

Evaluatie en synergie  
Commissie Vlaanderen  
Nederland (CVN) en  
Vlaams Nederlands Huis  
deBuren

Utrecht, 7 juli 2009  
GB111/rap/004

# Inhoud

## **1 Leeswijzer 4**

## **2 Inleiding 5**

- 2.1 Vraagstelling 5
- 2.2 Opdrachtgevers 6
- 2.3 Werkwijze 6

## **3 Analyse op hoofdlijnen deBuren 7**

- 3.1 Opdracht deBuren 7
- 3.2 Activiteiten en bezoekersaantallen 8
  - 3.2.1 Activiteiten 8
  - 3.2.2 Bezoekersaantallen 8
  - 3.2.3 Samenwerking 10
  - 3.2.4 Conclusies activiteiten en bezoekersaantallen 11
- 3.3 Governance 11
  - 3.3.1 Inrichting van de organisatie 11
  - 3.3.2 Conclusies governance 12
- 3.4 Bedrijfsvoering 13
  - 3.4.1 Financiën 13
  - 3.4.2 Personeel 14
  - 3.4.3 Huisvesting 15
  - 3.4.4 Conclusies bedrijfsvoering 15

## **4 Analyse op hoofdlijnen CVN 17**

- 4.1 Opdracht CVN 17
- 4.2 Adviezen en activiteiten 17
  - 4.2.1 Conclusies adviezen en overige activiteiten 20
- 4.3 De beleidsterreinen van de CVN 20
  - 4.3.1 Cultuur 20
  - 4.3.2 Belangrijkste conclusies 23
  - 4.3.3 Welzijn, onderwijs en wetenschap 24
- 4.4 Governance 24
  - 4.4.1 Inrichting van de organisatie 25
  - 4.4.2 Conclusies Governance 26
- 4.5 Bedrijfsvoering 27
  - 4.5.1 Financiën 27
  - 4.5.2 Personeel 28
  - 4.5.3 Huisvesting 29
  - 4.5.4 Conclusies bedrijfsvoering 29

## **5 Vlaams - Nederlandse samenwerkingsvormen 30**

- 5.1 CVN en deBuren 30
- 5.2 De Brakke Grond 31
- 5.3 De Nederlandse Taalunie 32

**6 Conclusies en aanbevelingen 34**

- 6.1 Algemene conclusie 34
- 6.2 Conclusies deBuren 35
  - 6.2.1 Resultaten deBuren 35
  - 6.2.2 Conditie 36
- 6.3 Conclusies CVN 36
  - 6.3.1 Resultaten CVN 36
  - 6.3.2 Conditie 38
- 6.4 Conclusies relatie CVN en deBuren 39
- 6.5 Aanbevelingen 40
  - 6.5.1 Algemene aanbevelingen 40
  - 6.5.2 Aanbevelingen deBuren 41
  - 6.5.3 Aanbevelingen CVN 42
  - 6.5.4 Mogelijke scenario's 43
- 6.6 Vervolgstappen 44

**Bijlage 2 : Overzicht geïnterviewde personen/instellingen 45**

**Bijlage 3: Toelichting deBuren 47**

- Activiteiten 47
- Overzicht samenwerkingspartners deBuren 50
- Personeel 51
- SWOT-analyse deBuren 52
- Beleidsplan 2009 - 2012 53

**Bijlage 4: Toelichting CVN 55**

- Overzicht adviezen 55
- Personeel 60
- Swot analyse 61

**Bijlage 5 Cultural Governance 64**

## 1 Leeswijzer

De Minister-president van de Vlaamse Regering, de Vlaamse minister van Cultuur, Jeugd, Sport en Brussel, de Nederlandse minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de Nederlandse staatssecretaris van Europese Zaken hebben aan Andersson Elffers Felix gevraagd om deBuren en de Commissie Vlaanderen Nederland te evalueren en aanbevelingen te doen voor de komende periode.

In deze rapportage wordt hier verslag van gedaan. Het rapport is als volgt opgebouwd:

### Hoofdstuk 2 : Opdracht

In hoofdstuk 2 wordt kort stilgestaan bij de opdracht en de werkwijze van AEF. In bijlage 1 is de totale opdracht voor evaluatie opgenomen. In bijlage 2 is een overzicht gegeven van de gesprekspartners.

### Hoofdstuk 3 : deBuren

In dit hoofdstuk wordt deBuren geëvalueerd. In de verschillende paragrafen wordt ingegaan op de activiteiten en de condities (governance en bedrijfsvoering). Per paragraaf worden conclusies getrokken. In Hoofdstuk 6 worden de eindconclusies getrokken. In bijlage 3 zijn meer gedetailleerde analyses opgenomen van deBuren.

### Hoofdstuk 4 : CVN

In dit hoofdstuk wordt de CVN geëvalueerd. In de paragrafen wordt in gegaan op de activiteiten en de condities (governance en bedrijfsvoering). Per paragraaf worden conclusies getrokken. In Hoofdstuk 6 worden de eindconclusies getrokken. In bijlage 4 zijn meer gedetailleerde analyses opgenomen van deBuren.

### Hoofdstuk 5 : Andere Vlaams - Nederlands samenwerkingsvormen

In dit hoofdstuk wordt nader gekeken naar twee andere Vlaams - Nederlandse partijen: de Brakke Grond en de Taalunie. Daarnaast wordt gekeken naar de relaties met CVN en deBuren.

### Hoofdstuk 6 : Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.

## 2 Inleiding

### 2.1 Vraagstelling

#### **Commissie Vlaanderen Nederland (CVN)**

In 1995 hebben de Vlaamse Gemeenschap van het Koninkrijk België en de Nederlandse regering een verdrag afgesloten inzake de samenwerking op het gebied van cultuur, onderwijs, wetenschappen en welzijn.

Om toe te zien op de uitvoering van dit Cultureel Verdrag werd op 2 april 1998 de Commissie Vlaanderen Nederland (CVN) ingesteld. De Commissie heeft tot taak de Nederlandse en de Vlaamse regering te adviseren. Zij kan dat doen op vraag van de regeringen, of uit eigen beweging. Om haar werkzaamheden voor te bereiden kan de Commissie stuur- en werkgroepen in het leven roepen op het gebied van de verschillende sectoren. Deze komen met aanbevelingen die door de Commissie zoveel mogelijk worden omgezet in concrete, niet bindende beleidsadviezen aan beide regeringen.

#### **Vlaams-Nederlands Huis deBuren**

In 2004 is door de Vlaamse Gemeenschap en de Nederlandse regering een nieuwe stap gezet om de taal en cultuur van Vlaanderen en Nederland optimaal te presenteren in de hoofdstad van Europa. Op 24 juni 2004 is het Vlaams-Nederlands Huis deBuren in Brussel geopend. Nederland en Vlaanderen willen in het Huis met de Europese partners verdiepende gesprekken en uitwisselingen organiseren over culturele en maatschappelijke onderwerpen en tegelijk de cultuur, taal en samenleving van Nederland en Vlaanderen presenteren aan Europa.

#### **Evaluatie en synergie**

Beide organisaties hebben de opdracht gekregen om periodiek te evalueren. CVN heeft recent afgesproken te gaan evalueren. Voor deBuren geldt dat zij dit doet ten behoeve van het te verlengen convenant 2009-2012. In verband met de evaluatie is het convenant tijdelijk verlengd tot 31 december 2009. Gezien het feit dat de instellingen voor een deel op elkaars werkterrein functioneren is de evaluatie gelijktijdig uitgevoerd, opdat ook gekeken kon worden naar de samenhang van de twee organisaties voor de Vlaams Nederlandse culturele betrekkingen.

De opdrachtgevers hebben AEF gevraagd om beide organisaties te evalueren en aanbevelingen te doen voor de komende periode. De opdracht om een evaluatie uit te voeren van CVN en deBuren is verfijnd in drie onderzoeksvragen:

1

Spreek een synthetisch oordeel uit over de kwaliteit en de impact van de activiteiten/adviezen/publicaties van CVN en deBuren. Maak aan de hand van een SWOT-analyse een balans op van de resultaten die beide organisaties bereiken in het vervullen van hun respectievelijke opdrachten.

2

Beschrijf het nut en de noodzaak van CVN en deBuren in relatie tot elkaar vanuit de huidige context van de Vlaams-Nederlandse samenwerking, daarbij rekening houdend met de rol gespeeld door de Brakke Grond, respectievelijk de Nederlandse Taalunie - en waarbij rekening wordt gehouden met de Europese opdracht van deBuren.

De activiteiten van CVN bestrijken een breder actieterrein dan het culturele. Alhoewel tevens de terreinen onderwijs, welzijn en wetenschap globaal zijn meegenomen in de analyse, heeft de evaluatie zich gefocust op de culturele taken van CVN en de relatie tussen die CVN-taken en de opdrachten van deBuren.

3

Op basis van de resultaten, bereikt in het kader van de hierboven vermelde punten, doet AEF aanbevelingen voor de komende periode (4 jaar). Deze aanbevelingen moeten erop gericht zijn de slagkracht en de onderlinge samenhang van beide onder de loep genomen organisaties te verhogen, zodat de Vlaams-Nederlandse samenwerking op zo'n efficiënt en effectief mogelijke manier verder vorm kan krijgen.

## 2.2 Opdrachtgevers

De opdrachtgevers van de evaluatie zijn aan Vlaamse zijde:

- de Minister-president van de Vlaamse Regering
- de Vlaamse minister van Cultuur, Jeugd, Sport en Brussel.

De opdrachtgevers van de evaluatie van Nederlandse zijde zijn:

- de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- de staatssecretaris van Europese Zaken.

## 2.3 Werkwijze

Andersson Elffers Felix heeft voor haar onderzoek verschillende instrumenten benut:

- literatuuronderzoek naar bronnen vanuit CNV en deBuren. Het gaat dan om:
  - . meerjarenbeleidsplan en jaarplannen
  - . financiële jaarstukken
  - . statuten, huishoudelijke reglementen, beheersconvenanten en Memorandum van Overeenstemming
  - . oprichtingsplan deBuren
- de uitgebrachte publicaties, rapporten en adviezen van CVN, deels via de gedrukte rapporten en deels via internet
- gesprekken met vertegenwoordigers van CVN respectievelijk deBuren en de verdragspartijen
- gesprekken met instellingen uit het veld, waarvan het merendeel uit de culturele sector en enkele gesprekken uit welzijn, onderwijs en wetenschap.

Op driekwart van het onderzoek heeft AEF een presentatie gegeven aan de ambtelijk vertegenwoordigers van de opdrachtgevers. Een zelfde presentatie is gegeven aan de stakeholders. De stakeholdersgroep is ingesteld om tot een effectieve toetsing te komen van het onderzoek van AEF door betrokken mensen bij CVN en deBuren, zonder dat er sprake is van een directe relatie.

Op het moment dat het concept-rapport met de opdrachtgevers wordt besproken, worden tegelijkertijd de kwantitatieve analyses bij CVN respectievelijk deBuren getoetst.

## 3 Analyse op hoofdlijnen deBuren

### 3.1 Opdracht deBuren

Bij de oprichting van het Vlaams-Nederlands Huis deBuren in 2004 is door de betrokken bewindslieden een *Memorandum van overeenstemming inzake een Vlaams-Nederlands Huis voor Europa in Brussel* getekend.

Bij de oprichting van het Huis staat het volgende voor ogen. Als Europa waarde hecht aan culturele verscheidenheid, dan is het van belang dat de Europeanen geïnformeerd worden over elkaars cultuur en dat verschillende culturen - en talen als belangrijke dragers van de cultuur - met elkaar geconfronteerd worden. Nederland en Vlaanderen willen met de Europese partners verdiepende gesprekken en uitwisselingen organiseren over culturele en maatschappelijke onderwerpen en tegelijk de cultuur, taal en samenleving van Nederland en Vlaanderen presenteren aan Europa. In de activiteiten van het Huis zijn twee kernelementen nauw met elkaar verbonden:

- het Europese debat over culturele en maatschappelijke onderwerpen
- de presentatie van de taal en cultuur van Vlaanderen en Nederland.

Het Huis heeft drie kerntaken meegekregen:

- 1 Het huis is een platform voor het debat over Europa en voor ontmoetingen tussen wetenschappers, journalisten, kunstenaars, beleidsmakers en politici.
- 2 Het Huis heeft een presenterende en informatieve taak waarbij onder andere moet worden gedacht aan presentaties van literatuur, lezingen van en vraaggesprekken met kunstenaars en wetenschappers uit Nederland en Vlaanderen.
- 3 Het Huis heeft een (digitale) informatie- en documentatievoorziening in samenspraak met andere organisaties en instellingen.

Het Huis heeft hier in haar meerjarenplan 2009-2012 nog de volgende taken aan toegevoegd:

- 1 Onderzoeken waar samenwerking en synergie tussen Vlaanderen en Nederland een toegevoegde waarde hebben.
- 2 Schoonheid en Wijsheid van de Lage Landen verbinden waar mogelijk. Synergie stimuleren waar nuttig en noodzakelijk.

Het Huis zal enerzijds intermediaire doelgroepen moeten aanspreken, anderzijds laagdrempelige, op het brede publiek gerichte activiteiten ontplooiën.

Daarnaast is na de oprichting van het Huis een *Beheersconvenant inzake het Vlaams-Nederland Huis deBuren te Brussel 2006-2008* opgesteld. In het beheersconvenant zijn de na te komen verplichtingen en verbintenissen voor deBuren respectievelijk de overheden aangegeven alsmede zaken als toezicht en evaluatie. Na afronding van de evaluatie zal in 2010 worden bepaald hoe het nieuwe beheersconvenant zal worden voorbereid. deBuren heeft in een beleidsplan 2009 -2012 de eigen opvattingen hierover vastgelegd. Een samenvatting van dit beleidsplan is in de bijlage opgenomen.

## 3.2 Activiteiten en bezoekersaantallen

### 3.2.1 Activiteiten

De activiteiten van deBuren zijn erop gericht om vanuit Nederland en Vlaanderen in Brussel schoonheid en wijsheid van de Lage Landen onder de aandacht te brengen. deBuren organiseert daartoe debatten, ontmoetingen, tentoonstellingen, lezingen en boekpresentaties. Daarnaast biedt deBuren in 'de hoofdstad van Europa' een forum voor het debat over culturele diversiteit, samenleving en politiek in Europa.

Onderstaand is een bondig overzicht opgenomen van het aantal activiteiten en bezoekers van deBuren in de periode 2005-2008.

Tabel 1: Aantal activiteiten en aantal bezoekers deBuren

Soort	Aantal				Aandeel bezoekers per genre activiteit			
	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Buren van deBuren		8	3	12	0	0	0	0
Tentoonstelling/vernissage	6	8	5	6	450	355	385	911
Debat	11	20	28	38	963	956	1651	2155
Colloquium	2		0		105	0	0	
Ontmoetingen	14	27	38	35	640	1527	1906	1318
Lezingen			6	14			172	900
Boeken	3	21	42	42	295	934	1312	1794
Mind Europe	2	2	4		240	80	310	
Culturele activiteiten	2		0		80	0	0	
Anderen/uitzonderlijke	2	1	0		140	0	0	
<b>Subtotaal</b>	<b>42</b>	<b>87</b>	<b>126</b>	<b>147</b>	<b>2913</b>	<b>3852</b>	<b>5736</b>	<b>7078</b>
Gastprogramma	2	3	21	31	70	0	783	
Besloten programma	6		0		54	0	0	
<b>Subtotaal</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>124</b>	<b>0</b>	<b>783</b>	<b>0</b>
Afgepaste activiteiten	4	4						
<b>Totaal</b>	<b>46</b>	<b>86</b>	<b>147</b>	<b>178</b>	<b>3037</b>	<b>3852</b>	<b>6519</b>	<b>7078</b>

Goede Buren, voorheen Bekend is bemind/ extra muros. Ontmoetingen: voorheen Samenwerkingen.

In bijlage 3 wordt een toelichting gegeven en zijn overzichten opgenomen van de verschillende activiteiten die de afgelopen jaren onderdeel hebben uitgemaakt van het programma van deBuren.

### 3.2.2 Bezoekersaantallen

Uit tabel 1 blijkt dat het aantal activiteiten van deBuren is gestegen van 48 activiteiten in 2005 naar 178 activiteiten in 2008<sup>1</sup>. Ook het aantal bezoekers is gestegen van circa 3.000 naar 7.000.

