

Rapport externe visitatiecommissie 2011

Sigrid Bousset, Bart Drenth, Geert Joris & Evert van Wijk

INHOUDSOPGAVE

- 1. Inleiding**
- 2. De verschillende rollen van het Algemeen Secretariaat**
- 3. Mogelijkheden en beperkingen op het vlak van externe communicatie en beeldvorming**
- 4. Interne organisatie en Human Resources Management**
- 5. De kanteling naar doelgroepen**
- 6. Samenwerking met partijen in het veld**
- 7. Bezuinigingen van overheidswege en het genereren van eigen middelen**
- 8. Conclusies en aanbevelingen**

1. Inleiding

Tijdens zijn vergadering van 16 mei 2011 heeft het Comité van Ministers van de Nederlandse Taalunie een externe visitatiecommissie samengesteld om de zelfevaluatie van het Algemeen Secretariaat constructief-kritisch onder de loep te nemen. Daarvoor kon onder meer worden gebruikgemaakt van de resultaten van de publieksenquête 2011.

De externe visitatiecommissie 2011 werd als volgt samengesteld:

- Sigrid Bousset, directeur van Het Beschrijf;
- Bart Drenth, lid van de raad van bestuur van Berenschot;
- Geert Joris, directeur van Boek.be;
- Evert van Wijk, CEO van MediaTraining.be.

De commissie is een eerste keer bijeengekomen in Antwerpen op woensdag 8 juni 2011. De leden hebben toen kennisgemaakt met elkaar, de algemeen secretaris van de Nederlandse Taalunie en de beleidsmedewerker van het Algemeen Secretariaat die werd ingeschakeld voor de ondersteuning van de commissie. De zelfevaluatie werd verstrekt en er werd een toelichting gegeven op de opdracht.

De eerste werkdag van de commissie vond plaats in Den Haag op maandag 27 juni 2011. Op het programma stonden:

- een voorbespreking na het lezen van de zelfevaluatie;
- inzage in documenten en publicaties van de voorbije jaren;
- een eerste gesprek met de algemeen secretaris;
- een rondetafelgesprek met enkele belangrijke relaties van de Taalunie:
 - Katrien Depuydt van het Instituut voor Nederlandse Lexicologie;
 - Antal van den Bosch van de Universiteit van Tilburg voor taal- en spraaktechnologie;
 - Inge Schuurmans van de Onderwijsinspectie Vlaanderen;
 - Hellmuth Van Berlo van het Taaluniecentrum Nederlands als Vreemde Taal;
 - Ton Naaijkens van het Expertisecentrum Literair Vertalen;
 - Carlo van Baelen van het Vlaams Fonds voor de Letteren;
- een gesprek met een gemengde delegatie van het personeel van het Algemeen Secretariaat;
- een nabespreking met het oog op het schrijven van een eerste versie van het rapport.

De tweede werkdag van de commissie vond plaats in Den Haag op maandag 29 en dinsdag 30 augustus 2011. Op het programma stonden:

- een voorbespreking na het lezen van de eerste versie van het rapport;
- een tweede gesprek met de algemeen secretaris;
- telefoongesprekken met docenten Nederlands buiten het taalgebied;
 - Elisabeth Leijnse (Belgische), Universiteit Namen, België;
 - Wilken Engelbrecht (Nederlander), Universiteit Olomouc, Tsjechië;
 - Jelica Novakovic-Lopusina (Servische), Universiteit Belgrado, Servië;
 - Dorothea van Zyl (Zuid-Afrikaanse), landelijke docentenvereniging, Zuid-Afrika;
- een gesprek met de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad;
- een nabespreking met het oog op de uitwerking van het definitieve rapport.

Over het definitieve rapport werd in september 2011 schriftelijk afgestemd.

2. De verschillende rollen van het Algemeen Secretariaat

De externe visitatiecommissie heeft met waardering kennisgenomen van de zelfevaluatie van het Algemeen Secretariaat. Het INK-model ('Instituut Nederlandse Kwaliteit') is op een volwassen manier toegepast en werkpunten worden zonder schroom benoemd. De zelfevaluatie is daardoor geen lofzang geworden op het eigen gelijk, maar een kritische en onderbouwde bespiegeling op de positie van het Algemeen Secretariaat binnen de overlegstructuren van de Nederlandse Taalunie en het brede veld waarin wordt gefunctioneerd.

