

# Visitatierapport van de Taalunie

December 2021



## VOORWOORD

Het zal voor veel visitaties gelden in deze periode: de visitatiecommissie van de Taalunie kijkt in dit rapport terug op een hopelijk atypische periode, waarin veel mensen thuis hebben moeten werken, internationaal reizen bijna onmogelijk was, en organisaties een nieuwe balans moeten vinden.

Voor de Taalunie geldt dat nog sterker. In de afgelopen vijf jaar hebben er drie verschillende Algemeen Secretarissen gediend, waarvan de laatste feitelijk alleen in de periode van Covid-19. Ruis, die anders misschien was opgelost door regelmatigere contacten in levenden lijve, is soms wat versterkt. Een week voordat de visitatiecommissie langskwam op de Paleisstraat hadden de medewerkers voor het eerst in lange tijd een gezamenlijke bijeenkomst.

Dit inzicht droeg er binnen de commissie aan bij dat nog meer waardering ontstond voor de nauwkeurigheid en openheid waarin het evaluatieproces door het Algemeen Secretariaat was voorbereid. In drie dagen tijd spraken we met ongeveer zeventig betrokkenen bij de Taalunie, waarbij in de eerste plaats opviel hoe open en constructief de bijdragen waren. Bovendien werd de commissie zich nog bewuster van haar eigen rol. De gesprekken binnen de commissie waren gericht op de toekomst van de Taalunie en dit rapport vormt daar de weerslag van. Eerder dan een proces van het verleden, wilde de commissie vooruitkijken.

De commissie is uiteraard volledig verantwoordelijk voor de inhoud van het rapport, maar heeft gelukkig voor haar aanbevelingen beroep kunnen doen op de denkkraft en de inzichten van heel veel mensen: medewerkers, voormalig algemeen secretarissen, maatschappelijke partners, en andere betrokkenen. Sommige van onze voorstellen zijn verregaand, maar de commissie hoopt dat ze verkend kunnen worden en dat er minstens bereidheid is om verder te denken.

De commissie wil het Algemeen Secretariaat danken voor de voortreffelijke voorbereiding van de visitatie. Alle informatie waar de commissie om vroeg is ter beschikking gesteld, zowel schriftelijk als mondeling, zodat de commissie zich een zeer gedetailleerd beeld heeft kunnen vormen.

Bij de samenstelling van de commissie is gekozen voor een grote verscheidenheid in achtergrond en vertrekpunt. Toch was er een opvallende en grote eensgezindheid over het belang en de meerwaarde van de Taalunie en over de noodzakelijke stappen om vooruit te komen om te garanderen dat er een stevig taalbeleid komt en blijft voor het Nederlands. We hebben er daarbij voor willen waken niet in anekdotiek te vervallen. Ook willen we niet de indruk wekken dat we het definitieve of beste organisatieplan kunnen uittekenen. Wel hebben we de onzes inziens belangrijkste verbeterpunten benoemd en gepoogd aan te geven welke mogelijke manieren er zijn om zaken te transformeren.

De Taalunie heeft de pandemie ook ten positieve weten aan te wenden. De geografische spanwijdte bleek plots minder een belemmering en toonde de digitale wereld welke nauwe samenwerking er mogelijk is, tussen Nederland, Vlaanderen en Suriname en over andere grenzen heen. De commissie wenst het de Taalunie van harte toe op dat elan verder te gaan.

Marc van Oostendorp, voorzitter  
Karen Peters  
Orsolya Réthelyi  
Maya Rispens  
Koen Van Bockstal

## Inhoudsopgave

1. De visitatiecommissie: samenstelling en werkwijze
2. Wat is de Taalunie?
3. Wie is de Taalunie?
  - 3.1 Rol en verantwoordelijkheid van de vier organen
    - 3.1.1 Comité van Ministers
    - 3.1.2 Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren
    - 3.1.3 Interparlementaire Commissie
    - 3.1.4 Algemeen secretaris en Algemeen Secretariaat
  - 3.2 De kracht van de samenwerking
    - 3.2.1 Samenspel tussen de gremia
    - 3.2.2 Strategisch communicatiebeleid
4. Doelgericht: een beleid voor het Nederlands
5. Het veld omheen de Taalunie
6. Doelgericht: duurzaam leiderschap binnen het Algemeen Secretariaat
7. Het Algemeen Secretariaat klaar voor de toekomst
8. Aanbevelingen

Bijlage 1: gesprekspartners visitatiecommissie

# 1. Visitatiecommissie: opdracht, samenstelling en werkwijze

De visitatiecommissie is door het Comité van Ministers d.d. 11 mei 2021 aangesteld en bestond uit volgende leden:

- Marc van Oostendorp, voorzitter
- Karen Peters
- Orsolya Réthelyi
- Maya Rispens
- Koen Van Bockstal

De opdracht aan de commissie was een *ontwikkelgerichte* visitatie uit te voeren. De commissie heeft dus in eerste instantie nagedacht over wat nodig is om de Taalunie en het Algemeen Secretariaat (als een van de vier organen binnen de Taalunie) te versterken in de toekomst.

De kern van de visitatie was een werkbezoek van drie dagen met gesprekken met een divers palet aan veldpartijen en vertegenwoordigers van alle gremia. Daarnaast hebben commissieleden voorafgaand aan het werkbezoek individueel met partijen uit het veld gesproken (en de uitkomsten ervan met de andere leden gedeeld) aan de hand van volgende vragen:

- Wat is het gebied waarop u samenwerkt met de Taalunie en hoe ervaart u die samenwerking?
- Is die samenwerking van meerwaarde? Wat is de rol en betekenis van de Taalunie in 2021? Kunt u dit toelichten?
- Hoe/waardoor kan de meerwaarde versterkt worden? Wat doet de Taalunie uitstekend vandaag en waar laat ze (eventueel) enkele steken vallen?
- Wat zou de rol en betekenis van de Taalunie voor het komende decennium moeten zijn en welke veranderingen of keuzes dringen zich dan op in functie van zo'n keuze?
- Zijn er nog elementen die U met de visitatiecommissie wil delen?

Hoewel de initieel voorgestelde gesprekspartners terug te voeren waren tot de Taalunie organen en de vijf aandachtsgebieden, zag de commissie ook (groei van) activiteit(en) op andere gebieden zoals het basis/primair en voortgezet/secundair onderwijs en de academische neerlandistiek. Deze groei werd al dan niet aangestuurd door de politiek. De commissie heeft gemeend dat het ook die activiteiten moest onderzoeken, o.m. in het licht van de activiteiten die ontwikkeld worden rond het leesonderwijs.

Bijlage 1 geeft een overzicht van de personen met wie de commissie heeft gesproken.

De commissie heeft tot haar spijt niet apart met het Comité van Ministers kunnen spreken, wel met het ambtelijke Voorbereidend Overleg. Vooral gezien de conclusie van de commissie dat het samenspel van de vier gremia fundamenteel is voor de toekomst van de Taalunie, hoopt de commissie dat de ministers de noodzaak van hun eigen rol hierin zullen onderschrijven.

Als in het rapport sprake is van 'de Taalunie' gaat het om het geheel en dus alle organen, te weten: het Comité van Ministers, de Interparlementaire Commissie, de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren en het Algemeen Secretariaat. Daar waar specifiek een apart gremium wordt bedoeld, is dit ook zo benoemd (bijvoorbeeld Algemeen Secretariaat, Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de algemeen secretaris, als door het Comité van Ministers aangestelde functionaris, en het Algemeen Secretariaat, als ondersteunend aan de algemeen secretaris.

## 2. Wat is de Taalunie?

De Taalunie is een unieke organisatie, verankerd in een al even uitzonderlijk Verdrag. Nergens ter wereld bestaat een vergelijkbaar pact tussen landen. Uit het bestaan van Verdrag en organisatie spreekt een grote gehechtheid aan het Nederlands en een ruimhartigheid om beleid gezamenlijk, intergouvernementeel aan te pakken. Alle partijen waar de commissie mee gesproken heeft waren het eens over één ding: de samenwerking tussen de Verdragspartners is een meerwaarde die niet verloren mag gaan. De verschillende inzichten, verschillende culturen en perspectieven om het Nederlands heen zijn een verrijking en zorgen voor grondiger doordacht en multidimensionaal taalbeleid. Het is echter evenzeer belangrijk om te onderkennen dat er grote verschillen zijn tussen de Verdragspartners in hoe zij aankijken tegen wat een overheid al dan niet betekent in taalbeleid en hoe dit beleid vertaald wordt naar de eigen praktijk.

