

Meer samenwerken en minder toeteren

Rapport visitatie Taalunie 2016

Externe Visitatiecommissie Taalunie
Juni 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1.Opdracht en werkwijze visitatiecommissie	5
1.1 Opdracht en samenstelling.....	5
1.2 Werkwijze	5
2. Visitatie en bevindingen.....	7
2.1 Context van de visitatie	7
2.2 Zelfevaluatie als uitgangsbasis	8
2.3 Communicatie.....	10
2.3.1 Externe communicatie	10
2.3.2 Interne communicatie	11
2.4 Rollen van het Algemeen Secretariaat	12
2.5 Organisatie en reorganisatie.....	14
2.5.1 Structuur en manier van werken.....	15
2.5.2 Bezuinigingen	15
2.5.3 Reorganisatie, afdelingen en medewerkers.....	16
2.6 Overige kritische vragen	17
3. Conclusies en aanbevelingen	19
3.1 Conclusies	19
3.2 Aanbevelingen samengevat	20
3.3 Tot slot.....	20
Bijlage 1 Agenda en gesprekspartners	22

Voorwoord

Wat kan een visitatiecommissie verwachten die de Nederlands-Vlaamse Taalunie kritisch gaat bekijken? We verwachtten verhalen over het Groene tot het Gele Boekje, over zinnige en onzinnige spellingsregels, over taalwebsites en taalcursussen, over zorgen en frustraties naar aanleiding van bezuinigingen en reorganisaties tot zorgen over het ‘ver-Engelsen’ van het Nederlands.

De visitatiecommissie 2016 is evenwel enigszins overvallen door het ‘gedoe’ en rumoer rondom en vooral over de Taalunie zelf. De enorme hoeveelheid aan blogs, e-mails, brieven, (onderzoeks)rapporten en krantenartikelen, waarin bericht wordt over wat er allemaal gaande is bij de Taalunie, heeft ons verrast.

Positief verrast zijn we door de getoonde passie, emoties, liefde en vóór alles de grote betrokkenheid bij de Nederlandse taal en de Taalunie. Naast taalprofessionals en taalliefhebbers, gaven heel uiteenlopende mensen en instanties -beleidsmedewerkers, politici, docenten, instellingen, festivals, initiatieven, verenigingen of platforms in binnen- en buitenland- blijk van een grote liefde voor het Nederlands en voor de Taalunie.

Tegelijkertijd echter moeten we vaststellen dat deze betrokkenheid veelal gepaard gaat met zeer veel uitingen van frustratie, irritatie, misverstanden en het benoemen van tal van misstanden en tekortkomingen van diezelfde Taalunie.

Dit gedoe rondom de Taalunie is niet nieuw in het bestaan van de organisatie en verre van uniek voor een formeel adviesorgaan, maar het heeft wel het werk van deze visitatiecommissie beïnvloed en ook, ontegenzeggelijk, gekleurd.

In april en mei 2016 heeft de visitatiecommissie haar werk verricht. Uitgangspunt voor de visitatie was de zelfevaluatie, getiteld ‘De nieuwe Taalunie’, 2016, van het Algemeen Secretariaat (AS), opgesteld in de periode februari-maart 2016. De opdracht van het Comité van Ministers aan de visitatiecommissie was om “de zelfevaluatie constructief-kritisch door te nemen en te toetsen, en over haar bevindingen en eventuele aanbevelingen schriftelijk te rapporteren”.

De visitatiecommissie sprak veel mensen binnen en buiten de organisatie, die zowel gevraagd als ongevraagd, informatie, suggesties, twijfels en verlangens met ons deelden. Eén conclusie staat voor de commissie als een paal boven water: er is een enorme waardering voor de Taalunie. Er is veel waardering voor de kennis en expertise van medewerkers van het Algemeen Secretariaat. De goede persoonlijke contacten met medewerkers zorgen voor een prettige samenwerking en uitwisseling van ideeën. De positieve feedback van een aanzienlijk deel van de organisaties waarmee de Taalunie samenwerkt, is opvallend (zo blijkt uit de verzameling stakeholdersreacties).

Er is intern alom waardering voor de doorgevoerde hervorming (‘kanteling’), los van de manier waarop die is voltrokken. Ook de initiatieven die genomen zijn om de werksfeer en de interne communicatie te verbeteren, worden gewaardeerd. Ook de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren (Raad) is blij met de intensievere uitwisseling met het Algemeen Secretariaat.

Wij kunnen die initiatieven alleen maar van harte toejuichen en ondersteunen. Het bestaansrecht en het belang van de beleidsorganisatie staan buiten kijf.

Ondanks die fundamenteel positieve basis, zijn er ook ernstige knelpunten wanneer het gaat over wat de Taalunie doet, waar, met en voor wie, hoe en waarom. Die problemen doen zich voor in tal van relaties: binnen de dagelijkse organisatie (Algemeen Secretariaat), in relatie tot de ‘organen’ rondom het Algemeen Secretariaat en in relatie tot de buitenwereld.

De vele recente artikelen in kranten in Vlaanderen en Nederland, op blogs, websites, in social media of onderzoeksrapporten maken dit meer dan duidelijk.

Illustratief hiervoor is het vaak door gesprekspartners gememoreerde toetertje, feitelijk een mini-megafoon, dat in een grote doos werd rondgestuurd op het moment dat de bezuinigingen werden aangekondigd. Los van het feit dat de symboliek van het toetertje veel ontvangers ontging, werd het als uitermate pijnlijk ervaren dat zowel de timing zo slecht was als dat er onnodige en (in de ogen van velen) zinloze kosten werden gemaakt.

Er is sinds de vorige visitatie (2011) nogal wat gebeurd. De komst van een nieuwe algemeen secretaris met een duidelijke opdracht om de Taalunie te moderniseren en wendbaarder te maken, leidde onder meer tot een interne reorganisatie ('kanteling'), een nieuw meerjarig beleidsplan, een strategisch plan en een herziening van de (financiële) relaties met verschillende partners. Aansluitend kwam daar een bezuinigingsronde overheen, met alle gevolgen van dien voor zowel de interne organisatie als de externe, financiële relaties. De visitatiecommissie stelt vast dat dat niet niks is in vijf jaar tijd.

Daarnaast bleek dat het gedoe rond de Taalunie veel ruis veroorzaakt. De communicatie bleek bij herhaling gehaast, te laat, ongevoelig of op zijn minst onhandig, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe. Het beeld van 'wrijven in een vlek' kwam vaak bij de commissie naar boven.

De betrokkenheid bij en de bevoegenheid ten aanzien van de Taalunie is, binnen en buiten, de organisatie groot. De commissie stelt evenwel vast dat de geconstateerde knelpunten op korte termijn daadkrachtig aangepakt dienen te worden.

De commissie bedankt alle gesprekspartners voor het delen van hun inzichten ten behoeve van dit visitatieproces.

Visitatiecommissie Taalunie 2016

Inez Boogaarts (voorzitter)

Hugo Brems

Guy Coolen

Mijntje Lückerath-Rovers

1. Opdracht en werkwijze visitatiecommissie

1.1 Opdracht en samenstelling

De opdracht voor de visitatiecommissie van het Comité van Ministers (CvM) luidt:

”De externe visitatiecommissie is door het Comité van Ministers samengesteld om in de periode april-juni 2016 de zelfevaluatie die het Algemeen Secretariaat heeft opgesteld in de periode februari-maart 2016 constructief-kritisch door te nemen en te toetsen, en over haar bevindingen en eventuele aanbevelingen schriftelijk te rapporteren.”

De zelfevaluatie, opgesteld door het Algemeen Secretariaat (AS), bestrijkt de periode 2013-voorjaar 2016 en is op 4 mei 2016 afgesloten. De zelfevaluatie is een opdracht van het Comité van Ministers en is een periodiek -iedere vijf jaar- terugkerende opgave.