Ten opzichte van de andere Taalunieorganen neemt het Algemeen Secretariaat op dit moment vooral een ondersteunende positie in. Het zorgt voor de voorbereiding en de uitvoering van het beleid van het Comité van Ministers en het helpt de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren en de Interparlementaire Commissie om zich van hun respectieve taak te kwijten, te weten adviseren en controleren. De externe visitatiecommissie vindt dat het Algemeen Secretariaat zich ten opzichte van de andere Taalunieorganen wat zelfstandiger zou kunnen profileren als expertiseorgaan en op die manier ook wat meer naar buiten zou kunnen treden (zie 3).

De Taalunie is veel tegelijk en dat resulteert in veel verschillende rollen die allemaal door het Algemeen Secretariaat moeten worden opgenomen. Die verschillende rollen dreigen soms met elkaar in conflict te komen. Als overheidsorganisatie moet het Algemeen Secretariaat uitvoering geven aan de besluiten van het Comité van Ministers, maar als veldspeler moet het in overleg treden met belanghebbenden. Als publieke ondernemer start het Algemeen Secretariaat eigen initiatieven op, maar als subsidieloket financiert het ook nieuwe initiatieven van anderen. Als expertisecentrum moet het Algemeen Secretariaat neutraal informeren over maatschappelijk relevante taalvraagstukken, maar als belangenbehartiger moet het tevens opinielider zijn. De externe visitatiecommissie pleit er niet voor om het aantal rollen te beperken, maar pleit er wel voor om de verschillende rollen te expliciteren vanuit een evaluatie van de kerntaken. Het Algemeen Secretariaat moet zich telkens bewust zijn van de rol die het op een bepaald moment speelt en moet die rol ook telkens benoemen voor zijn gesprekspartner van dat moment. Op die manier kunnen mogelijke misverstanden over wederzijdse verwachtingen worden voorkomen.

Met een zuivere personeelslast van minder dan 10% bewijst het Algemeen Secretariaat dat de middelen waarover de Taalunie beschikt niet dienen om de machine draaiende te houden, maar effectief worden ingezet voor de projecten en activiteiten waarvoor ze zijn bestemd. Daartegenover staat dat van een beleidsorganisatie een hogere 'overhead' zou mogen worden verwacht, met name om nieuw beleid te ontwikkelen. De externe visitatiecommissie stelt vast dat het Algemeen Secretariaat naar verhouding veel zelf uitvoert en vraagt zich af of dat niet wat minder kan. Het Algemeen Secretariaat moet vooral coördineren en faciliteren, voor de uitvoering kan wat meer aan outsourcen worden gedacht. De taken op de werkterreinen 'Taal' en 'Onderwijs Nederlands buiten het taalgebied', de werkterreinen waarop de Taalunie over eigen bevoegdheden beschikt, zouden nog meer dan nu kunnen worden uitbesteed aan taalpartijen in het veld en het Taaluniecentrum Nederlands als Vreemde Taal. Op de werkterreinen 'Onderwijs Nederlands binnen het taalgebied' en 'Literatuur en Lezen', de terreinen waarop van de Taalunie aanvullend beleid wordt verwacht, zou het Algemeen Secretariaat zich nog meer dan nu kunnen richten op de rol van regisseur. Op het vlak van 'Onderwijs Nederlands binnen het taalgebied' wordt vooral het samenbrengen, ontsluiten en confronteren van kennis en informatie hoog gewaardeerd. Op het vlak van 'Literatuur en Lezen' bewijzen vooral de initiatieven rond literair vertalen de meerwaarde die de Taalunie kan bieden.

Nadat de Universiteit van Amsterdam de samenwerking met de Taalunie had stopgezet voor het Steunpunt Nederlands als Vreemde Taal, heeft de Taalunie gekozen voor de oprichting van een stichting onder de eigen koepel: het Taaluniecentrum Nederlands als Vreemde Taal in Brussel. De externe visitatiecommissie is vooral voorstander van samenwerking met partijen in het veld, maar begrijpt dat het voor een particuliere bevoegdheid als het onderwijs Nederlands buiten het taalgebied interessant is om de uitvoering dicht bij het beleid te houden zodat gericht eigen expertise kan worden opgebouwd. Nu het Taaluniecentrum Nederlands als Vreemde Taal er is, vindt de externe visitatiecommissie dat het zich volop moet kunnen profileren als het unieke loket voor het onderwijs Nederlands buiten het taalgebied. Op dit moment is dat nog niet het geval omdat er nog steeds taken worden uitgevoerd door het Algemeen Secretariaat zelf. Zoals gezegd, zouden die meer de kant van het centrum op moeten gaan. Het Algemeen Secretariaat zou de vrijgekomen tijd kunnen benutten om een pro-actiever beleid te ontwikkelen voor de wereldwijde studie Nederlands. Op dit moment wordt het al dan niet aanbieden van een studie Nederlands vooral overgelaten aan de interesse die ter plekke al dan niet al bestaat. Die interesse zou meer dan nu kunnen worden aangewakkerd. Bestaande studies zouden pro-actiever kunnen worden ondersteund door ter plaatse jongeren warm te maken voor het Nederlands. De regelingen voor bezoeken van Nederlandstalige auteurs aan het buitenland en de presentatie van Nederlandstalige cultuur in het buitenland, zouden hiervoor kunnen worden ingezet. Vertaalateliers op locatie zouden buitenlandse studenten dan weer een waardevol professioneel perspectief kunnen schetsen.

