

# THOMAS

ORGANISATIESTRATEG



## Samen sterker door samenspel

*Over het succes van We the North en over de toekomst*

Opdrachtgever: Gezamenlijke overheden in *We the North*

Versie: DEFINITIEF RAPPORT

Datum: Matigge di Trevi, 19 oktober 2023

# Inhoud

1	Samenvatting .....	4
2	Aanleiding, opdracht en werkwijze .....	5
2.1	Aanleiding voor dit onderzoek .....	5
2.2	Opdracht aan Thomas van Dalen .....	5
2.3	Toelichting onderzoeksproces .....	6
3	Wat is <i>We the North</i> ? .....	7
3.1	<i>We the North</i> is groot en klein tegelijk .....	7
3.2	Bepalende kenmerken voor de dynamiek .....	7
3.3	Overzicht van de vele doelen van <i>We the North</i> .....	8
4	Over het wonder van <i>We the North</i> .....	10
4.1	Het Noorden heeft sterk aan positie gewonnen .....	10
4.2	Sectoren en individuele partijen zijn gegroeid .....	10
4.3	Een gezamenlijke taal en meer samenhang in de visie .....	11
5	Waar schuurt het bij <i>We the North</i> ? .....	12
5.1	Relatieve ongrijpbaarheid .....	12
5.2	Gebrek aan stabiliteit en continuïteit .....	12
5.3	Zorgen over balans overheid/sector en representativiteit .....	13
6	Compacte conclusie en vragen .....	14
6.1	Overwegend positief met veel (ongelijksoortige) bewijslast .....	14
6.2	Discrepancie tussen beeldvorming en ‘de achterkant’ .....	14
6.3	Vragen voor de toekomst .....	14
7	Handvatten en aanbevelingen .....	16
7.1	Blijf bij het oorspronkelijk motief en versimpel .....	16
7.2	Kies voor financiering van lange lijnen en schrap de regeling .....	16
7.3	Creëer een grotere separate pot voor bestuurlijke prioriteiten .....	17
7.4	Verstevig de ondersteuning; met name de communicatie .....	17
7.5	Verruimen van het budget moet geen taboe zijn .....	17
7.6	Deze evaluatie is een aanzet voor verder denkwerk .....	18

Bijlage 1. Participanten .....	19
Deelnemers enquête .....	19
Deelnemers werkatelier netwerken .....	19
Betrokkenen ambtenaren .....	19
Deelnemers individuele interviews .....	20

# 1 Samenvatting

Hieronder zijn de samenvattingen die onder elk hoofdstuk staan samengebracht.

- Dit evaluatieonderzoek heeft een kwalitatief karakter. Het is niet bedoeld als een finale diepgaande analyse, maar als tussentijds beeld. Dit beeld is primair gefundeerd op gesprekken met deelnemers uit het cultuurveld. In tweede instantie zijn ook de ambtelijk verantwoordelijken betrokken in het proces. Het is geen evaluatie op het niveau van alle individuele projecten, maar onderzoekt de waarde en de betekenis van *We the North* als geheel. Daarnaast is onderzocht hoe *We the North* kan worden verbeterd.
- *We the North* straalt grootsheid en visie uit, als samenwerking tussen noordelijke overheden. Tegelijkertijd is het innig verbonden met culturele netwerken. Het is een initiatief dat de ogen op zich gericht weet. Ondanks het feit dat het qua middelen een vrij bescheiden initiatief betreft is het een voorbeeld van een bijzondere en nieuwe manier waarop overheden door samenwerking hun individuele positie kunnen versterken. *We The North's* talrijke 'doelen' weerspiegelen in feite een gedeelde visie van zeven overheden over de gewenste ontwikkeling in de cultuursector.
- Het succes van *We the North* schuilt in het vermogen om de noordelijke regio krachtig te positioneren bij nationale overheden en fondsen. De winst zit echter ook in een versterkt regionaal bewustzijn en een betere connectie tussen overheden. Bestuurders en ambtenaren zijn nauwer gaan samenwerken. Het programma heeft ook bijgedragen aan een beter samenspel binnen de diverse culturele sectoren. Doordat ze hun context beter kennen weten individuele instellingen zich beter te positioneren en konden ze nuttige nieuwe initiatieven lanceren. De instellingen stellen ook vast dat het boven-provinciaal netwerk van talentontwikkeling sterk is gegroeid. Er zijn nu meer kansen voor talent.
- De inzet en prestaties van *We the North* zijn bewonderenswaardig. Tegelijk zijn er punten in de structuur die verfijning kunnen gebruiken. De huidige werkwijze leidt tot de nodige onzekerheid in de sector. Die wordt met name veroorzaakt door de regeling en door de kortetermijn-financiering. Op het punt van balans tussen overheidsbemoedening en sectorale inbreng valt winst te behalen. Ook zouden de overheden een gelijkwaardig gevoel van betrokkenheid moeten kunnen voelen. Zo valt er nog meer winst voor het Noorden uit te halen.
- Wat begon als een impuls om de cultuursector in het Noorden naar een hoger niveau te tillen heeft tot structurele verbeteringen geleid. Om de behaalde winst te consolideren is een volgende stap essentieel. De nadruk moet nu komen te liggen op langdurige samenwerkingen en dito financiering in plaats van op een regeling. De regeling veroorzaakt veel ruis en kan het beste worden geschrapt. De organisatie moet steviger worden en de communicatie vergt meer aandacht. De beleidscyclus kan aan structuur winnen. Tot slot beveelt dit onderzoek aan om de financiering structureel te verhogen om de gestegen lasten te compenseren en om de kansen op verdere gezamenlijke noordelijke groei te faciliteren.