Het Comité van Minister heeft de externe visitatiecommissie 2016 als volgt samengesteld:

- Inez Boogaarts (voorzitter), (beleids)adviseur kunst en cultuur
- Hugo Brems, emeritus hoogleraar moderne Nederlandse letterkunde aan de KU Leuven
- Guy Coolen, artistiek directeur van Operadagen Rotterdam en algemeen directeur van Muziektheater Transparant
- Mijntje Lückerath-Rovers, hoogleraar Corporate Governance aan de Tilburg University.

De visitatiecommissie is ondersteund door een extern secretaris, Floor Cornelisse.

1.2 Werkwijze

De commissie heeft op donderdag 7 april 2016 kennisgemaakt en kreeg een korte toelichting op de te verwachten werkzaamheden, in bijzijn van de algemeen secretaris en de beleidssecretaris van de Taalunie. Op maandag 25 april 2016 ging de visitatie feitelijk van start.

In totaal is de commissie 6 maal bijeen geweest, om de voortgang te bespreken en gesprekken met zowel medewerkers van het AS, met vertegenwoordigers van de organen als wel met het veld te voeren. Op 15 juni 2016 heeft de commissie het rapport aan het Comité van Ministers gestuurd.

[Kritische beschouwing](#)

De opdracht aan de commissie was, binnen het bovengeschetste kader, vrij open. Er zijn vooraf geen specifieke richtlijnen en/ of criteria voor de visitatie gegeven.

Mede daarom heeft de commissie zich hoofdzakelijk op een constructief-kritische beschouwing van de zelfevaluatie geconcentreerd. Daarnaast is kennisgenomen van diverse andere, recente beleidsdocumenten (jaarstukken, beleidsplannen, de resultaten van de schriftelijke bevraging van samenwerkingspartners) en is ook het visitatierapport uit 2011 ‘lichtjes’ beschouwd. In een latere fase van de visitatie zijn ook het externe rapport van de Adviesgroep Financiële Openheid ‘Geletterd en Genummerd’ (AFO-rapport, 2016), en het interne welbevindenonderzoek ‘HET VERHAAL VERTELLEN’ (2015) bekeken.

Gesprekken

De commissie heeft, veelal voltallig maar soms ook met een beperktere vertegenwoordiging, gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van een selectief aantal organisaties. Er is gesproken met het Algemeen Secretariaat zelf (de personeelsvertegenwoordiging aangevuld met enkele andere medewerkers, het management team (MT), de beleidssecretaris, de algemeen secretaris), met vertegenwoordigers van de organen van de Taalunie (ambtelijk voor het Comité van Ministers, de Interparlementaire Commissie en de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren), en met belangrijke samenwerkingspartners van de Taalunie. Zowel apart, zoals met de Internationale Vereniging voor Neerlandistiek (IVN), als in rondetafelgesprekken met het Genootschap Onze Taal (OT), het Instituut voor de Nederlandse Taal (INT), de Stichting Nederlands Onderwijs in het Buitenland (NOB), het Expertisecentrum Literair Vertalen (ELV) en het Nederlands/Vlaams Platform Taalbeleid hoger onderwijs (NPT). Gezien de tijdsdruk en de beperkte opdracht aan de commissie is derhalve slechts met een deel van het 'Umfeldt' van de Taalunie gesproken.

Een volledig overzicht van alle gesprekspartners is in Bijlage 1 opgenomen.

Buiten de door het Algemeen Secretariaat aangeleverde documenten om, ontving de commissie veel spontane suggesties. Informatie is per e-mail met de commissie gedeeld.

2. Visitatie en bevindingen

2.1 Context van de visitatie

De commissie stelde vast dat er weinig tijd voor haar werk was uitgetrokken, te meer omdat het veel meer bleek in te houden dan verwacht en omdat ook de omstandigheden waaronder de commissie haar werk moest doen, enigszins verwarrend waren. Het feit dat de opdracht aan de commissie zo ‘open’ was, gaf weliswaar veel vrijheid maar bleek ook het risico in te houden dat in feite alle aspecten en werkzaamheden van de Taalunie nader onderzocht zouden moeten worden.

De latente verwarring werd bij de commissie versterkt toen bleek dat er nog een ander onderzoek liep, in uitvoering van de Adviesgroep Financiële Openheid Nederlandse Taalunie (AFO). De commissie vroeg zich af waarom dan ook nog een visitatie moest worden uitgevoerd.

Ook de publieke commotie over de Taalunie tijdens de looptijd van de visitatie heeft een stempel op het werk van de commissie gedrukt.

De commissie heeft daarom vrij snel na aanvang van de werkzaamheden de eigen opdracht beperkt tot concentratie op een constructief-kritische beschouwing van de zelfevaluatie.

Bijzonder was dat het Algemeen Secretariaat, bij monde van de algemeen secretaris, zelf verre van enthousiast was over de timing en inhoud van de zelfevaluatie en daarmee ook van de werkzaamheden van de visitatiecommissie. Gezien de opeenvolging van veranderingen die het Algemeen Secretariaat had doorgemaakt sinds de laatste visitatie in 2011 kwam de visitatie te vroeg, aldus de algemeen secretaris. De visitatiecommissie heeft wel begrip voor dit standpunt.

Het AFO-rapport en de bevindingen daaruit, ten tijde van de visitatie nog vertrouwelijk en niet formeel afgerond, zijn weliswaar ter kennisgeving met de commissie gedeeld, maar kregen niet de hoofdaandacht van de visitatie. In 2.6 wordt hier wel nog kort op teruggeblikt.

Ondanks de bovengenoemde bezwaren van het Algemeen Secretariaat, heeft men ons steeds alle informatie waar om gevraagd werd, gegeven; zij het soms met enige vertraging. Wel verbaasde de commissie zich erover dat er op zijn minst nogal stroef en met enige weerstand werd gereageerd op het verzoek om een externe secretaris (en dus niet iemand vanuit het AS) voor de commissie aan te stellen. Vanuit *good governance-oogpunt* leek ons dat nochtans vanzelfsprekend. Dit is overigens in orde gekomen, maar het verbaasde de commissie wel.

2.2 Zelfevaluatie als uitgangsbasis

Conform de opdracht door het Comité van Ministers vormt de zelfevaluatie, opgesteld door het Algemeen Secretariaat, de basis voor het werk van de visitatiecommissie.

Vorm

Aan de hand van de zogenoemde INK-methode is de zelfevaluatie in de periode februari-maart 2016 uitgevoerd. De zelfevaluatie is vrij lang, 56 pagina's, en blik op de periode 2013-2015 'terug'. De vorige visitatie vond in 2011 plaats. Het jaar 2012 wordt in de recente zelfevaluatie niet expliciet meegenomen.

Bij de zelfevaluatie zet de commissie de nodige vraagtekens.

Interne organisatie

Het rapport geeft een uitgebreide inkijk in de dagelijkse, vooral interne werking van het Algemeen Secretariaat en zijn medewerkers. Interne processen en procedures worden uitgebreid omschreven. Sommige onderwerpen worden uitvoerig toegelicht, andere worden nauwelijks uitgewerkt en wekken de indruk slechts 'afgevinkt' te worden.

Toekomstgericht

In de zelfevaluatie wordt vooral naar de toekomst gekeken en weinig teruggeblikt op het verleden. In strikte zin is dan ook nauwelijks sprake van een evaluatie. Het blijft ook onduidelijk of concrete en/of meetbare doelen gesteld dan wel gehaald zijn en of lering getrokken is uit de voorbije periode.