De externe visitatiecommissie is ervan overtuigd dat de middelen van de Taalunie goed en correct worden besteed, maar pleit niettemin voor het inbouwen van een extra intern controlemiddel in de vorm van het 'vier-ogenprincipe': bij elke aanbesteding zou een medeondertekenaar uit een ander team kunnen worden betrokken. Op die manier worden één-op-één-relaties tussen medewerkers en leveranciers voorkomen en wordt elke schijn van partijdigheid vermeden. Bijkomend voordeel van deze werkwijze is dat de inhoudelijke betrokkenheid tussen de teams wordt versterkt (zie 4). In de gedragscode voor het personeel van het Algemeen Secretariaat zou ook een meldingsplicht moeten worden opgenomen voor gevallen waarin een medewerker een leverancier persoonlijk zou kennen, uit een vorig professioneel leven dan wel uit een privérelatie.

Wanneer er sprake is van samenwerking met partijen in het veld die over een monopoliepositie beschikken, komt het er volgens de externe visitatiecommissie vooral op aan om de transparantie te bewaken. Dit kan door op voorhand duidelijke kaders te schetsen voor inhoud en financiering en realistische en toetsbare afspraken te maken voor de controle achteraf (zie 6). Om het risico op misbruik te beperken, zouden inhoudelijke medewerkers zich voor financiële besprekingen kunnen laten bijstaan door de manager Intern Beheer. Dan geldt ook daarvoor het 'vier-ogenprincipe'.

In zijn zelfevaluatie merkt het Algemeen Secretariaat op dat de tarieven in Nederland vaak hoger liggen dan in Vlaanderen. De middelen van de Taalunie komen voor 2/3 van Nederland en voor 1/3 van Vlaanderen, maar dat wil volgens de externe visitatiecommissie niet zeggen dat de middelen ook voor 2/3 in Nederland moeten worden uitgegeven en voor 1/3 in Vlaanderen. Het Algemeen Secretariaat moet steeds op zoek gaan naar de beste prijs-kwaliteitverhouding. Als dat betekent dat er meer in Vlaanderen wordt gependend dan in Nederland of andersom, dan is dat zo. Uiteraard moet het Algemeen Secretariaat wel waken over een evenredige inhoudelijke input, bijvoorbeeld als het gaat om de aanbesteding van artikelen en onderzoeken.

3. Mogelijkheden en beperkingen op het vlak van externe communicatie en beeldvorming

Door haar naam wordt de Nederlandse Taalunie vaak gezien als een louter Nederlandse organisatie. De cursivering in het officiële beeldmerk '*Nederlandse Taalunie*' kan dat niet verhelpen. De externe visitatiecommissie geeft als suggestie mee om de naam van de organisatie te heroverwegen, of in elk geval het gebruik ervan. Zo zou de Nederlandse Taalunie zich in haar communicatie kortweg 'Taalunie' kunnen noemen en een 'baseline' kunnen gebruiken waarin wordt benadrukt dat ze een internationale organisatie is voor de Nederlandse taal. Als vaste Taaluniepoet in Brussel kan ook het Taaluniecentrum Nederlands als Vreemde Taal helpen om het louter Nederlandse beeld bij te stellen.

Volgens de relaties van de Taalunie in het veld worden er door het Algemeen Secretariaat soms kansen gemist in de communicatie: 'er wordt te weinig gebruikgemaakt van de prachtige resultaten die worden geboekt'. De externe visitatiecommissie deelt die indruk, met die restrictie dat natuurlijk niet alles wordt overgenomen door de media. Desalniettemin kan er creatiever en aantrekkelijker worden gecommuniceerd, ook via de website. Op dit moment is de structuur van het *Taalunieversum* veeleer afgestemd op de interne organisatie dan op het terugvinden van informatie door bezoekers. Het voordeel is dat het Algemeen Secretariaat zich van deze tekortkomingen bewust is en zelf al stappen aan het zetten is om ze weg te werken, bijvoorbeeld door de herlancering van de website eind dit jaar en door cursussen 'schrijven voor het web' aan te bieden aan de webredacteuren.