## 2 Aanleiding, opdracht en werkwijze

In dit hoofdstuk worden de achtergrond en de motivatie voor dit onderzoek uiteengezet, evenals de specifieke opdracht die eraan ten grondslag ligt. Verder wordt de methodologie toegelicht waarmee het onderzoek is uitgevoerd.

### 2.1 Aanleiding voor dit onderzoek

Voor de periode 2021-2024 hebben de betrokken overheden een toekomstdocument vastgesteld. Volgens een bestuurlijke afspraak diende halverwege de periode een tussenevaluatie te worden uitgevoerd. Dit ter voorbereiding op de nieuwe bestuursperiode. Deze evaluatie zou een licht en kwalitatief karakter moeten hebben. Op basis van gesprekken met participanten zou door een onafhankelijke partij een beeld worden gegeven van de waarde van het programma. Een belangrijk aspect van de evaluatie was het beoordelen van de realisatie van de ambities en beloften zoals omschreven in het toekomstdocument.

Vragen die zijn geformuleerd zijn:

- Hoe zien de resultaten van *We the North* eruit?
- Wat is de toegevoegde waarde van *We the North* ten opzichte van het reguliere beleid van de betrokken gemeenten en provincies?
- In hoeverre zijn de ambities en beloften uit het toekomstdocument gerealiseerd?
- Welke aanpassingen kunnen gemaakt worden om het concept van *We the North* te versterken?
- Hoe verhoudt de wens om financiële impulsen te geven zich tot de beoogde langetermijneffecten?

### 2.2 Opdracht aan Thomas van Dalen

*Voer een evaluatieproces uit waarin de kritische ervaringen van betrokkenen bij We the North in de afgelopen jaren worden geactiveerd. Voer een deskstudie uit en stel daarna in samenspraak met de overheden een vragenlijst op. Bevraag daarmee rechtstreeks alle culturele partners. Breng de uitkomsten, analyseer en problematiseer, en bespreek deze met enkele individuele instellingen en in een werkatelier met vertegenwoordigers van de verschillende netwerken. Bespreek het beeld en de aanbevelingen tussentijds in een werkatelier met de betrokken overheden. Vat vervolgens alle uitkomsten samen in een overzichtelijk en helder geschreven document dat zich ook leent voor bespreking met bestuurders en politici. Geef daarin naast de hierboven beschreven beschouwing ook aanbevelingen voor de nabije en verder gelegen toekomst. Bespreek dat in een gezamenlijke bijeenkomst met overheden en penvoerders en maak daarna in overleg met de opdrachtgever de definitieve versie af.*

## 2.3 Toelichting onderzoeksproces



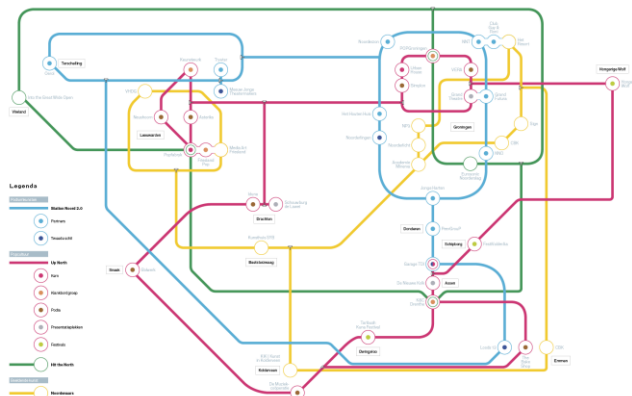
In de vooronderzoeksfase startte het proces met een overleg met de opdrachtgever om de planning en de benodigde documenten te bepalen. Vervolgens is een deskonderzoek uitgevoerd, waarna een online vragenlijst is opgesteld gericht op alle betrokken culturele instellingen. Deze conceptvragenlijst is ter bespreking voorgelegd tijdens een online-sessie met ambtelijke vertegenwoordigers van de overheden. Tijdens de verdiepingsfase zijn de resultaten van de online vragenlijst geanalyseerd en zijn er interviews gevoerd met individuele organisaties. Er is ook een werkatelier voorbereid met vertegenwoordigers van de netwerken, waarin de initiële analyses en inzichten van Thomas van Dalen centraal stonden. Na verdere analyse is er een presentatie voorbereid voor de ambtenaren. Het streven was om na deze fase helder te hebben wat er in het eindrapport zou moeten staan. In de rapportagefase is een conceptrapport opgesteld. Er is een online-bijeenkomst georganiseerd om dit rapport te bespreken met vertegenwoordigers van zowel de overheden als de culturele instellingen. Na deze bespreking is het definitieve rapport opgesteld.

*Dit evaluatieonderzoek heeft een kwalitatief karakter. Het is niet bedoeld als een finale diepgaande analyse, maar als tussentijds beeld. Dit beeld is primair gefundeerd op gesprekken met deelnemers uit het cultuurveld. In tweede instantie zijn ook de ambtelijk verantwoordelijken betrokken in het proces. Het is geen evaluatie op het niveau van alle individuele projecten, maar onderzoekt de waarde en de betekenis van We the North als geheel. Daarnaast is onderzocht hoe We the North kan worden verbeterd.*

## 3 Wat is *We the North*?

De interpretaties van *We the North* variëren. In dit hoofdstuk wordt beknopt beschreven hoe de onderzoeker *We the North* heeft geïnterpreteerd.