Het staat buiten kijf voor de commissie dat de overheden gezamenlijk de schouders onder taalbeleid voor het Nederlands moeten zetten. De taal vertegenwoordigt immers een belangrijk cultureel kapitaal, zelfs los van de economische waarde. Uit een rapport van het SCP uit 2019 blijkt dat Nederlanders als het belangrijkste wat hen verbindt met Nederland noemen: de Nederlandse taal. Hoewel een vergelijkbaar onderzoek niet recent in Vlaanderen is uitgevoerd, blijkt uit het maatschappelijk debat een minstens even sterke verbondenheid. Een overheid heeft ook voor dergelijke immateriële waarden een verantwoordelijkheid.

De meerstemmigheid binnen de Taalunie maakt de opdracht van de organisatie als geheel tot een complexe opdracht. De commissie is echter van mening dat dit niet mag betekenen dat de Taalunie zich beperkt tot de onderwerpen of uitdagingen die 'onomstreden' zijn of waar de Verdragspartners het allemaal roerend over eens zijn. Net op thema's die van belang zijn voor de toekomst van het Nederlands of waar de inzichten verschillen, vormt de samenwerking de grootste meerwaarde. 'Zonder wrijving geen glans'. Dit uitgangspunt vraagt, in een politieke organisatie als de Taalunie, om heldere afspraken, een duidelijke rolverdeling en vertrouwen in elkaar. De structuur van de Taalunie biedt daar een kader voor, het is aan de verantwoordelijke spelers om de handschoen op te nemen.

In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd, werd een aantal maal vermeld dat de Taalunie 'slechts een budget van 10 miljoen euro' vertegenwoordigt. Daarmee lijkt het op de begrotingen van de Verdragspartijen een kleine sluitpost te zijn. Doorheen haar visitatie heeft de commissie zich echter gerealiseerd dat dit een verkeerde manier is om ernaar te kijken: de Taalunie vertegenwoordigt een veelvoud van inzet. Als wordt opgeteld aan welke budgettaire- en capaciteitsinzet om het Verdrag heen wordt bijgedragen, van de middelen van de overheden in de grensregio's voor de 400.000 leerlingen Nederlands tot de inzet van de 29 leden van de European Federation of National Institutions for Language en de betrokkenheid van ontelbare experts in werkgroepen in Nederland, Vlaanderen en daarbuiten, dan is meteen duidelijk dat het wel erg onterecht is de Taalunie weg te zetten als een relatief onbeduidende post op een begroting. De geografische spanwijdte van de Taalunie is bovendien ronduit indrukwekkend en bevestigt hoe belangrijk het is als onderdeel van nationaal en internationaal taalbeleid.

In dit rapport spreken we over Nederlands, Vlaams en Surinaams taalbeleid. De commissie is zich echter bewust van de verschillende context waarin de Europese en de Caraïbische Verdragspartners functioneren. De commissie wil geenszins veronderstellen dat alle aanbevelingen of conclusies één-op-één vertaalbaar zijn naar alle contexten: differentiatie is hier op zijn plaats. De commissie hoopt dan ook dat de aanbevelingen de basis kunnen zijn voor onderling overleg hierover.

## 3. Wie is de Taalunie?

De commissie is van mening dat het Verdrag een duidelijke en stevige basis biedt voor een goede werking van de Taalunie. De schijnbaar doorlopende discussie over de noodzaak van een modernisering van het Verdrag is volgens de commissie noch heilzaam, noch noodzakelijk. Vanzelfsprekend is de wereld niet meer dezelfde als 41 jaar geleden. Echter, de geest van het Verdrag vat goed samen waar de Taalunie voor staat en hoe ze in een samenspel tussen vier gremia kan zorgen voor een sterke organisatie.

De wereld lijkt sneller te veranderen dan vroeger en de uitdagingen die op ons afkomen zijn niet gering, ook in de taalpolitiek. Dit vergt grote flexibiliteit van alle onderdelen van de Taalunie en dat zal zich voor elk gremium anders vertalen. Wil de Taalunie in de toekomst een relevante rol blijven spelen voor het Nederlands, dan zullen alle gremia daarin hun verantwoordelijkheid moeten opnemen. Door samen te werken verzekeren ze dat de Taalunie stevig verankerd blijft in de dynamische samenlevingen waarvoor ze taalbeleid ontwikkelt.

### 3.1 Rol en verantwoordelijkheid van de vier gremia

Hoewel de opdracht van de commissie zich in eerste instantie op de werking van het Algemeen Secretariaat richtte, was het voor de commissie essentieel om ook de andere gremia in haar aanbevelingen te betrekken. Doorheen alle gesprekken, zowel met externe veldpartijen, als met vertegenwoordigers van de verschillende gremia binnen het Taalunieverdrag, bleek een veelheid aan perspectieven te bestaan over wie nu eigenlijk de Taalunie was. Wie welke rol al dan niet te spelen had en wie nu eigenlijk verantwoordelijk was voor wat. Ook in het Zelfreflectierapport van het Algemeen Secretariaat wordt het probleem van rolvervaging expliciet benoemd.

Omdat deze onduidelijkheid tot zeer onwenselijke situaties leidt, is het voor de commissie essentieel dat in de komende jaren prioritair wordt gekeken naar een goed werkende governance binnen de Taalunie. Niet alleen zorgt deze situatie voor veel onzekerheid op verschillende niveaus en voor een vermindering van slagkracht, het zorgt er ook voor dat heikele kwesties worden doorgeschoven naar elkaar en uiteindelijk niemand nog verantwoordelijk is. Dat kan er toe bijdragen dat de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van de Taalunie onder druk komt te staan. Wat ook weer voor de buitenwereld een probleem is.

Opvallend voor de commissie is dat in veel gesprekken, maar evengoed in het Zelfreflectierapport, de structuur van de Taalunie als *oorzaak* van onduidelijkheid en/of hinder wordt aangewezen. In de SWOT-analyse komt onder de Zwaktes bij beleid een aantal punten aan bod die de organisatiestructuur van de Taalunie problematiseren ('diversiteit van organen maakt het niet eenvoudig om samen naar buiten te treden en zichtbaar te zijn als geheel', zwaar opgezette structuur ...).

De commissie meent echter dat het samenspel van de organen van de Taalunie een kans biedt voor stevig taalbeleid en wil bepleiten om in te zetten op het activeren van (hernieuwde) samenwerking tussen de gremia.

#### 3.1.1 Comité van Ministers

De Taalunie is een beleidsorganisatie. Taalbeleid is door de Verdragspartijen weliswaar belegd bij de Taalunie maar dat betekent niet dat het dermate op afstand kan worden gezet, dat er geen continue en directe link met het eigen beleid is. De commissie is van mening dat taalbeleid een integraal deel moet uitmaken van het Vlaamse, Nederlandse (en Surinaamse) beleid. Het beleidsvoorbereidende/makende (en in beperkte mate beleidsuitvoerende) werk van de Taalunie moet dus een reële impact hebben op het beleid van de Verdragspartijen, maar zal daarmee ook moeten aansluiten op de behoeftes en de werking van de overheden. Het is duidelijk dat op dit punt, de behoeftes en de eigen werking, de verschillende perspectieven tussen de Verdragspartijen over wat taalbeleid inhoudt en welke rol een overheid hierin dient te spelen, verschilt. Het Comité van Ministers is het uitgelezen gremium om het gesprek hierover te voeren en de verschillen te overstijgen.

Een belangrijke rol is weggelegd voor het ambtelijk Voorbereidend Overleg. De commissie denkt dat het daarom goed is om de rol van het Voorbereidend Overleg als essentiële speler binnen de governance van de Taalunie te expliciteren en steeds te benoemen.

Tevens is de commissie van mening dat een betere verbinding tussen Algemeen Secretariaat en het beleidswerk van de Verdragspartners nodig is om zo de relevantie van de Taalunie te versterken. De commissie kan zich dit op verschillende wijzen voorstellen. Zo zou het Voorbereidend Overleg een prominentere en pro-actievere rol kunnen spelen als liaison met de beleidsdirecties/departementen/agentschappen waar het taalbeleid betrekking op heeft en in de beleidstrajecten kunnen zorgdragen voor een continue aansluiting en betrokkenheid van de Nederlandse/Vlaamse/Surinaamse beleidsdirecties/hoofden van departementen en agentschappen van de verschillende ministeries voor wie een dossier relevant is (bijvoorbeeld onderwijs, buitenlandse zaken, volksgezondheid, ...).

Aan de andere kant van het spectrum van mogelijkheden zou er gekozen kunnen worden de organisatie van het Algemeen Secretariaat zo om te vormen dat het bestaat uit een beperkt team van coördinatoren dat bi- (of tri-) laterale werkgroepen faciliteert, bestaande uit beleidsambtenaren vanuit de Verdragspartijen (vergelijkbaar met bestaande Rijksbrede/departementsoverstijgende werkgroepen).