Er is geen uitgebreid onderzoek gedaan naar andere instellingen. Op basis van cijfers van de Brakke Grond 2000-2004 kan geconcludeerd worden dat deBuren ongeveer een zelfde ontwikkeling in aantal activiteiten en bezoekers doormaakt als de Brakke Grond in de startjaren. Wel is het gemiddeld aantal bezoekers per activiteit bij de Brakke Grond (73 bezoekers per activiteit) hoger dan bij deBuren (48 bezoekers per activiteit).

Het Instituut Neerlandais organiseert beduidend minder activiteiten, namelijk 44 tegenover 147 activiteiten van deBuren. Het aantal bezoekers bij het Instituut Neerlandais is hoger. De 6 exposities in Instituut Neerlandais zijn goed voor ruim 22.000 bezoekers. De bezoekerscijfers exclusief de 6 tentoonstellingen komen met 38 activiteiten op gemiddeld 100 bezoekers per activiteit.

<sup>1</sup> inclusief gastprogramma's en activiteiten op locatie



Tabel 2: Aantal activiteiten en bezoekers Institut Neerlandais en de Brakke Grond

	Institut Neerlandais		deBuren		Brakke Grond	
	2008*		2008		2004**	
	aantal	bezoekers	aantal	bezoekers	aantal	bezoekers
Concerten	7	940	-	-	19	2058
Cursus	4	633	-	-	-	-
Debat en lezingen	8	1175	52	3055	4	329
Film	11	275	-	-	-	-
Literatuur	6	505	42	1794	-	-
Theater en dans	2	250	-	-	103	6882
Tentoonstelling	6	22.900	6	911	-	-
Overig	-	-	47	1318	4	226
<b>Totaal</b>	<b>44</b>	<b>26678</b>	<b>147</b>	<b>7078</b>	<b>130</b>	<b>9495</b>

deBuren wil een laagdrempelige, op het brede publiek georiënteerde organisatie zijn en streeft dan ook naar een maximalisering van het aantal bezoekers per activiteit. Gerealiseerd moet worden dat deBuren voor vaak specialistische intermediaire doelgroepen programmeert en vanuit deze opdracht probeert daarvoor een breder publiek te interesseren.

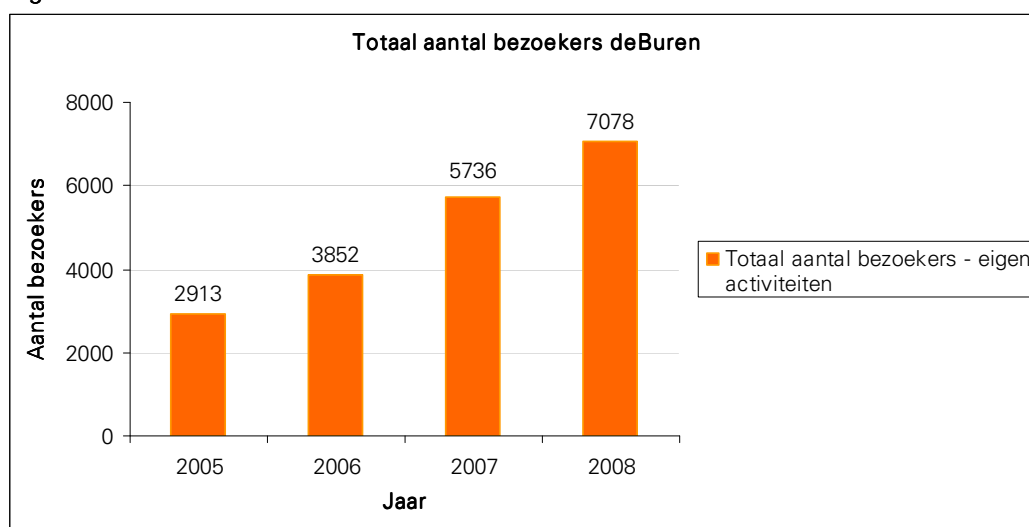
Het aantal bezoekers wisselt per activiteit. In het algemeen zijn de bezoekers een internationaal georiënteerde groep, geïnteresseerd in het maatschappelijke culturele debat. deBuren probeert door de programmering van verschillende onderwerpen steeds verschillende doelgroepen aan te spreken en zet haar communicatiemiddelen hier ook op in.

Alle activiteiten van deBuren zijn gratis toegankelijk. Dit maakt het enerzijds aantrekkelijker voor het publiek om activiteiten bij te wonen, maar zorgt er ook voor dat een groot deel (20% werd genoemd) van de aanmeldingen uiteindelijk niet komt opdagen.

De vraag is wat het effect is indien je voor bepaalde activiteiten entreegeld instelt. Werpt dit een drempel op, of voorkomt het juist afzeggingen? Voor welke activiteiten is het niet geschikt (debatten), voor welke activiteiten wel en voor welke activiteiten misschien?

Het is de moeite waard om dit nog eens nader te onderzoeken.

Figuur 1 : totaal aantal bezoekers deBuren 2005 – 2008



Per activiteit is het gemiddeld aantal bezoekers gedaald van 55 bezoekers (2005) naar 40 bezoekers (2008). Nadere analyse leert dat per activiteit het bezoekersaantal sterk uiteenloopt. Het aantal activiteiten met minder dan 80 bezoekers is gestegen van 60 naar 106 activiteiten. Het aantal bezoekers per activiteit ligt stabiel rond de 34 bezoeker per activiteit. Het aantal grote activiteiten groeit minder hard (van 15 naar 26 activiteiten). Het aantal bezoekers van grote activiteiten is toegenomen van gemiddeld 100 tot 130 per activiteit.

In tabel 2 is dit onderscheid nader aangegeven.

**Tabel 3: Overzicht aantal activiteiten met aantal bezoekers boven en onder de 80 personen**

	2006		2007		2008	
Aantal activiteiten met bezoekers > 80	15	1.502	23	2.414	26	3.286
Aantal activiteiten met bezoekers < 80	60	2.350	100	3.417	106	3.792
Totaal aantal bezoekers		<b>3.852</b>		<b>5.831</b>		<b>7.078</b>

### Virtuele bezoekers

deBuren streeft naar een breed bereik: niet alleen binnen Brussel, maar breder in Vlaanderen, Nederland en feitelijk heel Europa. Naast de (on)mogelijkheden van een fysieke ontmoetingsplaats richt deBuren zich daarom ook sterk op de virtuele ontmoetingsplaats via het web. deBuren steekt veel tijd in de opbouw van een digitaal archief.

**Tabel 4: Overzicht totaal aantal fysieke en virtuele bezoekers**

	2006	2007	2008	totaal
Fysieke bezoekers	3.852	5.736	7.078	16.666
Virtuele bezoekers	4.360	20.885	30.911	56.156
Radio boeken	34.218	242.791	330.690	607.699

De website wordt flink bezocht. Het gaat dan vaak om specifieke belangstelling voor bepaalde programma's. Bijvoorbeeld in 2007 gaat het om ruim 20.000 downloads voor 17 programma's. Deze programma's zijn bijvoorbeeld teksten van een lezing of presentatie, of een audioverslag in de vorm van een podcast.

deBuren geeft aan dat het inhoudelijk debat op de website nog maar nauwelijks van de grond komt. De wens bestaat, maar realisatie is lastig. Sinds 2008 brengt deBuren ook nieuws op haar website via de Wereldkrant (i.s.m. de Wereldroep) en probeert het Huis het virtuele debat tot stand te brengen via de rubriek 'Opinie en Column'.

### Radioboeken

De radioboeken zijn een groot succes: in 2008 kwamen daar 109.399 virtuele bezoekers op af, naast 496 fysieke bezoekers tijdens de opnamen. Bovendien zijn ook andere partijen geïnteresseerd geraakt in de radioboeken: de omroepen KLARA en VPRO zenden de Radioboeken uit, de Wereldroep liet in samenwerking met deBuren, het Nederlands Productie- en Vertalingenfonds en de Nederlandse Ambassade in Brussel radioboeken vertalen naar het Engels, Frans, Duits, Spaans, Indonesisch en Papiamentse en de radioboeken worden ook verspreid in samenwerking met de Vlaamse Blinden- en Braillebibliotheek. In 2007 kregen de radioboeken een prijs voor cultuurcommunicatie (de Gouden Shot) van de Vlaamse Gemeenschap.

Het succes van de radioboeken heeft meer bekendheid gegeven aan de algemene website, het virtuele aanbod en de activiteiten van deBuren.

### 3.2.3 Samenwerking

deBuren organiseert diverse activiteiten met verschillende partners. Bij een deel van de 'eigen' activiteiten heeft deBuren ervoor gekozen om activiteiten buitenshuis te organiseren (Extra muros) waardoor afhankelijkheid van de samenwerking met derden ontstaat.

Ook op het gebied van informatieverstrekking werkt deBuren intensief samen met andere partijen. Daarnaast wil deBuren een genereuze partner zijn door partners het eigen gebouw te laten gebruiken. deBuren heeft door de jaren heen een goed cultureel netwerk opgebouwd, met zowel structurele als gelegenheidspartners, waardoor een continue vernieuwing optreedt. In eerste instantie werd vaak samengewerkt met andere organisaties om het publieksbereik van deBuren te vergroten door gebruik te maken van de wervingskanalen van de partner. Thans

meent deBuren dat zij voldoende naam en distributiekkanalen heeft opgebouwd om op de eigen kanalen te vertrouwen.

Een overzicht van de samenwerkingspartners in de periode 2006-2008 van deBuren is opgenomen in de bijlagen.

### **3.2.4 Conclusies activiteiten en bezoekersaantallen**

- deBuren heeft in een beperkte hoeveelheid jaren een groot aantal activiteiten op gang weten te brengen. deBuren biedt daarbij een divers palet aan activiteiten ten behoeve van een presenterende en informatieve taak en functioneert als platform voor debat.
- De activiteiten trekken door de jaren heen in toenemende mate bezoekers aan. Over het profiel van de bezoekers is over 2006 wel, maar over 2007 en 2008 geen specifieke informatie beschikbaar, maar het lijkt goed te passen bij intermediaire groepen als ook een bredere internationaal geïntendeerde doelgroep.
- Mede door de digitale informatievoorziening kan deBuren zich ook buiten Brussel goed manifesteren.
- deBuren heeft als startende organisatie gezocht naar haar positionering en zich daarin stapje voor stapje ontwikkeld. Voor deBuren is de grootste uitdaging in de komende jaren om zich blijvend te ontwikkelen en te vernieuwen.
- deBuren heeft zich met de producerende taken mede op de kaart gezet (radioboeken, tentoonstellingen). Tegelijkertijd is het de vraag of produceren een kerntaak is voor deBuren.
- Er wordt binnen de activiteiten geen specifiek onderscheid gemaakt tussen Europese en niet-Europese activiteiten. Volgens deBuren bevat ongeveer 40% van de activiteiten een Europese component. Dit is op basis van de gegevens waarover AEF beschikt niet te toetsen.
- deBuren heeft ruimhartig samengewerkt met partijen en heeft een breed netwerk opgezet. De kunst is om dit netwerk in stand te houden en te verbreden. Dit vraagt om een continue wil van deBuren om de samenwerkingen door te zetten, ook op het moment dat het nieuwe gebouw beschikbaar is.

## **3.3 Governance**

In Nederland en Vlaanderen wordt de nodige aandacht geschonken aan governance. In Nederland is dit uitgewerkt in een handboek waarin ook gedragsregels zijn omschreven. In bijvoorbeeld Nederland dienen gesubsidieerde instellingen in de culturele sector 'cultural governance' te volgen. Met deBuren zijn echter geen afspraken over governance gemaakt. Onderstaand wordt gekeken naar de inrichting van deBuren waarbij wel gekeken is naar de belangrijkste gedragsregels.

### **3.3.1 Inrichting van de organisatie**

#### **Organisatievorm**

Het Vlaams-Nederlands Huis deBuren is in juni 2004 opgericht als een Vereniging zonder winstoogmerk (VZW, een stichting onder Belgische wetgeving) voor onbepaalde duur. deBuren krijgt in een bijzondere vorm subsidie. De VZW heeft ten minste 6 leden (natuurlijke - of rechtspersonen).

Voor deBuren is een beheersconvenant gesloten tussen de Vlaamse gemeenschap, de Nederlandse Staat en VZW deBuren waarin de nadere procedures met betrekking tot de begroting, financieel jaarverslag, verantwoording en meerjarenplan zijn vastgelegd. Het beheersconvenant loopt steeds 4 jaar met de intentie het daarna te vernieuwen.

#### **Algemene Vergadering**

Er is een Algemene Vergadering (ALV) bestaande uit 9 leden. Hiervan hebben 8 leden ook zitting in de Raad van Bestuur (RvB). In de praktijk vergaderen ALV en RvB gelijktijdig. Het onderscheid tussen de Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur is daarmee gering.

### Raad van Bestuur

Ten aanzien van het bestuur van deBuren zijn de volgende gedragsregels van belang:

- Het Huis wordt geleid door een Raad van Bestuur bestaande uit 8 leden en de Algemene Vergadering bestaande uit 9 personen. De RvB van deBuren kent een rooster van aftreden: de leden van de RvB worden benoemd door de algemene vergadering voor een termijn van vier jaar en zijn één keer herverkiesbaar (volgens statuten overigens twee keer herverkiesbaar).
- De eerste en nu nog zittende RvB werd voorgesteld door beide ministers. Destijds zijn geen profielen opgesteld maar is bij de samenstelling wel rekening gehouden met het Vlaamse 'cultuurpact' (evenwicht tussen de politieke partijen), de man/vrouw verhouding en een 50/50 verhouding tussen Vlaamse en Nederlandse bestuursleden.
- In de beheersovereenkomst is vastgelegd dat de voorzitter van de RvB en de directeur van het Huis in beginsel niet dezelfde nationaliteit dragen. Op deze eis na, zijn er geen functieprofielen opgesteld waaraan bestuursleden moeten voldoen, of worden er andere eisen aan bestuurders gesteld in de statuten. Bij de vervanging van twee bestuurders is gekeken naar kennis en ervaring op specifieke terreinen. De ALV heeft coöptatie maar legt de kandidaten wel voor aan de beide ministers.
- De RvB vergadert vier keer per jaar. Het bestuur vergadert volgens een vaste agenda, waarop de volgende onderdelen aan bod komen:
  - . algemeen beleid en strategie
  - . financiële stand van zaken (begroting en jaarrekening)
  - . communicatie en pers
- De RvB heeft het dagelijks functioneren gemandateerd aan de directeur. De RvB functioneert op afstand.
- Het eigen functioneren en de relatie tot de directeur is geen systematisch punt van aandacht.
- De RvB benoemt de accountant en voert daar ook overleg mee.

### Directie

Het dagelijks bestuur van het Huis is opgedragen aan de directeur van deBuren. De directeur is aangesteld voor een periode van vier jaar en kan na vier jaar nog één keer een mandaat krijgen. Het mandaat aan de directeur is niet formeel vastgelegd in bijvoorbeeld een mandateringsbesluit of directiestatuut.

De RvB staat in de praktijk op afstand en is slechts in geringe mate inhoudelijk betrokken bij de activiteiten van deBuren.

Door de RvB wordt jaarlijks met de directeur gesproken, echter deze gesprekken worden niet formeel vastgelegd.

De directeur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle personeelsleden. Van deze gesprekken worden geen verslagen gemaakt.

### Relatie met ministeries

In het beheersconvenant is vastgelegd dat eenmaal per jaar een overleg plaatsvindt tussen de bevoegde bewindslieden, de voorzitter van het bestuur en de directeur van het Huis, en dat tweemaal per jaar een ambtelijk overleg plaatsvindt tussen de betrokken ministeries en de directeur van het Huis. Ambtelijk overleg vindt met enige regelmaat plaats, de bestuurlijke overleggen niet. De vraag is of bestuurlijk overleg jaarlijks nodig is indien deBuren goed functioneert. Een gespreksmoment bij goed functioneren zou gekoppeld kunnen worden aan een evaluatie eens in de 4 a 5 jaar.

### 3.3.2 Conclusies governance

Het is wel wenselijk dat het bestuur van deBuren zich actiever buigt over de governance.

Op dit moment spelen in ieder geval de volgende punten:

- De benoemingstermijn van de leden van de RvB is niet geheel helder: gaat het nu om maximaal 8 jaar (praktijk bij deBuren) of maximaal 12 jaar? Het betreft een onheldere formulering in de statuten. Volgens deBuren betreft het maximaal 8 jaar; dit strekt in het kader van governance tot aanbeveling.

