill' en de contributie van EUNIC leden, maar kan bijvoorbeeld via de Europese Unie gefinancierd worden. De organisatie kan op deze manier groeien, meer zichtbaarheid genieten en als instituut verder ontwikkelen.

Door het creëren van een Europees cultureel instituut is het gemakkelijker om Europa te representeren op een hoger niveau. Ook kan EUNIC als Europees cultureel instituut meer lokale partners aantrekken: de lokale culturele instellingen weten wie ze moeten aanspreken om een 'Europees' project te initiëren. Voor hen is dat gemakkelijker dan het aanschrijven van 30 individuele culturele instituten. Ook in de analyse van de relatie tussen EUNIC Warszawa en de Europese Commissie kwam aan bod dat een hechtere band met de Europese Commissie vruchtbaar zou kunnen zijn voor het voortbestaan van EUNIC.

Cultuur blijkt bij uitstek een nationaal thema te zijn, waar overheden sterke controle over willen houden. Het is een van de laatste thema's die niet overgenomen zijn door transnationale relaties. Het formuleren van een 'Europese' cultuur en het realiseren van een Europees cultureel instituut kan daardoor weleens op veel weerstand stuiten. Zolang het specifieke belang van dit overstijgende instituut niet duidelijk is, zal geen van de nationale overheden verantwoordelijkheid nemen voor het instituut, en zullen de overheden ook niet geneigd zijn om het instituut te subsidiëren.

Het ontwikkelen van EUNIC tot een Europees cultureel instituut is tijdens de gesprekken een paar keer naar voren gekomen, maar is geen realistische optie. De transnationale samenwerking in de Europese Unie is nog niet vergevorderd genoeg om een dergelijk

instituut te kunnen dragen. Het huidige Europese cultuurbeleid geeft een aantal overstijgende aanknopingspunten voor cultuur in Europa, maar een Europees cultureel instituut dat boven de nationale instituten staat, zou de diversiteit van cultuur moeilijk kunnen presenteren.

6.4 Toekomstscenario 4

EUNIC kan kiezen voor meer strategische sturing en het formuleren van enkele duidelijke speerpunten, maar daarnaast de vrijheid behouden om gezamenlijke projecten te organiseren. In de analyse van hoofdstuk 8 blijkt dat er vooral onduidelijkheid is over de functie van EUNIC. Wat wil EUNIC precies bereiken met de transnationale samenwerking? Zodra hier een explicietere visie op wordt ontwikkeld, zal ook het kiezen van de juiste projecten meer gestructureerd verlopen. Ideeën voor projecten die niet goed binnen de EUNIC speerpunten passen, kunnen dan alsnog georganiseerd worden door de geïnteresseerde instituten, maar niet onder de vlag van het EUNIC logo.

De reeds bestaande mogelijkheden van EUNIC Warszawa worden op deze manier behouden: EUNIC behoudt zijn functie als platform waarbij het gemakkelijk is om op de hoogte te blijven van elkaars activiteiten, en het blijft een instrument om een grote groep potentiële partners in één keer aan te spreken om samen een project te initiëren. Het ontwikkelen van meer strategische sturing zorgt ervoor dat deelnemende instituten en culturele organisaties buiten EUNIC Warszawa gemakkelijker kunnen beoordelen of het samenwerkingsverband voor hen van belang is. Ook is het door de tastbaarheid van de strategische visie gemakkelijker om meer zichtbaarheid te creëren. Het is gemakkelijker om te verwoorden wat samenwerkingsverband 'EUNIC' inhoudt.

Door het opstellen van bepaalde thema's en een duidelijke strategische visie is het mogelijk dat deze niet overeenkomt met de doelstellingen van individuele EUNIC leden. Hierdoor is er een kans dat minder instituten willen investeren in het netwerk. Meer sturing betekent ook verlies van spontaniteit en veelzijdigheid van het samenwerkingsverband. In hoofdstuk 8 bleek dat geen van de EUNIC leden beperkende en verplichte richtlijnen wil. Een tussenweg kan zijn om de huidige 'Charter' zoals die in hoofdstuk 5 is weergegeven te behouden,

waardoor er geen verplichtingen bijkomen voor de deelnemende instituten, maar wel inhoudelijk expliciete speerpunten te verwoorden, waardoor er toch een duidelijkere strategische visie ontstaat voor EUNIC Warszawa.