Externe werking

Er is weinig tot geen reflectie op de externe werking van en met de Taalunie, of beter gezegd tussen het Algemeen Secretariaat en de verschillende stakeholders. Weliswaar wordt ingegaan op de doelgroepen en partners, maar dat is slechts een inventarisatie van wie dat zijn. De inhoud van de samenwerking, hoe de samenwerking verloopt of wat de verwachte resultaten ervan zijn, worden niet uitgewerkt.

In de zelfevaluatie wordt derhalve niet of nauwelijks gereflecteerd op datgene waar de Taalunie eigenlijk voor bestaat of wat zij vertegenwoordigt. Daar waar het wel gebeurt, is het veelal in de vorm van intenties, waarbij niet duidelijk wordt in hoeverre doelen ook worden gerealiseerd.

Het valt de commissie op dat aandacht voor Suriname, de Nederlandse Antillen en Indonesië vrijwel afwezig is in de zelfevaluatie. Uiteraard bestaan er zeer uiteenlopende relaties met deze (taal)gebieden, maar het valt de commissie op dat er in de zelfevaluatie nauwelijks over wordt gesproken. Daar waar er bijvoorbeeld wel aandacht is voor een actueel onderwerp als vluchtelingen en het belang van het Nederlands, is die er nauwelijks voor deze regio's waar het Nederlands op zijn minst een bijzondere cultureel-politieke rol vervult.

Opvallend is ook dat weinig expliciet wordt gezegd over de samenwerking tussen Nederland en Vlaanderen. De Taalunie is toch juist gestoeld op deze samenwerking? We merkten in de gesprekken dat sommige organisaties die Nederlands-Vlaamse samenwerking waardeerden, maar dat andere die soms ook in twijfel trokken. De Raad beklemtoonde in elk geval tijdens het gesprek met ons dat deze samenwerking heel veel oplevert. In een gesprek met medewerkers werd opgeworpen dat het erop lijkt dat de Taalunie steeds 'Vlaamser' wordt, zowel wat betreft de interne organisatie als in (gegunde) opdrachten aan externe partijen. Er zou, mede daardoor, ook te weinig besef zijn van de Nederlandse, cultuurpolitieke en historische gevoeligheden rondom bijvoorbeeld Indonesië.

SMART

In de zelfevaluatie wordt aangegeven dat “gegeven de vernieuwingen die zijn ingezet in de organisatie en die de afgelopen jaren sterk hebben gekenmerkt (missie, visie, strategie, beleid, management van middelen, processen en mensen), kiezen we er in deze zelfevaluatie voor om te beginnen met een beschrijving van de organisatiegebieden en aansluitend te vervolgen met de resultaatgebieden.” Opvallend is dat in het rapport veel over het belang van resultaten en over ‘SMART’ in de werking van de organisatie en voor de medewerkers wordt gesproken, maar feitelijk is het rapport zelf weinig concreet en al helemaal niet SMART.¹

Veel aanbevelingen zijn weliswaar relevant, maar ook vrijblijvend en niet gekoppeld aan concrete deadlines. Alle opmerkingen en aanbevelingen worden her en der aangestipt maar het lijkt te ontbreken aan een combinatie van urgentie, daadkracht en/of prioritering om daar dan vervolgens daadwerkelijk en concreet wat aan te doen. Medewerkers gaven aan dat vaak eenvoudigweg de tijd ontbrak. Zo kreeg het AS een WOB-verzoek omdat een eerder verzoek tot het leveren van de zogenoemde Regeling Financieel Beheer van de Nederlandse Taalunie niet tijdig opgevolgd kon worden. Er was blijkbaar geen tijd om dat te doen.

Eigenaarschap

Het is volstrekt onduidelijk wie de afzender van de evaluatie is; niemand lijkt er eigenaar van te (willen) zijn. Een (klein) deel van de medewerkers herkent zich er niet in, onder meer omdat zij niet gesproken of gehoord zijn, of omdat hun mening naar hun eigen smaak er te weinig in terug te vinden is. Zo was de personeelsvertegenwoordiging (PV) niet betrokken bij de totstandkoming. Hierover zijn ook interne spanningen ontstaan. Tegelijkertijd blijkt ook bij navraag dat de algemeen secretaris de zelfevaluatie als een verplicht nummer beschouwt waar hij zelf niet achter staat, omdat deze zijns inziens slecht getimed is, te vroeg komt na de invoering van het nieuwe beleid en de nieuwe aanpak. Ook de kwaliteit van de zelfevaluatie zou volgens de algemeen secretaris niet voldoende zijn.

Veel woorden

De zelfevaluatie is uitgebreid en gaat soms zeer gedetailleerd op tal van zaken in, maar de lezer heeft ook na lezing sterk de indruk dat het vooral veel woorden zijn. Teveel woorden wellicht zelfs. In de relatie met de organen van de Taalunie is gebleken dat het AS informatie voorbereidt in de vorm van strategische plannen, beleidsplannen en allerhande rapporten, maar dat die documenten als abstract, omslachtig en vaag worden gepercipieerd en dat het voor de lezer ervan niet eenvoudig is er de essentie, laat staan de concrete werking en stand van zake van de Taalunie uit te halen.

Conclusie

Deze zelfevaluatie bleek daarom een lastige basis voor de opdracht van de commissie te zijn. In de evaluatie wordt vooral naar de toekomst gekeken in plaats van naar het verleden. Er worden vooral heel veel (vaak wollige) teksten gebruikt en er staan vrijwel geen concrete meetbare doelen in die in de zelfevaluatie getoetst zijn. Bovendien leek niemand er zich de eindverantwoordelijke voor te voelen.

De grote hoeveelheid aan papierwerk zorgt voor ruis op de lijn, zowel bij het Comité van Ministers als bij het directe veld, terwijl er juist veel behoefte is aan concrete toelichting op beleid en richting door het AS.

¹ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden.

² De benaming Nederlandse Antillen wordt gebruikt als verzamelnaam voor alle eilanden in het Caraïbisch gebied die tot het Koninkrijk der Nederlanden behoren, ongeacht de uiteenlopende statuten.

De zelfevaluatie riep bij de commissie veel vragen op. Een groot aantal van deze vragen hebben we tijdens de gesprekken binnen de organisatie zelf, met de vertegenwoordigers van de organen en een aantal samenwerkingspartners aan de orde gesteld.

Voor de commissie werd duidelijk dat het in de werking van het Algemeen Secretariaat vooral draait om knelpunten rondom communicatie (2.3), de rollen van het Algemeen Secretariaat (2.4) en de organisatie en reorganisatie (2.5).

Op deze aspecten gaat de commissie dan ook verder in.

2.3 Communicatie

Uit tal van gesprekken heeft de commissie vastgesteld dat de communicatie vaak te wensen over laat. Dat geldt zowel voor de communicatie met de organen van de Taalunie (Comité van Ministers, Interparlementaire Commissie en Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren) en de partners in het veld, als intern.

2.3.1 Externe communicatie

In de relatie met de organen van de Taalunie is gebleken dat de informatie die het Algemeen Secretariaat voorbereidt en beschikbaar stelt, in de vorm van strategische plannen, beleidsplannen, allerhande rapporten of stukken ter voorbereiding van de vergaderingen met het Comité van Ministers, veelal haar doel voorbij schiet. De documenten zijn vaak lang, uitvoering en abstract, terwijl de concrete werking en stand van zaken bij de Taalunie uit niet goed uit te halen is. Dat is zowel een vaststelling van de commissie zelf als van vertegenwoordigers van de verschillende organen. Ook in de bevraging van de organisaties die samenwerken met de Taalunie is geregeld dezelfde opmerking gemaakt.

Terwijl er bij alle partijen onmiskenbaar grote behoefte is aan informatie die beknopter, concreter en meer ‘to the point’ is.