- Alhoewel er gekeken wordt naar de verhouding tussen Vlaanderen en Nederland is het goed dat er geen gefixeerde verdeling is, maar dat er naar kwaliteiten van bestuursleden (en directeur) wordt gekeken. Opstellen van profielen strekt tot aanbeveling. Bij het opstellen van deze profielen dient ook gekeken te worden naar eisen ten aanzien van diversiteit (leeftijden, geslacht, afkomst)
- Publiceren van de (neven)functies van de bestuursleden strekt tot aanbeveling.
- Er is weinig onderscheid tussen ALV en RvB. Een evaluatie van de Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur strekt tot aanbeveling, waarbij de vraag gesteld moet worden of dit voor de toekomst een wenselijke constructie blijft of dat ALV en RvB ineengeschoven kunnen worden.
- De directeur is aangenomen voor 4 jaar (met mogelijkheid tot eenmalige verlening). Dit past binnen modern cultureel ondernemerschap van dit soort bijzondere instellingen.
- Het is wenselijk dat er jaarlijks gestructureerd functioneringsgesprekken worden gevoerd met de directeur en dat van deze gesprekken een verslag wordt gemaakt.

### **3.4 Bedrijfsvoering**

#### **3.4.1 Financiën**

Het Vlaams-Nederlands Huis deBuren wordt gesubsidieerd door Nederland en Vlaanderen. De verhouding is dat Nederland 2/3 bijdraagt en dat Vlaanderen 1/3 bijdraagt alsmede zorg draagt voor de huisvesting. In totaal gaat het om een subsidie van € 1.500.000,- per jaar voor de periode 2005-2008 (exclusief huisvesting). De organisatie kan binnen de bepalingen van het Beheersconvenant beslissen over de verdeling en de aanwending van de middelen.

Tabel 5: Exploitatie deBuren 2005-2007 en begroting 2008

	2005	2006	2007	2008 begroot
<b>Opbrengsten</b>				
Ontvangen subsidies uit NL	530.500	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ontvangen subsidies uit VL	250.000	500.000	500.000	500.000
Andere subsidies en ondersteuning			114.794	70.000
Eigen inkomsten	7.911	50.612	58.278	80.000
Bijzondere inkomsten			41.395	25.000
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>788.411</b>	<b>1.550.612</b>	<b>1.714.467</b>	<b>1.675.000</b>
<b>Kosten</b>				
Personeel	516.696	526.634	635.395	630.000
Bestuur	11.759	4.445	8.833	8.000
Huisvesting	35.091	56.646	55.803	73.900
Kantoorkosten	62.095	79.280	70.601	66.400
Activiteitenkosten	68.685	143.495	118.851	134.500
Programmakosten	177.455	582.763	707.087	770.200
<b>Totaal kosten</b>	<b>871.781</b>	<b>1.393.263</b>	<b>1.596.570</b>	<b>1.683.000</b>
				*
<b>Resultaat</b>	<b>-83.370</b>	<b>157.349</b>	<b>117.897</b>	<b>-8.000</b>

Nb : begroting 2008 komt uit op -8000 euro: dit betreft een afrondingsverschil. Jaarrekening 2008 was op moment van onderzoek niet beschikbaar.

De huisvesting wordt ter beschikking gesteld door de Vlaamse overheid. De opgenomen kosten voor huisvesting betreffen de kosten voor onderhoud, nutsvoorzieningen en verzekeringen.

Activiteitenkosten zijn communicatiegebonden en hebben betrekking op PR, publicatie en promotiekosten (het ontwerpen, produceren en distribueren van communicatiemateriaal), terwijl programmakosten terugslaan op de kosten die gebonden zijn aan de programma's zelf, zoals debatten, lezingen, tentoonstellingen et cetera.

Het Memorandum van Overeenstemming en het beheersconvenant zijn geconcretiseerd in een meerjarig beleidsplan voor drie jaar. Jaarlijks wordt hieraan een activiteitenplan toegevoegd, ter actualisering van het meerjarig beleidsplan, en een door het bestuur goedgekeurde begroting voor het volgende kalenderjaar. deBuren rapporteert jaarlijks aan de ministeries door middel van een jaarverslag en een financieel jaarverslag.

deBuren mag een vermogensreserve opbouwen die niet terugvorderbaar is. Het gecumuleerde totaal van deze reserve mag niet meer bedragen dan de boekwaarde van de vaste activa, vermeerderd met 10% van de jaarinkomsten en dit gedurende vijf jaar. De vaste activa (inrichting gebouw, computers, installaties, meubilair) worden met andere woorden niet opgenomen in het plafond van 10%.

### 3.4.2 Personeel

De organisatie is in 2004 in een razend tempo opgezet. De intendant en de huidige directeur hebben zich veel moeite getroost om snel een inhoudelijk huis neer te zetten, als ook een goede organisatie opzet.

De personeelsbezetting van deBuren bestaat momenteel uit 10 medewerkers (8,8 fte). Per juni 2009 worden 2 medewerkers toegevoegd (1,4 fte).

Alle medewerkers zijn aangenomen op basis van een contract voor onbepaalde tijd, met een proefperiode van 6 maanden. De directeur is hierop een uitzondering. Naast de vaste medewerkers beschikt deBuren jaarlijks nog over 3 stagiaires vanuit de Universiteit Gent (voor

2 à 3 maanden) en maakt het Huis gebruik van freelancers om columns te schrijven op de website.

Tabel 6: Personeel deBuren per 1 juni 2009 (10,2 fte)

Funcities	fte
Directie	1,0
Zakelijk leider	0,8
Ondersteuning en adm	1,8
Communicatie	2,0
Programmering	4,6
<b>Totaal</b>	<b>10,2</b>

In bijlage 3 is een gedetailleerd overzicht weergegeven

Door de jaren heen heeft de verhouding tussen het aantal Vlaamse en Nederlandse medewerkers sterk gefluctueerd. Thans is de verhouding 2 Nederlandse medewerkers tegenover 8 Vlaamse medewerkers. Per juni 2009 komen hier nog 2 Nederlanders bij.

In het Beleidsplan 2009-2012 is de intentie uitgesproken om in 2010, 2011 en 2012 telkens 1 fte toe te voegen aan het personeel. Vanaf de nieuwbouw is deBuren voornemens een inwonende conciërge aan te nemen. Onder andere voor de personele uitbreiding is in het Beleidsplan een ophoging van het budget aangegeven.

### 3.4.3 Huisvesting

Het Vlaams-Nederlands Huis is op 24 juni 2004 geopend in de Leopoldstraat 6 te Brussel. Momenteel wordt het Huis verbouwd en is het kantoor van deBuren voorlopig gevestigd op de Prinsenstraat 10. In het Memorandum is vastgelegd dat het Huis definitief in gebruik genomen wordt zodra de verbouwing is voltooid (2010), en dat het Huis in de tussenliggende periode een beperkte maar volwaardige programmering heeft.

Na verbouwing kan deBuren onderdak bieden aan een horecagelegenheid, een culturele informatiebalie, een documentatie-, bibliotheek- en archiefruimte, één of meer zalen, administratieve ruimtes en een auditorium. Daarnaast zal er worden voorzien in appartementen voor "artists in residence".

Het secretariaat van de Commissie Cultureel Verdrag Vlaanderen-Nederland is bij de oprichting van het Huis al uitgenodigd om zijn intrek te nemen in het Huis. Daarnaast zal deBuren in 2010 in hetzelfde pand gevestigd zijn en samenwerken met Grand café 'Kaas'. De opening van het Grand café zal de sociale functie van deBuren doen groeien.

deBuren organiseert reeds diverse activiteiten op andere locaties. Tijdens de verbouwing van het pand wil deBuren de kans grijpen om door samenwerking met anderen haar zichtbaarheid en naamsbekendheid te doen groeien.

### 3.4.4 Conclusies bedrijfsvoering

- deBuren heeft een gezonde financiële bedrijfsvoering.
- In totaal wordt 44% aan programmalasten uitgegeven (en daarnaast nog 7% aan activiteitenkosten), 40% aan personeelslasten en 9% aan overige lasten (waaronder huisvestingslasten).
- In de afgelopen twee jaren heeft deBuren ruim budget overgehouden: 10% in 2006 en 7% in 2007.
- deBuren heeft een aanzienlijk fonds opgebouwd voor de nieuwe huisvesting van in totaal 250.000 euro. Volgens de jaarrekening zijn hierover afspraken gemaakt in de beheerovereenkomst. AEF heeft deze afspraken niet kunnen terugvinden.

- De overheden hebben met deBuren de afspraak gemaakt dat volwaardige programmering pas na gereedkomen van de nieuwbouw in 2010 dient te worden gerealiseerd. Onhelder is hoe de subsidie moet worden gelezen:
  - . de huidige subsidiering betreft de subsidie voor een volwaardig programma. Voor de periode tot realisatie nieuwbouw wordt een deel van de subsidie (circa 250.000) gereserveerd voor de nieuwbouw. Na realisatie is dit deel van de subsidie bestemd voor de exploitatie.
  - . of is het huidige subsidiebedrag thans geënt op de huidige programmering en dienen er na realisatie nieuwbouw nieuwe afspraken te worden gemaakt op basis van een volwaardige programmering.
- deBuren hebben in het kader van het beleidsplan 2009-2012 een bedrag van 1,8 miljoen gevraagd. Wegens de evaluatie zijn noch het Beleidsplan 2009-2012 noch de daarbij behorende begroting gevalideerd door de opdrachtgevers.  
deBuren krijgt al jaren eenzelfde bedrag, dat niet gecorrigeerd wordt voor inflatie. Het verdient aanbeveling om de subsidietoekenning aan deBuren opnieuw te ijken, en in het kader van het nieuwe beheersconvenant heldere afspraken te maken over de grondslag, inflatiecorrectie, te bereiken resultaten, bedrijfsvoeringprincipes en financiële rapportering.
- deBuren dient met de opdrachtgevers nadere afspraken te maken over de (on)mogelijkheid om naast de structurele subsidies ook nog incidentele projectsubsidies van de verschillende ministeries/administraties te krijgen en in dit licht de subsidie-aanvraag in te dienen. Dit gaat gepaard met een analytische boekhouding.
- Gegeven het karakter van deBuren als Vlaams-Nederlands huis is het wenselijk dat er sprake is van een zekere gelijkwaardigheid in de samenstelling van het personeelsbestand tussen Vlaamse en Nederlandse medewerkers. Het is gewenst om het aantal Nederlandse medewerkers te verhogen, in verhouding tot het aantal Vlaamse.
- Gegeven de ambities van deBuren ligt het voor de hand dat deBuren meer met flexibele inzet gaat werken dan met medewerkers met vaste contracten. Tegenover het nadeel dat dit relatief meer aansturingsproblemen geeft, heeft flexibele inzet het voordeel dat er meer specifiek op kwaliteiten kan worden ingezet. Daarnaast geeft dit wellicht ook meer mogelijkheden om Nederlanders (tijdelijk) aan deBuren te binden.
- Realisering van de nieuwbouw biedt goede kansen voor uitbreiding van activiteiten en bereik van deBuren.



## 4 Analyse op hoofdlijnen CVN

### 4.1 Opdracht CVN

De Commissie Cultureel Verdrag Vlaanderen Nederland is op 2 april 1998 opgericht om toe te zien op de uitvoering van het Cultureel Verdrag Vlaanderen - Nederland. Dit verdrag werd in 1995 afgesloten tussen de Vlaamse Gemeenschap van het Koninkrijk België en de Nederlandse regering inzake de samenwerking op het gebied van cultuur, onderwijs, wetenschappen en welzijn. De Commissie heeft tot taak de Vlaamse en Nederlandse regeringen te adviseren over mogelijke samenwerking tussen NL en VL op deze gebieden. De Commissie kan dit gevraagd of ongevraagd doen.

De commissie heeft een breder werkterrein dan de evaluatie omvat. De analyse brengt in eerste instantie de totale organisatie in beeld, vervolgens wordt er ingezoomd op cultuur.

### 4.2 Adviezen en activiteiten

De Commissie heeft tot taak de Nederlandse en de Vlaamse regering te adviseren op het gebied van cultuur, onderwijs, wetenschappen en welzijn. De CVN kan dat doen op vraag van de regeringen of uit eigen beweging. De CVN voert haar werk uit door middel van:

- adviezen
- conferenties, studiedagen, themadagen en projecten
- het instellen van (tijdelijke) werkgroepen.

In de laatste jaren heeft de CVN een taak toegevoegd aan haar oorspronkelijke opdracht: namelijk het bij elkaar brengen van partijen. CVN ziet daarbij twee functies, namelijk het functioneren als makelaars waarbij partijen bij elkaar worden gebracht en/of als vliegwielen, waarbij beoogd wordt de samenwerking ook feitelijk op gang te brengen.

#### Aantallen

In onderstaande tabellen wordt een overzicht gegeven van de adviezen, publicaties en themabijeenkomsten die georganiseerd zijn door de CVN in de jaren 2000 tot 2008. In een aparte bijlage zijn meer gedetailleerde overzichten opgenomen.

In overleg met de CVN zijn de tabellen opgesteld. Op basis van de gegevens op de website en de jaarverslagen van CVN is een overzicht gemaakt van het aantal adviezen, rapporten en bijeenkomsten. Op aangeven van de CVN is gecorrigeerd: er bleken meer adviezen te zijn dan op de website staan vermeld.

Tabel 7: Aantal adviezen, rapporten en themabijeenkomsten CVN 2000-2008

CVN	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	totaal	Perc
<b>Adviezen</b>											
Algemeen						2		2		4	5
Cultuur	2	3	6	9	6	5	5	10	12	58	77
Welzijn		1	2		2					5	7
Onderwijs					1	1	2		1	5	7
Wetenschap		1		1			1			3	4
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>CVN</b>											
<b>Rapporten</b>											
Algemeen								1	1	2	5
Cultuur		2	3	3	1	4	1	3	1	18	45
Welzijn	1	1	2	1	2	4		1		12	30
Onderwijs		1			1		3	1	1	7	18
Wetenschap				1						1	3
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
<b>Thema bijeenkomsten</b>											
Algemeen										0	0
Cultuur	3	1	3	1		2	1			11	52
Welzijn	2	2		1	1	2				8	38
Onderwijs	1						1			2	10
Wetenschap										0	0
<b>Totaal</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Uit tabel 7 blijkt:

- In 9 jaar zijn 75 adviezen uitgebracht. Deze adviezen zijn met name in de periode 2000-2005 uitgebracht (60 adviezen). De laatste 3 jaar heeft de CVN nog maar nauwelijks adviezen en rapporten geproduceerd. De meeste adviezen slaan terug op Cultuur, namelijk 77% van het totaal aantal adviezen.
- Ten behoeve van 75 adviezen zijn 40 rapporten tot stand gekomen en zijn 21 themabijeenkomsten georganiseerd. In de periode 2000-2005 is het merendeel van de rapporten uitgebracht (30 rapporten). De laatste 3 jaar heeft de CVN nog maar nauwelijks rapporten (en adviezen) geproduceerd.
- Het aantal themabijeenkomsten is in de laatste 3 jaar groter geworden. Deze ontwikkeling lijkt te passen bij de nieuwe rol van makelaar/ vliegwiel. In 2008 is een aantal bijeenkomsten georganiseerd in de voorbereiding van de Grote Ontmoeting begin 2009.

Onderstaand schema bevat een overzicht van het aantal gevraagde/ongevraagde adviezen, en van het aantal malen dat een advies is opgevolgd of niet is opgevolgd.

Tabel 8: Aantal gevraagde/ongevraagde en opgevolgde/niet opgevolgde adviezen CVN 2000-2008

Jaar	Totaal aantal adviezen	Gevraagd/on-gevraagd	Opgevolgd	Niet opgevolgd	Totaal gevraagd	Totaal ongevraagd
2000	13	Gevraagd	2	0	2	
		Ongevraagd	7	4		11
2001	12	Gevraagd	2	0	2	
		Ongevraagd	3	7		10
2002	8	Gevraagd	0	0	0	
		Ongevraagd	5	3		8
2003	8	Gevraagd	0	0	0	
		Ongevraagd	5	3		8
2004	9	Gevraagd	1	0	1	
		Ongevraagd	2	6		8
2005	10	Gevraagd	1	1	2	
		Ongevraagd	2	6		8
2006	8	Gevraagd	0	0	0	
		Ongevraagd	5	3		8
2007	5	Gevraagd	0	0	0	
		Ongevraagd	3	2		5
2008	2	Gevraagd	0	0	0	
		Ongevraagd	1	1		2
<b>totaal</b>	<b>75</b>		<b>39</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>68</b>

Ten behoeve van de analyse hebben we ook gekeken naar gevraagde/ ongevraagde adviezen en wel/niet opgevolgde adviezen. In een aantal gevallen (circa 5) is er sprake van adviezen die zijn gegeven aan andere partijen dan regeringen (bijvoorbeeld aan Directie Lokaal 01 en Comité Buitenlands Cultureel Beleid).