Het is duidelijk dat eender welke formule een inspanning en commitment vraagt vanuit beleid in Nederland, Vlaanderen (en Suriname). De meerwaarde kan evenwel groot zijn: de resultaten van trajecten waarin beleidsmedewerkers uit de eigen beleidsdirecties/departementen/agentschappen betrokken zijn (of het nu via het VO of via een tijdelijke opdracht binnen het AS is), hebben een veel grotere kans op effectieve implementatie en op opbrengsten, en ambtenaren van de verschillende delen van het taalgebied kunnen leren van elkaar en de vruchten plukken van de ervaringen van de ander. Een actievere personele inzet van Nederlandse, Vlaamse en Surinaamse ambtenaren zou bovendien een frisse wind door het Algemeen Secretariaat doen waaien, en levert het inzichten op in waar de overheden behoefte aan hebben en hoe ze werken.

### 3.1.2 Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren

De huidige samenstelling van de Raad, waarbij een diverser palet aan profielen wordt samengebracht (eerder dan een louter academische samenstelling) zorgt voor een goede weerspiegeling van het belang van taal, in de volle breedte, in onze hedendaagse maatschappij. Immers, niet alleen in onderwijs, cultuur en wetenschap speelt taal een rol, maar ook bij de huisarts, in de rechtbank, aan de zakelijke onderhandelingstafel. Die verbreding, die de commissie toejuicht, vergt echter ook een andere manier van werken: daar waar in het verleden academische Raadsleden hun activiteiten binnen de Raad nog redelijk goed konden laten aansluiten op hun eigen professionele prioriteiten, is dat voor de Raadsleden met een breder profiel veel minder het geval. De inzet van deze leden met een breder profiel is dus niet evident, zoals dat overigens voor academici ook steeds minder het geval is.

De Raad is bij uitstek het gremium dat ongebonden en onafhankelijk advies kan uitbrengen. Anders dan de algemeen secretaris, die als hoogste ambtenaar in wezen nooit iets anders dan de consensuele mening van het Comité van Ministers kan vertolken. Dit betekent dat de Raad een krachtig rad kan zijn binnen de hele werking van de Taalunie. De Raad moet de plaats zijn waar de adviezen worden uitgewerkt over de grote toekomstige ontwikkelingen en uitdagingen voor het Nederlands, waar aan visieontwikkeling kan worden gedaan en waar de basis wordt gelegd voor de beleidsvoorbereidende/makende rol die het Algemeen Secretariaat speelt. Het hernemen van regelmatig contact tussen het Comité van Ministers en de voorzitter van de Raad is erg belangrijk om voor een goede afstemming te zorgen tussen beide partijen over wensen en behoeftes. Uit bovenstaande volgt dat, om de Raad in zijn huidige samenstelling een belangrijke rol te laten spelen, er grondig moet worden nagedacht over passende ondersteuning van die werking. Daarbij moet losgelaten worden 'hoe het tot nu toe ging' en moet er juist gekeken worden naar wat nodig is. De commissie is van mening dat voorbeelden als de Nederlandse en Vlaamse Onderwijsraden en de Nederlandse Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid een goede basis kunnen zijn om na te denken over de vormgeving van een nieuwe werking.

En ook hier ziet de commissie verschillende mogelijkheden om de werking vorm te geven. Sowieso zou het versterken van de rol van de Raad betekenen dat een aantal activiteiten die nu onder de Algemeen Secretariaat



worden uitgevoerd, onder de Raadswerking wordt gebracht. Dat zal volgens de commissie een logischer geheel opleveren: de ontwikkeling van een breed gedragen visie op de neerlandistiek in de 21ste eeuw kan dan bij de Raad worden belegd waarbij vanzelfsprekend met andere partijen wordt samengewerkt en het Algemeen Secretariaat het traject ondersteunt.

Om dat te kunnen realiseren, kan ervoor gekozen worden om een apart bureau op te zetten voor ondersteuning van de Raad of kan bekeken worden hoe medewerkers vanuit het Algemeen Secretariaat werkzaamheden kunnen uitvoeren binnen het 'secretariaat/stafbureau' van de Raad. Dat laatste scenario zorgt voor een personele verbinding tussen de ondersteuning van adviestrajecten van de Raad en het vervoltraject (beleidsmakend/voorbereidend/uitvoerend) binnen het Algemeen Secretariaat wat ongetwijfeld voordelen heeft voor de coherentie van de gehele werking. Artikel 14 van het Verdrag biedt alle ruimte om na te denken over een passende organisatie.

### 3.1.3 Interparlementaire Commissie

De rol van de Interparlementaire Commissie (IPC) is die van controlerend orgaan binnen de Taalunie. Gezien het politieke karakter van de Taalunie, is de Interparlementaire Commissie dus een belangrijke speler in het geheel van organen. De IPC kan bovendien een signalerende rol vertolken: door politiek debat te entameren over de positie van het Nederlands kan het de vinger aan de pols houden en kan geïdentificeerd worden welke thema's vanuit politiek oogpunt relevant en urgent zijn. Omgekeerd kan een actieve werking van de IPC bijdragen aan de kennis over de maatschappelijke impact van sommige taalkwesties en voor het politiek omarmen van voor taalbeleid belangrijke onderwerpen die alle aandacht verdienen.

Om de Commissie haar rol beter te laten spelen zal zij gevoed moeten worden vanuit de Raad en het Algemeen Secretariaat en is een goede wisselwerking met het Comité van Ministers van groot belang. De commissie is zich bewust van de uitdagingen waarvoor de IPC zich geplaatst ziet. Kleinere fracties zorgen ervoor dat soms minder inzet mogelijk is, wisselende delegaties zorgen voor een minder sterke interne samenhang binnen de IPC. De commissie hoopt dat juist het agenderen van maatschappelijke uitdagingen in relatie tot taal die een verbinding leggen met de andere dossiers waar parlementsliden en Kamerleden zich over buigen, er toe kunnen bijdragen dat de IPC een nieuw elan kan vinden.

### 3.1.4 Algemeen secretaris en Algemeen Secretariaat

De algemeen secretaris en het Algemeen Secretariaat zijn de spin in het web en zorgen voor verbinding met en tussen alle organen. Bovendien verzekert het Secretariaat de verbinding met het veld. Het kan dus signalen en input meenemen in het eigen beleidsmakende/voorbereidende werk, maar dit ook agenderen bij de andere organen. Veldpartijen en het Zelfreflectierapport van het Algemeen Secretariaat zijn unaniem over het belang van de brugfunctie van algemeen secretaris en Algemeen Secretariaat.

Een rol als spin in het web veronderstelt grote responsiviteit en luisterbereidheid. Een rol ter ondersteuning van bijvoorbeeld de adviestrajecten van de Raad vergt wendbaarheid en deskundigheid. Een mogelijke rol in het faciliteren van ambtenaren in bi- (en tri-)laterale werkgroepen vraagt om handigheid in het intercultureel vertalen en om grondige kennis van de werking van de nationale overheden. Kortom: de eisen die gesteld worden aan het Secretariaat zijn hoog en divers. Het is dus zaak om de organisatie flexibel en open uit te rusten en om ervoor te zorgen dat personeel over de nodige competenties beschikt, rekening houdend met een steeds veranderende context en de constante bijsturing die deze vergt.

Het Algemeen Secretariaat hoeft overigens niet uit te breiden in een nieuw organisatie-opzet: door als facilitator en bruggenbouwer op te treden zal de coördinerende rol weliswaar worden versterkt, maar kan ook expertise van elders worden benut, bijvoorbeeld van ambtenaren uit de Vlaamse, Nederlandse en Surinaamse beleidsdirecties/departementen/agentschappen. Deze manier van werken is vermoedelijk efficiënter door een directere link met het beleid van de Verdragspartijen en draagt er automatisch aan bij dat de deuren worden opengezet en de wisselwerking een frisse wind door de organisatie laat waaien.