### 3.1 *We the North* is groot en klein tegelijk



*We the North* presenteert zich als een 'cultuurprogramma'. Dit initiatief, voortgekomen uit de samenwerking van de drie noordelijke provincies samen met de gemeenten Assen, Leeuwarden, Groningen en Emmen, kent een rijke interactie met culturele instellingen. In de structuur van *We the North* zijn drie niveaus te onderscheiden.

- Een bestuurlijk platform
- Een ambtelijke samenwerking
- Diverse culturele netwerken

Het materiele fundament van het programma bestaat uit financiering via de begroting en financiering via een regeling die door een van de overheden, namens alle partijen, wordt uitgevoerd. Samen leggen de overheden zes ton op jaarbasis in. Een deel van deze middelen (€ 386.000) wordt direct aan specifieke initiatieven verstrekt, het andere deel wordt grotendeels verstrekt via aanvragen.

### 3.2 Bepalende kenmerken voor de dynamiek

De dynamiek van de samenwerking binnen *We the North* zal volgens de onderzoeker mede worden bepaald door de volgende kenmerken:

- Een omvangrijk aantal grote gedeelde beleidsdoelen als uitgangspunt;
- Discrepancie tussen de breedte van de doelen, de omvang van de opgaven en middelen;
- Een variëteit aan betrokken overheden met hun eigen schaal, uitdagingen en politieke achtergronden;
- Een netwerk van toegewijde ambtenaren van de verschillende overheden die niet allemaal evenveel tijd beschikbaar hebben voor dit werk;

- Besluitvorming die gebaseerd is op bestuurlijke consensus en dus ook op 'de klik' tussen bestuurders.

Wat betreft doelstellingen en ambities straalt *We the North* grootsheid en visie uit. De landelijke interesse voor *We the North* is groot. En dat gaat verder dan alleen de culturele sector. *We the North* is een voorbeeld van een innovatieve samenwerking tussen overheden, ingegeven door het besef dat veel grote uitdagingen van deze tijd een gezamenlijke aanpak vergen.

### 3.3 Overzicht van de vele doelen van *We the North*

<p>Versterken en vernieuwen voor een samenhangende culturele infrastructuur met goede onderlinge verbindingen in de regio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instellingen versterken en verstevigen met de kennis en expertise uit Noord-Nederlandse samenwerkingsverbanden.</li> <li>• Methodes ontwikkelen en faciliteren kennisuitwisseling door de cultuursector in Noord-Nederlands verband, gericht op het aanbieden van nieuwe producten om nieuwe publieksgroepen aan te boren.</li> </ul>
<p>Het versterken van de keten talentontwikkeling in verdieping en professionalisering voor Noord- Nederland op het gebied van cultuur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het creëren en doorontwikkelen van professionele netwerken en partnerschappen waarbinnen talenten (fase 3 en 4) worden doorverwezen voor passende ontwikkeling op maat binnen Noord- Nederland. We richten ons met name op jonge makers (vooropleidingen, talentklassen, talentstages), studenten van kunstvakopleidingen en beginnende professionele cultuurmakers.</li> <li>• Professionele begeleidingstrajecten ten minste bestendigen en waar mogelijk uitbreiden met plekken voor talenten podiumkunsten, popcultuur, beeldende kunst en vormgeving en film.</li> <li>• Het naar behoefte ondersteunen van begeleidingstrajecten in en tussen culturele disciplines die er in noordelijk verband nog niet zijn, waaronder: →Film (net gestart) → Letteren → Erfgoed</li> <li>• In de netwerken voor talentontwikkeling niet alleen aandacht besteden aan artistieke kwaliteiten, maar ook aan ondernemerschap.</li> <li>• De (beoogde) BIS ontwikkelinstellingen een gezamenlijke opdracht meegeven om talentontwikkeling op elkaar af te stemmen.</li> </ul>
<p>Met het Rijk zorgen voor een kwalitatief sterke culturele infrastructuur in Noord- Nederland.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het culturele basisvoorzieningsniveau (beeldende kunst, letteren, podiumkunsten, film, erfgoed, digitale cultuur en vormgeving) in Noord-Nederland versterken waarbij de afstand tot de voorziening geen belemmering mag zijn voor inwoners.</li> <li>• Als regio aan tafel zitten met de Raad voor Cultuur, het Ministerie van OCW en landelijke cultuurfondsen in de consultatiefase van beleidsprocessen en regelingen.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invloed uitoefenen op gezamenlijk opdrachtgeverschap met OCW met als doel dat BIS-instellingen voldoende ruimte hebben voor verbreding, vernieuwing en regionaal publieksbereik.</li> <li>• De stedelijke regio als instrument op de landelijke agenda houden en inzetten op programmatische samenwerking.</li> <li>• Bestuurlijke vertegenwoordiging in IPO en VNG.</li> </ul>
--	--

*We the North straalt grootsheid en visie uit, als samenwerking tussen noordelijke overheden. Tegelijkertijd is het innig verbonden met culturele netwerken. Het is een initiatief dat de ogen op zich gericht weet. Ondanks het feit dat het qua middelen een vrij bescheiden initiatief betreft is het een voorbeeld van een bijzondere en nieuwe manier waarop overheden door samenwerking hun individuele positie kunnen versterken. We The North's talrijke 'doelen' weerspiegelen in feite een gedeelde visie van zeven overheden over de gewenste ontwikkeling in de cultuursector.*

## 4 Over het wonder van *We the North*

In dit hoofdstuk brengen we de belangrijkste inzichten samen die we hebben verkregen uit de enquête en de gesprekken over het succes van *We the North*. Hierin komen uiteraard ook al een paar kritische elementen terug.