Het vinden van een goede balans tussen de vrijheid en informaliteit van EUNIC en de strategische structuur en richting van het samenwerkingsverband is een lastige uitdaging. Als EUNIC Warszawa erin slaagt om een visie na te streven waarmee iedereen tevreden is, kan het EUNIC echter wel sterker maken. Een organisatie die ergens voor staat, kan zichzelf ook makkelijker verantwoorden op het gebied van financiering. Bij het aanvragen van subsidies staat vaak centraal dat een project niet op zichzelf moet staan, maar onderdeel uitmaakt van een structurele ontwikkeling die op lange termijn een positieve invloed heeft op diens doelgroep: de Europese samenleving, het culturele klimaat of iets anders.

6.5 Conclusies

De bevindingen die ik tijdens het vooronderzoek en het oriënterende gesprek heb gedaan, hebben bepaald hoe ik het praktijkonderzoek heb vormgegeven. In de resultaten betrek ik zowel de interviews als de literatuur over culturele netwerken en culturele instituten, en de literatuur over de organisatie EUNIC. Over sommige toekomstscenario's kan ik advies uitbrengen, wanneer de resultaten zeer duidelijk een bepaalde kant op wijzen. In andere gevallen is het aan EUNIC Warszawa en de Nederlandse ambassade om een keuze te maken. Hierbij kan mijn onderzoek in acht worden genomen, maar is mijn onderzoek niet sluitend. Het is nodig om bij het definitieve besluit andere elementen te betrekken, zoals de financiële en organisatorische middelen, de bereidwilligheid onder de leden en de omgeving van EUNIC, etc.

Ondanks de risico's van toekomstscenario 1 is het de moeite waard om te onderzoeken of dit een uitvoerbare mogelijkheid is voor de nabije toekomst. Een hechtere samenwerking met de Europese Commissie zorgt ervoor dat EUNIC meer kan betekenen voor het Europese culturele veld. Het is dan wel belangrijk dat de nadruk blijft liggen op actieve deelname en actieve samenwerking met het culturele veld in Europa, en dat de aandacht niet verschuift naar het formuleren van beleid en subsidieregelingen. Voor de Nederlandse ambassade zou

dit een interessant scenario zijn. Op deze manier kan de Nederlandse overheid zonder nationaal cultureel instituut toch een belangrijke positie verwerven in het Europese culturele veld.

Scenario 2 heeft weinig perspectief in zich. Zolang de samenwerking vooral 'leuk' is en niet belangrijk voor de culturele ontwikkeling op de lange termijn, zal dit initiatief over vijf jaar geen levensvatbaarheid meer hebben. De balans tussen investeren en profiteren is dan niet duidelijk genoeg voor de deelnemende instituten. Ook voor de Nederlandse ambassade zal dit scenario niet toereikend zijn wanneer de activiteiten van EUNIC veel tijd, energie en financiële middelen kosten maar niet aansluiten op het ambassadebeleid.

Scenario 3, de realisatie van een Europees Cultureel Instituut, is eveneens geen werkbare ontwikkeling voor de toekomst van EUNIC. Er is teveel weerstand om dit idee te realiseren.

Toekomstscenario 4, mits goed uitgewerkt en goed gecommuniceerd, is een levensvatbare en interessante toekomstvisie voor EUNIC Warszawa. Dit toekomstscenario wordt ondersteund door de literatuur over culturele netwerken in Europa: "De netwerken zijn non-bureaucratisch, informeel van management, maar hebben meestal wel een formeel vastgelegde organisatiestructuur."¹⁰⁴ Dit is de weg van de minste weerstand, omdat er geen instanties van buitenaf bij zijn betrokken, zoals bij scenario 1 wel het geval is. EUNIC Warszawa en het presidentiële team van EUNIC zijn al bezig met het ontwikkelen van een strategische visie en een structuur voor de lange termijn. De visie zal echter explicieter moeten worden verwoordt, wil dit het juiste effect hebben op de ontwikkeling van EUNIC Warszawa. In de literatuur over culturele instituten en culturele netwerken werd al duidelijk dat transnationale projecten nooit kritisch of provocerend zullen zijn, omdat culturele instituten hun eigen land op een positieve manier moeten presenteren. Het is een uitdaging om een dergelijke strategische visie te formuleren zonder instituten af te stoten. Wanneer de Nederlandse ambassade betrokken kan zijn bij dit proces, kan EUNIC Warszawa zich ontwikkelen tot belangrijk instrument voor het uitdragen van het internationaal en Europees cultuurbeleid.