Uit tabel 8 blijkt:

- In totaal gaat het om 7 gevraagde adviezen door de regeringen en 68 ongevraagde adviezen. In de jaren 2006-2008 is er niet één advies door de regeringen gevraagd.
- In totaal zijn 39 adviezen opgevolgd. De CVN maakt daarbij zelf een onderscheid tussen adviezen die geheel zijn overgenomen of adviezen die op onderdelen zijn overgenomen. In dit overzicht zijn ook de adviezen die op onderdelen zijn overgenomen in het overzicht als 'opgevolgd' opgenomen.
- Ten aanzien van een aantal adviezen bij 'opgevolgd' dient te worden opgemerkt dat het in een aantal gevallen intenties betreft zonder dat er zicht is op concrete uitvoering van het advies. Ten aanzien van een aantal adviezen bij 'opgevolgd' wordt opgemerkt dat het om adviezen gaat waarbij de betreffende instantie al eigenstandig tot een zelfde besluit was gekomen.

In de afgelopen jaren zijn aanzienlijk minder adviezen uitgebracht. Dit is bewust beleid geweest van de huidige voorzitters. Oorzaken voor deze keuze zijn:

- aantal gevraagde adviezen door regeringen is al jaren minimaal
- aantal adviezen van de laatste jaren heeft bijna altijd betrekking op continueren van subsidies voor instellingen en/of subsidies voor specifieke samenwerkingsvormen (bv thesaurus)
- aantal opgevolgde (ongevraagde) adviezen is afgenomen van beperkt naar weinig
- uitgebracht advies krijgt weinig gevolg.

Door een afname van het aantal adviezen hoopt de commissie meer kwaliteit te leveren met de enkele uitgebrachte adviezen, en om die reden meer gevolg vanuit de overheden te ontvangen op uitgebrachte adviezen. Van de 15 adviezen die in 2006 – 2008 zijn uitgebracht, zijn er 9 opgevolgd (waarvan 2 niet door de regeringen, maar door instellingen) 5 niet en 1 gedeeltelijk.

Opgemerkt wordt dat de aard en inhoud van de adviezen nogal verschillen. Een deel van de adviezen is globaal van aard zodat het lastig is om te kunnen concluderen in hoeverre er sprake is van feitelijke opvolging. Een aantal adviezen is daarentegen concreet. Het gaat dan vaak om de vraag voor subsidietoekenning, waarvan het niveau van de subsidie niet bekend is. Geconcludeerd wordt dat de CVN maar beperkt bijhoudt hoe de opvolging van de adviezen is. Op de website is maar in een beperkt aantal gevallen de wijze van opvolging aangegeven. De opvolging van de andere adviezen etc. is bij CVN nagevraagd, maar de gegeven typering zijn zeer globaal en laten geen scherpe conclusies toe over de opvolging.

#### **4.2.1 Conclusies adviezen en overige activiteiten**

- Het aantal adviezen en rapporten is in de periode 2000 - 2006 systematisch teruggelopen.
- Het aantal themabijeenkomsten is in de afgelopen jaren toegenomen, met een uitschieter van 6 in 2008, waarvan er 3 zijn georganiseerd in het kader van de voorbereidingen voor de Grote Ontmoeting
- De opvolging van de adviezen wordt onvoldoende systematisch bijgehouden.
- De CVN meent dat zij als makelaar (bij elkaar brengen van partijen) een positieve bijdrage kan leveren aan de opvolging van het Verdrag. Gegevens om dit te toetsen ontbreken (nog).

#### **4.3 De beleidsterreinen van de CVN**

##### **4.3.1 Cultuur**

Cultuur is een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden van CVN. Maar liefst 77% van de adviezen gaat over cultuur. Ook de rapporten gaan voor een belangrijk deel (45%) over cultuur. Slechts 28% van de themabijeenkomsten gaan over cultuur. Het aantal rapporten over welzijn bedraagt 30% en het aantal themabijeenkomsten 38%. Aan onderwijs en wetenschap wordt weinig aandacht besteed.

Eén van de onderdelen van deze evaluatie is het beoordelen van de kwaliteit en de impact van de adviezen van CVN. AEF heeft voor deze evaluatie niet alle door de CVN uitgegeven adviezen en rapporten inhoudelijk op kwaliteit beoordeeld. Op basis van de gevoerde gesprekken en van een globale inhoudelijke bestudering kan het volgende geconcludeerd worden:

##### **Complexiteit omgeving**

- De CVN moet concurreren met bestaande adviesorganen uit respectievelijk Nederland of Vlaanderen of met (semi-) structurele adviesorganen waar reeds een Nederlands-Vlaamse samenwerking tot stand is gebracht, meestal op een bepaald vakgebied of subvakgebied. In een zeer beperkt aantal gevallen vragen samenwerkingsverbanden de CVN om zich voor hen in te spannen: de CVN kan vanuit haar bijzondere positie lobbyen richting regering.
- Een andere complexiteit waar de CVN in toenemende mate mee te maken heeft, is dat steeds meer instellingen verder van de overheden af komen te staan waardoor ministeries/ administraties nog slechts geringe zeggenschap hebben over deze instituties. De CVN heeft bijvoorbeeld tegenover de Nederlandse instellingen als de Raad voor Cultuur, sectorinstituten, fondsen (en bijvoorbeeld ook NWO) geen (afdwingbare) positie meer via de ministeries.
- In Nederland en in Vlaanderen zijn er op het gebied van cultuur (maar ook op de overige werkerreinen) legio adviesstructuren of andere infrastructuren voor samenwerking tussen Nederland en Vlaanderen.

### **Aansluiting bij politiek en ambtelijk apparaat**

- De politieke constructie waarin de CVN moet opereren, is complex: behalve dat er met twee verschillende regeringen moet worden gewerkt, beslaat het werkgebied ook nog meerdere ministeries.
- De CVN lijkt onvoldoende de politieke lobby naar politiek en ambtenaren te mobiliseren. Behalve het uitbrengen van adviezen, lijkt het wenselijk dat er ook een stevige individuele lobby is naar bijvoorbeeld parlementariërs.
- De parlementaire belangstelling voor de Vlaams - Nederlandse samenwerking lijkt in de laatste jaren te zijn afgenomen. Het is de vraag of CVN ook voldoende aandacht geeft aan de lobby op dit niveau en het culturele veld voldoende bij trekt.
- In de afgelopen jaren is er sprake van stevige samenwerking tussen de betreffende ministers en ambtenaren. Er is sprake van structureel contact en overleg. Hierdoor ontstaan er ook nieuwe samenwerkingsvormen zoals de activiteiten in derden landen (LOW, Afrika).
- Het draagvlak bij het politiek/ambtelijk apparaat is, gezien het beperkte aantal gevraagde en opgevolgde adviezen, klein. Gezien de gesprekken met de verdragsvertegenwoordigers lijkt er ook voor de toekomst slechts een beperkte behoefte bij de Nederlandse ministeries en de Vlaamse administraties aan (strategische) advisering door de CVN.
- Politiek en ambtenaren hebben de CVN de laatste jaren in een ingewikkelde positie gebracht door het beperkte aantal gevraagde adviezen. Ditzelfde geldt in mindere mate voor de opgevolgde adviezen.
- De keerzijde is dat CVN zich op basis van deze ontwikkelingen onvoldoende tot de politiek en het ambtelijk apparaat heeft weten te verhouden: de CVN is op basis van de signalen niet in discussie getreden met de verdragspartners.

### **Aansluiting bij culturele veld**

- Op basis van de interviews in het veld moet gesteld worden dat – met name bij de grote culturele instellingen, waaronder de fondsen en sectorinstututen - de CVN geringe bekendheid geniet in Nederland en Vlaanderen. In algemene zin geven de gesprekspartners aan onbekend te zijn met de opdracht, de werkwijze en met de adviezen en/of rapporten van de CVN.
- Middels de vuurtorenregeling had de CVN een redelijke bekendheid bij de geïnterviewden verworven. In de discussie over de toekomst van de CVN vond een aantal geïnterviewden dat de CVN wellicht gebaat is bij de mogelijkheid om actief geld te kunnen investeren in initiatieven met het doel om aan te jagen. Het betreft hier geen budget om subsidies te verstrekken, maar een budget om activiteiten uit te voeren en aan te kunnen jagen.
- Het culturele veld is geïnteresseerd in Vlaams-Nederlandse samenwerking. Het samenwerkingsklimaat verschilt per sector. Daar waar de samenwerking al redelijk op gang is vraagt het culturele veld zich af wat de toegevoegde waarde van de CVN zou kunnen zijn. Daar waar de samenwerkingen nog niet echt op gang zijn gebracht, is het de vraag of de tijd rijp is voor samenwerking. Daar is het de vraag of CVN meer zou kunnen toevoegen dan het vervullen van de rollen van makelaar en vliegwiel.
- Voor zover de geïnterviewden de CVN kennen, waren ze van mening dat de ontmoetingsfunctie van de CVN interessant is. Er worden bijeenkomsten georganiseerd waar steeds interessante mensen bij elkaar worden gebracht. Een aantal geïnterviewden vinden dat de ontmoetingen an sich leiden tot netwerken. Anderen vinden dat deze bijeenkomsten niet ten volle worden benut: betere voorbereiding met scherpere vragen zou kunnen leiden tot interessante ideeën- en beleidsvorming.
- In het veld wordt aangegeven dat er op beleidsmatig en instrumenteel gebied obstakels zijn voor samenwerking. Het gaat dan bijvoorbeeld om de verschillen in subsidieverstrekking tussen Nederland en Vlaanderen. Hier is door de CVN reeds een rapport over geschreven. De gesignaleerde obstakels kunnen alleen verholpen worden door diep in te grijpen in de (politieke) beleidsvoering van de overheden. Dit betreft zulke complexe politieke vraagstukken dat het de vraag is of van de CVN verwacht mag worden dat zij een advies kan geven met een dergelijke reikwijdte.

- In het culturele veld vindt men het ingewikkeld om de mogelijk toegevoegde waarde van de CVN te definiëren (onnodig, bestaat al, te complex). Voor zover men hierover opvattingen heeft, was men van oordeel dat in de toekomst een mogelijke taak van de CVN is om:

- . zich meer te richten op strategische vraagstukken
- . die zich met name ook afspelen op het Europese beleidsniveau.

Voorbeelden: Bijdragen leveren aan specifieke beleidsmatige cultuur onderwerpen die op Europees niveau ontwikkeld worden. In een aantal gevallen blijkt dat er binnen Nederland en Vlaanderen onvoldoende mogelijkheden zijn om tot beleidsbeïnvloeding te komen en/of te lobbyen. Vlaanderen en Nederland kunnen effectiever samen optrekken bij bijvoorbeeld thema's als mediawijsheid, nieuwe wetgeving auteursrechten, etc. Dit zijn gebieden waar individuele noch sectorbrede organisaties in Nederland en Vlaanderen nauwelijks op kunnen anticiperen. Gezamenlijk optrekken en lobbyen op deze complexe beleidsterreinen op Europees niveau is thans een braakliggend terrein.

### Resultaten CVN

- In de beginjaren heeft de CNV een aantal succesvolle adviezen gegeven die zijn opgevolgd. Voorbeelden zijn de vuurtorenregeling, beste van Nederland en Vlaanderen (BVN TV) en oprichting van deBuren.
- Het advies over deBuren spreekt voor zich (zie voorafgaand hoofdstuk).
- In 2001 is de vuurtorenregeling ingesteld<sup>1</sup> om de uitwisseling van podiumkunst tussen Vlaanderen en Nederland te verbeteren. De functie van een vuurtoren is het tonen van een actueel aanbod uit het andere land, in de eerste plaats het aanbod van jonge kunstenaars en groepen. Vuurtorens kunnen coproducties aangaan, lange tijd met andere locaties samenwerken of een soort verkorte tournee maken langs de vijf vuurtorens. Het Vlaams-Cultureel centrum De Brakke Grond in Amsterdam had een coördinerende rol om zo een cultureel netwerk te laten ontstaan tussen Vlaanderen en Nederland. Voor de Vuurtorenregeling was circa 600.000 euro per jaar beschikbaar: 30.000 euro per vuurtoren dat gematched diende te worden. De respectievelijk ministeries/ administraties (of voor deze de fondsen) beoordeelden de aanvragen. Deze voorstellen werden ter advisering voorgelegd aan de CVN. Uit de interviews blijkt dat het veld meende dat CVN ook feitelijk de subsidies toekende. Alhoewel dit laatste niet juist is, gaf de vuurtorenregeling de CVN aanzien in het veld van de podiumkunsten. Een aantal geïnterviewden in het veld meent dat het goed zou zijn om de CVN weer een dergelijke positie terug te geven: het komt ten goede aan actieve interactie met het kunstenveld, het leidt tot bekendheid van de CVN en draagvlak voor de commissie. Overigens staan anderen in het veld niet te wachten op weer een nieuwe subsidiestroom, buiten de bestaande regelingen.
- Het aantal (gevraagde) adviezen is in de afgelopen jaren afgenomen, evenals het aantal rapporten. Echter, CVN geeft aan dat in de afgelopen jaren het aantal opgevolgde adviezen percentueel is toegenomen: in de periode 2006-2008 is dat circa 53 % (gecorrigeerd voor 2 adviezen die niet aan de regeringen zijn uitgebracht). De impact van de opvolging is onbekend.
- Een aantal geïnterviewden merkte op dat de CVN niet concreet de politieke lobby organiseert en/of de adviezen najaagt, waardoor de adviezen aan effect verliezen.
- Door haar werkzaamheden onderhoudt CVN veel contacten met het (culturele) veld. Niet alleen kan de CVN door deze contacten mogelijke Vlaams-Nederlandse samenwerkingen in het veld signaleren, ook brengt zij deze experts uit het veld samen in werkgroepen ter voorbereiding van haar adviezen aan beide regeringen. Daarnaast werkt CVN vaak samen met instellingen bij het opstellen van rapporten. Dit varieert van universiteiten tot culturele professionals.
- De CVN heeft in de afgelopen jaren bewust gekozen voor het uitbrengen van minder adviezen en heeft de ontmoetingsfunctie meer centraal gezet vanuit de overtuiging dat het bij elkaar brengen van partijen leidt tot (een aanzet voor) nieuwe samenwerkingsvormen. Deze nieuwe

<sup>1</sup> De oude regeling, ingesteld in 1976, werkte in de praktijk onvoldoende.

werkwijze heeft met name betrekking op welzijn. Voor cultuur is deze werkwijze nog weinig/niet toegepast.

- Bij de start van de CVN is bij de grote conferentie in 2000 de agenda gevormd. Nadien werd er jaarlijks een prioritair onderwerp benoemd. Na 2005 lijkt geen sprake meer te zijn van prioritaire onderwerpen voor de commissie als geheel. Vaak beslissen de individuele commissieleden over welk onderwerp op hun terrein ter hand wordt genomen. Onhelder is op basis waarvan keuzes voor onderwerpen tot stand komen.
- Een groot aantal geïnterviewden was van mening dat de CVN onvoldoende draagvlak heeft in het culturele veld, omdat de CVN zich onvoldoende bezig houdt met actuele, urgente vraagstukken in de culturele sectoren. Daarbij dient de CVN zich ook te bezinnen op de toegevoegde waarde van de CVN binnen de bestaande infrastructuur.
- Onhelder is wat de ambitie van de CVN is. Een aantal van de laatste adviezen slaan terug op het continueren van subsidiëring van bestaande instellingen of initiatieven. Het is de vraag of CVN zich niet op een meer strategisch niveau moet verhouden tot de culturele sector.
- Binnen de commissie treden wel veranderingen op. Door het succes van het project welzijn (met name gericht op ontmoetingen) is thans een beweging van heroriëntatie gaande. De CVN lijkt een nieuwe kerntaak te definiëren, namelijk de makelaarsfunctie gericht op ontmoetingen. De Grote Ontmoeting begin 2009 lijkt hier getuige van.
- In positieve zin vindt het veld het Verdrag wel belangrijk:
  - . CVN heeft een gezaghebbende samenstelling, de leden fungeren als waakhonden van de samenwerking met voldoende politieke ingangen
  - . het Cultureel Verdrag is op zichzelfstaand een krachtig instrument, maar wordt onvoldoende effectief ingezet
  - . alles wat stimuleert helpt de samenwerking tussen Vlaanderen en Nederland.