### 4.1 Het Noorden heeft sterk aan positie gewonnen

#### Samengevatte winstpunten uit de analyses:

- Versterkte invloed en kracht richting de rijksoverheid en fondsen
- Toegenomen cultuur-bestuurlijk bewustzijn
- Groter regiobewustzijn.

Uit stukken, reacties en gesprekken blijkt overduidelijk dat *We the North* zeer effectief is geweest, en nog steeds is, om het Noorden een sterke positie te geven in dialogen met rijksoverheden en fondsen. Dit heeft de onderzoeker ook kunnen vaststellen in gesprekken met veel verschillende landelijke stakeholders. Er is bijna geen recent cultuurcongres in het land waar *We the North* niet wordt aangehaald. Hoewel niet iedereen precies kan uitleggen wat het programma inhoudt, is het duidelijk dat het indruk heeft gemaakt en nog steeds volop in de aandacht staat. Het feit dat dit met een relatief bescheiden investering, in verhouding tot de begrotingen van de individuele overheden, is bereikt, verdient groot respect. Culturele instellingen geven tal van voorbeelden van de voordelen die zij dankzij dit initiatief hebben behaald. Het betreft hier met name specifieke financiële voordelen die de sector anders waarschijnlijk nooit had verkregen. Geen enkele nationale partij, kabinet, staatssecretaris of fondsdirecteur kan nog om de noordelijke overheden heen. Toch werd tijdens gesprekken opgemerkt dat deze lobby niet binnen alle sectoren even sterk is. Sommige disciplines, zoals de podiumkunsten, hebben duidelijk meer aandacht gekregen.

### 4.2 Sectoren en individuele partijen zijn gegroeid

#### Samenvatting van winstpunten uit analyses

- Versterking van interprovinciale netwerken door kennisdeling en samenwerking.
- Verhoogde zichtbaarheid en groeiend sectorbewustzijn.
- Identificatie en versterking van zwakkere punten door innovatie, onderzoek en verbetering.
- Promotie van talentontwikkeling binnen film, theater, muziek en beeldende kunst.
- Toevoeging van interprovinciale functies.

De meerderheid van de individuele instellingen kan duidelijk specificeren welke voordelen ze hebben behaald door *We the North*. De door de overheden beoogde transformaties vinden daadwerkelijk plaats en zijn veelal ook echt van boven-provinciaal niveau. Er zijn diverse netwerken die sinds *We the North* prominenter zijn geworden of zelfs nieuw zijn ontstaan. Dit heeft geleid tot een beter overzicht van de sterktes en zwaktes binnen sectoren. Uit interviews en enquêtes blijkt dat het 'sectorbewustzijn' binnen verschillende deelsectoren is toegenomen. De verschillende sectoren lijken zich ook meer bewust geworden van elkaar. Door een groter context-bewustzijn en een beter samenhangend verhaal heeft de sector een sterkere positie verkregen in gesprekken met

de overheid en met fondsen. Deze analyse is niet van toepassing op alle deelsectoren binnen de cultuursector.

Een centraal thema is de stimulans voor talentontwikkeling in de regio. Door de financiële ondersteuning van *We the North* konden organisaties hun projecten voortzetten of nieuwe initiatieven opstarten. Lokaal talent krijgt volgens de betrokkenen meer kansen. Ook zijn nieuwe samenwerkingen ontstaan, vaak over de grenzen van gemeenten en provincies heen. Het netwerk is fijner en sterker geworden.

### 4.3 Een gezamenlijke taal en meer samenhang in de visie

Uit de gesprekken blijkt een dat het 'cultuur-bestuurlijk' bewustzijn in het Noorden is versterkt. De doelen die zijn benoemd in de meerjarenvisie van *We the North* kunnen gezien worden als een uitdrukking van een gezamenlijke visie. De gedeputeerden en wethouders kennen elkaar beter en het cultuurdomein heeft aan gewicht, betekenis en zichtbaarheid gewonnen. Ook ambtenaren hebben nu een betere onderlinge bekendheid en houden elkaar scherp. Er is een groeiend bewustzijn van de regio als een geheel, waarbij de overeenkomsten, die significant zijn, sterker worden gevoeld. Uit de gesprekken blijkt ook dat overheden van elkaar leren, elkaar scherp houden en soms zelfs een positieve competitie met elkaar ervaren. Deze elementen worden gezien als belangrijke winstpunten van *We the North*. Volgens culturele instellingen kunnen de kansen die deze samenwerking biedt, nog verder worden benut. Het zou bijzonder waardevol zijn als overheden hun doelen en werkwijzen ook binnen het eigen beleid verdergaand samen zouden optrekken.

*Het succes van We the North schuilt in het vermogen om de noordelijke regio krachtig te positioneren bij nationale overheden en fondsen. De winst zit echter ook in een versterkt regionaal bewustzijn en een betere connectie tussen overheden. Bestuurders en ambtenaren zijn nauwer gaan samenwerken. Het programma heeft ook bijgedragen aan een beter samenspel binnen de diverse culturele sectoren. Doordat ze hun context beter kennen weten individuele instellingen zich beter te positioneren en konden ze nuttige nieuwe initiatieven lanceren. De instellingen stellen ook vast dat het boven-provinciaal netwerk van talentontwikkeling sterk is gegroeid. Er zijn nu meer kansen voor talent.*

# 5 Waar schuurt het bij *We the North*?

Dit hoofdstuk analyseert de voornaamste kritische feedback uit zowel enquêtes als de gesprekken over de uitdagingen van *We the North*. Deze betreffen met name de manier waarop het programma op dit moment is georganiseerd.