Maar er is meer aan de hand. De commotie die in de voorbije periode is ontstaan en die soms de proporties aannam van een regelrechte aanval op het beleid van de Taalunie en meer bepaald op het Algemeen Secretariaat, wijst op een dieperliggende malaise. Die is volgens ons ook, maar niet alleen, het gevolg van de hervorming van het Algemeen Secretariaat en van de besparingen, maar zeker mede van de communicatie daarover. Die communicatie is vaak onhandig en laattijdig, houdt onvoldoende rekening met de gevoeligheden van de mensen die in het veld dagelijks gestalte geven aan datgene waar de Taalunie inhoudelijk voor staat. De in het ‘Voorwoord’ gememoreerde anekdote rond het ‘toetertje’ is stilaan uitgegroeid tot een symbool daarvan.

Veel van de recente heisa kon wellicht vermeden worden indien het Algemeen Secretariaat, en met name de algemeen secretaris, persoonlijker, transparanter en met meer inleving met de partners had gecommuniceerd en hen bij het overleg over de nieuwe koers had betrokken. Men had bijvoorbeeld beter kunnen begrijpen dat het voor een organisatie als de IVN, die grote ervaring en expertise heeft met betrekking tot de universitaire neerlandistiek extra muros, niet evident is om te moeten vaststellen dat haar inzichten en prioriteiten zonder veel overleg als het ware ‘overruled’ worden door het nieuwe beleid van het Algemeen Secretariaat. En hoewel het AS in eerste instantie hierover met IVN in dialoog wil gaan en openheid toezegt, wordt dit wederom in de praktijk niet zo ervaren. Dat heeft er mede toe geleid dat de relatie verder verstoord raakt en de toon in het AFO-rapport verhardt.

De commissie kreeg uit de gevoerde gesprekken soms de indruk dat de algemeen secretaris meer begaan is met organisatiestructuren dan met de inhoudelijke doelstellingen van de Taalunie. Die indruk wordt bevestigd door de vaststelling dat ook in de documenten die ons ter inzage werden gegeven, de klemtoon meer valt op structuren en interne werking dan op inhoud: taal en letteren.

Die vaststellingen nemen niet weg dat in tal van individuele gevallen de communicatie tussen de betrokken organisaties en het Algemeen Secretariaat wel vlot verloopt. Dat is dan vooral te danken aan de inzet, de goodwill en de flexibiliteit van de medewerkers van het Algemeen Secretariaat, die in de loop der jaren een goede verstandhouding met hun partners in het veld hebben opgebouwd.

Een suggestie uit het veld is om eens per jaar een open overleg te organiseren met de partners, waarin zowel de inhoudelijke doelstellingen en plannen van de organisatie, als de begroting en jaarrekeningen in alle openheid gecommuniceerd worden. Ook de bereikbaarheid van de algemeen secretaris én zijn aanwezigheid bij manifestaties van de partners, zouden zeer geapprecieerd worden.

2.3.2 Interne communicatie

Uit de gesprekken die de commissie heeft gehad met individuele medewerkers van het Algemeen Secretariaat en met diverse afvaardigingen daarvan, is gebleken dat het nieuwe strategisch plan van de Taalunie en de uitwerking daarvan, heel wat gevolgen heeft gehad voor de manier waarop de personeelsleden hun eigen plaats en rol in de organisatie ervaren. Ook uit het onderzoek naar het welbevinden van het personeel, dat in het najaar van 2015 werd uitgevoerd, komen ernstige klachten naar voren, die kunnen worden samengevat als onzekerheid over de eigen positie, gebrek aan betrokkenheid bij de nieuwe gang van zaken, verlies van motivatie en arbeidsvreugde, soms zelfs miskennis en frustratie.

Die malaise bij een deel van het personeel is niet enkel funest voor de sfeer binnen het Algemeen Secretariaat, zij kan ook een verlamdend effect hebben op de externe werking van de Taalunie. Bovendien werkt ze ook een negatieve perceptie van de Taalunie door de buitenwereld in de hand. Vanzelfsprekend zijn die gevoelens soms het onvermijdelijke gevolg van het werk in een organisatie in transitie, van gebrek aan flexibiliteit van medewerkers en het vasthouden aan verworven rechten. De commissie heeft enerzijds kunnen vaststellen dat er in de loop van de voorbije maanden, als reactie op het welbevindenonderzoek, initiatieven zijn genomen om de arbeidssituatie en de motivatie van de medewerkers te verbeteren. Wij kunnen die initiatieven alleen maar van harte toejuichen en ondersteunen. Overigens blijft ook hier onduidelijk of de voorgestelde initiatieven daadwerkelijk zijn omgezet in concrete acties.

Anderzijds moeten wij vaststellen dat deze voornemens of maatregelen tot nu toe niet hebben volstaan om alle ongenoegen bij individuele medewerkers weg te nemen. Dat ongenoegen werd in gesprekken in huis diverse keren afgedaan als afkomstig van “één of twee medewerkers die gefrustreerd zijn”. Toch bleek uit de gesprekken die de commissie zelf voerde met verschillende medewerkers, dat die gevoelens bij een groter aantal medewerkers leefden en dat ook de (in de zelfevaluatie nog bejubelde) personeelsvertegenwoordiging regelmatig niet geïnformeerd of betrokken werd.

De commissie was zelf ook onaangenaam verrast te moeten vaststellen dat een vertrouwelijk gesprek dat zij met een aantal medewerkers had gevoerd, nog geen half uur na afloop al met de algemeen secretaris was besproken. Die leek dat overigens zelf helemaal niet gek te vinden.

Structurele maatregelen, hoe goed bedoeld en noodzakelijk ook, volstaan niet om alle problemen van werknemers op te lossen. Wij willen dan ook enkele aanbevelingen uit het onderzoek naar het welbevinden volledig onderschrijven: sluimerende conflicten en frustraties kunnen het best aangepakt worden door open gesprekken tussen de betrokken personeelsleden en de algemeen secretaris, waarbij beide partijen samen en constructief zoeken naar verbetering.

Ook hier geldt dus dat een gemakkelijke bereikbaarheid en meer empathie van de algemeen secretaris eerste vereisten zijn. De onontbeerlijke basis voor een verbetering van het arbeidsklimaat is het herstel van wederzijds vertrouwen. Wij vrezen dat dat vertrouwen in sommige gevallen dermate geschonden is, dat men zou moeten overwegen om de hulp in te roepen van een externe coach of bemiddelaar. In elk geval moet hier met voorrang prioriteit aan worden gegeven.

Conclusie

Op zich is er veel aandacht voor communicatie binnen de organisatie. Dat valt uit de zelfevaluatie en andere stukken te concluderen. Daarbij gaat het er vaak over dat meer over de Taalunie als zodanig gecommuniceerd moet worden en over de wijze waarop dat moet gebeuren. Zo is er een zogenaamd merkkompas opgesteld, waarvan verwacht wordt dat de medewerkers zich het 'merk' Taalunie eigen maken.

Los van de vraag in hoeverre dit zinvol is, lijkt het eerder te onderstrepen dat het de communicatie binnen en buiten de organisatie vooral aan sensitiviteit ontbreekt, dat men aan de top onvoldoende aanvoelt waar mensen, binnen en buiten de organisatie, behoefte aan hebben, wat er inhoudelijk leeft en speelt in de organisatie, bij een deel van de organen en in het veld.

Er lijkt sprake te zijn van een forse vertrouwensbreuk. Die is er enerzijds binnen het Algemeen Secretariaat, tussen de algemeen secretaris en enkele medewerkers. Indien dat vertrouwen in sommige gevallen dermate geschonden is, zou men moeten overwegen om de hulp in te roepen van een externe coach of bemiddelaar. Anderzijds is die breuk er ook extern, met verschillende partijen, zowel met het Comité van Ministers, bij monde van hun ambtenaren, als met een aantal belangrijke stakeholders.