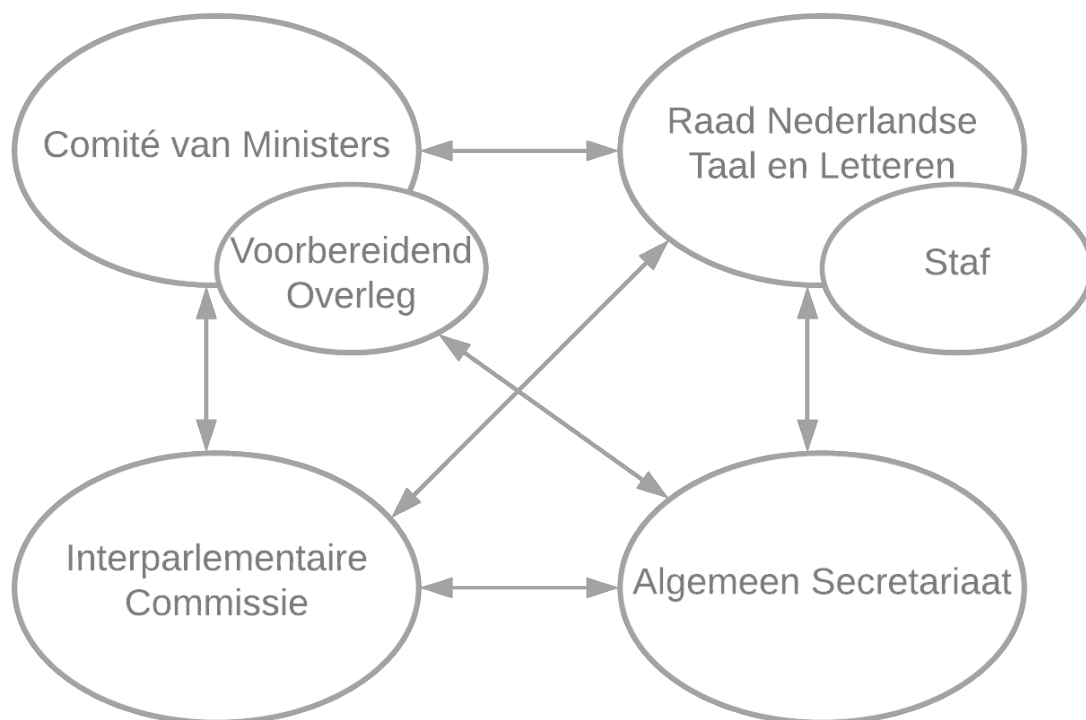
In de hoofdstukken 6 en 7 gaan we uitgebreider in op de werking van het Algemeen Secretariaat en de plaats van de algemeen secretaris.

## 3.2 De kracht van de samenwerking

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de gremia heeft de commissie geconcludeerd dat alle gremia, om uiteenlopende redenen, niet tevreden zijn met hoe het nu loopt. Dat kan de werking van het eigen orgaan betreffen en/of de samenwerking met de andere gremia. Geen van allen kan op dit ogenblik voldoende de eigen rol zoals beschreven in het Verdrag pakken. Positief is evenwel dat allen meer dan bereid zijn de verantwoordelijkheid op te nemen en te investeren in een actieve rol en in de verbinding met de andere organen.

### 3.2.1 Samenspel tussen de gremia

Een dynamisch, coherent en transparant samenspel van de vier gremia zorgt er dus voor dat het Nederlands een krachtig instrument te zijner beschikking heeft.



Een actieve verbinding vanuit het Comité van Ministers met de andere gremia is noodzakelijk voor een stevig beleid voor het Nederlands. Het Comité kan de Raad benutten als denktank voor het Nederlands, kan adviezen vragen over urgente kwesties en kan de signalerende functie die van de adviezen uitgaat benutten om het meerjarenbeleid van de Taalunie vorm te geven. De verbinding met de IPC kan zorgen voor een levendig politiek debat over maatschappelijke relevante onderwerpen en kan het belang van taalbeleid ondersteunen. Het is evident dat een dergelijke dynamische structuur her en der voor wrijving zal zorgen, maar dat is bij andere urgente maatschappelijke onderwerpen niet anders en noodzakelijk in een democratie. Als men het Nederlands inderdaad een warm hart toedraagt, dan is het belangrijk om daarvoor ook een inspanning te willen leveren.

De verantwoordelijkheid van het Comité van Ministers ten aanzien van het Algemeen Secretariaat is groot: eerder dan een op afstand staande organisatie, moet het Comité van Ministers het Secretariaat beschouwen als een van haar eigen beleidsdirecties/departementen/agentschappen waar ze dus een vergelijkbare verantwoordelijkheid voor draagt. De verbinding van het Algemeen Secretariaat met het beleid van de Verdragspartijen zal een voorwaarde zijn om tot effectief taalbeleid te komen dat ook vertaling vindt in het nationale beleid van de Verdragspartijen.

De Raad kan ervoor zorgen dat de Interparlementaire Commissie geïnformeerd wordt over de belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot het Nederlands en kan zo het debat entameren, zowel binnen het politieke niveau als breder binnen de maatschappij. Ook de IPC kan urgente kwesties agenderen bij Comité van Ministers en Raad.

### 3.2.2 Strategisch communicatiebeleid

Discussies rond strategische communicatie en zichtbaarheid van 'de Taalunie' gaan al decennia mee. In een golfbeweging wordt op het ene moment gevraagd om 'meer smoel', terwijl vervolgens een beweging meer achter de schermen wordt ingezet. De commissie vermoedt dat deze golfbeweging niet helemaal op te lossen is, maar denkt wel dat het communicatiebeleid strategischer moet worden ingezet dan nu het geval is.

Een goed communicatiebeleid begint met een helder en ondubbelzinnig antwoord op strategische vragen: wie is de Taalunie? En wat is haar maatschappelijk belang? Antwoorden op deze vragen, die op dit moment niet eenduidig zijn, sturen de communicatie.

Momenteel communiceert de algemeen secretaris over het algemeen niet alleen namens maar ook *als* de Taalunie (bijvoorbeeld bij dossiers als de spelling of het recente tumult rondom de Prijs der Nederlandse Letteren). Dat is feitelijk een wonderlijke situatie: bij ministeries wordt het beleid niet verdedigd door een topambtenaar, maar door de verantwoordelijke bewindspersoon of zijn of haar woordvoerder.

In strategische communicatie zouden alle gremia vanuit de eigen rol een rol hebben in het uitdragen van een – al dan niet gezamenlijk – standpunt.

Een strategisch communicatieproces kan alleen worden ingericht wanneer het communicatiebeleid niet verengd wordt tot een taak van de algemeen secretaris, maar wanneer ook Comité, Raad en Interparlementaire Commissie hierin een rol spelen, en er dus strategisch communicatiebeleid wordt ontwikkeld, gebaseerd op gezamenlijk gedragen visie, waardoor helderheid ontstaat over doelstellingen en taakverdeling. Wanneer de Taalunie haar strategische communicatie inricht op deze manier geeft de Taalunie uiting aan haar recht om in een bepaalde sociale en politieke omgeving te opereren, evenals haar economische levensvatbaarheid en financiële duurzaamheid

Bij het verder uitdragen van de maatschappelijke waarden speelt het uitwerken van een 'Public affairs' beleid een belangrijke rol. De hierboven geschetste aanscherping van de rollen binnen de Taalunie en een goed doordacht strategisch communicatieproces voor *public affairs* moet ervoor zorgen dat de Taalunie in staat is om in te spelen op maatschappelijke veranderingen maar evengoed, en misschien zelfs nog meer, om de Taalunie een stem te geven in toekomstige ontwikkelingen.

## 4. Doelgericht: beleid voor het Nederlands

De commissie heeft geconstateerd dat ook over waar de Taalunie zich moet bezig houden, verschillende ideeën bestaan, zowel in het veld als binnen de gremia van de Taalunie zelf en binnen het Algemeen Secretariaat. Het is duidelijk dat in het Verdrag een aantal taken afgebakend is, waar de Taalunie ten volle een beleidsmakende taak heeft. Over deze taken is er weinig onduidelijkheid, wel zijn er aanbevelingen te doen over de wijze waarop (zie hoofdstuk 7). Daarnaast ziet de commissie ook de terreinen waarop naast beleidsvoorbereiding en (in beperktere mate) beleidsuitvoerende taken worden uitgevoerd. Als het gaat om een terrein als Nederlands wereldwijd is duidelijk dat het om een kerngebied gaat, maar op een terrein zoals cultuur heeft de Taalunie – zoals ook in het Verdrag bepaald – een beperktere rol.

Het valt de commissie in alle plannen op dat een enorm palet aan activiteiten wordt ontplooid en gepresenteerd. De inhoudelijke kernelementen zijn duidelijk maar het is nog steeds moeilijk de lijn te zien of de samenhang te begrijpen. Voor het versterken van de focus is de commissie van mening dat het belangrijker is om te focussen op *waarom* de Taalunie een bepaald onderwerp oppakt (en vanuit welke rol) dan op de inhoudelijke matrixen die nu de basis vormen voor het narratief rond de activiteiten.

De commissie ziet zelf drie stappen die gezamenlijk een afwegingskader vormen over waar de Taalunie zich mee bezig zou moeten houden.

### 1. Ontwikkel een visie op de toekomst van het Nederlands en de belangrijke thema's daarbinnen

De commissie meent dat de Taalunie als belangenbehartiger van het Nederlands in eerste instantie een zo volledig mogelijk beeld moet hebben over wat in de toekomst op de taal- en taalgebruiker afkomt. Welke ontwikkelingen voltrekken zich in de maatschappij, over tien jaar maar evengoed over een langere periode? Het zal dan gaan om grote thema's, zogenaamde 'big rocks', zoals de gevolgen van digitalisering voor het Nederlands, de impact van technologische ontwikkelingen op de taal, taalleren en op de taalgemeenschap, meertaligheid en de positie van het Nederlands daarbinnen, de internationale positie van talen, inclusie, enz.