## 5.1 Relatieve ongrijpbaarheid

### Kritische punten uit de analyse:

- De moeilijk te vatten en veelzijdige aard van *We the North*
- Doelstellingen versus middelen
- Een gebrek aan transparantie
- Communicatie-uitdagingen en de 'dubbele' identiteit van ambtenaren

Uit gesprekken blijkt dat veel van de kritiek op *We the North* betrekking heeft op de moeilijk te definiëren en meerduidige aard van de samenwerking. De regeling kan worden beschouwd als een voorname bron. Hoe het aanvraagproces verloopt en welke timing daaraan hangt is voor velen onduidelijk. Ook zijn er geen vormeisen, waardoor men niet weet wat wordt verwacht. De doelen zijn zeer breed en er zijn geen strikte vereisten voor de vorm van de aanvraag. Datzelfde geldt voor de rapportages die daarna volgen. Omdat het aantal doelen groot is, en de middelen bescheiden zijn, worden de keuzes soms als willekeurig of politiek ervaren.

Een ander punt dat veelvuldig aan de orde kwam in de gesprekken, is de communicatie. *We the North* is een samenwerkingsvorm die een zeer zorgvuldige communicatie vraagt. Het is logisch dat een programma onder de vlag *We the North* alle aandacht trekt. Wie wil daar nu niet bij horen? Dat roept grote verwachtingen op die wel moeten worden gemanaged. Met elk type stakeholder, en dat zijn er nogal wat, moet eigenlijk op passende manier worden gecommuniceerd. Daar is nu geen tijd en geen plan voor. Een aantal instellingen heeft ook aangegeven moeite te hebben met het feit dat soms onduidelijk is of men te maken heeft met de ambtenaar vanuit de eigen overheid of namens *We the North*.

## 5.2 Gebrek aan stabiliteit en continuïteit

### Kritische punten uit de analyse:

- Onzekerheid over toekomstige financiering.
- Het evenwicht tussen tijdelijke en langdurige financiering.
- Regelmatige verandering van bestuurders.
- Cohesie in het beleid betrokken overheden.

De duurzaamheid van de winst voor *We the North* hangt sterk samen met betrouwbare financiering. Uit gesprekken blijkt een toenemende bezorgdheid over de zekerheid hiervan in de toekomst. Culturele instellingen worstelen met de balans tussen korte-termijn-financiering en een samenwerking die pas rendeert op de langere termijn. Men kan niet bouwen op een ad hoc fundament. Ook is door enkele deelnemers opgemerkt dat de uitvoeringspraktijk in de sector niet altijd volgens de principes van *fair pay* en *fair practice* zou zijn.

Culturele instellingen geven aan dat het programma ook sterk afhankelijk is van de inzet van de wisselende bestuurders. Voor de geloofwaardigheid en continuïteit van *We the North*, ook in de richting van de landelijke overheden en fondsen, is het essentieel dat er een consistente dialoog blijft tussen culturele instellingen en overheden en dat er stabiele verbindingen worden opgebouwd. Het bestuurlijke netwerk en de daaruit voortvloeiende afspraken zijn cruciaal; ze vormen het dynamische kloppend hart van *We the North*. Dit dient behouden te blijven. Tegelijkertijd is het nodig om de samenwerking op zowel ambtelijk als cultureel niveau te verstevigen en toekomstbestendig te maken. Het huidige model is te fragiel en te afhankelijk van individuen. Gezien de belangen die op het spel staan, is dit onhoudbaar.

Hoewel er duidelijk veel tijd en energie wordt gestoken in *We the North*, heeft het initiatief op momenten een kwetsbaar karakter. De passie en toewijding zijn overduidelijk aanwezig op alle niveaus, maar de hoge verwachtingen kunnen niet altijd worden waargemaakt, met name doordat het regelmatig ontbreekt aan tijd.

### 5.3 Zorgen over balans overheid/sector en representativiteit

#### Kritische punten uit de analyse:

- *We the North* is te bestuurlijk en te bureaucratisch.
- Uitdaging om alle drie de provincies op gelijke wijze te bedienen.
- Er is een perceptie van een onevenredige focus op bepaalde regio's.
- Niet alle disciplines krijgen de volledige aandacht.

*We the North* is typisch een voorbeeld van een samenwerking waarbij overheden en sectorpartners op min of meer gelijke voet samenwerken om een gemeenschappelijk probleem aan te pakken. De gesprekken leren dat dit goed werkt, maar er wordt ook gewezen op het belang van balans en representativiteit. Er heerst een perceptie dat er een onevenredige focus is op bepaalde regio's. Verder krijgen niet alle sectoren de aandacht. En hoewel *We the North* op papier een initiatief is dat zowel overheden als netwerken omvat, zijn er in de praktijk enkele discrepanties zichtbaar. In de ogen van een deel van de culturele instellingen is het toch primair een overheidsconstruct. Om ook in de toekomst de beoogde resultaten te kunnen realiseren lijkt het belangrijk dat zowel overheden als sector zich als eigenaar ervaren van het construct. De coronaperiode heeft niet geholpen om de perceptie van gezamenlijkheid te versterken. Ook viel er een gat in de bestuurlijke betrokkenheid door de bestuurswisselingen.