Het is essentieel dat dit vertrouwen zo snel mogelijk wordt hersteld. Niet door weer een stuk te schrijven of van alles te beloven, maar door de kritiek serieus te nemen en er concreet hier en nu mee aan de slag te gaan.

2.4 Rollen van het Algemeen Secretariaat

Zowel op basis van de zelfevaluatie als uit de gesprekken die gevoerd zijn, viel het de commissie op dat, wanneer er over de Taalunie wordt gesproken, er sprake is van vele bijzondere en wisselende rollen. Dat gaat zowel op voor het Algemeen Secretariaat zelf, als met betrekking tot de 'organen' (de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren, het Comité van Ministers en ambtenaren, en politici via de Interparlementaire Commissie) en met het 'veld'.

Vaak was er in de gesprekken ook verwarring over wie of wat nu precies de Taalunie vertegenwoordigde. Meestal ging het impliciet om het Algemeen Secretariaat, maar soms ook wel om het Algemeen Secretariaat en een of meer van de organen.

Beleidsvoorbereidend of uitvoerend?

We stelden vast dat er soms sprake is van rolvervaging. Hier volgen enkele voorbeelden ter illustratie.

Op de vraag of het Algemeen Secretariaat voor de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren werkte, werd door de algemeen secretaris ontkennend geantwoord, terwijl vertegenwoordigers van de Raad zelf expliciet aangaven dat zij hun werk niet kunnen doen zonder het Algemeen Secretariaat.

Het is de commissie ook niet duidelijk waarom het Algemeen Secretariaat samen met de Interparlementaire Commissie (IPC) de 'Week van het Nederlands' heeft geïnitieerd en hoe zich dat vervolgens verhoudt tot het Comité van Ministers. Zo staat in de zelfevaluatie: "Tijdens de Week van het Nederlands in oktober 2015 organiseerden de Interparlementaire Commissie en diverse middenveldorganisaties, met ondersteuning van het Algemeen Secretariaat, een taalcongres, dat onder meer leidde tot een oproep aan het Comité van Ministers om een nieuwe investering in taal- en spraaktechnologie." (p.42)

Zowel de rol van het AS als die van de IPC is hierbij onduidelijk. Het ligt niet voor de hand dat het Algemeen Secretariaat zelf activiteiten uitvoert. De commissie verwacht bovendien niet dat een beleids*controle*rend orgaan als de IPC een organiserende rol op zich neemt. De IPC is een van de organen van de Taalunie en het is verwarrend als een van die organen samen met het Algemeen Secretariaat vervolgens een oproep doet aan een ander orgaan van diezelfde organisatie, namelijk het Comité van Ministers.

Maar opvallender is dat een dergelijk initiatief toch eerder tot het takenpakket van uitvoerende veldorganisaties behoort en dus misschien zelfs valse concurrentie met hen in de hand werkt?

Overlap in rollen en taken

De commissie signaleert dat er vaak sprake is of lijkt van overlappende werkterreinen tussen de Taalunie, of beter gezegd het AS, en het veld. In formele zin houdt de Taalunie zich niet met de uitvoering van projecten bezig, maar het onderscheid is voor een buitenstaander niet altijd even gemakkelijk te maken. Want wanneer is er sprake van 'uitvoering' als in de opdracht van het Algemeen Secretariaat opgenomen is dat het het beleidsvoorbereidende en beleids*uitvoerende* orgaan van de Taalunie is?

Ook zijn de rolverdeling, taakverdeling en de relatie tussen het Algemeen Secretariaat en sommige partners uiterst onduidelijk. Met name met het IVN en INT heeft het Algemeen Secretariaat een zeer vergaande en vaak ook complexe relatie, die voor de commissie (maar ook voor deze organisaties zelf) verre van helder en eenduidig is.

In de stakeholdersenquête wijst bijvoorbeeld het Vlaams Fonds voor de Letteren expliciet op dit grijze gebied van taken en rollen tussen het AS en het fonds. Aan de hand van het strategisch plan van de Taalunie noteert het fonds bij diverse taken en voornemens waar mogelijk overlap zou kunnen ontstaan.

Een ander opvallend aspect is dat de rol van de Taalunie sinds enige tijd verschoven is van subsidiegever naar financier. Het ontgaat de commissie waarom dit is gebeurd. Wat dit concreet betekent, wordt slecht toegelicht en levert daardoor vooral ook verwarring en vervaging van taken en rollen op. Weliswaar voert de Taalunie niet uit, maar als zij de samenwerkingspartners financiert -zonder dat hierover duidelijke criteria en procedures zijn afgesproken- dan lijkt het voor de buitenwereld erop dat de Taalunie gewoon projecten en activiteiten uitvoert. Daarnaast is ook geen sprake van een even- of gelijkwaardige relatie, er is immers een afhankelijkheidsrelatie zonder duidelijke spelregels.

Wat gebeurt er bijvoorbeeld als een jarenlange financiële relatie zonder duidelijke uitleg wordt stop gezet, zoals nu het geval lijkt te zijn in het geval van het aangekondigde stopzetten van ondersteuning van de Inktaap? De organisatoren geven aan in het duister te tasten waarom de ondersteuning wordt stopgezet.

Relatief nieuw is dat het Algemeen Secretariaat sinds kort als vorm van dienstverlening de samenwerkingspartners ondersteunt in het genereren van aanvullende middelen. Los van de vraag of er voldoende expertise en ervaring op dit punt binnen het Algemeen Secretariaat aanwezig is, is het een principiële vraag of er geen rolvervaging optreedt als het Algemeen Secretariaat voor anderen geld gaat werven.

Een te zwaar opgetuigde organisatie

Het is de commissie opgevallen dat de Taalunie behoorlijk zwaar is opgetuigd. Dat is vanuit de geschiedenis en het Verdrag, en uit het internationale karakter van een gedeelde verantwoordelijkheid met betrekking tot de Taalunie, goed te begrijpen. Wanneer men dit echter vergelijkt met andere adviesorganen, publieke fondsen of bi-cultureel gefinancierde organisaties, dan nog is de Taalunie zwaar opgetuigd. Misschien is de Taalunie zelfs wel té zwaar met een Algemeen Secretariaat, een Comité van Ministers (beleidsbepalend), een Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren (beleidsadviserend) en de Interparlementaire Commissie (beleidscontrolerend).

Tegelijkertijd maakt de IPC zich publiekelijk zorgen over de in de ogen van de vooral Vlaamse parlementsleden, afkalvende Nederlandse politieke belangstelling voor de Taalunie. Men zou het politieke-bestuurlijke model (nog) zwaarder willen maken, maar de commissie denkt dat dat eerder averechts gaat werken. Wellicht zou een lichter bestuurlijk model juist meer ruimte voor politieke steun creëren en er voor zorg dragen dat de Taalunie niet tot politiek strijdtoneel verwordt.

De commissie pleit er dan ook voor om eens een ander politiek-bestuurlijk model te laten onderzoeken, waarbij juist ook sprake zou moeten zijn voor meer bestuurlijke ondersteuning voor het uitvoerende orgaan van de Taalunie, dus voor het Algemeen Secretariaat. Het verstevigen van het wederzijdse (politieke) vertrouwen behoeft eveneens aandacht.

Het is overigens merkwaardig dat er voor het Algemeen Secretariaat en voor de algemeen secretaris eigenlijk geen bestuurlijke 'backing' of klankbord is geregeld in de vorm van een bestuur of Raad van Toezicht.