Bij al deze grote ontwikkelingen zullen kansen te detecteren zijn, maar evengoed bedreigingen. De vraag hoe we er als taalgemeenschap mee omgaan en wat dit kan betekenen voor belangrijke sectoren zoals onderwijs, onderzoek, zorg, cultuur, ... kan de basis zijn voor een breder maatschappelijk debat, zodat al van bij het begin van dit proces draagvlak wordt gecreëerd voor het aanpakken van bedreigingen of verzilveren van de opportuniteiten.

### 2. Rol van de overheid?

Een vervolgstap is de vraag waar de overheid een taak te spelen heeft in het voorkomen van mogelijke onwenselijke effecten of in het inzetten op kansen. Ongetwijfeld zullen ook andere partijen een rol te spelen hebben. De Taalunie moet zich, als intergouvernementele organisatie focussen op de overheidstaken.

### 3. Meerwaarde van Nederlands-Vlaams-Surinaamse samenwerking?

Wanneer duidelijk is op welk terrein de overheid een rol te spelen heeft, is het voor de Taalunie belangrijk te toetsen op welke van die overheidstaken het een meerwaarde heeft om het Nederlands/Vlaams/Surinaams op te pakken. De commissie meent dat juist op die onderwerpen een gezamenlijke visieontwikkeling, in Taalunieverband, de meerwaarde ligt. Bepaalde onderwerpen die dermate verbonden zijn met nationaal beleid en de specifieke inrichting van een land zullen ongetwijfeld minder kansrijk zijn omdat de samenwerking weinig toevoegt.

Het inzetten op een overkoepelende visie voor de toekomst van het Nederlands moet er toe bijdragen dat uitdagingen waarover binnen politiek en maatschappij grote zorgen ontstaan vroeger kunnen worden

gesignaleerd en ook vroeger kunnen worden aangepakt. De duidelijke afweging voor wat daarbinnen een taak is voor de Taalunie geeft focus en zorgt voor een gedragen idee van de rol van de Taalunie.

Op dit ogenblik gaat het meerjarenbeleidsplan uit van inhoudelijke keuzes die op een bepaald moment worden vastgelegd. Voor de onderwerpen waar de Taalunie veeleer een beheers- of (in beperktere mate) uitvoeringstaak heeft, levert dat een duidelijk beeld op van de inzet voor de komende jaren. Een meerjarenbeleidsplan is voor deze taken dan ook een uitstekend instrument en kan functioneren als een beheerscontract (zie hoofdstuk 7).

Voor de meer inhoudelijke keuzes in het meerjarenbeleidsplan levert de langere doorlooptijd echter (veel) bijsturingen op: vanuit politiek en maatschappij is gaandeweg behoefte aan aandacht voor andere onderwerpen. Vraag is of een systeem waarin de gremia hun actieve rol opnieuw ten volle gaan spelen (zie hoofdstuk 3) het al noodzakelijk is om op voorhand in die mate specifieke inhoudelijke keuzes te maken. Beleidsvoorbereidend werk zal in grote mate gekoppeld zijn aan de planning van de adviezen en het politieke debat kan hier op verschillende moment op inpikken. De commissie geeft ter overweging mee om met betrekking tot de adviezen van de Raad een planning van twee jaar te hanteren, waardoor ruimte ontstaat voor het prioriteren van ongevraagde en het gesprek over de gevraagde adviezen.

Tot slot heeft de commissie nog twee aandachtspunten bij bovenstaand kader:

1. Ga steeds kritisch na of er bij onderwerpen al andere partijen zijn die een aangewezen en/of actieve rol hebben en houd hier rekening mee.
2. Stap niet (te snel) in een uitvoerende rol, vooral niet daar waar er al veldpartijen zijn die deze uitvoerende rol kunnen pakken.

### Andere rollen van de Taalunie: kennisorganisatie en regisseur

De commissie constateert dat het Algemeen Secretariaat zich ook positioneert als kennisorganisatie. De commissie deelt het streven naar evidence-based beleid en ziet kennis als een voorwaarde om tot goed beleid te komen. Echter, kern van de rol van de Taalunie moet steeds die van intergouvernementele organisatie blijven. De consequentie is dat medewerkers binnen het Algemeen Secretariaat eerder de rol van bruggenbouwers met voldoende politieke gevoeligheid en beleidsinzicht (die in staat zijn evidence-based beleidstraject te begeleiden) moeten zijn dan een inhoudelijke expert.

Het Algemeen Secretariaat kan overigens prima aanjager van de ontwikkeling van kennis zijn door de (soms beperkte) subsidies die het ter beschikking stelt aan bijvoorbeeld platforms of netwerken.

In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd, werd ook een aantal maal – op uiteenlopende terreinen – de regierol van het Algemeen Secretariaat genoemd. Het is duidelijk dat deze rol soms erg gewenst en gewaardeerd werd en soms op weerstand stuitte. Zo werd de regierol op het terrein van Nederlands als Vreemde Taal aan kinderen en jongeren over alle regio's heen als een grote meerwaarde geduid en een uitbreiding ervan naar het Caraïbisch Nederlands als gewenst ervaren. Gezien de duidelijke Verdragstaak van de Taalunie voor het NVT-beleid lijkt het op dit terrein onomstreden. Voor de aanvullende taken is het beeld echter diffuus. Het veld apprecieert duidelijk de regierol die het Algemeen Secretariaat speelt op sommige onderwijsdossiers, waar al veel spelers actief zijn, maar twijfelt aan de meerwaarde waar het gaat om cultuur/letterendossiers, tenzij deze een directe link hebben met de internationale neerlandistiek en de rol die de Taalunie daar vervult. Het is voor de commissie niet evident daar een duidelijke afbakening voor te geven, maar een verschil is misschien dat voor onderwijsdossiers de moeilijkheid er in zit dat er geen duidelijke regisseur is aangeduid van overheidswege (wie is nu aan zet voor het leesonderwijs) en er dus behoefte is aan een overstijgende regisseur. Terwijl bij de culturele en letterendossiers wel degelijk andere organisaties een rol hebben toebedeeld gekregen (de rol van Stichting Lezen en Iedereen Leest bij leesbevorderingscampagnes). Het Algemeen Secretariaat moet deze analyse steeds goed maken voor zichzelf en daarover ook duidelijk communiceren met de andere gremia.

## Kracht van het internationale perspectief

De Taalunie is actief in een geografisch gigantisch gebied. Niet alleen is ze zelf in aard internationaal, haar veld beslaat de Caraïben tot Zuid-Afrika, de buurtaalregio's, de 40 landen waar Nederlands aan universiteiten wordt aangeboden en de organisaties betrokken in EFNIL. De wederzijdse meerwaarde is evident. Zo is de Taalunie een institutionele kracht in het complexe veld in de Caraïben, en levert de meertalige taalrealiteit in het Caraïbisch deel van het Koninkrijk Nederland direct kennis op over het functioneren van Nederlands tussen andere talen, wat inzichten oplevert voor het Europese gedeelte van het taalgebied. Waardering voor taalleerders die zich het Nederlands eigen maken kan niet groot genoeg zijn en moet ontdaan worden van elke laatdunkendheid: ook in de minder dan perfecte taalbeheersing schuilt een enorme kracht.

Het twee- en meerrichtingsverkeer van de internationale samenwerking binnen de Taalunie biedt een sterke basis voor de visieontwikkeling en het overdenken van toekomstige ontwikkelingen (zie hierboven het afwegingskader). Samenwerking met andere talen en benchmarking kan het taalbeleid voor het Nederlands verdiepen en versterken. Het is duidelijk dat als het gaat om de uitdagingen en kansen waar talen in de toekomst mee om zullen moeten gaan, er verschillen zullen zijn tussen talen maar ook veel gelijkenissen. Het ligt dus voor de hand hier gezamenlijke trajecten met andere talen (bijvoorbeeld in het kader van EFNIL) rond op te zetten.

## De toekomst: het perspectief van kinderen en jongeren

Als het gaat om toekomstige beleidsontwikkeling wil de commissie er uitdrukkelijk voor pleiten om kinderen en jongeren een actieve stem te geven. Het gaat hierbij niet om kinderen en jongeren als doelgroep van beleid, maar om hun inbreng in het nadenken over de toekomst van het Nederlands en over taalbeleid. Waarbij de mate waarin we kinderen en jongeren erkennen in hun (toekomstige) rol van burgers, ook fundamentele democratische waarden raakt, zoals participatie en gelijkwaardigheid.

Op dit ogenblik lijkt jongerenbeleid zich erg te beperken tot het ontwikkelen van activiteiten voor bijvoorbeeld taaladvies voor jongeren. Hun inbreng in visie-ontwikkeling over de uitdagingen en kansen voor het Nederlands in de toekomst en hun reflectie op hoe beleid daarop kan inspelen of moet antwoorden, van Nederlands in het onderwijs tot in de zorg, zal belangrijk zijn om dat beleid toekomstbestendig te maken en voor draagvlak en betrokkenheid te zorgen. De commissie wil ter overweging meegeven om aan de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren permanent een jongere toe te voegen en/of met jongerenraden samenwerking te organiseren rond relevante adviestrajecten voor het Nederlands.