*De inzet en prestaties van We the North zijn bewonderenswaardig. Tegelijk zijn er punten in de structuur die verfijning kunnen gebruiken. De huidige werkwijze leidt tot de nodige onzekerheid in de sector. Die wordt met name veroorzaakt door de regeling en door de korte-termijn-financiering. Op het punt van balans tussen overheidsbemoedienis en sectorale inbreng valt winst te behalen. Ook zouden de overheden een gelijkwaardig gevoel van betrokkenheid moeten kunnen voelen. Zo valt er nog meer winst voor het Noorden uit te halen.*

## 6 Compacte conclusie en vragen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en de belangrijkste vragen van deze tussentijdse lichte kwalitatieve evaluatie samengebracht

### 6.1 Overwegend positief met veel (ongelijksoortige) bewijslast

De positieve geluiden domineren de enquêteresultaten en de werksessies. Wat er met 6 ton per jaar wordt gerealiseerd is, ook dankzij de forse ureninzet op alle niveaus, indrukwekkend. Volgens de betrokken culturele instellingen wordt op vrijwel alle beoogde terreinen vooruitgang geboekt. Deze ‘bewijslast’ is wel principieel versnipperd en ongelijksoortig van aard vanwege het grote aantal doelen en de verscheidenheid aan activiteiten. Op projectniveau zal meestal goed vast te stellen zijn wat de resultaten zijn, maar op een overkoepelend wordt dit complexer. Dit komt doordat de individuele plannen allemaal verschillend zijn gestructureerd. Sommige zijn zeer gedetailleerd en andere meer grofmazig. Met doelen en criteria is per plan anders omgegaan. De sectoren verschillen uiteraard ook sterk. Het is daarom principieel lastig om de resultaten van de activiteiten op overstijgend niveau op een heel tastbare manier uit te drukken. Niemand zit te wachten op een heel strak stramien en dito administratieve druk. Dat zou te belastend zijn, en ook de dynamiek eruit halen, maar dit maakt het wel extra belangrijk om het verhaal van de successen in alle bestuurskamer, staten en raden te blijven vertellen.

### 6.2 Discrepantie tussen beeldvorming en ‘de achterkant’

Er is een duidelijke onderstroom te bespeuren in de gesprekken over de relatieve ongrijpbaarheid van het vehikel. Buiten het Noorden wordt *We the North* in de sector gezien als iets groots en indrukwekkends. Maar binnen een deel van de culturele instellingen in het Noorden wordt het gezien als iets waartoe zij onterecht (nog?) geen toegang hebben. Dit beeld staat in schril contrast met de soms wat kwetsbare uitstraling van de organisatie van dichtbij. Als deze discrepantie niet wordt aangepakt, kan dit de samenwerking in de toekomst onder druk zetten. Het is belangrijk om deze kloof in de nabije toekomst te overbruggen. In het volgende hoofdstuk worden hier voor aanbevelingen gedaan.

### 6.3 Vragen voor de toekomst

Dit onderzoek leidt tot zeven vragen die om beantwoording vragen:

1. Hoe kan het model meer eigen worden gemaakt voor de sector, terwijl de binding met bestuurders optimaal blijft?
2. Op welke wijze kunnen de processen transparanter en soepeler worden?
3. Op welke manier kan de communicatie en marketing worden verbeterd, met respect voor de complexiteit en gelaagdheid van de sector?
4. Welke strategieën waarborgen een balans tussen regionale herkenning en gezamenlijke slagkracht/identiteit?
5. Hoe verhoudt de behoefte tot meer houvast en structurele financiering zich tot het huidige instrumentarium en de huidige werkwijze?

6. Op welke wijze wordt de impact van het geheel beter zichtbaar gemaakt, en is deze mogelijk ook meetbaar, op een niveau boven de afzonderlijke projecten?
7. Welke maatregelen waarborgen dat de budgetten in lijn blijven met de taken en met de gestegen lasten?

In het volgende hoofdstuk wordt een eerste aanzet gegeven voor de beantwoording van deze vragen.

*Deze evaluatie, hoewel beknopt en kwalitatief, leidt tot een overtuigende en overwegend positieve conclusie. Uit zowel enquêtes als gesprekken blijkt dat de meerderheid van de feedback positief is. Ondanks de behaalde indrukwekkende resultaten, vormt het veelvoud aan doelen en activiteiten een uitdaging bij het verkrijgen van een volledig overzicht. Het meten van de algehele impact is complex, aangezien iedereen net iets anders te werk gaat. Er bestaat een merkbaar verschil tussen de externe perceptie van het programma en de feitelijke situatie.*

# 7 Handvatten en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden zes aanbevelingen gepresenteerd ter optimalisatie van *We the North* voor de nabije toekomst. Deze aanbevelingen dienen als leidraad voor een constructief gesprek en vereisen elk verder onderzoek en uitwerking.

## 7.1 Blijf bij het oorspronkelijk motief en versimpel

Het is voor een buitenstaander geen sinecure om snel te begrijpen waar *We the North* nu eigenlijk over gaat. Alleen de spelers die vanaf het begin betrokken zijn, kunnen het helemaal goed uitleggen. De onderzoeker kreeg ook input van non-participanten in de sector die een ongemakkelijk gevoel hebben bij het construct. Dat lijkt vooral te komen doordat ze (nog) geen onderdeel van een netwerk zijn.