Volgens de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren is het communicatiebeleid van de Taalunie nog maar enkele jaren in opbouw. Voor het begin van de huidige meerjarenbeleidsperiode lag de nadruk vooral op het ontwikkelen van kwaliteitsproducten voor de taalgebruiker. Daarover werd toen niet of nauwelijks gecommuniceerd. Met het begin van de huidige meerjarenbeleidsperiode werd vooropgesteld de ontwikkelde producten meer bij de gebruiker te brengen door middel van een gericht doelgroepenbeleid. Volgens de Raad is dat beleid geslaagd en is het nu tijd om de stap te zetten naar 'corporate communication'. De externe visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat de Taalunie inderdaad goed bekend is bij haar doelgroepen en dat is zonder meer de verdienste van het Algemeen Secretariaat (zie 5). De externe visitatiecommissie steunt dan ook volop het gekozen en succesvolle doelgroepenbeleid van de Taalunie en is ervan overtuigd dat als het op dezelfde manier wordt voortgezet, het vanzelf zal leiden tot meer naamsbekendheid bij een breder geïnteresseerd publiek. Om de 'corporate communication' vorm te geven, is er wel duidelijk nood aan externe expertise. Die kan worden ingehuurd of in huis worden gehaald.

Door het Comité van Ministers en de Interparlementaire Commissie wordt sinds enige jaren aangedrongen op meer naamsbekendheid bij het grote publiek. De externe visitatiecommissie vraagt zich af of dat voor een organisatie als de Taalunie een haalbare kaart is. Realistischer zou zijn om te mikken op een breder geïnteresseerd publiek en daar sluit het idee van de Raad om de Taalunie meer te profileren als kwaliteitsinstituut goed op aan. Binnen de Taaluniestructuur zou het Algemeen Secretariaat zich dan kunnen opstellen als het onafhankelijke expertiseorgaan en op die manier zou het ook naar buiten kunnen treden (zie 2). Daarvoor dient het dan wel de ruimte te krijgen van het Comité van Ministers. Om te voorkomen dat het Algemeen Secretariaat uitspraken zou doen die niet worden geruggesteund door de bewindspersonen, zou er elk jaar opnieuw aan 'issue management' kunnen worden gedaan. Dat wil zeggen dat er op voorhand wordt afgestemd over veelgestelde vragen en steeds terugkerende thema's. Als de algemeen secretaris vervolgens expliciet de opdracht zou krijgen om op te treden als de neutrale woordvoerder van de Taalunie die niet voor de politieke voeten van de bewindspersonen loopt, zou de Taalunie ook met een duidelijk

gezicht naar buiten kunnen treden. Dat zou de herkenbaarheid van de organisatie in de media sterk ten goede kunnen komen. De externe visitatiecommissie stelt overigens voor dat de volgende algemeen secretaris zich directeur laat noemen, ook al wordt de titel algemeen secretaris bepaald door het verdrag. Voor mensen die niet met de organisatie vertrouwd zijn, is de titel van directeur een stuk veelzeggender dan die van algemeen secretaris.

In de uitgangspunten voor het nieuwe meerjarenbeleidsplan wordt gesteld dat de Taalunie zich meer wil mengen in het maatschappelijk debat, ook als het thema's betreft die wel raken aan het Taaluniebeleid, maar waarvoor de Taalunie strikt genomen niet bevoegd is. De Raad zou dat debat kunnen entameren en het Algemeen Secretariaat zou daarvoor bouwstenen kunnen aanleveren. De externe visitatiecommissie denkt dat dit een goed plan is om de Taalunie vaker op het netvlies van een breder geïnteresseerd publiek te krijgen en vindt dat de voorgestelde aanpak goed aansluit bij de rolverdeling die haar voor ogen staat: de Raad als adviesorgaan en het Algemeen Secretariaat als expertiseorgaan. Als suggesties geeft de externe visitatiecommissie mee om het jaarlijkse publieksdebat hieraan te koppelen en de digitale periodiek *Taalschrift* en de papieren krant *Taalpeil* hiervoor in te zetten. Daarmee kan meteen worden afgestapt van het jaarthema dat in de voorbije meerjarenbeleidsperiode geen of nauwelijks meerwaarde heeft geboden op het vlak van communicatie: de veelheid aan activiteiten van de Taalunie laat zich niet door één motto vatten.

Om de Taalunie beter bekend te maken bij een breder geïnteresseerd publiek, is het van belang om in te blijven zetten op de communicatie naar de doelgroepen. De doelgroepen van de Taalunie en het breder geïnteresseerd publiek zijn geen gescheiden werelden. Er is heel wat overlap en de doelgroepen zijn een ideale springplank om een breder geïnteresseerd publiek te bereiken (zie 5).