## Invulling rollen in Suriname

Tot slot: de aanscherping van de beleidsverantwoordelijkheid van de Taalunie, en daarmee het afstoten of anders beleggen van operationele taken, heeft implicaties voor de positie van de Taalunie in Suriname. De Surinaamse context en de positie van het Nederlands en taalbeleid is aanzienlijk anders dan die in Nederland en Vlaanderen. Dat maakt samenwerking des te waardevol maar mag niet betekenen dat het idee bestaat dat keuzes voor Nederland en Vlaanderen één op één toe te passen zijn op Suriname. Het is belangrijk om hier een goed en open gesprek over te blijven voeren.

## 5. Het veld omheen de Taalunie

De visitatiecommissie heeft tijdens haar gesprekken kennis kunnen maken met de volledige breedte van het werkveld van de Taalunie. Het is onmogelijk om in dit rapport recht te doen aan de rijkdom van het netwerk en de vele activiteiten voor het Nederlands. Onderstaand overzicht zal dus niet anders kunnen zijn dan een impressie.

Een aantal instellingen/projecten die door of via de Taalunie worden gefinancierd of waarmee zij een belangrijke samenwerkingsrelatie heeft, werden in de opdracht aan de commissie apart vermeld:

- i. Instituut voor de Nederlandse Taal (INT)
- ii. Internationale Vereniging voor Neerlandistiek (IVN)
- iii. Samenwerkingsverband Taaladvies (Genootschap Onze Taal en Taaladviesdienst Vlaamse Overheid)
- iv. Expertisecentrum Literair Vertalen (ELV)
- v. Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren (DBNL)
- vi. Certificaat Nederlands als Vreemde Taal (CNaVT)

De commissie sprak vertegenwoordigers van deze organisaties en met vertegenwoordigers binnen de aandachtsgebieden Standaardtaal en taalinfrastructuur; Nederlands, andere talen en variëteiten; Literatuur en cultuur; Nederlands wereldwijd; Onderwijs in Nederland en Vlaanderen en het dwarsverband Academische neerlandistiek.

Globaal genomen kon de commissie vaststellen dat er eensgezindheid is over het belang van de Taalunie en de meerwaarde van de samenwerking daarbinnen. Men is positief over de ontwikkelingen bij het Algemeen Secretariaat, al kwamen de hogervermelde vragen over wie de Taalunie is en of ze steeds de juiste dingen doet, vaak terug. Er is over het algemeen veel waardering voor de inzet en betrokkenheid van medewerkers van het Algemeen Secretariaat.

Een aantal punten kwamen bij veel van de gesprekken terug:

- Sommige organisaties zijn bijna volledig afhankelijk van de Taalunie voor hun werking. Die afhankelijkheidsrelatie is uiteraard delicaat. Het is dan belangrijk dat het Algemeen Secretariaat zich steeds bewust is van zijn (machts)positie en daar omzichtig mee omspringt. Het is bovendien van groot belang dat er duidelijke kaders zijn voor deze samenwerking, waarbij ieders rol daarbinnen zo helder mogelijk op papier is gezet, om te voorkomen dat hierover ruis ontstaat.  
De Covid19-situatie maakt het moeilijk te evalueren of er genoeg profijt wordt getrokken van het feit dat twee instellingen ondertussen met het Algemeen Secretariaat het pand delen. Het zal alleszins nog een inspanning vergen om meerwaarde te realiseren en daar een succes van te maken.
- De waardering voor de samenwerking met het Algemeen Secretariaat is, volgens de commissie, (te) duidelijk gecorreleerd met welke medewerker van het Secretariaat men te maken heeft. Daar waar uitgesproken waardering wordt uitgesproken of problemen werden benoemd, werd ook meteen een koppeling gelegd aan wie vanuit het Algemeen Secretariaat de opvolging deed. Dat is deels onvermijdelijk maar zou, zo meent de commissie, niet een dergelijk verschil mogen teweegbrengen als nu het geval is. Het zorgt bovendien ook voor de neiging te gaan 'shoppen': lukt het niet bij de ene medewerker, dan wendt men zich tot een anders – soms met succes.
- Als het gaat om samenwerking op terrein van cultuur en letteren is het zaak scherp in te zetten op waar een duidelijke toegevoegde waarde is van de Taalunie. Bij activiteiten die verbonden zijn/zich richten op de internationale neerlandistiek is dat evident, bij andere activiteiten is dat minder voor de hand liggend. Zo kan de vraag gesteld worden of het Algemeen Secretariaat de juiste partij is om het voortouw te moeten nemen bij auteursrechtelijke kwesties waar sommige organisaties voor staan.

## 6. Doelgericht: duurzaam leiderschap binnen het Algemeen Secretariaat

In het dynamische samenspel van de gremia (zoals beschreven in hoofdstuk 3) speelt de algemeen secretaris een essentiële rol. Het is dus belangrijk deze rol zo te omkaderen dat hij/zij ten volle de rol kan spelen die van haar/hem gevraagd wordt. De opdracht van de algemeen secretaris is dermate complex dat het goed is om kritisch te kijken of aan de voorwaarden om deze goed te vervullen wordt voldaan.

Na het visitatiebezoek heeft een substantieel aantal klachten van medewerkers van het Algemeen Secretariaat de commissie bereikt over de manier waarop leiding geven intern wordt ingevuld. Ook in het Welbevindensonderzoek 2021 is sprake van klachten. Voor de commissie was het op dat moment, terwijl het rapport min of meer was afgerond, moeilijk om deze situatie nog uitgebreid uit te diepen. Het is voor de commissie wel duidelijk dat het belangrijk is dat er op korte termijn actie wordt ondernomen rondom deze situatie. De commissie dringt er dan ook op aan dat er zo snel mogelijk aan een onafhankelijk onderzoeksbureau wordt gevraagd de situatie te analyseren zodat vervolgens de nodige stappen kunnen worden ondernomen om de knelpunten aan te pakken.

Verder wil de commissie uitdrukkelijk benadrukken dat ze, in haar visitatie en de gesprekken, in eerste instantie heeft gekeken naar systemische zwaktes in de werking en wat nodig is voor de toekomst. De opmerkingen van de commissie zijn dus uitdrukkelijk niet gericht op (de situatie zoals die nu is onder) de huidige algemeen secretaris, net zoals ze ook niet specifiek betrekking hebben op de situatie onder de vorige algemeen secretarissen. Meer nog: de commissie stelt vast dat eerder geformuleerde verbeterpunten al dermate lang meegaan dat er duidelijk sprake is van systemische oorzaken.

Het is de veronderstelling van de commissie dat een duidelijker positionering van vier Taalunie-gremia en een goede afgestemde rolverdeling (ook vertaald in strategisch communicatiebeleid) kan voorkomen dat de algemeen secretaris klem komt te zitten tussen allerlei verwachtingen en onmogelijke wensen. Het is in deze context belangrijk op te merken dat een algemeen secretaris, anders dan andere bestuurders, geen raad van bestuur of raad van toezicht heeft die als sparringpartner kan optreden. Dat is voor de commissie een zeer zorgelijke vaststelling en zorgt dat de positie van de algemeen secretaris een eenzame kan zijn. De commissie wil uitdrukkelijk adviseren om na te denken hoe dergelijke rol op positieve wijze zou kunnen worden ingevuld.

Veldpartijen en externe partners merken op dat de wisselingen van de algemeen secretarissen de voorbije jaren voor onzekerheid heeft gezorgd over de richting van het beleid. Terecht wordt er in het Zelfreflectierapport op gewezen dat het team van het Algemeen Secretariaat in het verleden voor 'zekerheid' heeft gezorgd voor het veld. Daar verdient het Secretariaat hulde voor. Echter, hierin zit ook meteen een risico voor de positie van de algemeen secretaris. Een nieuwe secretaris start daarmee in een organisatie die geneigd is een deel van het leiderschap te claimen. De positie van de algemeen secretaris dreigt bij de start minder sterk te zijn dan gewenst en de mogelijkheden voor bijsturing van beleid of voor het formuleren / uitwerken van eigen visie worden kleiner dan de opdracht die een nieuwe algemeen secretaris meekrijgt. Het is dus belangrijk dit beeld te problematiseren en na te denken wat dit betekent voor de positie van de algemeen secretaris –met name intern. Een cultuur waarin het idee leeft dat het een kwestie is van geduldig 'een algemeen secretaris uitzetten' heeft onwenselijke gevolgen voor de broodnodige vernieuwing en dynamiek in een organisatie.