2.5 Organisatie en reorganisatie

Sinds de vorige visitatie in 2011 en de komst van een nieuwe algemeen secretaris (begin 2013), is er heel wat veranderd bij het Algemeen Secretariaat. Dat staat in de zelfevaluatie overzichtelijk weergegeven (p. 6-8). Kort samengevat ging het daarbij om een 'kanteling' van de organisatie, bezuinigingen, reorganisatie, een nieuw strategisch plan en het zoeken naar een nieuwe balans.

De zelfevaluatie bestaat grotendeels uit een beschrijving van en toelichting bij de interne werking en processen, wat er nog aan verbeterd kan worden en hoe de medewerkers worden gestimuleerd om een en ander aan te pakken. Bij veel grote en kleine onderwerpen uit de zelfevaluatie zette de commissie vraagtekens. Het zou te ver voeren om op elk element uit de zelfevaluatie nader in te gaan. Derhalve halen we hier slechts enkele opvallende zaken naar voren.

2.5.1 Structuur en manier van werken

Nieuwe afdelingen

Sinds enige tijd zijn er drie beleidsinhoudelijke afdelingen: Taalbeleid, Taalinfrastructuur en Taalgebruik. De commissie kan op basis van de zelfevaluatie niet beoordelen of de nieuwe structuur beter is dan de oude en of de nieuwe structuur ook goed werkt in relatie tot de buitenwereld.

Wel blijkt uit de gesprekken intern dat tegen de ‘kanteling’ als zodanig binnen het Algemeen Secretariaat geen grote bezwaren bestaan en dat de (overgebleven) medewerkers inmiddels daarin hun weg en plek hebben gevonden.

Suriname en Nederlandse Antillen

De commissie heeft moeite om een goed beeld te krijgen van de plek en aandacht voor Suriname (verdragspartner) en de Nederlandse Antillen in het werk van het Algemeen Secretariaat

Formeel gezien, volgens het organogram, is er een beleidssecretaris Suriname die door de algemeen secretaris wordt aangestuurd. Hierover is in de zelfevaluatie weinig terug te vinden, en ook over de werking in en met Suriname wordt maar mondjesmaat informatie verschaft. Dat geldt nog meer voor de relatie met de Nederlandse Antillen.²

De commissie stelt vast dat dit een omissie is, maar wellicht zegt het ook iets over het feit dat de relaties met deze twee gebieden de laatste jaren op een lager pitje staan.

Nieuwe manier van werken

Daarnaast valt het de commissie op dat in de zelfevaluatie nog steeds heel veel zaken ‘niet af’ lijken. Weliswaar zijn er vier jaar geleden allerlei SMART-doelen gesteld, maar op basis van de zelfevaluatie kan niet achterhaald worden waar men staat óf dat men al (veel) verder had moeten staan. Ondanks alle ambities van het Algemeen Secretariaat met betrekking tot het stellen van doelen en het SMART-werken, moet de commissie vaststellen dat er slechts zeer weinig (voorgenomen) activiteiten ook daadwerkelijk SMART beoordeeld zijn of kunnen worden.

Transparantie

In de zelfevaluatie wordt veel aandacht besteed aan transparantie. In de zelfevaluatie zelf wordt uitgebreid en in detail over heel veel aspecten en facetten van de werking en de interne organisatie en -processen van het Algemeen Secretariaat gerapporteerd. Dat lijkt transparant, maar is beduidend minder vaak SMART.

Het viel de commissie op dat deze neiging tot transparantie kan doorslaan. Voor de commissie was het niet goed te volgen waarom letterlijk alle medewerkers bekend moeten zijn met de financiën per afdeling en/of werkterrein. De commissie begrijpt dat een breed gedeeld financieel bewustzijn binnen een organisatie niet overbodig is, maar dat alle medewerkers van de (financiële) hoed en de rand moeten weten, vindt de commissie wel erg ver gaan. Dat botst nogal met het feit dat het publiceren of vrijgeven van Jaarverslagen of Jaarrekeningen naar de buitenwereld langzaam verloopt.

2.5.2 Bezuinigingen

Over de bezuinigingen en de gevolgen daarvan voor het Algemeen Secretariaat en de financiering van samenwerkingspartners is al veel te doen geweest in het publieke debat. Ook het AFO-onderzoek gaat daar expliciet op in, waar het gaat om de gevolgen voor de internationale neerlandistiek (zie par 2.6).

² De benaming Nederlandse Antillen wordt gebruikt als verzamelnaam voor alle eilanden in het Caraïbisch gebied die tot het Koninkrijk der Nederlanden behoren, ongeacht de uiteenlopende statuten.

De commissie achtte het, mede gezien het korte tijdbestek en de beperkte opdracht, niet opportuun hierop al te diep in te gaan. Om de implicaties van de bezuinigingen intern en extern goed te kunnen duiden, zou een apart gespecialiseerd onderzoek nodig zijn. Wel wil de commissie nog aangeven dat de verschillende bezuinigingsronden zowel intern als extern veel onrust hebben veroorzaakt en vergaande gevolgen hebben gehad, met name op individueel niveau. Een goed getimed, invoelende communicatiestrategie had hier een hoop onvrede vóór kunnen zijn.

Indonesië

Het viel de commissie op dat weliswaar in het Jaarverslag van 2014 nog uitgebreid beschreven wordt dat de werkzaamheden in Indonesië zo goed lopen, maar dat nog geen half jaar later de financiering voor Indonesië wordt stopgezet.

Commercieel

De aanbeveling in het voorgaande visitatierapport om commerciëler te handelen en eigen middelen te genereren, komt ook terug in de zelfevaluatie. Los van het feit dat we het merkwaardig vinden dat 'commercieel handelen' op één lijn wordt geplaatst met 'eigen inkomsten werven', twijfelen we of de Taalunie als overheidsorgaan überhaupt een commerciële rol moet spelen. Het blijft in de zelfevaluatie vaag of er eigenlijk veel vooruitgang op dit onderdeel is geboekt. In gesprekken kwam naar voren, dat de eigen inkomsten beperkt waren gebleven.

De commissie stelt voor dat de vraag of eventuele commerciële exploitatie van eerder met publiek geld, opgebouwde expertise, wel of niet verkocht kan worden door een overheidsinstantie, eerst nog eens principieel dient te worden besproken.

2.5.3 Reorganisatie, afdelingen en medewerkers

Zowel uit de zelfevaluatie als uit de gesprekken blijkt dat het een groot issue is gebleven, welke werknemers op welke plek en onder welke voorwaarden zijn terecht gekomen. Hiervoor werd al aangestipt dat daar nog veel frustraties en onoverkomelijke irritaties zijn, met name tussen medewerkers en de algemeen secretaris.

De Commissie heeft kennis genomen van het welbevindenonderzoek onder het personeel. Weliswaar is een deel van de aanbevelingen in de zelfevaluatie kort besproken en als aanbeveling overgenomen, maar de scherpe kantjes uit het welbevindenonderzoek zijn daarbij wel afgevlind.

In het welbevindenonderzoeksverslag worden tal van zeer concrete en relatief gemakkelijk te effectueren aanbevelingen gedaan. De commissie stelt voor dat deze met voorrang ook worden omgezet en met concrete doelstellingen worden uitgevoerd.

Leiderschap

In de inleiding van de zelfevaluatie wordt nadrukkelijk over 'inspirerend leiderschap' als een van de factoren voor een succesvolle organisatie gesproken. De commissie heeft echter moeten vaststellen dat er op alle niveaus sprake lijkt te zijn van een vertrouwensbreuk tussen de algemeen secretaris en een (klein) deel van de medewerkers, met een deel van de vertegenwoordigers van de organen als wel met een aanzienlijk deel van de externe stakeholders (externe partijen). Tal van mensen hebben ons gezegd dat er voldoende tijd en mogelijkheden zijn geweest om deze vertrouwensbreuk te herstellen. Veel mensen van binnen en buiten de organisatie hebben een gesprek aangevraagd, soms bij herhaling, met de algemeen secretaris en niet gekregen.