In de samenwerking met partijen in het veld en in de ondersteuning van projecten en activiteiten van derden, moet de Taalunie zich altijd laten noemen als partner. Op die manier blijft ze zichtbaar. Met organisaties die over een monopoliepositie beschikken in het veld, kan zelfs mooie synergie worden opgebouwd: door elkaar consequent te noemen in de communicatie, verwerven beide partijen steeds meer naamsbekendheid bij elkaars directe publiek.

4. Interne organisatie en Human Resources Management

De voorbije jaren heeft het Algemeen Secretariaat naarstig gesleuteld aan zijn organigram om de samenwerking tussen de verschillende teams te bevorderen en nieuwe thema's organisatiebreed op te pakken. Tussen de verticale aandachtsgebieden werden dwarsverbanden aangebracht en horizontale aandachtsgebieden werden in het leven geroepen. Naar de inschatting van de externe visitatiecommissie heeft het Algemeen Secretariaat hiermee een grote stap voorwaarts gezet.

Door de huisvesting van de medewerkers in aparte hokjes en het succes van deeltijds werken, blijft het gevaar van 'eilanddenken' op de loer liggen en blijven de mogelijkheden tot informele uitwisseling beperkt. Om de samenwerking tussen de medewerkers te stimuleren, zou een verhuis naar een nieuwe kantoorruimte met één groot landschapsbureau kunnen worden overwogen. Om de interne communicatie te bevorderen, zouden er reguliere informatiebijeenkomsten kunnen worden ingesteld waarop de visie en strategie van de organisatie worden besproken tijdens het nuttigen van de lunch. Zoals gezegd, zou ook de invoering van het 'vier-ogenprincipe' bij aanbestedingen de inhoudelijke betrokkenheid tussen de teams kunnen versterken (zie 2).

De invoering van een beleidsoverleg met alle senior projectleiders en de manager Intern Beheer, is volgens de externe visitatiecommissie een goede zaak. Het biedt de algemeen secretaris de kans om werkkerreinoverschrijdende en organisatiebrede thema's in een beperkte groep te bespreken. Naar het oordeel van de externe visitatiecommissie is het voor de werkbaarheid belangrijk om de groep beperkt te houden, maar is het niet noodzakelijk om het overleg voor te behouden aan de senior projectleiders en de manager Intern Beheer. Bij afwezigheid of naar aanleiding van een specifiek thema zouden zij zich kunnen laten vervangen door één van hun teamleden. Het komt er vooral op aan dat alle teams op het beleidsoverleg vertegenwoordigd zijn.

De samenvoeging van de teams 'Onderwijs Nederlands binnen het taalgebied' en 'Literatuur en Lezen' tot het team 'Onderwijs en Letteren' is volgens de externe visitatiecommissie een logische ontwikkeling. Op de werkterreinen 'Onderwijs Nederlands binnen het taalgebied' en 'Literatuur en Lezen' beschikt de Taalunie immers niet over volle bevoegdheden en moet de Taalunie vooral meerwaarde bieden op het beleid van de afzonderlijke bewindspersonen. Binnen het ééngemaakte team 'Onderwijs en Letteren' kunnen de medewerkers zich samen verder specialiseren in het ontwikkelen van aanvullend beleid, met name als het gaat om het samenbrengen, ontsluiten en met elkaar confronteren van kennis en informatie (zie 2).

Het belangrijkste zorgpunt op het vlak van 'Human Resources Management' zijn de beperkte mogelijkheden tot interne mobiliteit. Binnen het Algemeen Secretariaat is op het niveau van senior projectleider een oudere generatie aan de slag die al een hele tijd voor de Taalunie werkt en die niet van vandaag op morgen afscheid zal nemen. Gehoopt wordt dat met de nieuwe 'Regeling Gedeeltelijke Uittreding en Mobiliteit' doorgroeimogelijkheden kunnen worden gecreëerd voor de jongere generatie op het niveau van projectleider, maar een zekerheid is dat niet. Uitwisseling met overheidsdiensten is geen sinecure omwille van de specifieke aanwervingsprocedures die gelden in het kader van de gelijke toegang tot het openbaar ambt, met name in Vlaanderen. Mogelijk kunnen de bewindspersonen op dit vlak voor een regularisatie zorgen.