Het feit dat een algemeen secretaris een mandaatsfunctie heeft, is daarbij niet bevorderlijk voor het versterken van zijn/haar leiderschap. Het beeld lijkt te bestaan dat een prestigieuze functie als algemeen secretaris van de Taalunie dermate weerklank heeft dat het gemakkelijk is om na afronding van het mandaat bij de Taalunie een nieuwe aantrekkelijker functie te vinden. De commissie heeft de indruk dat dit niet noodzakelijkerwijs het geval



is, waardoor het gevaar dreigt dat de laatste periode van een mandaat nodig is om (actiever dan elders) een nieuwe carrièrestap te verzekeren.

Vanzelfsprekend is het belangrijk dat het personeel goed vertegenwoordigd wordt in een organisatie. Echter, het feit dat de personeelsvertegenwoordiging instemmingsrecht heeft op alle beslissingen heeft grote impact op de beleidsruimte van een algemeen secretaris aangezien hierdoor een grote afhankelijkheid ontstaat. De commissie wil dat men zich bewust is van de consequenties die dit kan hebben voor de positie van een algemeen secretaris.

Alles overwegende is de commissie van mening dat het belangrijk is om na te denken wat er nodig is om duurzaam leiderschap te garanderen. Een van onze suggesties is om na te denken over het instellen van een positie van 'zakelijk leider'. Samen met de algemeen secretaris zou zo'n zakelijk leider, die onder de collegiale aansturing van de algemeen secretaris valt, dan het dagelijks bestuur kunnen uitmaken van het Algemeen Secretariaat. In deze positie kan dan voldoende continuïteit worden gegarandeerd en kan worden voorkomen dat de verantwoordelijkheid daarvoor alleen bij het team komt te liggen. Dit kan ook voorkomen dat, zoals nu uit de gesprekken met veldpartijen bleek, deze partijen de indruk hebben dat bepaalde ingezette samenwerkingsprojecten onverwacht worden stopgezet omdat de overdracht van de ene algemeen secretaris op de volgende niet helemaal sluitend was.

## 7. Het Algemeen Secretariaat klaar voor de toekomst

Zoals in Hoofdstuk 3 toegelicht, denkt dat commissie dat het goed zou zijn in komende jaren de taken en verantwoordelijkheden van vier gremia te verhelderen en in onderlinge samenhang te brengen (ook wat betreft de strategische communicatie). Het Algemeen Secretariaat heeft hierin een belangrijke verbindende rol. In die context is het ongetwijfeld goed om op te merken dat de discussie in de buitenwereld over de rol en de *meerwaarde* van de Taalunie intern grote impact heeft. Immers, het gevoel voortdurend het bestaansrecht te moeten bewijzen draagt bij aan een onveiligheidsgevoel. Tegelijkertijd is dit een realiteit die niet alleen aan de Taalunie is voorbehouden: veel organisaties worden regelmatig van buitenaf kritisch bevraagd over hun meerwaarde. Vanuit die context is het open en flexibel in de wereld staan cruciaal.

### Betrouwbare partner van het veld

Het Algemeen Secretariaat is het eerste aanspreekpunt van het brede en diverse veld rondom de Taalunie. Dat betekent dat het Secretariaat een belangrijke rol heeft in het beluisteren en vertalen van de behoeftes en noden van dat veld. Dat betekent evenzeer dat voor het veld het Secretariaat wel degelijk het gezicht is en zal blijven van de Taalunie.

Het Algemeen Secretariaat werkt op twee manieren met het veld samen. Enerzijds zijn organisaties en deskundigen belangrijke betrokkenen als het gaat om het inhoudelijk werk. Ze nemen deel aan werkgroepen en platforms, denken mee over actieplannen, dragen zorg voor verdere verspreiding en implementatie van inzichten. Daarnaast wordt een aantal uitvoeringstaken uitgezet bij andere organisaties.

Voor het Secretariaat zelf is het van belang dat het meerjarenbeleidsplan gebruikt kan worden als afsprakenkader voor een vaste periode. Dat betekent dus dat zowel de prioriteiten en de financiële afspraken als leidend moeten kunnen worden beschouwd. De Taalunie heeft te maken met financiers met verschillende begrotingssystematieken, waardoor budgettaire afspraken niet gelijklopen of zelfs onder druk kunnen komen. Grote ingrepen in of onzekerheid over budgettaire afspraken kunnen ervoor zorgen dat partijen die financieel afhankelijk zijn van de Taalunie in de problemen komen. Dat heeft vervolgens impact op de perceptie van de betrouwbaarheid van de Taalunie.

Omgekeerd meent de commissie dat een helderder vertaling van de strategische doelstellingen naar operationele doelstellingen en prestatie-indicatoren ervoor zullen zorgen dat een toetsingskader ontstaat. Dit kader kan als gedeeld instrument voor alle gremia leiden tot een open gesprek over resultaten en bijsturing. Een vijfjaarlijkse evaluatie reflecteert dan vervolgens op de grote lijnen en wordt daarmee ook minder 'kritiek'.

### Gelijkwaardigheid en heldere beheersafspraken

De voorbije jaren zijn met veldpartijen afspraken op papier gezet. Bij deze veldpartijen is er geen enkele discussie over het feit dat vanuit beleid meegekeken wordt met het formuleren van doelstellingen van de samenwerking. Er is echter wel wrevel over het feit dat over de invulling van/in de uitvoering zelf wordt gestuurd. De commissie meent dat het belangrijk is om de deskundigheid van de uitvoerende organisaties te respecteren.

De commissie denkt dan ook dat op basis van de al gezette stappen het aan te bevelen is om verder te bouwen aan een verzakelijking van de samenwerking met veldpartijen. Vanuit hun expertise hebben deze partijen er belang bij aan om als gelijkwaardige gesprekspartners te worden behandeld. Vanzelfsprekend moet het Algemeen Secretariaat beleidsdoelstellingen vertalen in de samenwerking, maar het tijdig in gesprek gaan met elkaar over deze vertaling, met respect voor elkaars rol, en het verduidelijken van verantwoordelijkheden in het vervolg, zal de samenwerking versterken, wat de resultaten ten goede komt.

### Wees zuinig op de inzet van anderen

Zoals al in hoofdstuk 2 gemeld is het veld om de Taalunie heen veel groter dan een blik op de begroting doet vermoeden. De Taalunie heeft een enorm netwerk van organisaties en geëngageerde deskundigen die samen werken rond 'Taalunie'-onderwerpen. Door die organisaties en medewerkers is het werk van de Taalunie een

multiplicator en de Nederlands/Vlaams/Surinaamse samenwerking van meerwaarde. Een aandachtspunt is wel dat het Algemeen Secretariaat omzichtig moet zijn met de inzet van de tijd en middelen van anderen, zeker als het onderwerpen betreft waar andere organisaties een sterke rol spelen. Het is goed om aan het begin van een dergelijk traject niet alleen doelstellingen maar ook inzet voor (het implementeren van) resultaten te benoemen. Voor andere organisaties kan dit helpen om af te wegen of de inzet in een (voorbereidend)traject een meerwaarde heeft.

### Strategisch HR-beleid

Er worden hoge eisen gesteld aan het Algemeen Secretariaat. De voorbije jaren zijn al grote stappen gezet in een omslag van uitvoeringsorganisatie naar beleidsorganisatie. Dit proces is duidelijk in de jaarplannen van het Secretariaat te zien en het strategisch HR-beleid zal dit proces verder moeten ondersteunen. Door verder in te zetten op een eenduidiger gedragen identiteit intern zal voor externe partners duidelijker zijn waar de Taalunie voor staat en voor wat ze kunnen aankloppen bij de Taalunie.

De stappen die de voorbije jaren gezet zijn, de kansen die een activering van de governance-structuur van de Taalunie bieden (zie hoofdstuk 3) en de rol daarbinnen van het Algemeen Secretariaat, betekenen dat goed moet worden gekeken naar welke profielen en welke competenties nodig zijn om als Secretariaat een verbindende en ondersteunende rol te spelen.

Er is vanuit personeelsbeleid weinig ruimte om daarop te sturen: als de vaststelling is dat noodzakelijke profielen en competenties nu deels ontbreken in het huidige personeelsbestand, zijn er niet veel opties om hier echt op bij te sturen. Te constateren is weinig mobiliteit en medewerkers die lang bij het Algemeen Secretariaat blijven, met als gevolg beperkt natuurlijk verloop, waardoor de mogelijkheid om te werven op basis van de nieuwe noden, (te) beperkt is. De inzet van de medewerkers is groot en de arbeidsvoorwaarden zijn goed. Vraag is echter wel of ondertussen geen (arbeidsrechtelijke) situatie is gecreëerd die een passende werking van de organisatie belemmeren. Omheen het Secretariaat wordt wel vaker gesproken over een 'gouden kooi' en zijn er duidelijk kritische geluiden te horen over hoe de voorwaarden belemmerend werken voor vernieuwing en de mate waarin deze de attitude de beeldvorming naar de buitenwereld beïnvloeden. Om de organisatie veerkrachtig en slagvaardig te behouden en een belangrijke rol te laten spelen in het samenspel van de gremia, zal het naar het oordeel van de commissie dus essentieel zijn om zonder taboes in te zetten op het verder uitrollen van een flexibel HR-beleid, prestatie- en competentie management en een kritische evaluatie van het huidige personeelsstatuut.