#### **4.3.2 Belangrijkste conclusies**

- De CVN heeft in de beginjaren een uiterst waardevolle rol gespeeld. Dit is ook tot uiting gekomen in een aantal belangrijke adviezen.
- De CVN heeft aanzien, onder andere door het waarborgen van continuïteit van haar bestaan in de Vlaams Nederlandse samenwerking. Daarnaast heeft de commissie, mede door de individuele leden, aanzien.
- De CVN heeft in de afgelopen periode een belangwekkende nieuwe rol ontwikkeld in de makelaarsfunctie en vliegwielen. Deze is met name in de sector Welzijn ontwikkeld en tot bloei gekomen.
- De missie en taakuitvoering van de CVN heeft zich in brede zin onvoldoende aangepast aan de ontwikkelingen door de tijd.

- Op basis van bovenstaande analyse zijn de conclusies als volgt samen te vatten:
  - . complexiteit omgeving is sterk toegenomen
  - . aansluiting bij politiek en ambtelijk apparaat is afgenomen
  - . aansluiting bij culturele veld is afgenomen
  - . de CVN heeft onvoldoende scherp haar positionering aan de kaak gesteld. Intern kan minimaal van de CVN verwacht worden dat zij tot een herbezinning over positie en daarbij passende vernieuwingen in werkwijzen komen. Extern had de CVN een kritische dialoog met de verdragspartners moeten entameren.
  - . de Verdragspartners hebben op hun beurt de CVN als hun commissie voor de uitvoering van het Verdrag onvoldoende in staat gesteld tot serieuze advisering te komen. De verdragspartners hadden op hun beurt een kritische dialoog met de CVN moeten entameren.

### **4.3.3 Welzijn, onderwijs en wetenschap**

Alhoewel de evaluatie niet over welzijn, onderwijs of wetenschap gaat, willen wij daar toch een beperkt aantal opmerkingen over maken.

#### **Welzijn**

Het onderdeel welzijn loopt recent zeer goed. De CVN heeft - op basis van een rapport - subsidies aangevraagd om tot concrete samenwerkingsprojecten te komen tussen steden in Vlaanderen en Nederland. Voorts is een vergelijkende studie over welzijnswerk in Vlaanderen en Nederland gepubliceerd. De succesfactoren zijn:

- op basis van een verkennende rapportage een praktische aanpak die aanslaat bij de betreffende steden
- een verkregen subsidie waarvoor onder andere een projectmedewerker aangetrokken kon worden voor de uitvoering
- naast het verstrekken van subsidies zijn de betreffende administraties ook zeer betrokken bij het uitdenken van de projecten
- werken naar zichtbare resultaten die voor de sector in Nederland en Vlaanderen bruikbaar zijn
- een actieve werkgroep onder leiding van een actief commissielid.

Welzijn is op dit moment hét succesvoorbeeld (met een werkwijze waarin de makelaars- en vliegwielfunctie centraal staat) waarbij de CVN zich bezint op de werking daarvan voor de rest van de beleidsterreinen.

#### **Onderwijs en wetenschap**

Door de CVN wordt er in kwantitatieve zin relatief weinig gedaan aan onderwijs en wetenschap. Sinds 2005 zijn er 2 adviezen gegeven over wetenschap en geen over onderwijs, is er 1 rapport verschenen over wetenschap en is er 1 bijeenkomst geweest op het gebied van onderwijs. Op het gebied van onderwijs en wetenschappen bestaat er een redelijk goede infrastructuur buiten de CVN om. De Taalunie speelt op deze terreinen eveneens een belangrijke rol, vanuit een sterkere positie.

AEF heeft geen oordeel over de kwaliteit van de activiteiten op deze terreinen (niet onderzocht).

### **4.4 Governance**

In Nederland en Vlaanderen wordt de nodige aandacht geschonken aan governance. In Nederland is dit uitgewerkt in een handboek waarin ook gedragsregels zijn omschreven. In bijvoorbeeld Nederland dienen gesubsidieerde instellingen in de culturele sector 'cultural governance' te volgen. Met CVN zijn echter geen afspraken hierover gemaakt. Onderstaand wordt gekeken naar de inrichting CVN waarbij wel gekeken is naar de belangrijkste gedragsregels.



#### **4.4.1 Inrichting van de organisatie**

##### **Organisatievorm**

De commissie is ingesteld om toe te zien op de uitvoering van het Cultureel Verdrag uit 1998. CVN werd ingesteld door de beide parlementen en is formeel gezien noch een stichting of VZW noch een semi-ambtelijke organisatie. Het juridische statuut van CVN is een statuut sui generis.

##### **Commissie**

In het Huishoudelijk Reglement is opgenomen dat de Commissie is samengesteld uit acht Vlaamse en acht Nederlandse leden, waaronder een Vlaamse en een Nederlandse voorzitter. Daarnaast telt de Commissie maximaal vier ambtenaren (2 per land). De Algemeen Secretaris van de Nederlandse Taalunie wordt als waarnemer uitgenodigd voor de vergaderingen van de CVN, deze mogelijkheid is er ook voor de culturele raad van de Nederlandse ambassade in Brussel en de vertegenwoordiger van de Vlaamse regering in Den Haag.

De Commissie bestaat momenteel uit de volgende leden:

- 2 voorzitters : 1 van Vlaamse zijde en 1 van Nederlandse zijde
- 10 niet-ambtelijke leden: 5 Vlaamse en 5 Nederlandse
- 3 ambtenaren: 2 Vlaamse en 1 Nederlandse
- 5 waarnemers: secretarissen CVN, secretaris Taalunie, Nederlandse en Vlaamse ambassade.

Alle leden van de Commissie worden door de regering van het eigen land van herkomst aangesteld voor een periode van vier jaar met een mogelijke verlenging van één termijn. In het rooster van aftreden wordt in het kader van continuïteit gestreefd naar een combinatie van 'nieuwe' en 'oude' leden.

De leden worden aangesteld wegens hun deskundigheid met betrekking tot één of verschillende sectoren uit het werkveld van het verdrag. Voor de bestuursleden zijn geen specifieke profielen vastgelegd.

De leden worden benoemd door de ministers.

De Commissie vergadert in principe drie à vier keer per jaar plenair in Brussel volgens een vastgestelde agenda, waarin de planning en evaluatie van activiteiten worden besproken. Het voorzittersoverleg vindt circa acht keer per jaar plaats.

Om haar werkzaamheden voor te bereiden kan de Commissie stuur- en werkgroepen in het leven roepen op het gebied van de verschillende sectoren. Deze komen met aanbevelingen die door de Commissie zoveel mogelijk worden omgezet in concrete niet bindende beleidsadviezen aan beide regeringen.

Bij de oprichting van de CVN is een accountant benoemd ten behoeve van de financiële administratie. Tegenwoordig gebeurt de boekhouding in eerste instantie intern bij de CVN, waarna het vervolgens gecontroleerd wordt door een externe boekhouder en de cijfers tenslotte geverifieerd worden door een externe accountant.

Jaarlijks wordt deze jaarrekening samen met de begroting besproken en goedgekeurd door de commissie. Vervolgens wordt het verslag verstuurd naar de subsidiërende overheden. Er wordt geen bestuurlijk verslag opgesteld.

##### **Secretariaat**

Het secretariaat van de CVN ondersteunt de commissie. Het secretariaat bestaat uit een secretaris en een adjunct secretaris. Het secretariaat draagt zorg voor de volgende taken:

- voorbereiding Commissievergaderingen
- beleidsvoorbereiding en prioriteitstellingen
- voorbereiding en uitvoering van adviezen, rapporten en themabijeenkomsten, al dan niet onder leiding van de voorzitter(s) en/of een commissielid met een werkgroep/ stuurgroep

- vertegenwoordigen van de CVN in bijeenkomsten
- aansturen medewerkers.

In het Huishoudelijk Reglement van de CVN is vastgelegd dat de algemeen secretaris en de adjunct-algemeen secretaris niet dezelfde nationaliteit dragen.

In het Huishoudelijk Reglement van de CVN is eveneens de benoemingstermijn van de secretarissen geregeld: 'De benoeming van de algemeen secretaris en de adjunct-algemeen secretaris geldt voor vijf jaar en kan hernieuwd worden'. (Hoofdstuk XI, paragraaf 4). De adjunct-secretaris beschikt echter over een contract voor onbepaalde tijd. De algemeen secretaris is gedetacheerd, zonder dat daar een limiet aan is verbonden.

Ten aanzien van het personeel van CVN bestaat er geen vast evaluatiemoment. Door de kleinschaligheid van de organisatie en de korte lijnen tussen personeel en de bestuursleden, wordt een formalisering van terugkoppeling en functioneringsoverleg als niet noodzakelijk geacht.

Tijdens het vorige mandaat van de commissie werden de beide secretarissen eenmalig geëvalueerd door de toenmalige voorzitters. Tijdens het huidige mandaat is de algemeen secretaris, als gedetacheerd ambtenaar, in het kader van een assessment vanuit het departement waaruit de secretaris gedetacheerd wordt, geëvalueerd door één van de huidige voorzitters en één van de vorige voorzitters.

Er is veel discussie over het functioneren van het secretariaat. De leden van de commissie met wie AEF gesproken heeft, toonden zich kritisch over het functioneren van het secretariaat. Er komt onvoldoende vernieuwing tot stand in de uitvoering: het ontwikkelen van nieuwe en andere concepten, werkwijze en vormen van uitvoering ontbreekt. Met uitzondering van de Grote Ontmoeting waarbij wel sprake is geweest van nieuwe concepten, werkwijze en vorm van uitvoering. Daarnaast is er discussie over het functioneren van het secretariaat ten aanzien van de (inhoudelijke) bijdragen. Deze discussies hebben ook geleid tot scherpe onderlinge verhoudingen op het secretariaat.

Ook extern wordt kritisch gesproken over het secretariaat. De kritiek betreft dan met name de inhoudelijke vernieuwing van de CVN.

#### **4.4.2 Conclusies Governance**

##### *Algemeen*

- De commissieleden staan hoog aangeschreven en zijn toonaangevend in hun specifieke gebied: gezaghebbend, deskundig, veelzijdig en gemotiveerd.
- Commissieleden zijn gemiddeld zeer betrokken bij de CVN. De mate van actief bijdragen varieert echter, waardoor sommige werkvelden meer aandacht en succes krijgen dan andere.
- De commissieleden zijn 'vrijwilligers'. Om de CVN goed te laten functioneren is er elan nodig om complexe vraagstukken en processen een stap verder te krijgen. Het is de vraag of een structuur waarbij leden gemiddeld 8 jaar zitting hebben in staat is dit elan en doortastendheid te kunnen realiseren.

##### *Governance*

Het is wenselijk dat er met CVN afspraken worden gemaakt over governance en dat de commissie hiermee actief aan de slag gaat.

- Ook bij CVN is het wenselijk dat er profielen voor de commissieleden worden opgesteld. Het is wenselijk dat in de profielen ook aandacht wordt besteed aan diversiteit (geslacht, leeftijden, afkomst).
- AEF meent dat het niet wenselijk is dat ambtenaren in een opdrachtgevende status ook zitting hebben in het adviesorgaan als lid. Dit verstoort de checks and balances van besluitvorming.

AEF stelt voor dat de ambtenaren voortaan geen lid meer kunnen zijn. Het is wel mogelijk dat ambtenaren worden aangesteld als waarnemer of raadgevend lid.

- De secretaris en de adjunct-secretaris vervullen thans 10 jaar hun functie. Op basis van het huishoudelijk reglement kan gesteld worden dat hun mandaat afloopt in 2010. In het kader van governance in dit soort organisaties is het wenselijk dat na een mandaat van 5 jaar serieus wordt nagedacht over continueren met een maximum doorloop van een 2<sup>de</sup> termijn van 5 jaar. De commissie dient met de betrokkenen heldere (contractuele) afspraken te maken over de mandatering en de termijnen. Wel is het zo dat de adjunct-secretaris in augustus 2009 vertrekt, wegens uitzending.
- Gezien de opzet van CVN lijkt het logisch dat ook de algemeen en adjunct secretarissen van nationaliteit wisselen (kosten vertalen naar betreffende landen).

## **4.5 Bedrijfsvoering**

### **4.5.1 Financiën**

De Commissie ontvangt van beide regeringen een subsidie voor haar activiteiten. De basisfinanciering voor 2008 bedroeg € 276.000,- van de Vlaamse regering en € 176.653,- van het Nederlandse ministerie. Op basis van de afspraken is het aandeel van Vlaanderen in de financiering groter dan dat van Nederland. Vlaanderen betaalt naast de subsidie ook de huur van het kantoorpand en het (hogere) loon van de algemeen secretaris. De Nederlandse adjunct-secretaris wordt door Nederland betaald.

Om bepaalde projecten te kunnen bewerkstelligen heeft CVN door de jaren heen ook subsidieaanvragen gedaan bij andere ministeries. In 2007 bedroeg dit een bedrag van 94.000 euro. Dit heeft geresulteerd in het aannemen van een vaste projectmedewerker voor het project Welzijn.

De Commissie legt jaarlijks verantwoording af over de besteding van de middelen. Bovendien dient de CVN jaarlijks een jaarplan van voorgenomen activiteiten en een begroting bij de betrokken bewindslieden in.

Tabel 9: Vergelijkende resultatenrekening CVN 2004-2007

CVN	2004	2005	2006	2007
<b>Opbrengsten</b>				
Min. Buitenlandse Zaken - NL	163.200	166.386	169.790	173.189
Min. Vlaamse Gemeenschap - VL	257.165	262.231	266.000	272.000
Project Cultureel Erfgoed		20.000	20.000	
Project Onderzoek Infrastructuur Welzijn		9.639		
Project Welzijn	32.372	3.628		94.592
Diverse inkomsten	1.488	1.561	1.380	124
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>454.225</b>	<b>463.446</b>	<b>457.169</b>	<b>539.905</b>
<b>Kosten</b>				
<b>Activiteitenkosten</b>	152.079	148.712	112.443	111.859
- Commissiekosten	18.698	19.458	41.665	40.622
- Publicaties	28.133	34.259	41.613	46.028
- Onderzoek	22.000	36.000	5.000	23.716
- Project Cultureel Erfgoed		28.892	30.663	
- Proj. Onderzoek Infrastructuur Welzijn		9.639		
- Project Welzijn	50.164	7.910		
- Diverse projecten	33.084	12.554	3.502	492
<b>Materiële kosten</b>	116.761	122.040	116.907	128.249
<b>Personeelskosten</b>	185.385	192.694	227.819	291.786
<b>Totaal kosten</b>	<b>454.225</b>	<b>463.446</b>	<b>457.169</b>	<b>531.893</b>
<b>Resultaat</b>	-	-	-	<b>8.011</b>

Jaarrekening 2007 kende niet bovenstaand overzicht zoals wel aangetroffen in 2004-2006. Bovenstaande gegevens zijn overgenomen uit de jaarrekening, maar kan wijzigingen bevatten in de bedragen die toegewezen zijn aan activiteitenkosten, materiële kosten en personeelskosten.

Een nadeel aan het ontvangen van subsidies van verschillende landen is dat er een groot verschil bestaat in regelingen, tijdsduur en voorwaarden voor de subsidiëring. Dit brengt af en toe problemen met zich mee bij voorgenomen of reeds lopende projecten.

#### 4.5.2 Personeel

Het secretariaat (2 fte ) wordt ondersteund door twee projectmedewerkers en een administratief medewerker (3 fte).

De algemeen secretaris is gedetacheerd door de Vlaamse Regering. De beide secretarissen worden apart betaald door de benoemende overheid.

In principe worden de administratief secretaris en één projectmedewerker vanuit de reguliere werkingskosten betaald. De projectmedewerker werd in 2008-2009 voor een deel betaald uit de projectsubsidie Culturele Conferentie (afkomstig van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en het Departement Internationaal Vlaanderen). De andere werkzame projectmedewerker wordt vanuit het project Welzijn betaald, gesubsidieerd via de departementen Welzijn in Vlaanderen en Nederland.