De externe visitatiecommissie vreest dat de beperkte mobiliteit negatieve gevolgen kan hebben voor de dynamiek van de organisatie en de motivatie van de medewerkers. Om dat te voorkomen, zou binnen het Algemeen Secretariaat op geregelde tijdstippen een rondje horizontale mobiliteit kunnen worden georganiseerd door medewerkers vrijwillig van takenpakket te laten veranderen. Daarnaast zou in het veld kunnen worden gezocht naar mogelijkheden tot tijdelijke uitwisseling met soortgelijke organisaties. Daarvoor zouden de medewerkers zelf moeten kunnen gebruikmaken van de Taalunieregeling voor professionele ontmoeting en uitwisseling, althans als een objectieve beoordeling van de aanvraag kan worden gegarandeerd door een onafhankelijke commissie. Tot slot zou er kunnen worden nagedacht over een beloningssysteem dat rechtstreeks is gerelateerd aan het beoordelingssysteem, net zoals dat het geval is voor het stijgen van loonschaal.

Voor de toekomst is het van belang dat medewerkers niet noodzakelijk hun hele carrière willen doorbrengen bij de Taalunie. Individuele plannen voor loopbaanontwikkeling, ook buiten de organisatie om, kunnen de geesten op dit vlak scherp houden. Intern is het van belang dat anciënniteit niet noodzakelijk leidt tot senioriteit: er is een verschil tussen een lange staat van dienst hebben en over de juiste eigenschappen beschikken om een team te leiden. Projectleiders zouden niet alleen moeten kunnen doorgroeien naar het senior projectleiderschap, maar ook naar een nieuw te creëren functie als expert of adviseur.

De externe visitatiecommissie vindt dat de volgende algemeen secretaris tot op zekere hoogte zijn of haar eigen team zou moeten kunnen samenstellen uit de aanwezige personeelsleden. Met meer beleidsmedewerkers en minder projectleiders zou hij of zij een zelfstandiger koers kunnen varen en dat zou de organisatie een serieuze impuls kunnen geven. In elk geval zal de volgende algemeen secretaris als moderne manager in staat moeten zijn om zijn of haar medewerkers zodanig te prikkelen dat ze gestimuleerd worden om zichzelf steeds opnieuw uit te vinden.

5. Kanteling naar doelgroepen

De voorbije jaren heeft het Algemeen Secretariaat een specifiek doelgroepenbeleid ontwikkeld en dat heeft zijn effect zeker niet gemist (zie 2). De Taalunie is goed bekend bij haar doelgroepen en de doelgroepen worden ook rechtstreeks betrokken bij het beleid. Op de meeste werkterreinen wordt daartoe succesvol samengewerkt met platforms waarin verschillende partijen bij elkaar zijn gebracht.

Op het terrein van 'Literatuur en Lezen' bleek het platform te uiteenlopend samengesteld om goed te kunnen functioneren. De externe visitatiecommissie raadt het Algemeen Secretariaat aan om de verschillende professionele groepen uit het letterenveld al dan niet formeel samen te brengen rond goed afgelijnde thema's. Hierbij kan worden gedacht aan professionele groepen als schrijvers, uitgevers en boekhandelaars en aan goed afgelijnde thema's als grensverkeer, buitenlandbeleid en literatuur in het onderwijs. Aangezien in het letterenveld vaak sprake is van te weinig spontane samenwerking over de landsgrenzen heen, is dit een domein bij uitstek waarop de Taalunie haar toegevoegde waarde kan bewijzen door een duidelijke regierol op zich te nemen.

De doelgroepen van de Taalunie zijn doorgaans goed bepaald. Vaak gaat het om intermediairs om via olievlekwerking het hele veld te bereiken. De externe visitatiecommissie vindt dat een slimme werkwijze en denkt dat een steeds grotere bekendheid bij de doelgroepen ook zal leiden tot een steeds grotere bekendheid bij een breder geïnteresseerd publiek (zie 3).

Een ietwat vreemde eend in de bijt in het doelgroepenbeleid is de nieuwe doelgroep van jongeren. Eigenlijk is dat een te algemene doelgroep om een specifiek beleid voor te ontwikkelen. De externe visitatiecommissie ziet echter het strategisch belang voor de toekomst van de Taalunie en wil het Algemeen Secretariaat dan ook adviseren om de jongeren vooral via het onderwijs aan te spreken, het veld waarmee de Taalunie wereldwijd zeer goede contacten onderhoudt. In het kader van de Taalunie Jongerenraad zou hieromtrent een apart actieplan kunnen worden ontwikkeld.

6. Samenwerking met partijen in het veld

Door het Algemeen Secretariaat wordt op verschillende manieren samengewerkt met diverse partijen in het veld. Die samenwerking verloopt doorgaans tot wederzijdse tevredenheid, maar om misverstanden te vermijden, is het van belang dat het Algemeen Secretariaat zich steeds bewust is van zijn eigen positie en die ook als dusdanig kenbaar maakt aan de betreffende partner (zie 2).