## 8. Aanbevelingen

In het rapport heeft de commissie gepoogd om toekomstgerichte aanbevelingen te doen. Hieronder worden de belangrijkste samengevat.

### 1. Omarm de kracht van het Verdrag

Zet in op het samenspel van de gremia van de Taalunie om ervoor te zorgen dat het taalbeleid van de toekomst een antwoord biedt op de maatschappelijke uitdagingen van morgen. Organiseer de samenwerking en richt de organen zo in dat ze hun rol kunnen vervullen.

#### **Comité van Ministers**

Taalbeleid is belegd bij de Taalunie, maar daarmee niet buiten de deur gezet. Draag er zorg voor dat het hiermee niet dermate op afstand wordt gezet, dat er geen continue en directe link met het overige beleid is. Zorg in de inrichting van onder meer Voorbereidend Overleg en Algemeen Secretariaat dat die verbinding structureler en steviger is.

Benut de andere gremia ten volle voor advies en voor politieke en maatschappelijk draagvlak.

#### **Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren**

Zet in op een volwaardig adviserende rol (gevraagd en ongevraagd) en zorg, samen met de andere gremia, voor maatschappelijk debat.

#### **Interparlementaire Commissie**

Signaleer urgente onderwerpen en activeer politiek en maatschappelijk debat over de belangrijke thema's binnen taalbeleid. Mijd hierbij (juist) niet de controversiële onderwerpen.

#### **Algemeen Secretariaat**

Bouw bruggen tussen de gremia, faciliteer het samenspel. Zet in op het versterken van de eigen beleidsrol door (het organiseren van) nauwere samenwerking met de beleidscollega's binnen de Verdragspartijen.

### 2. Schep helderheid over het bestaansrecht van de Taalunie

De Taalunie is een intergouvernementele beleidsorganisatie, wat betekent dat alle betrokkenen, en met name het Algemeen Secretariaat, inzetten op beleid, niet op de uitvoering van dat beleid en niet primair op kennis. Zorg ervoor dat alle medewerkers een duidelijke en coherente visie hebben die gebaseerd is op dit uitgangspunt.

### 3. Ontwikkel op basis van een breed gedragen visie op de maatschappelijk meerwaarde van de Taalunie *public affairs* en strategisch communicatiebeleid dat inzet op het samenspel van de vier gremia.

### 4. Hanteer een stappenplan en duidelijk afwegingskader over waar de Taalunie (het Algemeen Secretariaat) op inzet.

1. Ontwikkel een visie over belangrijke ontwikkelingen in de toekomst en detecteer kansen en bedreigingen voor het Nederlands van de toekomst.

- Benut hierbij het internationale perspectief: alle talen hebben te maken met vergelijkbare uitdagingen.
- Betrek kinderen en jongeren.

2. Ga na waar de overheid een taak te spelen heeft: waarop moet overheidsbeleid worden ingezet als antwoord op onwenselijke effecten en waar om kansen te benutten? Ga na of aspecten hiervan bij andere partijen zijn beledigd en dus al opgepakt worden.
3. Onderzoek voor welke van die overheidstaken het een meerwaarde is om het Nederlands/Vlaams/Surinaams op te pakken. Op die onderwerpen zal gezamenlijke visie-ontwikkeling, een toegevoegde waarde zijn.

#### 5. Zet in op duurzaam leiderschap binnen het Algemeen Secretariaat

- Laat een onafhankelijk onderzoeksbureau kijken naar acute knelpunten in de samenwerking tussen algemeen secretaris en Algemeen Secretariaat.
- Zorg ervoor dat een algemeen secretaris een sparringpartner heeft in het uitvoeren van zijn/haar opdracht.
- Ga na hoe bepaalde onwenselijke effecten kunnen worden tegengegaan van de mandaatsfunctie van een algemeen secretaris en het instemmingsrecht van het personeel.
- Overweeg het instellen van een 'zakelijk leider' die continuïteit garandeert en de beheerskant opvolgt.

#### 6. Zet in op verdere professionalisering van de werking van het Algemeen Secretariaat

- Zorg voor duidelijke afspraken met andere partijen binnen vooraf afgestemd kaders over rol en verantwoordelijkheid. Ga het gesprek met partijen aan vanuit een gelijkwaardigheid.
- Vertaal strategische doelstellingen naar operationele en KPI's zodat een helder toetsingskader ontstaat.
- Zet in op een flexibel HR-beleid en prestatie- en competentie management en evalueer het huidige personeelsstatuut.

## Bijlage – Gesprekspartners visitatiecommissie

- Corrien Blom (voormalig programmamanager Nederlandse Taalunie)
- Geert Buelens (hoogleraar Moderne Nederlandse Letterkunde aan de Universiteit Utrecht)
- Bart Caron (voormalig lid Vlaams Parlement en voormalig lid IPC)
- Sylvie Dhaene (directrice Iedereen Leest)
- Jos Geysels (voorzitter BoekenOverleg)
- Geert Joris (voormalig algemeen secretaris Taalunie)
- Linde van den Bosch (voormalig algemeen secretaris Taalunie en directeur NOB)
- Onno van Wilgenburg en Sabine Amft (Teamleider Versterking Taalonderwijs NUFFIC, Teamleider Neso en alumni NUFFIC)

*In volgorde van de gesprekken tijdens het visitatiebezoek*

Samenwerking Suriname: Helen Chang

Samenwerking Zuid-Afrika: Conrad Steenkamp

Samenwerking NVT-Carib: Eric Mijts

Samenwerking in het kader van EFNIL: Sabine Kirchmeier

Raad Nederlandse Taal en Letteren: Annette Roeters

IPC: Martin Bosma en Wilfried Vandaele

Ambtenaren voorbereidend overleg: Christel Op de Beeck, Lieven Boelaert, Karen Jacobs, Stien Archie, Joep van Heumen

Vertegenwoordiging van het personeel

Krachtlijnen Meerjarenbeleidsplan 2020-2024 en dwarsverbanden

- Carlijn Pereira, Leonie Wulftange en Josefien Voets

Aandachtsgebied 1: Taal en infrastructuur: Catia Cucchiarini

- Instituut voor de Nederlandse Taal: Frieda Steurs
- Samenwerkingsverband Taaladvies (GOT / Taaladviesdienst Vlaamse Overheid): Vibeke Roeper & Dirk Caluwé

Aandachtsgebied 2: Pluricentrisch Nederlands: Kevin De Coninck

- Meertens Instituut: Frans Hinskens
- Nederlands / Vlaams Platform taalbeleid hoger onderwijs: Pieterjan Bonne
- Academische taalvaardigheid: Lieve De Wachter

Aandachtsgebied 3: Onderwijs: Steven Vanhooren

- Raad begrijpend lezen en Kerngroep Onderwijs Nederlands 21ste eeuw: Jan Rijkers
- Platform onderwijs als tweede taal (PONT2): Folkert Kuiken

Aandachtsgebied 4: Nederlands wereldwijd: Karlijn Waterman

- Internationale Vereniging voor Neerlandistiek (IVN): Iris van Erve
- Certificaat Nederlands als Vreemde Taal (CNaVT): Kris Van de Branden
- Nederlands in het leerplichtonderwijs in de buurregio's: Uta Maria Cyprian

Aandachtsgebied 5: Literatuur en cultuur: Ingrid Degraeve

- ELV: Gea Schelhaas
- DBNL: Rianne Keltjens
- Directeurenoverleg Vlaams-Nederlandse culturele instellingen: Tiziano Perez en Paul Hermans
- Week van het Nederlands: Willem Bongers-Dek

Onderwijs primair/basis en secundair/voortgezet onderwijs

- Herman Franssen (onderwijsinspectie)
- Marleen Lippens (KO)
- Jan Lecocq (GO)
- Ilonka Lourenz (VO Raad)
- Peter Lucas (VO Raad)
- Annette Thijs (PO Raad)

Academische neerlandistiek

- Inger Leemans
- Rik Vosters
- Matthias Hüning

Voormalig algemeen secretaris 2017-2020: Hans Bennis

Bestuur IVN

- Henriëtte Louwerse
- Jan Konst
- Lars Beernaerts

Hoofd communicatie

- Marc Paredis

**Telefoon**

+ 31 (0)70 – 346 95 48

**E-mail**

info@taalunie.org

**Bezoekadres**

Paleisstraat 9

2514 JA Den Haag

Nederland