Alle medewerkers beschikken over een contract voor onbepaalde tijd en hebben een voltijdse aanstelling.

Tabel 10: Overzicht personeel CVN per 1 maart 2009

Functies	fte
Secretarissen	2
Projectmedewerker	2
Administratie	1
<b>Totaal</b>	<b>5</b>

Een uitgebreid overzicht van personeel is opgenomen in de bijlage.

De algemeen secretaris heeft in het kader van zijn functie als schepen formeel recht op verlof. De algemeen secretaris heeft aangegeven geen aanspraak te maken op dit recht.

#### 4.5.3 Huisvesting

Het kantoor van de CVN is momenteel gevestigd aan de Belliardstraat 15-17, te Brussel. De commissievergaderingen vinden meestal plaats in de ambtswoning van de Vlaamse regering te Brussel, het Errerahuis. De werkgroepvergaderingen vinden op wisselende locaties plaats.

Bij de oprichting van het Nederlands-Vlaams Huis deBuren is het secretariaat van de CVN uitgenodigd om na de verbouwing haar intrek te nemen in het Huis.

#### 4.5.4 Conclusies bedrijfsvoering

- De CVN is een kleine organisatie bestaande uit 4 fte structureel en 1 fte voor incidenteel werk. Gezien de brede vraagstelling waar de CVN zich mee bezig houdt, vraagt dit om een sterke prioriteitstelling in het werk. De omvang van het bureau heeft de problematiek van een tafellaken en een servet: te weinig mensen om een tafellaken te kunnen zijn en te veel mensen om voor een servet. De beperkte omvang maakt dat er weinig kwantitatieve en kwalitatieve flexibiliteit in inzet gevraagd kan worden.
- Extra energie werd verkregen door de inzet van de projectmedewerker op het gebied van welzijn.
- De projectmedewerker lijkt voor onbepaalde tijd te zijn aangenomen. Bij stopzetten van de incidentele subsidie leidt dit structureel tot (te hoge) kosten. Dit strookt niet met verstandig financieel beleid.
- De mandatering van de algemeen secretaris en de adjunct secretaris is niet conform het huishoudelijk reglement geregeld.
- Er is geen vervanging geregeld voor het politieke verlof van de algemeen secretaris. De algemeen secretaris heeft aangegeven geen aanspraak te willen maken op dit recht. Het is de vraag of dit een wenselijke situatie is en de werkgever deze oplossing moet accepteren.

## 5 Vlaams - Nederlandse samenwerkingsvormen

### 5.1 CVN en deBuren

De CVN en deBuren hebben verschillende opdrachten. De CVN richt zich op beleidsmatig onderzoek ten einde de regeringen advies uit te brengen ter bevordering van samenwerkingen tussen Nederland en Vlaanderen. deBuren is een presentatieplek en een (Europees) debatcentrum.

Het werkingsgebied van de CVN en deBuren is voor een groot deel overlappend: cultuur en het maatschappelijk debat. Vanuit dat perspectief zouden de CVN en deBuren logischerwijs meer in relatie tot elkaar kunnen werken, ongeacht de verschillen in taken.

In de praktijk is nauwelijks sprake van een structurele samenwerking.

Tijdens het opstartjaar van deBuren nodigde CVN de directeur van deBuren uit als waarnemer voor de commissievergaderingen. Na een jaar is dat beëindigd omdat het niet in overeenstemming is met het Huishoudelijk Reglement van CVN dat het aantal waarnemers tot drie beperkt.

De directeur van CVN maakt wel met enige regelmaat onderdeel uit van een van de werkgroepen van CVN.

De CVN en deBuren verhouden zich op een vriendelijke manier tot elkaar. Feiten zijn:

- Tussen de voorzitters wordt met enige regelmaat overleg gevoerd.
- Een aantal commissieleden van de CVN hebben ook zitting in RvB van deBuren.
- Tussen directeur en (adjunct) secretaris en ook tussen medewerkers vindt uitwisseling plaats. Incidenteel wordt er samengewerkt: CVN presenteerde in juni 2008 de publicatie Sociaal Werk in de Buren met een debat tussen staatssecretaris Bussemaker en minister Vanackere. Ook organiseerde CVN vorig jaar de expertmeeting over cultuurtoerisme in deBuren.

Geconcludeerd moet worden dat concrete samenwerking – met uitzondering van de twee genoemde activiteiten en de Grote Ontmoeting 2009 - weinig van de grond komt. Gegeven de overlappende gebieden van CVN en deBuren zijn er voldoende thema's op het gebied van in ieder geval cultuur en wellicht ook de andere gebieden om tot samenwerking te komen.

deBuren heeft in de SWOT analyse de wens uitgesproken om meer met de CVN samen te werken: de combinatie van de CVN als een denktank en deBuren voor praktische uitvoering zou beide organisaties kunnen versterken.

Tussen de bestuursleden van deBuren en de commissieleden van CVN zit overlap. Gemiddeld gaat het om 2 bestuursleden in de afgelopen 5 jaar. Daarnaast zijn er ook op andere niveaus overlapping in de bestuurlijke netwerken, zo is de Nederlandse voorzitter van de CVN ook bestuurslid bij de Brakke Grond. Dergelijke overlappings hebben voor- en nadelen. Het is wenselijk dat instellingen met een doelstelling in Vlaamse – Nederlandse samenwerking zoveel mogelijk met elkaar samenwerken. Bestuurlijke afstemming kan als katalysator werken. Tegelijkertijd kan teveel overlap leiden tot een onwenselijk smaakmonopolie. Het is een kwestie van evenwicht. Het is wenselijk dat CVN en deBuren in de profielen hun zienswijze hierop definiëren en laten valideren door de betrokken overheden.

## 5.2 De Brakke Grond

De Brakke Grond laat zich in het kort als volgt omschrijven:

Het Vlaams Cultuurhuis de Brakke Grond is eerst en vooral een presentatieplek voor kunstenaars uit Vlaanderen. De Brakke Grond focust op de kenmerkende ontwikkelingen in hedendaagse kunstdisciplines en culturele fenomenen en is dus artistiek/cultureel 'cutting edge', en bekijkt deze ontwikkelingen in internationaal perspectief.

Naast een gedroomd platform voor kunst en kunstbeleving met een programmering op het gebied van theater, dans, muziek, beeldende kunst, film en nieuwe media, wil de Brakke Grond zich ook opwerpen als een oord voor reflectie en onderzoek. Onderzoek dat zijn beslag kent in eigen publicaties, reflectie die leidt tot nieuwe initiatieven en kruisbestuiving.

Doelpubliek is enerzijds de artistieke en culturele sector an sich en dus de multiplicator, de kunst- en culturele professional, de trendsetter, de sleutelfiguur in Vlaanderen, Nederland en daarbuiten.

Anderzijds bereikt de Brakke Grond het grote publiek: jong tot middelbare leeftijd. De Brakke Grond streeft dus naar een internationaal en landelijk bereik zowel in Vlaanderen, Nederland als daarbuiten.

Als instrument voor internationaal cultuurbeleid is Vlaams Cultuurhuis de Brakke Grond uniek. Als enige 'buitenlandse artistieke post' beschikt het over een dergelijke professionele zaalinfratructuur, met twee volwaardige theaterzalen, en zoveel tentoonstellingsruimte. Een benijdenswaardige troefkaart die het bij de realisatie van zijn missie volop uitspeelt.

Tussen 1981 en 2002 maakte de Brakke Grond als 'Vooruitgeschoven Post' integraal deel uit van de Vlaamse Administratie en functioneerde ook binnen de administratieve geplogenheden, kaders en procedures. Dat wijzigde door de creatie van een Stichting naar Nederlands recht in 2002. De Stichting Vlaams Cultuurhuis de Brakke Grond bepaalt zelf hoe zij deze missie invult aan de hand van het beleidsplan dat zij aan de Vlaams Minister van Cultuur ter goedkeuring voorlegt. Met de Vlaamse Overheid heeft de Stichting een Beheersovereenkomst.

Onderstaand is een overzicht gegeven van de beleidsverschillen tussen Brakke Grond en deBuren.

Tabel 11: Overzicht verschillen ambitieniveaus Brakke Grond en deBuren

	Brakke Grond	deBuren
Beleid	Kunstenaars uit Vlaanderen Cutting edge Binnen internationaal perspectief	Kunstenaars uit Nederland en Vlaanderen Gevestigde waarden Binnen internationaal perspectief Debat op Europese- internationale leest
Taken	Presentatieplek voor programmering theater, dans, muziek, beeldende kunst, film en nieuwe media  Debat en reflectie Kunstgerelateerd	Presentatieplek voor programmering literatuur, beeldende kunst, fotografie, film en nieuwe media en andere disciplines  debat en reflectie Cultuurgerelateerd informatie en documentatie
Doelgroep	Artistieke en culturele sector  Grote publiek  Instrument voor internationaal cultuurbeleid van Vlaanderen	Artistieke en culturele sector  Smaakmakers: wetenschappers, journalisten, politici etc.  Grote publiek Internationaal publiek  Instrument voor internationaal cultuurbeleid van Nederland en Vlaanderen

### Samenhang Brakke Grond met deBuren

De Brakke Grond is vanuit haar taken nauw verwant aan DeBuren. De Brakke Grond ziet deBuren dan ook als één van de belangrijkste structurele partners, en vice versa. Alhoewel de taken voor een groot deel overeenkomen, lopen de opvattingen tussen instellingen nog wel uiteen. De Brakke Grond zit meer dan deBuren aan de kant van ontwikkelen en experimenteren (cutting edge) daar waar deBuren meer kijkt naar de gevestigde waarden. Tussen de directeuren is sprake van regelmatige uitwisseling over beleid en programmering, maar er is (nog) geen sprake van structurele uitwisseling tussen de Brakke Grond en deBuren.

### Samenhang Brakke Grond en de CVN

Tussen de Brakke Grond en de CVN is er weinig (inhoudelijke) band. De instellingen informeren elkaar waar nodig. In voorkomende gevallen wordt samengewerkt, zoals bijvoorbeeld bij de Grote Ontmoeting. Daarnaast is de Brakke Grond in voorkomende gevallen ook betrokken bij werkgroepen.

Een van de leden van de CVN is tevens bestuurslid van de Brakke Grond.

## 5.3 De Nederlandse Taalunie

De Nederlandse Taalunie is een beleidsorganisatie waarin Nederland, Vlaanderen en Suriname samenwerken op het gebied van het Nederlands. De activiteiten van de Taalunie strekken zich uit over diverse domeinen: de Nederlandse taal als zodanig, onderwijs in en van het Nederlands binnen en buiten het taalgebied, Nederlandstalige literatuur en lezen.

Het Nederlands is de moedertaal van zestien miljoen Nederlanders en zes miljoen Vlamingen. Daarom ontwikkelen Nederland en Vlaanderen al sinds 1980 een gemeenschappelijk beleid voor het Nederlands. Deze samenwerking is, na een lange voorgeschiedenis, vastgelegd in het Verdrag inzake de Nederlandse Taalunie.

De Taalunie bestaat uit vier organen: het Comité van Ministers, de Interparlementaire Commissie, de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren en het Algemeen Secretariaat. Suriname wordt betrokken bij de werking van alle organen.



De Nederlandse Taalunie wordt gefinancierd door de Nederlandse, Vlaamse en Surinaamse regering. De hoogte van de middelen wordt vastgesteld a rato van het aantal inwoners van respectievelijk Nederland, Vlaanderen en Suriname. In 2008 bedraagt de begroting ongeveer negen miljoen euro.

Tabel 12: Overzicht verschillen Taalunie en CVN

	Taalunie	CVN
Status	Verdrag Beleidsorganisatie voor Vlaanderen, Nederland en Suriname  Aansturing door Comité van Ministers Parlementaire controle	Verdrag Adviesorgaan voor Vlaanderen en Nederland  Aansturing door Commissie
Werkgebied	Nederlandse taal, onderwijs, literatuur en lezen	Cultuur, Onderwijs, Wetenschap en Welzijn
Doelstelling	Beleidsontwikkeling Nederlandse taal	Bevorderen samenwerking NL en VL

#### Samenhang Taalunie en deBuren

Tussen de Taalunie en deBuren bestaat een goede relatie als partners in de Nederlands Vlaamse samenwerking. Vanuit de opdracht is intensieve samenwerking tussen deBuren en de Taalunie weinig logisch. Wel vindt regelmatige uitwisseling plaats en waar mogelijk samenwerking.

#### Samenhang Taalunie en CVN

De algemeen secretaris van de Taalunie is waarnemer bij de commissievergaderingen en de algemeen secretaris van CVN is waarnemer bij de vergaderingen van de Raad voor de Nederlandse Taal en letteren.

CVN en de Taalunie hebben een aantal beleidsvelden dat samenvalt vanuit het perspectief van de taal: onderwijs en wetenschap. In het verleden was er ook sprake dat commissieleden lid waren van de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren. Thans is dit niet het geval. De Taalunie heeft vanuit haar opdracht een andere positie en verantwoordelijkheden dan de CVN. De Taalunie heeft een betere positie om de samenwerking op het gebied van onderwijs en wetenschap te stimuleren dan de CVN. Daarbij moet wel in ogenschouw genomen worden dat de CVN een bredere vrijheid heeft om beleid te formuleren dan de Taalunie.

In praktische zin wordt in voorkomende gevallen samengewerkt. Zo is de Taalunie recent betrokken geweest bij achtereenvolgende welzijnsprojecten: medewerkers namen deel aan de stuurgroep Welzijn in tijden van onbehagen, aan de werkgroep Interculturaliteit en vervulden een adviserende rol voor 'Sociaal werk in Vlaanderen en Nederland: een begrippenkader'. CVN en de Taalunie werkten samen op het gebied van het wetenschappelijk onderzoek vanwege de Taalunie projecten op het gebied van Taal- en spraakinnovatie.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

In de opdracht aan AEF zijn drie expliciete vragen geformuleerd. Tijdens het onderzoek zijn er echter onderwerpen naar voren gekomen die zich niet direct laten indelen naar een van deze drie vragen. Deze onderwerpen wij in de paragraaf algemene conclusies respectievelijk algemene aanbevelingen. Daarna wordt nader ingegaan op de conclusies en aanbevelingen voor deBuren respectievelijk CVN ten aanzien van de drie onderzoeksvragen.

### 6.1 Algemene conclusie

CVN en deBuren worden gesubsidieerd vanuit een internationale cultuur-politieke invalshoek. Tijdens de evaluatie werd duidelijk dat de inbedding van deBuren en CVN in een gerichte internationale cultuur-politieke strategie niet scherp gedefinieerd is. De consequenties daarvan zijn voor deBuren en CVN verschillend. Dit heeft te maken met het verschil in positie en taken van beide instellingen, maar ook met het gegeven dat de organisaties zich in een ander ontwikkelstadium bevinden.

#### Cultuur-politieke strategie

De Nederlandse departementen en Vlaamse administraties zijn onvoldoende duidelijk over een (gezamenlijke) internationale politieke strategie op het gebied van cultuur en culturele samenwerking. Om beter sturing te geven aan de inzet van CVN en aan een cultuurhuis/debatfunctie dienen de departementen/administraties helderheid te scheppen over:

- de te bereiken doelstellingen en resultaten
- inzet van instrumenten
- toedelen van instrumenten aan uitvoeringsinstellingen.

Door een heldere visie te formuleren is het beter mogelijk om nu en in de toekomst richting te geven aan deBuren en CVN en heldere criteria te ontwikkelen op basis waarvan de instellingen beoordeeld kunnen worden. Beide instellingen werken thans te los van de politieke context.

#### Ontwikkelingstadia CVN en deBuren

Het ontbreken van een cultuur-politieke context wrekt zich voor de CVN harder dan voor deBuren.

De Commissie Vlaanderen Nederland is 10 jaar geleden ingesteld om toe te zien op de naleving van het Verdrag. In de ontwikkelingsjaren manifesteerde de CVN zich met een actieve start en een aantal goede resultaten. Nu, 10 jaar later, stellen de departementen/administraties en het culturele veld vraagtekens bij het functioneren van de CVN.