De Nederlandse Taalunie heeft een aantal structurele partners in het veld waarmee ze doelstellingen deelt maar geen financiële afhankelijkheidsrelatie onderhoudt. Hierbij gaat het om organisaties als de CVN, De Brakke Grond en deBuren, om instellingen als de Letterenfondsen en de Stichtingen Lezen en om overheidsdiensten allerhande. De samenwerking met deze partners verloopt op voet van gelijkheid en initiatieven worden samen bedacht en uitgevoerd.

Daarnaast zijn er partijen in het veld die structureel door de Taalunie worden ondersteund of zelfs helemaal onder de koepel van de Taalunie ressorteren. Hierbij gaat het om organisaties als het Instituut voor Nederlandse Lexicologie en de Stichting Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren. Met deze partijen vindt institutioneel overleg plaats. Van groot belang is dat het Algemeen Secretariaat in overeenkomsten duidelijk aangeeft wat de doelstellingen van de Taalunie zijn en wat in ruil voor de structurele steun wordt verwacht (zie 2). De externe visitatiecommissie pleit op dit vlak voor een verschuiving van uitgebreide controle achteraf naar nog betere afspraken vooraf. Goede afspraken maken goede vrienden en goede vrienden weten op voorhand wat ze aan elkaar hebben. Het begin van de volgende meerjarenbeleidsperiode is een uitgelezen moment om de afspraken met de betreffende partijen nog eens goed tegen het licht te houden.

Tot slot zijn er partijen in het veld die bij de Taalunie losse subsidies kunnen aanvragen. Voor deze partijen is het belangrijk dat de criteria waarop de aanvraag zal worden beoordeeld objectief zijn en op voorhand bekend. Op dit moment heeft de Taalunie heel wat verschillende regelingen voor heel wat verschillende initiatieven. Dit zorgt voor verwarring en voor een versnippering van middelen. De externe visitatiecommissie wil het Algemeen Secretariaat aanraden om de subsidieregelingen op elkaar af te stemmen en waar mogelijk algemenere kaders te schetsen.

Als publieke ondernemer initieert het Algemeen Secretariaat ook eigen projecten en activiteiten in het veld, vaak in de hoop dat die op een later moment door andere partijen worden overgenomen. Dat is niet altijd het geval. Het prijzenbeleid van de Taalunie kan als voorbeeld worden gesteld. De Taalunie Toneelschrijfprijs zou kunnen worden overgenomen door de Letterenfondsen, De Inktaap door de Stichtingen Lezen en de Taalunie Scriptieprijs door de KNAW en het FWO-Vlaanderen. De Prijs der Nederlandse Letteren, daarentegen, kan bij de Taalunie blijven om het uitzonderlijke prestige van de prijs, taalgebiedbreed en onaangetast door enige commercialiteit, te garanderen. Om de genoemde partijen aan te moedigen de genoemde prijzen over te nemen, zouden de middelen die de Taalunie voor deze prijzen voorhanden heeft, aan deze partijen kunnen worden doorgegeven in ruil voor de organisatie. Op die manier zou het Algemeen Secretariaat de eigen uitvoering kunnen beperken en meer tijd kunnen investeren in het ontwikkelen van beleid (zie 2).

Voor de financiële transparantie is het van groot belang dat de middelen voor de losse subsidies en de middelen voor het initiëren van eigen projecten en activiteiten strikt van elkaar gescheiden zijn. Kwestie van niet de indruk te wekken dat de Taalunie haar eigen subsidiepotten opsoupeert.

7. Bezuinigingen van overheidswege en het genereren van eigen middelen

De externe visitatiecommissie mist bij het Algemeen Secretariaat een commerciële reflex. Met het oog op de aangekondigde bezuinigingen van overheidswege, is het nochtans cruciaal dat er de komende jaren eigen middelen worden gegenereerd om de werking op peil te houden.

De vorige visitatiecommissie drong er bij het Algemeen Secretariaat op aan om de kosten te beperken en op zoek te gaan naar externe financiering. Van het eerste is er de voorbije jaren serieus werk gemaakt. Zo worden publicaties nog hoofdzakelijk aangeboden via 'printing-on-demand' en wordt voor bepaalde congressen een eigen deelnemersbijdrage gevraagd, ook al is dat buiten Nederland geen sinecure. De zoektocht naar externe financiering heeft zich tot nu toe vooral beperkt tot de publieke sector. Enkel voor projecten in het kader van het STEVIN-programma ('Sprak- en Taaltechnologische Essentiële Voorzieningen In het Nederlands') is echt samengewerkt met de private sector. Tot nu toe is vooral gebruikgemaakt van middelen van andere overheidsdiensten en uit programma's van de Europese Commissie. Volgens de huidige visitatiecommissie is dat onvoldoende en dient het genereren van eigen middelen zich meer op de markt te richten.