Tegelijk is *We the North* geen fonds en wil dat ook niet zijn, maar gedraagt zich soms wel zo door te werken met een regeling. Daarbij komt dat *We the North* in de beleving vooral van de overheden is, maar dat bijvoorbeeld in de lobby soms nauw wordt opgetrokken met een deel van de culturele instellingen. Dat kan verwarrend zijn voor niet-betrokkenen.

Duidelijk is dat het programma in de beleving heel groot en ook ongrijpbaar is geworden, terwijl de constructie feitelijk vrij bescheiden is, maar wel gelaagd. Communicatie is en blijft daarom heel belangrijk. Anders kan de beeldvorming zich op enig moment tegen het programma gaan keren.

Zowel de gesprekken met de culturele instellingen als de gesprekken met de ambtenaren leren dat niemand zit te wachten op een verdere institutionalisering van *We the North*. Een te bureaucratische aanpak kan de innovatie en wendbaarheid in de sector belemmeren, wat nadelig is voor de algehele ontwikkeling. Het primaat van cultuurfinanciering ligt bij de provinciale en stedelijke overheden en dat moet volgens alle betrokkenen ook zo blijven. *We the North* is er primair op gericht de slagkracht van het Noorden als geheel te vergroten. Dit betekent het versterken van de netwerken in de sector en op bestuurlijk en ambtelijk niveau. En het opvullen van hiaten op boven-provinciaal niveau. Vooral daar waar het pad van incidentele financiering van kleine en kortlopende projecten wordt ingegaan, ontstaat de verwarring over wat *We the North* nou eigenlijk is.

## 7.2 Kies voor financiering van lange lijnen en schrap de regeling

Uit gesprekken met culturele instellingen en ambtenaren blijkt dat de systematiek van incidentele financiering onrust en onduidelijkheid veroorzaakt. Deze onrust manifesteert zich op verschillende niveaus. Er is sprake van een verstoring door een subsidieloket dat, ondanks het beperkte beschikbare budget, is opgezet voor een breed scala aan doelen. Het beschikbare geld staat niet in verhouding tot deze doelen. Aangezien deze doelen voor nagenoeg elke culturele instelling in Noord-Nederland aantrekkelijk zijn, is elke keuze, hoe goed ook, in zekere zin willekeurig. De boodschap is 'we zijn geen loket', dus het initiatief om aanvragen voor te bereiden ligt min of meer bij de subsidiegever zelf. En dat is ook feitelijk zo, want deze komen in co-creatie tot stand. Dit leidt onvermijdelijk tot de vraag bij veel instellingen: "Waarom is dat geld niet voor ons bestemd?"



Bovendien gaat de regeling gepaard met bureaucratie, vooral omdat er zoveel ruimte is voor verschillende keuzes. Hierdoor komt ook de lastige vraag naar voren of een bepaald individueel project wel echt relevant is voor elke provincie. De financiering van projecten voor de kortere termijn kan de samenwerking potentieel ondermijnen. Het is een potentiële bron van onrust en het kost ook vreselijk veel tijd. Het advies is daarom om niet langer incidentele projecten via een regeling te financieren, maar te kiezen voor een lange-termijn-benadering. Deze zou zich moeten richten op (het ondersteunen van) netwerken en de structurele, provincie-overstijgende instellingen die daaruit voortkomen, en dit voor een periode van minimaal vier jaar. De bestuurlijke inzet kan dan meer uitgaan naar de strategisch meer cruciale lobby.

### 7.3 Creëer een grotere separate pot voor bestuurlijke prioriteiten

*We the North* is opgericht met als voornaamste doel de noordelijke overheden te positioneren in hun lobby richting het rijk. Het streven was om de kans op een eerlijkere financiering vanuit het rijk te vergroten. Naast de, in de vorige alinea benoemde structurele basis voor boven-provinciale netwerken en instellingen, moet er een stevig flexibel budget beschikbaar blijven om specifieke lobby-gerelateerde bestuurlijke prioriteiten te ondersteunen. Er moet een budget zijn dat flexibel ingezet kan worden, voornamelijk bedoeld voor specifieke opdrachten, zoals congressen, promoties en onderzoeken. Dit budget is niet bedoeld voor projecten of activiteiten van culturele instellingen. Het ligt voor de hand om ook een gedegen gedeelde lobbystrategie op te stellen.

### 7.4 Verstevig de ondersteuning; met name de communicatie

De zichtbaarheid van Noord-Nederland is aanzienlijk vergroot. *We the North* is een speler van formaat geworden. Toch heerst er binnen de sector in het eigen werkgebied de nodige verwarring over *We the North*. Er moet worden geïnvesteerd in professionelere communicatie die de gelaagdheid van de sector rechtdoet. Wanneer moet communicatie via de netwerken plaatsvinden en wanneer direct via bestuurlijke of ambtelijke kanalen? Een gedegen *engagementplan*<sup>1</sup> of communicatie kan ervoor zorgen dat alle betrokken stakeholders bij *We the North* systematisch en consistent aandacht krijgen. Hiervoor is een jaarlijkse cyclus nodig die iedere betrokkene op het juiste moment en op de juiste wijze betreft. Een vergroting van een kleine staf met *dedicated We the North*-capaciteit is aan te bevelen. Niet om het roer uit de handen van de huidige ambtenaren te trekken, maar voor de procesondersteuning en voor de communicatie.