De essentie van de kwaal lijkt niet te worden ingezien. Formeel worden stappen gezet om dingen recht te zetten, maar wij maken ons zorgen over het draagvlak intern en extern, en over de vraag of de algemeen secretaris wel uitdraagt dat hij oprecht een open en transparante organisatie wil.

De algemeen secretaris heeft de zelfevaluatie (ook) niet aangegrepen als mogelijkheid om zaken goed af te ronden of duidelijker neer te zetten.

2.6 Overige kritische vragen

Tijdens de visitatie stelde de commissie vast dat er nog andere onderzoeken liepen dan wel dat kritische vragen werden gesteld. De commissie hecht er aan deze punten hier kort aan te stippen.

Regeling Financieel Beheer

De Commissie is via een extern betrokkene expliciet geattendeerd op een mogelijke fout in de jaarstukken. Volgens deze persoon blijkt uit de Aantekeningen bij de Regeling Financieel Beheer (02CM57), d.d. 1 september 2014, die hij heeft verkregen via een WOB-verzoek, dat er nooit tot een nieuwe regeling financieel beheer is besloten en dat derhalve de oude Regeling nog van toepassing is. Betrokkene concludeert daarmee dat de Jaarrekening 2014 incorrect is en met terugwerkende kracht zou moeten worden aangepast.

De Commissie heeft deze bevindingen niet getoetst en kan dus ook niet concluderen wat de gevolgen hiervan zijn. Wij bevelen het Comité van Ministers aan om de juistheid van de jaarrekening te laten bevestigen door een deskundige op dit terrein.

Begroting 2015

De commissie werd erop gewezen dat, extern, onduidelijkheden zijn gerezen met betrekking tot de begroting 2015. Bij nadere beschouwing lijken er meerdere aspecten te zijn die de eenduidigheid van de begroting in de weg kunnen zitten. In de oorspronkelijke meerjarenbegroting 2014-2020 werd in november 2014 in de begroting voor 2015 een bedrag begroot van 780.000 euro aan 'eigen inkomsten'; de Taalunie verwachtte die door middel van eigen commerciële activiteiten te verwerven. Deze begroting is in september 2015 neerwaarts bijgesteld naar 200.000 euro, nadat bleek dat dit bedrage aan eigen inkomsten niet haalbaar bleek. Volgens enkele gesprekpartners veroorzaakte dit een 'paniecreactie' en leidde dit tot een onverwachte extra bezuinigingsronde begin 2016, "om deze fout recht te zetten". Het is de commissie niet geheel duidelijk waar de eigen inkomsten vandaan gehaald werden noch wat de impact op het niet behalen van deze doelen is geweest in de organisatie. Hier doorheen speelde ook de discussie over het boekhoudkundig correct vermelden van 'vrijvallende middelen' -feitelijk eerder toegekende subsidies aan externen die uiteindelijk niet uitgegeven worden en daarmee vrijvallen- en de vraag of deze wel of niet als 'inkomsten' geboekt kunnen worden. Daarnaast 'stegen' de inkomsten ook nog eens door de zogenoemde frictiegelden die in Nederland toegekend kunnen worden bij onvermijdelijk ontslag, als gevolg van bezuinigingen, bij overheids(gerelateerde)organisaties.

AFO-onderzoek

Toen de commissie van start ging met haar werkzaamheden bleek dat er ook een ander onderzoek liep: het AFO-onderzoek. De wens werd geuit dat de visitatiecommissie zich ook over de kwaliteit, conclusies en aanbevelingen van het AFO-rapport zou uitspreken. De commissie achtte dat verzoek evenwel niet aan de orde. Wel ontkomt de commissie er niet aan, na het voeren van de gesprekken en het bestuderen van de stukken, te concluderen dat een aantal conclusies en aanbevelingen van de AFO wel grote overeenkomsten vertonen met wat de visitatiecommissie heeft geconstateerd. Overigens had het AFO-rapport naar de smaak van de commissie objectiever en terughoudender van toon mogen zijn.

De commissie is gedurende het proces op verschillende momenten geïnformeerd over het AFO-rapport. De commissie beperkt zich in haar reactie tot enkele observaties over het proces en de inhoud van dit rapport.

Aan de ene kant past de gang van zaken rondom het AFO-rapport in het beeld van een onhandig communicerend Algemeen Secretariaat, dat het moeilijk vindt om meetbare financiële en niet-financiële aspecten van de Taalunie simpelweg over te leggen. De gebrekkige communicatie heeft er mede toe geleid dat de toon verhard lijkt in het rapport. Aan de andere kant is de oorspronkelijke reden om het AFO-rapport op te (laten) stellen, namelijk de vraag of de IVN onevenredig veel heeft moeten inleveren bij de reorganisatie, niet bevestigd.

Het AFO-rapport legt nu vooral de nadruk op de stijgende apparaatskosten die niet in lijn (zouden) zijn met de bezuinigingen. De commissie is niet meteen overtuigd van deze conclusie omdat de apparaatskosten mede gestegen zijn doordat het Talencentrum van Brussel is opgenomen in de begroting van het Algemeen Secretariaat, hetgeen vanzelf tot een stijging heeft geleid. De commissie is wel van mening dat het Algemeen Secretariaat als eerste verantwoordelijk is voor het gebrek aan inzicht in de apparaatskosten; met andere woorden wat verstaan we onder apparaatskosten? Hoe zijn ze opgebouwd en waarom is een stijging gerechtvaardigd?

De commissie herkent een aantal van de aanbevelingen uit het AFO-rapport, die ook uit de visitatie zijn gebleken, onder meer: verbetering van de communicatie en de dialoog met het veld, en aanscherpen helderheid met betrekking tot verslaglegging en financiën.

3. Conclusies en aanbevelingen

De visitatiecommissie concludeert op basis van de zelfevaluatie en gesprekken, het volgende.

3.1 Conclusies

1. Urgentie, daadkracht en prioritering ontbreken

Er is binnen het Algemeen Secretariaat veel veranderd sinds de vorige visitatie. Er zijn tal van veranderingen in gang zet om processen en werkmethoden te vernieuwen. Ondanks deze inzet moet de commissie vaststellen dat het bij het Algemeen Secretariaat lijkt te ontbreken aan urgentie, daadkracht en prioritering. In de gesprekken is regelmatig opgemerkt dat de tijd voor actie, oplossingen of afronding ontbreekt. Een gemis aan (probleem)eigenaarschap en aan prioritering lijken daarbij evenwel een grote rol te spelen.

2. Weinig SMART

Er is binnen de interne organisatie veel werk van gemaakt om het bewustzijn van de medewerkers te versterken ten einde SMART te (gaan) werken. De zelfevaluatie en ook andere beleidsvoornemens geven daar zelf evenwel veel te weinig blijk van. Een concrete opvolging en heldere doelstellingen (met een eindpunt) ontbreken veelal.

3. Een teveel naar binnen gerichte organisatie

De commissie kan niet anders concluderen, op basis van de zelfevaluatie en gesprekken, dan dat de organisatie heel hard heeft gewerkt om zichzelf te veranderen en te vernieuwen, maar dat daarbij ook de binding met de buitenwereld op de achtergrond raakt. Het AS lijkt daarmee steeds meer naar binnen gericht te raken.

4. Lege communicatie

De communicatie, zowel intern als extern, is in de afgelopen jaren flink opgevoerd. Op een aantal vlakken zijn daar zeker verbeteringen merkbaar, zowel intern als extern. Die veranderingen worden deels overschaduwd door ongelukkige, slecht getimede en onhandige communicatie in combinatie met de vaak uitvoerige (beleids)documenten zonder duidelijke pointe.