¹⁰⁴ Zie hoofdstuk 3.5 Karakteristieken van culturele netwerken.

7. Aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van EUNIC Warszawa, maar omvat niet alle factoren die een invloed uitoefenen op de toekomst van EUNIC. Behalve de belangen van EUNIC leden zijn er andere factoren, bijvoorbeeld de financiële mogelijkheden, de welwillendheid van de Europese Commissie om mee te werken en de mate van innovatiedrang binnen het lokale culturele veld. Op basis van dit onderzoek kan een stap gezet worden in de goede richting, en van daaruit kan vervolgonderzoek leiden tot een concrete uitwerking van een van de toekomstscenario's. Op grotere schaal draagt het onderzoek bij aan het theoretische discours rondom de ontwikkelingen van transnationale samenwerking binnen Europa. Aanbevelingen wil ik doen aan EUNIC Warszawa en de Nederlandse ambassade, voor wie dit onderzoek direct van belang is.

7.1 Aanbevelingen aan EUNIC Warszawa

Op basis van de toekomstscenario's die in dit onderzoek naar voren kwamen, kunnen de leden van cluster EUNIC Warszawa rond de tafel gaan om te overleggen over de te kiezen route voor de toekomst. Uit de gesprekken die in dit onderzoek zijn geanalyseerd, kwam naar voren dat de meeste leden meer richting en structuur verwachten van EUNIC. Ze verwachten van het presidentiële team of de Cluster Heads meeting dat zij de cluster zullen voorzien van een duidelijke strategische visie voor de lange termijn. Ik ben van mening dat het belangrijk is om als *cluster zo'n* visie op te stellen. Deze moet natuurlijk aansluiten op de overkoepelende visie van het presidentiële team, maar kan diepgaander en explicieter worden verwoordt, omdat deze visie specifiek van toepassing is op EUNIC Warszawa. Het is voor de cluster belangrijk om niet af te wachten wat van bovenaf wordt opgedragen, maar om zelf in kaart te brengen wat de speerpunten zijn van de cluster in Warschau. De toekomstscenario's en de literatuur over culturele netwerken in Europa kunnen hierbij als handvat dienen.

Aan de hand van het toekomstscenario dat EUNIC Warszawa kiest, kan ook de positie van de Nederlandse ambassade daarbij worden gekozen. Als EUNIC verdergaat zoals nu (scenario 2), hoeft Nederland weinig actief deel te nemen. Voor de Nederlandse ambassade is deelname niet interessant wanneer er alleen losse activiteiten georganiseerd worden. Ontwikkelt EUNIC zich tot gesprekspartner van de Europese Commissie en kan EUNIC als orgaan meer lobbyen en meer betekenen voor het culturele veld, dan is het voor de ambassade wel interessant om hier direct bij betrokken te zijn. Als de projecten zijn ingebed in een strategische structuur die aansluit op het Nederlands internationaal cultuurbeleid, dan is deelname aan EUNIC Warszawa zeer interessant voor Nederland. Nederland kan dan zonder eigen cultureel instituut toch een grote speler zijn in het Europese culturele veld.

Als ambassade heeft Nederland andere doelen dan sommige culturele instituten in Warschau. Voor de culturele instituten is het bijvoorbeeld belangrijk om aandacht te besteden aan taalverwerving, omdat ze daar inkomsten uithalen die ze kunnen gebruiken voor andere culturele projecten. Zo'n financiële infrastructuur heeft de Nederlandse ambassade niet, en de promotie van de Nederlandse taal verloopt via een andere weg – de ambassade heeft EUNIC voor dit thema niet hard nodig.