Het ontbreken van inbedding van de CVN in een cultuur-politieke visie is mede debet aan deze oordelen. De CVN is getrouw doorgeslagen met de activiteiten die zij vanaf de start uitvoert en waarin zij de eerste jaren succesvol is geweest. In de periode van consolidatie was er (te) weinig vernieuwingsdrang vanuit de Commissie terwijl er ook (te) weinig druk vanuit de politieke context is uitgeoefend om te veranderen.

deBuren bestaat sinds 2004. Bij het ontstaan van deBuren was er een cultuur-politieke visie en bestond overeenstemming over de wenselijkheid om tot een gezamenlijk cultuurhuis/debatfunctie te komen. deBuren heeft zich in de afgelopen 5 jaar volgens profiel ontwikkeld, naar tevredenheid van de departementen/administraties en het culturele veld. Het feit dat deBuren in 2010 nieuwe huisvesting krijgt, houdt deBuren nog enige tijd in een ontwikkelingsfase. Echter, na 2011 of wellicht 2012 is sprake van een geconsolideerde instelling. Op het moment dat dan onvoldoende helder is wat de positionering van deBuren is in

de zich ontwikkelende politiek-culturele omgeving loopt de deBuren het risico om in een zelfde positie te geraken als de CVN nu zit.

Onderstaande conclusies dienen in deze context te worden gelezen.

## 6.2 Conclusies deBuren

### Vraag 1

Spreek een synthetisch oordeel uit over de kwaliteit en de impact van de activiteiten/adviezen/publicaties van deBuren. Maak aan de hand van een SWOT-analyse een balans op van de resultaten die de organisatie bereikt in het vervullen van haar opdracht.

### 6.2.1 Resultaten deBuren

Op 24 juni 2004 heeft het Vlaams-Nederlands Huis deBuren haar deuren te Brussel geopend. deBuren heeft in korte tijd een goede positie verworven en zichzelf op de kaart gezet. Ten aanzien van haar kerntaken kan het volgende worden gesteld:

1

**Het huis is een platform voor het debat over Europa en ontmoetingen tussen wetenschappers, journalisten, kunstenaars, beleidsmakers en politici.**

Ten aanzien van deze kerntaak is deBuren nog volop in ontwikkeling. Enerzijds is er sprake van een behoorlijke actieradius met debatten, lezingen en andere activiteiten die invulling geven aan deze kerntaak. Anderzijds blijkt het moeilijk te zijn om een volwaardig programma op te zetten gericht op het Europese debat. deBuren heeft een goede start gemaakt, maar kan zich in dit opzicht nog versterken. Ook het veld is van mening dat de Europese dimensie voor deBuren feitelijk de belangrijkste niche is waarin deBuren zich kan onderscheiden van andere instellingen en een grote toegevoegde waarde kan leveren. De verdere ontwikkeling van het digitale platform kan hier ondersteunend aan werken. Maar ook daarvoor geldt dat ontwikkeling van een interactief platform geen eenvoudige opgave is. deBuren geeft in het beleidsplan aan dat ze daaraan wil werken: op welke wijze is nog weinig concreet.

2

**Het Huis heeft een presenterende en informatieve taak waarbij onder andere moet worden gedacht aan presentaties van literatuur, lezingen van en vraaggesprekken met kunstenaars en wetenschappers uit Nederland en Vlaanderen.**

Ten aanzien van de presenterende en informatieve taak komt deBuren goed uit de verf. Naast de meer literaire presentaties – waarbij radioboeken een hit zijn- wordt ook breed op andere fronten ingezet: tentoonstellingen, beeldende kunst, media et cetera.

Wel is er discussie over welke taken deBuren in dit kader wel en niet zelf moet uitvoeren. Ten principale lijkt de beste verdeling dat deBuren gelegenheidsgever is, makelaar, initiator en zo mogelijk opdrachtgever, maar dat de feitelijke productie door het veld geschiedt. Tegelijkertijd moet erkend worden dat deBuren zich juist ook op de kaart heeft gezet door wel een aantal productietaken op zich te nemen.

### 3

#### Het Huis heeft een (digitale) informatie en documentatievoorziening in samenspraak met andere organisaties en instellingen.

deBuren richt zich sterk op de digitale informatievoorziening zodat deBuren een uitvalbasis kan zijn voor Nederland en Vlaanderen alsook voor andere Europese landen. deBuren heeft in 2007 een nieuwe website gebouwd met een brede informatievoorziening. Daarnaast werkt deBuren ruimhartig met andere instellingen samen. Op het gebied van informatievoorziening wordt met allerlei media-instellingen samengewerkt ten behoeve van de verspreiding. deBuren heeft de ambitie om zich verder te ontwikkelen tot een community voor digitaal debat. Deze ambitie is nog niet gerealiseerd.

#### **6.2.2 Conditie**

##### **Inrichting organisatie**

Alhoewel vanuit de oprichting een begrijpelijk model is ontstaan, kunnen vraagtekens worden gezet bij het onderscheid tussen de ALV en de Raad van Bestuur. De vraag is of dit model gecontinueerd moet worden of dat het wenselijk en mogelijk is uitsluitend met een Raad van Bestuur te werken.

##### **Governance**

Met deBuren zijn geen afspraken gemaakt over governance. Het is wenselijk dat deBuren en de opdrachtgevende ministeries komen tot heldere afspraken over governance. Met voorrang dient deBuren aandacht te besteden aan de volgende onderwerpen:

- opstellen profielen voor de bestuursleden, inclusief uitspraken over diversiteit en overlap bestuursfuncties met andere instellingen
- publiceren (neven)functies bestuursleden
- opstellen directiestatuut
- uitvoering geven aan functioneringsgesprekken met de directeur (alsmede dat er functioneringsgesprekken met het personeel worden ingevoerd).

##### **Bedrijfsvoering**

De financiële bedrijfsvoering is gezond. De financiële onduidelijkheden dienen wel op korte termijn te worden opgelost. Op basis van de in 3.4 genoemde punten zal deBuren een voorstel opstellen en bespreken met de opdrachtgevers. Hoofdpunt daarin is helderheid te krijgen over het budget en de condities:

- helderheid over het budget voor volwaardige programmering na 2010
- afspraken maken over inflatiecorrectie (in een keer opnemen in de budgetaanvraag)
- afspraken maken over vrije beleidsruimte waarmee het aanvragen van tijdelijke projectsubsidies vermeden kan worden.

#### **6.3 Conclusies CVN**

##### **6.3.1 Resultaten CVN**

De CVN is in 1998 opgericht om toe te zien op de uitvoering van het Cultureel Verdrag. Het verdrag tussen de Vlaamse en Nederlandse regering is gericht op het bevorderen van samenwerking in de sectoren cultuur, welzijn, onderwijs en wetenschap.

### Kerntaak CVN

**De Commissie heeft tot taak de beide regeringen te adviseren. Zij kan dat gevraagd of ongevraagd doen. Als afgeleide kernfunctie ziet de CVN zich als makelaar in ontmoeting en als vliegwiel.**

De belangrijkste conclusies ten aanzien van de CVN zijn:

- Sinds het ontstaan heeft de CVN een aantal keren effectief bijgedragen aan het tot stand brengen van een samenwerking tussen beide landen (Vuurtorenregeling, BVN-tv, deBuren, gemeentelijke duo's etc.).
- De missie en taakuitvoering CVN is onvoldoende aangepast aan de ontwikkelingen in de tijd. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:
  - De omgeving waarin de CVN opereert neemt in complexiteit toe.
    - . de infrastructures op het gebied van cultuur worden op steeds grotere afstand van de politiek gezet (waarbij er overigens wel aanzienlijke verschillen bestaan tussen Vlaanderen en Nederland). De beïnvloedingsmogelijkheden van CVN nemen daarmee af
    - . de CVN moet in toenemende mate concurreren met specialistische adviesorganen uit de afzonderlijke landen en/of samenwerkingsverbanden
    - . tussen Nederland en Vlaanderen bestaan reeds allerlei samenwerkingsinitiatieven die los van CVN opereren.
  - De aansluiting bij het politieke en ambtelijke apparaat is afgenomen.
    - . de CVN heeft met een groot speelveld te maken: de CVN opereert in 2 landen en heeft in ieder land met meerdere ministeries/administraties te maken.
    - . de politieke context is in de afgelopen jaren veranderd. Op ministerieel/ ambtelijk niveau is er sprake van actieve samenwerking tussen Nederland en Vlaanderen waaruit nieuwe initiatieven opbloeien zoals bijvoorbeeld projecten in derden landen.
  - De aansluiting bij het culturele veld is in de laatste jaren teruggelopen.
    - . de grotere culturele instellingen lijken de CVN niet goed te kennen. De CVN had in het verleden een betere positie, als gevolg van de vuurtorenregeling en een aantal stevige acties (BVN en deBuren)
    - . partijen in het veld vinden het lastig om een goede rol voor de CVN te definiëren. Gezien de infrastructuur is het de vraag of de CVN voldoende toegevoegde waarde kan leveren
    - . het belangrijkste braakliggende terrein ligt op het gebied van complexe Europese beleidsvorming en regelgeving waar de instituties in Nederland en Vlaanderen onvoldoende slagkracht voor hebben.
  - De resultaten van de CVN spreken niet voor zich.
    - . in de afgelopen jaren is het aantal (gevraagde) adviezen en rapporten sterk afgenomen. In het kader van de nieuwe rollen van makelaar en vliegwiel is het aantal themabijeenkomsten toegenomen
    - . er is weinig bekend over de effectiviteit van de adviezen van CVN. Daar waar is aangegeven dat de adviezen zijn overgenomen, is het onhelder wat de effecten zijn
    - . onhelder is op welke wijze de CVN tot beleidsmatige keuzes voor aanpak komt. Het veld ervaart dat de CVN onvoldoende actuele, urgente thema's ter hand neemt
    - . Onhelder is wat de ambities van de CVN voor de komende jaren zijn: hoe moet de CVN zich tot de culturele sector verhouden? De CVN is wel bezig met een heroriëntatie. In het kader van welzijn heeft de CVN de makelaarsfunctie/ vliegwiel als belangrijke nieuwe taak geformuleerd.
- De CVN is onvoldoende kritisch geweest op haar eigen functioneren en de positionering in het veld, waardoor herpositionering noch maar geleidelijk van de grond komt.

- De verdragspartijen hebben 10 jaar geleden de CVN ingesteld als hun commissie voor het Verdrag. De verdragspartijen maken onvoldoende gebruik van de CVN en brengen de CVN daarmee in een lastige positie. De verdragspartijen hebben onvoldoende met de CVN het functioneren en de positionering van de CVN besproken.

Ten aanzien van de werkterreinen onderwijs, wetenschap en welzijn heeft AEF geen specifiek onderzoek gedaan.

### **6.3.2 Conditie**

#### **Organisatie**

De CVN bestaat uit een commissie van vrijwilligers en een werkorganisatie met een omvang van 5 fte. Het werkingsgebied van de CVN is omvangrijk. Het is de vraag wat er van de CVN in de huidige opzet en omvang verwacht kan worden.

Om gezaghebbend te kunnen optreden dient een organisatie te zijn ingericht op de ambities of vice versa. Op dit moment lijken inrichting en ambities niet bij elkaar te passen.

#### **Secretariaat**

Op dit moment functioneert het secretariaat niet naar behoren. Er is discussie over de inzet en het rendement en er is onvoldoende vernieuwing. Daar staat tegenover dat in het kader van de Grote Ontmoeting wel sprake is geweest van nieuwe concepten, werkwijzen en vorm van uitvoering. Het secretariaat, en in het bijzonder de adjunct-secretaris, heeft veel waardering uit het veld gekregen voor een uitstekende bijdrage aan de organisatie van de Grote Ontmoeting.

#### **Governance**

Het is wenselijk dat er met CVN afspraken worden gemaakt op het gebied van governance.

Aandachtspunten daarbij zijn:

- Opstellen profielen voor de commissieleden.
- Publiceren (neven)functies commissieleden.
- Afspraken maken over het mandaat van de secretaris en de adjunct-secretaris. Volgens het huishoudelijk reglement is het mandaat 5 jaar met mogelijkheid tot verlenging. Op basis van de governance is het wenselijk dat er een maximum van 2 keer 5 jaar wordt afgesproken. De huidige algemeen secretaris is gedetacheerd, zonder dat er afspraken zijn gemaakt over termijnen. De adjunct-secretaris vertrekt per 1 september 2009, wegens uitzending.
- Daarnaast dient nagedacht te worden over de invulling van de algemeen secretaris en adjunct secretaris naar nationaliteit. Een en ander is afhankelijk van de andere te maken keuzes.
- Uit het onderzoek bleek dat het niet wenselijk is dat ambtenaren in een opdrachtgevende status ook zitting hebben in CVN als lid. In de toekomst zouden de ambtenaren in CVN beter worden aangesteld als waarnemer of raadgevend lid.

#### **Bedrijfsvoering**

De CVN heeft een gezonde financiële bedrijfsvoering. Opgemerkt wordt dat de CVN 94.000 euro in 2007 heeft ontvangen voor het project Welzijn. Naar verwachting wordt deze subsidiering gecontinueerd in 2009. Voor dit project is een vaste medewerker aangenomen. Een vast dienstverband past niet bij incidentele gelden, hierdoor worden onnodige financiële risico's genomen. Ten aanzien van de huisvesting spelen geen problemen: de verhuizing naar deBuren staat gepland.

## 6.4 Conclusies relatie CVN en deBuren

### **Vraag 2**

Beschrijf het nut en de noodzaak van CVN en deBuren in relatie tot elkaar vanuit de huidige context van de Vlaams-Nederlandse samenwerking, daarbij rekening houdend met de rol gespeeld door de Brakke Grond, respectievelijk de Nederlandse Taalunie - en waarbij rekening wordt gehouden met de Europese opdracht van deBuren.

### **CVN en deBuren**

De CVN en deBuren hebben verschillende opdrachten. De CVN richt zich op beleidsmatig onderzoek ten einde de regeringen advies uit te brengen ter bevordering van samenwerking tussen Nederland en Vlaanderen. deBuren is een presentatieplek en een (Europees) debatcentrum.

Het werkingsgebied van de CVN en deBuren is voor een groot deel overlappend: cultuur en het maatschappelijk debat. Daarnaast zijn er ook overlappingen in taakopvatting: zowel deBuren als CVN operen als makelaar en vliegwiel. Vanuit deze perspectieven zouden de CVN en deBuren logischerwijs meer in relatie tot elkaar kunnen werken. In de praktijk is er nauwelijks sprake van structurele samenwerking.

### **Relaties met de Brakke Grond en de Taalunie**

De vier organisaties hebben de Nederlands-Vlaamse samenwerking gemeen. De opdrachten aan de organisaties zijn echter verschillend.

Bij de Brakke Grond en deBuren is sprake van een (deels) overlappende opdracht. Het zijn collega instellingen met overlappende taken, maar vanuit andere perspectieven. Alhoewel het wenselijk is dat de instellingen op zichzelf blijven staan, met ieder hun eigen visies, zou tussen deBuren en de Brakke Grond wel meer samenwerking en uitwisseling kunnen plaatsvinden op het niveau van de programmering. Daarbij kan gedacht worden aan het overnemen van programmeringen (rondreizen), maar juist ook aan verdeling (Brakke Grond richt zich op het artistieke programma en deBuren richt zich op het internationale debat), passend bij de verschillende inhoudelijke visies en de fysieke locaties.

Hetzelfde geldt voor debat. Voor deBuren is het wenselijk dat er af en toe ook een debat met een Europese dimensie in Amsterdam kan plaatsvinden.

Tussen de Brakke Grond en de CVN is geen sprake van een inhoudelijke relatie. Dit is ook minder dan bij deBuren omdat deBuren een bredere taakopvatting heeft ten aanzien van debat en reflectie dan de Brakke Grond.

De CVN heeft meer inhoudelijke samenhang met de Taalunie. In hoofdstuk 5 is reeds beschreven dat de opdracht en werkwijze sterk uiteenlopen.

Tussen deBuren en de Taalunie zit weinig inhoudelijke synergie. Er wordt uitgewisseld en samengewerkt waar mogelijk.

### Concluderend

- Vanuit de taakopdrachten is het logisch dat er vier verschillende instellingen zijn ontstaan.
- De Brakke Grond en deBuren lijken inhoudelijk veel op elkaar, maar komen voort uit andere doelstellingen van internationaal cultuur-politiek beleid. Versterken van de samenwerking lijkt logisch en wenselijk.
- De CVN en de Taalunie zijn onvergelykbare instellingen, maar hebben wel overlappende taken op het gebied van onderwijs en wetenschap.

## 6.5 Aanbevelingen

De derde vraag in het onderzoek is onderstaand gedefinieerd.