### 7.5 Verruimen van het budget moet geen taboe zijn

Zes ton per jaar voor de boven-provinciale versterking van een groot gebied als Noord-Nederland is niet veel. Gezien de groei in de sector, de gestegen lasten en het niveau van de huidige investeringen kan geconcludeerd worden dat de ambities een steviger financieel fundament vragen. En ook in dit programma zullen *fair pay* en *fair practice* de norm moeten zijn. Hoewel de huidige opzet, waarbij elke provincie en de gemeente Groningen en Leeuwarden een gelijk bedrag

---

<sup>1</sup> Dit is een strategisch document dat richtlijnen en acties uiteenzet om betrokkenheid en interactie te stimuleren tussen een organisatie en haar doelgroepen, met als doel het versterken van relaties, het vergroten van loyaliteit, en het bevorderen van actieve deelname of betrokkenheid bij initiatieven of doelen van de organisatie.

inlegt (€ 100.000), en Assen en Emmen de helft, zowel charmant als eenvoudig is, doet het in mindere mate recht aan de verschillen. Voor de toekomst zou ook gedacht kunnen worden aan een percentage van de cultuurbegroting van elke overheid voor het boven-provinciale niveau. Het aantal inwoners zou ook het uitgangspunt kunnen zijn.

## 7.6 Deze evaluatie is een aanzet voor verder denkwerk

De oplossingsrichtingen die in de voorgaande aanbevelingen zijn aangedragen, vereisen allemaal een gedetailleerde uitwerking. Het is raadzaam om een zorgvuldig proces te organiseren waarbij alle betrokken partijen op een passende wijze worden betrokken. Het is aan te bevelen om tijdens dit proces de interactie tussen bestuurders, culturele instellingen en ambtenaren te stimuleren, met als doel de gezamenlijke toekomstvisie te herijken en weer een nieuw gezamenlijk vergezicht te creëren. Want stilstand is achteruitgang.

Een ander belangrijk aandachtspunt dat in dat proces ook een plek moet krijgen is de toegankelijkheid voor nieuwe culturele netwerken en voor andere gemeenten in Noord-Nederland. 'We the North' moet vermijden een gesloten bolwerk te worden. Er dient een duidelijk moment binnen de beleidscyclus van 'We the North' te worden bepaald waarop nieuwkomers zich kunnen aansluiten. Hoewel verder overleg en onderzoek tot andere inzichten kunnen leiden, moet er hoe dan ook een duidelijke beslissing worden genomen die goed te verantwoorden is.

*Wat begon als een impuls om de cultuursector in het Noorden naar een hoger niveau te tillen heeft tot structurele verbeteringen geleid. Om de behaalde winst te consolideren is een volgende stap essentieel. De nadruk moet nu komen te liggen op langdurige samenwerkingen en dito financiering in plaats van op een regeling. De regeling veroorzaakt veel ruis en kan het beste worden geschrapt. De organisatie moet steviger worden en de communicatie vergt meer aandacht. De beleidscyclus kan aan structuur winnen. Tot slot beveelt dit onderzoek aan om de financiering structureel te verhogen om de gestegen lasten te compenseren en om de kansen op verdere gezamenlijke noordelijke groei te faciliteren.*

# Bijlage 1. Participanten

Mijn dank gaat uit aan alle betrokkenen. Alle mensen hebben op individuele titel bijgedragen aan dit onderzoek. Hieronder staan de namen van alle deelnemers aan het onderzoek.

## Deelnemers enquête

- Nicolette Klein Bleumink
- Annelie Loos
- Juul Huitema
- Femke Eerland
- Iekje Smit
- Ron Ritzerfeld en Marie-Jeanne Ameln
- Valentijn Fit
- Niek vom Bruch
- Koen Bartijn
- Serge Hollander
- Nynke Oele
- Henriette Poelman
- Liesbeth Kok
- Mark Hospers
- Ingeborg Struyk
- David van Griethuysen
- Hilde de Bruijn
- Rolina Nell
- Paul Giesen
- Andrea Möller
- Erik de Vries
- Joran de Boer
- Jan Stam
- Sanne Morssink
- Hilde Mulder
- Harmen van der Hoek
- Joris Hoebe
- Andreas Blühm

## Deelnemers werkatelier netwerken

- Station Noord: Nynke Oele (Station Noord), Harmen van der Hoek (Nite), Mark Hospers (Explore the north)
- Hit the North: Sita Rawie (ESNS), Annelie Loos (ESNS), Jan Stam (K&C Drenthe)
- Up North: Paul Giesen (Popfabryk), Ingeborg Struyk (Noordstaat), Erik de Vries (K&C Drenthe)
- De Noordernaars: Sanne Morssink, Andrea Müller
- Cultuur/Natuur: Hilde de Bruijn (Into Nature), Patty den Hartigh (coördinator)
- FilmImpact Noord: Joris Hoebe (NNW), Henriette Poelman (IFA), Iekje Smit (Filmvereniging Groningen)

## Betrokkenen ambtenaren

- Maarten Ton (gemeente Assen)
- Evelien Alkema (provincie Drenthe)
- Tanja Schepers (gemeente Emmen)
- Lieselot van Damme (provincie Fryslân)
- Nicole Venema (gemeente Groningen)
- Els van den Berg (provincie Groningen)
- Jeroen Boelstra (provincie Groningen)
- Marion Romeijn (provincie Groningen)
- Sietze Bandringa (gemeente Leeuwarden)
- Anna Silvius (provincie Fryslân)

## Deelnemers individuele interviews

- Milan van der Zwaan (Stormram)
- Serge Hollander (Writer's Block)
- Johannes Postema (Lab Interact)