5. Overlap rollen en taken

Er bestaat, nog steeds, onduidelijkheid over de verschillende rollen en taken van de Taalunie, zowel op metaniveau (“de Taalunie als som der delen”), als op het Algemeen Secretariaat-niveau. Het AS ziet volop kansen voor nieuw te bestrijken werkvelden (bijv. bedrijfsleven, vluchtelingen), maar heeft daarentegen weer weinig aandacht voor de traditionele relaties met Suriname en de Nederlandse Antillen. Ondanks afspraken dat het AS geen uitvoerende taken doet, stelt de commissie vast dat de financierings- of samenwerkingsrol van het AS soms toch heel dicht tegen de uitvoering aan zit.

6. Zwaar opgetuigd

Het is de commissie opgevallen dat de Taalunie behoorlijk zwaar is opgetuigd. Dat is vanuit de geschiedenis, het Verdrag, het internationale karakter ervan en de gedeelde Nederlands-Vlaamse verantwoordelijkheid met betrekking tot de Taalunie goed te begrijpen. Wanneer men dit echter vergelijkt met andere adviesorganen, publieke fondsen of bi-cultureel gefinancierde organisaties, dan acht de commissie de Taalunie zeer zwaar opgetuigd. Het verstevigen van het wederzijdse (politieke) vertrouwen tussen Nederland en Vlaanderen behoeft eveneens aandacht.

3.2 Aanbevelingen samengevat

1. **Herstel de vertrouwensbreuken.** De vertrouwensbreuk binnen het Algemeen Secretariaat en tussen het AS en de organen, en tussen het AS en de buitenwereld dienen direct en met de hoogste prioriteit hersteld te worden.
2. **Geen woorden maar daden:** operationaliseren van doelstellingen en nakomen van afspraken.
3. **Luiken open:** zet in op een praktische, sensitieve en open communicatie. Niet alleen door te zenden, maar ook door te luisteren.
4. **Leg eenduidige rol en taken van Taalunie vast** in relatie tot buitenwereld.
5. **Onderzoek naar ander bestuursmodel voor Taalunie.** De commissie pleit voor onderzoek naar een ander politiek-bestuurlijk model.
6. **Richtlijnen visitatiecommissie.** Geef een volgende visitatiecommissie een duidelijk toetsingskader en -criteria mee.

3.3 Tot slot

De aanbevelingen uit de vorige visitatieronde 2011, die bij de start van de nieuwe algemeen secretaris werden meegegeven in 2013:

- *helderheid in rollen, kerntaken en prioriteiten;*
- *strategie voor externe communicatie, beeldvorming, (Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren als) aanjager van het maatschappelijk debat;*
- *via doelgroepen werken aan zichtbaarheid; alles wat de Taalunie doet, doet ze voor het Nederlands en zijn gebruikers; tevens aandacht voor jongeren;*
- *de Taalunie is een som der delen; samenwerking tussen de organen;*
- *aandacht voor de interne organisatie, hr-beleid, mobiliteit;*
- *transparante en evenwaardige samenwerking met partners;*
- *bezuinigingen en genereren van eigen middelen (uit: Zelfevaluatie 2016, p.5).*

De aanbevelingen uit 2011 vertonen grote overeenkomsten met de bevindingen en aanbevelingen tijdens deze visitatieronde. Op een aantal aanbevelingen uit 2011 is duidelijk vooruitgang geboekt, hoewel dat niet met zoveel woorden in de zelfevaluatie wordt genoemd. Bijvoorbeeld de versterking van de interne organisatie.

De commissie vraagt zich af waarom niet meer vooruitgang is geboekt op de andere, toen ook al urgent geachte aandachtspunten? Dit past evenwel in het beeld dat de commissie heeft gekregen: het ontbreekt aan urgentie, daadkracht en prioritering. Dat het “aanjagen van het debat” vooral tot een openbaar debat óver de Taalunie en haar functioneren heeft geleid, kan niet de bedoeling zijn geweest.

In de inleiding van de zelfevaluatie 2016 staat dat “Door gericht te werken aan de samenhang en groei op de negen aandachtsgebieden van het model wordt gebouwd aan vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol maken, te weten *inspirerend leiderschap, bouwen op vertrouwen, samenwerking, resultaatgerichtheid en continu verbeteren en vernieuwen*. In dit rapport wordt beschreven hoe de nieuwe Taalunie aan deze criteria invulling geeft.”

De commissie concludeert dat op al deze vijf kenmerken nog het nodige en noodzakelijke werk te verrichten valt.

Bijlage 1 Agenda en gesprekspartners

Donderdag 7 april te Rotterdam een eerste kennismakingsgesprek met de algemeen secretaris: Geert Joris en de beleidssecretaris.

Maandag 25 april 2016 op kantoor van het Algemeen Secretariaat

- een eerste gesprek met de algemeen secretaris;
- een eerste gesprek met de beleidssecretaris;
- een gesprek met een afvaardiging van de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren: vertegenwoordigd door Reinhild Vandekerckhove (voorzitter) en Kete Kervezee (vicevoorzitter).

Maandag 9 mei 2016 op kantoor van het Algemeen Secretariaat

- een gesprek met de Internationale Vereniging voor Neerlandistiek (IVN): vertegenwoordiging Jet Louwerse (voorzitter) via Skype en Els Stronks (bestuurslid) in persoon;
- een gesprek met een medewerker van het Taaluniecentrum, Brussel;
- een gesprek met het Comité van Ministers (CvM): vertegenwoordiging Nederland Justus de Hooge in persoon en Vlaanderen Tim Lodens (departement Cultuur) per telefoon.

Maandag 16 mei 2016 is in aanvulling op het gesprek met het Comité van Ministers apart telefonisch gesproken met Christel Op De Beeck (departement Onderwijs).

Donderdag 12 mei 2016 te Rotterdam

- een gesprek met het afdelingshoofd Taalgebruik en het afdelingshoofd Taalbeleid van het Algemeen Secretariaat (MT);
- een tweede gesprek met de beleidssecretaris.

Vrijdag 13 mei 2016 op kantoor van het Algemeen Secretariaat

- een rondetafelgesprek met per samenwerkingspartner een afgevaardigde:
 - Genootschap Onze Taal: Peter Smulders;
 - Instituut voor de Nederlandse Taal (INT): Tanneke Schoonheim (afdelingshoofd bij INT);
 - Stichting Nederlands Onderwijs in het Buitenland (NOB): Angelina van Weerdenburg (hoofd communicatie);
 - Expertisecentrum Literair Vertalen (ELV): Gea Schelhaas (coördinator);
 - Nederlands/Vlaams Platform Taalbeleid hoger onderwijs; Anne Kerkhoff (voorzitter).
- een gesprek met de personeelsvertegenwoordiging (PV)
- een gesprek met een gemengde delegatie van medewerkers van het Algemeen Secretariaat (van de afdelingen Taalgebruik, Taalinfrastructuur, Communicatie en Secretariaat);
- een gesprek met Podium voor de Neerlandistiek: Marc van Oostendorp via Skype;
- een achtergrondgesprek met Bert Boerrigter, Auditdienst Rijk (Ministerie Financiën);
- een tweede gesprek met de algemeen secretaris.

Woensdag 25 mei en maandag 30 mei 2016 is de commissie bijeengekomen om de belangrijkste bevindingen van de visitatie te bespreken.

Zondag 29 mei 2016 heeft een telefonisch gesprek plaatsgevonden met vicevoorzitter Interparlementaire commissie (IPC), Wilfried Vandaele (Vlaams Parlement (N-VA)).

Donderdag 9 juni 2016 te Rotterdam een afrondend gesprek waarin de belangrijkste conclusies van het rapport gepresenteerd zijn aan de algemeen secretaris en de beleidssecretaris.