De Taalunie zou kunnen overwegen om haar diensten te verkopen in plaats van ze gratis of tegen kostprijs ter beschikking te bestellen. Indien wordt geoordeeld dat dat niet de bedoeling kan zijn van een overheidsorganisatie, kan worden overwogen om deze diensten te laten sponsoren. De externe visitatiecommissie denkt hierbij aan reclame op afgeleide websites als *Taaladvies.net* en *Woordenlijst.org* (dus niet noodzakelijk op de 'corporate website' van de Taalunie), aan de verkoop van 'widgets' voor de jongerensite *DWVDNT.org* en aan de ondersteuning van nieuwe afdelingen Nederlands buiten het taalgebied. De erkenning van de Taalunie in Nederland als 'Algemeen Nut Beogende Instelling' (ANBI) en de soortgelijke erkenning in aanvraag in België, zullen het voor bedrijven fiscaal aantrekkelijker maken om de Taalunie te sponsoren.

De externe visitatiecommissie raadt het Algemeen Secretariaat aan om in 2012 een plan uit te werken om vanaf de volgende meerjarenbeleidsperiode eigen middelen te genereren. Daarvoor is het nodig om expertise in te huren of in huis te halen.

Tot slot wil de externe visitatiecommissie ter overweging meegeven om de inzet van middelen voor digitalisering te herbekijken in het ruimere kader van het (talige) culturele erfgoed. Door bijvoorbeeld met de *Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren (dbnl.org)* aan te sluiten bij initiatieven van anderen, kunnen kosten worden gedrukt en resultaten wijder worden verspreid. Hierbij moet niet alleen worden gedacht aan aansluiting bij andere overheidsinitiatieven zoals *De Waalse Krook* en *Europeana*, maar ook aan aansluiting bij privé-initiatieven van marktpartijen als *Google*.

8. Conclusies en aanbevelingen

Veel van de moeilijkheden die het Algemeen Secretariaat vermeldt in zijn zelfevaluatie, zijn terug te voeren op de vele verschillende rollen die het moet opnemen binnen de overlegstructuren van de Taalunie en in de samenwerking met het veld. De externe visitatiecommissie pleit er niet voor om het aantal rollen te beperken, maar pleit er wel voor om de verschillende rollen te expliciteren vanuit een evaluatie van de kerntaken. Het Algemeen Secretariaat moet zich telkens bewust zijn van de rol die het op een bepaald moment speelt en moet die rol ook telkens durven te benoemen ten opzichte van zijn gesprekspartner van dat moment. Volgens de externe visitatiecommissie ligt daarin de sleutel tot nog beter functioneren in Taalunieverband en nog beter samenwerken met het veld.

In de veelheid van projecten en activiteiten van de Nederlandse Taalunie valt één rode draad te ontwaren: alles wat de Taalunie doet, doet het voor het Nederlands en zijn gebruikers. Dit kan tot uiting worden gebracht in een aansprekende 'baseline' en kan als uitgangspunt worden genomen voor een strategisch communicatieplan om meer naamsbekendheid te verwerven. De externe visitatiecommissie pleit voor een realistische doelstelling op dat vlak: het bereiken van een breder geïnteresseerd publiek als logisch vervolg op het goed gevoerde doelgroepenbeleid.

Het Algemeen Secretariaat heeft zich de voorbije jaren bijzonder flexibel getoond in zijn werking en in zijn interne organisatie. Het verdient daarvoor de nodige lof. De externe visitatiecommissie merkt wel een zekere terughoudendheid op als het gaat om het genereren van eigen middelen. Ja, de Taalunie is een overheidsorganisatie, maar dat wil niet zeggen dat er geen commerciële activiteiten kunnen worden ontwikkeld of naar sponsoring kan worden gezocht. Publiek-private samenwerking is een realiteit en het zou jammer zijn mocht de Taalunie die mogelijkheid onaangeroerd laten om haar werking een bredere financiële basis te geven.

De volgende 'directeur van de Taalunie' (sic) kan verder bouwen op het goede werk dat door de huidige algemeen secretaris is verricht, maar hij of zij zal zeker een aantal eigen accenten moeten leggen in het beleid, het management, de communicatie en de zoektocht naar externe financiering. De externe visitatiecommissie vindt de Taalunie een mooie organisatie die veel kan betekenen voor de burgers in de betrokken landen. Het Algemeen Secretariaat is ongetwijfeld de motor van die organisatie, maar het is aan het Comité van Ministers om de koers te bepalen.

September 2011,

Sigrid Bousset

Bart Drenth

Geert Joris

Evert van Wijk