Toch is transnationale samenwerking ook voor Nederland steeds belangrijker, dus het is wel van belang om met een duidelijke visie in EUNIC vertegenwoordigd te zijn. Nu EUNIC op het punt staat om zich verder te ontwikkelen, is het goed om te bedenken in welke opzichten EUNIC Nederland van dienst kan zijn. Wellicht is het goed om samen met de Nederlandse vertegenwoordigers van andere EUNIC clusters (dus de ambassades in Berlijn, Praag, etc.) dezelfde visie uit te dragen, zodat Nederland dezelfde waarden representeert in de verschillende clusters. Wanneer er in de toekomst steeds meer interregionale projecten worden georganiseerd waarbij verschillende clusters met elkaar samenwerken, is het goed dat alle Nederlandse vertegenwoordigers als één orgaan kunnen optreden. De gezamenlijke visie kan worden opgesteld en gecoördineerd vanuit Nederland: bijvoorbeeld door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap of door de SICA, die al nauw betrokken is bij de Nederlandse EUNIC cluster.

Wanneer blijkt dat EUNIC zich ontwikkelt tot sterk instituut voor Europese culturele samenwerking, kan het voor Nederland interessant zijn om een apart budget te reserveren voor EUNIC doeleinden. Er is dan geen (financiële) spanning tussen nationale/bilaterale projecten van de ambassade en EUNIC projecten, omdat EUNIC projecten uit een speciaal 'potje' gefinancierd kunnen worden. Dit bevordert het gemak waarmee Nederland vertegenwoordigd kan zijn in EUNIC.

7.3 Aanbevelingen aan de Nederlandse ambassade te Warschau

Zoals al eerder aangegeven kan vervolgonderzoek zich richten op de uitvoerbaarheid van een van de toekomstscenario's. Hierbij zijn de belangrijkste onderzoekscomponenten de organisatorische en financiële middelen en de bereidwilligheid van de Europese Commissie. Uit de literatuur over culturele netwerken in Europa bleek dat veel netwerken een goede start maken, maar moeilijkheden hebben bij het vinden van structurele financiële steun. Hierdoor zijn de netwerken genoodzaakt om zich te richten op korte termijndoelstellingen, terwijl het juist op het gebied van culturele samenwerking interessant is om te investeren in relaties voor lange termijn. Om te voorkomen dat EUNIC Warszawa in dezelfde valkuil terechtkomt, is het belangrijk om hier aandacht aan te besteden voordat er geïnvesteerd wordt in een uitgebreide lange termijnstrategie.

Op wetenschappelijk niveau kan er vervolgonderzoek gedaan worden naar Europese culturele samenwerking. Vragen waar ik tegenaan liep tijdens mijn onderzoek zijn: in hoeverre zijn nationale overheden bereid om op het gebied van 'cultuur' samen te werken op transnationaal niveau? Op basis waarvan wordt het Europees Cultuurbeleid vormgegeven? Ook casestudies naar de 'best practices' en valkuilen van bestaande culturele netwerken kunnen behulpzaam zijn bij het ontwikkelen van een Europese samenwerkingsstructuur op het gebied van cultuur.

Literatuur

Baarda D.B, De Goede M.P.M., Teunissen J. *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Houten: Wolters-Noordhoff, 2005.

Bahg CG. 'Major systems theories throughout the world.' In: *Behavioral Science*, 35 (2), 1990, p. 79-107. (geraadpleegd op 20 mei 2010 via <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=9603041509&site=ehost-live>)

Bellier I. en Wilson T. *An anthropology of the European Union : building, imagining and experiencing the New Europe*. Amsterdam: Editions Rodopi B.V. 2000.

Bertalanffy L.V. *Problems of life*. New York: Wiley, 1952.

Boeije H. *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom, 2008.
Ventura C.A.A, Cavalcanti M.F., De Paula V.A.F. 'The Systems Approach to the Pluralist Theory of International Relations: A Case Study of the European Union.' In: *Systemic Practice and Action Research*, 19, 2006, p. 475–487. (geraadpleegd op 15 mei 2010 via <http://www.springerlink.com/content/0n38772512m1313t/>)

Calvino I. *Six memos for the next millennium*. New York: Vintage 1988 (geraadpleegd op 11 maart 2010 via http://books.google.nl/books?id=vXCrx-B2AKUC&printsec=frontcover&dq=calvino+six+memos+for+the+next+millenium&source=bl&ots=E3aRpdzhD1&sig=jeiNGFP37_obX9_hpQO9XZ2bD-w&hl=nl&ei=040gTNRWL5P8Oc3ewDY&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false)

Diken B. en Albertsen N. 'Artworks networks – Field, system or mediators?' In: *Theory, Culture & Society*, 21 (3) 2004, p. 35-58.

European Commission. *The Culture Programme 2007-2013 – Culture in Motion*. Luxembourg: Office of Official Publications of the European Communities 2009.

European Cultural Convention, 1954 (geraadpleegd op 14 maart 2010 via www.conventions.coe.int/)

Fischer R. 'Beyond Cultural Diplomacy: International cultural co-operation policies: whose agenda is it anyway?' In: *Conference Cracow – CIRCLE network*, 1999.

Paschalidis G. 'Exporting National Culture: Histories of Cultural Institutes Abroad.' In: *International Journal of Cultural Policy*, 15 (3) 2009, p. 275-289. (geraadpleegd op 25 februari 2010 via www.informaworld.com/index/914867659.pdf)

Rijgersberg R.W. *The modern state and transnational interdependence : implications of globalization for democratic constitutional governance examined through the lens of the Internet*. Groningen: RUG 2009 (geraadpleegd op 14 mei 2010 via <http://irs.ub.rug.nl/ppn/321601440>)

Staines J. *Network solutions for cultural cooperation in Europe*. In opdracht van The European Forum for the Arts and Heritage, 2003. (geraadpleegd op 14 maart 2010 via http://www.efah.org/components/docs/networks_ngo_5.pdf)

Vroonhoven, N. van. *Kunst als beleidsinstrument: het mág*. In: Boekman 81 Kunst en Politiek Amsterdam: Calff & Meischke 2009.

Wiesand A.J. *"European Cultural Co-operation" in the G2CC-LAB-Environment*. European Institute for Comparative Cultural Research, 2005. (geraadpleegd via <http://www.interarts.net/descargas/interarts668.pdf>)

Websites

<http://www.eunic-europe.eu/>

<http://www.eunic-netherlands.eu/>

www.conventions.coe.int/

<http://www.2010againstopoverty.eu/>

www.generation89.eu

Bijlagen

- 1 Analyse van interviews met EUNIC leden.
- 2 Analyse van subsystemen – per instituut (*niet voor publicatie*)
- 3 EUNIC. Action Points Cluster Heads meeting December 2009.
- 4 EUNIC. ESA3 (EUNIC Summer Academy 3) Bucharest - invitation letter.
- 5 EUNIC. EUNIC Cluster Warszawa Projects 2009-2010.
- 6 EUNIC. EUNIC Warszawa Standard Charter 2007.
- 7 EUNIC. EUNIC Work Plan 2009-2010.
- 8 EUNIC. Meeting of the EUNIC presidency with Odile Quintin, DG EAC, Brussels, 23th March 2006.
- 9 EUNIC. Presidency Roles and Responsibilities.
- 10 EUNIC. President Letter September 2009.
- 11 EUNIC. Report on Presidency meeting with Odile Quintin, DG EAC, Brussels, 26 july 2006.
- 12 Interviews met EUNIC leden (*niet voor publicatie*)
 - Meeting José Carlos Costa Dias Instituto Camoes – 29th of March 15.30-17.00
 - Meeting Martin Wälde – Goethe Institut – 20th of April 2010 10.00-11.10
 - Meeting Monica Voitovici – Romanian Cultural Institute – 28th of April 2010 19.00-20.15
 - Meeting Tony O’Brien – British Council – 21th of April 2010 15.45-16.40
 - Afspraak Martin van Dijk – Nederlandse ambassade – 12 mei 2010 11:30-12:30
 - Meeting Ulla Krauss-Nussbaumer – Austrian Cultural Forum – 6th of May 10:00-11:00
 - Meeting Stéphane Wlodarczyk – Institut Français – 4th of May 10:30-11:30
 - Afspraak Koen Haverbeke – Vlaamse vertegenwoordiging – 4 mei 2010 15:00-15:45
- 14 SICA. Geschiedenis van EUNIC.