### **Vraag 3**

Doe op basis van de resultaten aanbevelingen voor de komende periode (4 jaar). Deze aanbevelingen moeten erop gericht zijn de slagkracht en de onderlinge samenhang van beide onder de loep genomen organisaties te verhogen, zodat de Vlaams-Nederlandse samenwerking op zo'n efficiënt en effectief mogelijke manier verder vorm kan krijgen.

In de aanbevelingen wordt eerst nader ingegaan op een meer algemene conclusie over de politiek-culturele strategieën. Vervolgens wordt de vraag voor deBuren respectievelijk CVN beantwoord.

### 6.5.1 Algemene aanbevelingen

Politieke strategie

De Nederlandse departementen en de Vlaamse administraties dienen een heldere (gezamenlijke) internationale politieke strategie over cultuur en culturele samenwerking neer te zetten met benoeming van de volgende elementen:

- een cultuurpolitieke visie
- de te bereiken doelstellingen en resultaten
- inzet van instrumenten
- toedelen van instrumenten aan uitvoeringsinstellingen.

Nadat ook een besluit is genomen welke instelling(en) worden belast met (delen van) de uitvoering, wordt ook helder hoe de positie van deBuren en van de CVN er uit gaat zien en kunnen afspraken voor de toekomst worden gemaakt. In deze context is ook een verdere analyse van de positie en de rol van de Nederlandse Taalunie en de Brakke Grond logisch.

Feitelijk dient eerst deze stap uitgevoerd te worden voordat adequate aanbevelingen voor de toekomst gedaan kunnen worden. Wij menen dat wij nu toch aanbevelingen moeten doen op basis van onze huidige bevindingen.



## 6.5.2 Aanbevelingen deBuren

### Hoofdconclusie

deBuren is een succesvol instituut met nog het nodige ontwikkelpotentieel voor de toekomst. Binnen dit kader zijn de belangrijkste aanbevelingen voor de toekomst:

#### 1

##### Positionering van deBuren

deBuren is een cultuurhuis en een debatcentrum. De functies cultuurhuis en debatcentrum noodzaken dat deBuren een volledige programmatische vrijheid (natuurlijk binnen de kaders die voortkomen uit de cultuur-politieke beleidskeuzes) heeft en houdt. Een onafhankelijke Raad van Bestuur met coöptatie past daarbij. Deze onafhankelijke positie is noodzakelijk als waarborg voor artistieke vrijheid waaraan niet getornd kan worden.

deBuren zal nu, en op termijn, binnen het internationale cultuurbeleid van de beide regeringen moeten passen. De wens van de regeringen om met deBuren ook culturele diplomacy te bedrijven is begrijpelijk. Bij culturele diplomacy wordt beoogd kunst en cultuur te benutten voor buitenlandse betrekkingen en diplomatie in te zetten voor de versterking van kunst en cultuur voor in dit geval Nederland en Vlaanderen. In het culturele veld – met name in Nederland – is daar begrip voor en soms vanuit het culturele veld zelfs de wens tot sterkere verankering opdat cultuur een sterkere maatschappelijk impact en engagement kan hebben.

deBuren zal naast interessant cultuurhuis óók beoordeeld worden op zijn bijdragen aan ‘cultural diplomacy’ en vanuit deze invalshoek moeten nadenken over de toegevoegde waarde van deBuren. Op dit moment is dit laatste onderwerp onvoldoende geagendeerd; noch door deBuren noch door de Vlaamse gemeenschap of de Nederlandse regering. In het beleidsplan 2009-2012 komt dit aspect hooguit indirect aan de orde. Hierbij is het ook nodig de andere instrumenten in de beleidsprioriteiten te betrekken.

Op basis van de algemene conclusies geldt dat niet alleen de departementen/administraties dienen na te denken over dit aspect, maar deBuren ook.

#### 2

##### Europa

Het verder ontwikkelen van deBuren als Europees/ internationaal podium past binnen de kerntaken van deBuren. Bovendien kan deBuren zich met dit debatpodium onderscheiden van de andere cultuurinstellingen in Brussel, alsmede van de andere cultuurhuizen als Goethe, Descartes, Cervantes, et cetera. Meertaligheid binnen de programmering van deBuren is daarbij noodzakelijk.

Europa staat reeds hoog op de agenda van deBuren, evenals de meertaligheid. Vanaf de start wordt dit aspect gezien als de niche waarin deBuren kan floreren. Toch signaleert AEF dat het deBuren moeite kost om het Europese debat een paar stappen verder te krijgen. deBuren heeft zelf aangegeven behoefte te hebben aan een studiedienst of denktank. AEF is van mening dat een denktank – op enigerlei wijze gekoppeld aan deBuren - toegevoegde waarde kan hebben om het Europese debat te verbreden en te verdiepen.

### 3

#### Programmering

deBuren heeft in de afgelopen jaren een interessante agenda samengesteld. Echter, een verdere bezinning op de toekomst is noodzakelijk. Belangrijkste punten zijn:

- Het is wenselijk dat deBuren niet een verzameling is van losse activiteiten, maar dat er een programmatisch concept zichtbaar is: een meer thematische aanpak geeft heldere programmatische herkenbaarheid. Deze helderheid voor het publiek kan nog verder versterkt worden als er meer aandacht is voor duidelijke tijdsmechanismen. deBuren heeft reeds een start gemaakt met het invoeren van reeksen.
- De producties van debatten, lezingen en andere instrumenten voor reflectie behoren tot een kerntaak van deBuren. Door de Europese dimensie nog meer body te geven en verder vorm te geven aan een interactieve discussie via internet wordt deze debatfunctie verder versterkt.
- Interessant is dat deBuren een brede scope aan disciplines nastreeft: literatuur, media, beeldende kunst, muziekprojecten. De vraag is wel op welke wijze deBuren de programmering tot stand moet brengen: als makelaar/ gelegenheidsgever of als 'producent'. AEF meent dat deBuren niet zelf moet willen produceren: de scope is te breed om op alle terreinen kwaliteit te leveren en produceren is in het algemeen te kostbaar/ risicovol. Overigens dient de mogelijkheid tot experimenteren wel te blijven bestaan met een grote aandacht voor samenwerking met andere producenten en programmatoren.
- AEF deelt de mening dat deBuren zich kan onderscheiden door intensief met instellingen samen te werken. De momenteel ontbrekende vaste huisvesting van deBuren maakt het Huis enerzijds kwetsbaar, maar biedt anderzijds ook kansen:
  - . Actief met andere organisaties optrekken versterkt de binding en de mogelijkheden om door te dringen tot nieuwe doelgroepen.
  - . De nieuwe huisvesting biedt veel kansen voor de verankering van activiteiten en voor de verbreding van het publiek.

### 4

#### Verdere ontwikkelingen

Verdere ontwikkeling van het Europees/internationaal netwerk is een kans. In eerste instantie kan daarbij gedacht worden aan een gezamenlijke intensieve programmering met bestaande initiatieven zoals de Brakke Grond, Institut Neerlandais, of de buitenlandse posten in Berlijn en New York. Daarbij kan ook gedacht worden aan programmatisch aanhaken bij projecten als in Hongarije (Low) of Zuid Afrika door middel van een simultaan programma.

De vraag is of deBuren uiteindelijk ook activiteiten in het buitenland mee moet gaan organiseren. Dit zou een aantrekkelijke bijdrage aan internationale netwerkvorming kunnen zijn (met deBuren als spin in het web), maar moet wel goed doordacht worden, want het kost veel tijd en energie.

#### 6.5.3 Aanbevelingen CVN

Op basis van de conclusies over de CVN dient te worden geconstateerd dat het continueren van de CVN in de huidige vorm niet wenselijk is. De CVN heeft een aantal jaren succesvol gefunctioneerd en de ergste noden zijn gelenigd. Thans lijkt de effectiviteit van de CVN te hebben ingeboet. Ten aanzien van het werkterrein cultuur is AEF van mening dat de CVN in de huidige vorm niet langer het juiste instrument is voor een effectieve en inspirerende uitvoering van het Verdrag.

Ook de stakeholders waren deze mening toegedaan.

Een aanbeveling over de toekomst kan niet los staan van de aanbeveling dat eerst de departementen dienen te komen met een internationaal cultuur-politieke visie om vanuit daar te destilleren welke instrumenten ingezet moeten worden, al dan niet door de CVN.

Vooruitlopend op deze uitkomsten heeft AEF onderstaand een aantal scenario's ontwikkeld.

#### **6.5.4 Mogelijke scenario's**

Vooruitlopend op deze departementale uitkomsten schetst AEF een aantal toekomstscenario's. Met de stakeholders is gesproken over scenario's. Naar aanleiding van deze bijeenkomst zijn de scenario's aangepast en aangevuld.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen inhoudelijke scenario's en organisatorische scenario's.

##### **Inhoudelijk scenario 1: Subsidiefonds**

De departementen/administraties kunnen er voor kiezen om de middelen die nu worden ingezet voor de CVN geheel of gedeeltelijk in te zetten voor subsidies voor activiteiten op het gebied van culturele samenwerking. Dan komt ook de vraag aan de orde of de CVN kan worden omgevormd tot subsidieverstrekker.

In dit scenario lijkt de meest logische oplossing dat de subsidieverstrekking wordt toegedeeld aan de bestaande infrastructuur op dit gebied. Subsidieverstrekking opdragen aan CVN (of deBuren) ligt dan niet erg voor de hand.

##### **Inhoudelijk scenario 2: Makelaar en vliegwiel; de netwerk organisatie**

Een tweede scenario gaat uit van een netwerkorganisatie met als voornaamste taken makelaar en vliegwiel. Een netwerkorganisatie zal daarbij tevens gebruik maken van instrumenten als debatten, workshops, publicaties en onderzoek. De netwerkorganisatie functioneert vanuit een beleidsvisie op de sectoren en afspraken met de departementen/administraties.

In dit scenario worden de bestaande verworvenheden van de CVN maximaal behouden.

Tegelijkertijd dient duidelijk te zijn dat de CVN zich om dient te vormen: uitgangspunten, positionering, resultaten, werkwijze zullen niet overeenkomen met de werkwijze van de huidige commissie.

##### **Inhoudelijk scenario 3: Denktank**

Het derde scenario gaat uit van de omvorming van CVN naar een strategische denktank. De opzet van de strategische denktank gaat uit van een flexibele structuur, waarbij personen in steeds wisselende samenstelling met elkaar een onderwerp in een korte periode bestuderen.

Bij een moderne denktank denkt AEF aan een werkwijze waarbij debatten, onderzoek, publicaties, workshops et cetera tot het repertoire behoren. De departementen/ administraties kunnen opdrachtgever zijn voor onderwerpen, vragen kunnen eveneens uit het veld komen. De denktank heeft de mogelijkheid om de betreffende ministeries gevraagd en ongevraagd te adviseren over belangwekkende ontwikkelingen.

Ook hier geldt dat een deel van de verworvenheden van de CVN behouden kan blijven. Echter, omvorming naar een strategische denktank leidt wel tot een andere inrichting van de commissie. Uitgangspunten, positionering, resultaten, werkwijze zullen niet overeenkomen met de huidige commissie.

Naast de inhoudelijke scenario's is ook een aantal organisatorische scenario's te bedenken.

### **Organisatorisch scenario A: Ad hoc organisatie**

Bij deze opzet van een denktank, maar wellicht ook voor een netwerkorganisatie, kan gedacht worden aan een ad hoc organisatie. Indien de opdrachten rechtstreeks van de huidige verdragspartners komen, kan volstaan worden om per onderwerp een denktank bijeen te halen, of een partij opdracht te geven een denktank te vormen. Het vergt relatief veel inspanningen van de opdrachtgevers om binnen dit scenario een zekere continuïteit in de werkwijze aan te brengen.

### **Organisatorisch scenario B: Structurele organisatie**

Een alternatief op de ad hoc organisatie is het instellen van een kleine werkorganisatie met eventueel een bestuur. Deze organisatie is dan verantwoordelijk voor een adequate organisatie: sturen op de voorbereiding (wie moeten er deelnemen in de commissies, wie benadert deze mensen, wie ondersteunt en dergelijke), de feitelijke rapportages aan de ministeries/administraties alsmede een beleidsprogramma formuleren voor de denktank. De huidige CVN zou omgebouwd kunnen worden tot een dergelijke organisatie.

### **Organisatorisch scenario C: Integratie taken bij deBuren**

Een ander model voor ophanging van de denktank of de netwerkorganisatie is om deze taken toe te delen aan deBuren. Het model van denktank past zeker bij de ambities van deBuren. deBuren kan in opdracht van de departementen/administraties optreden als uitvoerend bureau voor de organisatie van de denktank en zal op gezette tijden de opdrachtgevers entameren tot het verstrekken van opdrachten aan deze denktank.

Integratie van de taken bij deBuren kan voortkomen uit 2 principes: de CVN integreren bij deBuren of deBuren de opdracht geven deze taken op te pakken.

De hierboven geschetste scenario's schetsen slechts hoofdlijnen waarbij op talrijke aspecten gevarieerd kan worden.

## **6.6 Vervolgstappen**

Op grond van het bovenstaande bevelen wij aan dat in de komende maanden achtereenvolgens de volgende stappen worden gezet:

- Formuleren van een cultuur-politieke visie door de departementen/administraties, van de te bereiken doelen en in te zetten instrumenten. Daarmee is een kader voor de verdere ontwikkeling van deBuren en CVN gedefinieerd.
- Op basis van dit beleidskader, alsmede op basis van de conclusies en aanbevelingen van deze evaluatie en de voorstellen van deBuren, in samenspraak met deBuren een beheersconvenant voor deBuren 2010 – 2013 opstellen, met daarin in ieder geval afspraken over de beleidsmatige kaders, programmatische ontwikkeling, te behalen resultaten, samenwerking met derden, governance en financiën. Zorgen dat het beheersconvenant voor het einde van 2009 is vastgesteld.
- Op basis van het beleidskader, in samenspraak met de CVN, en met andere betrokkenen uit het culturele veld, keuzes maken over de verdere ontwikkeling van de CVN. Daarbij in ieder geval de bovenstaande inhoudelijke en organisatorische scenario's betrekken. Zorgen dat de richting voor verdere ontwikkeling voor het einde van 2009 is bepaald.

## Bijlage 2 : Overzicht geïnterviewde personen/instellingen

### Opdrachtgevers

Christine Claus	-	Secretaris-generaal Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media
Margriet Leemhuis	-	Afdelingshoofd Internationaal Cultuurbeleid, Ministerie van Buitenlandse Zaken
Dick van der Neut	-	Namens opdrachtgever Anke Buitenveld vanuit ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Koen Verlaeckt	-	Secretaris-generaal Departement Internationaal Vlaanderen

### Stakeholders

Greetje van den Bergh  
Henk Pröpper  
Stefaan De Ruyck  
Diane Verstraeten

### Interviews

Ann Demeester	-	Directeur De Appel
Ann Venneman	-	Medewerker communicatie deBuren
Arthur Sonne	-	Stakeholder podiumsector (op verzoek SICA)
Beate Gerlings	-	Adjunct-directeur SICA
Berend-Jan van Voorst tot Voorst	-	Voorzitter Raad van Bestuur deBuren
Christina Jansen	-	Senior Beleidsmedewerker Internationaal Cultuurbeleid, Ministerie van Buitenlandse Zaken
Dick van den Bout	-	Lid CVN
Claudia van Houte	-	Beleidsmedewerker OCW
Dorian van der Bremt	-	Directeur deBuren
Els Ruisendaal	-	ex voorzitter Algemeen Nederlands Verbond
Erwin Dewallef	-	Beleidsmedewerker Departement Economie, Wetenschappen en Innovatie
Frits Niessen	-	Oud-voorzitter CVN
Gerda van der Plas	-	Afdelingshoofd Welzijn en Samenleving, Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
Gitta Luiten	-	Directeur Mondriaanstichting
Harry van Waveren	-	Commissaris van de Commissie Provincie Zeeland
Henk Scholten	-	Directeur Theater Instituut Nederland
Herman Balthazar	-	Voorzitter CVN
Hugo Weckx	-	Oud-voorzitter CVN
Jan Raes	-	Directeur Koninklijk Concertgebouw Orkest
Jenny Quermia	-	Zakelijk leider deBuren
Joop Daalmeijer	-	Lid CVN, Raad van Bestuur deBuren
Jozef Deleu	-	Raad van Bestuur deBuren, Oud-lid CVN
Laurens Runderkamp	-	Medewerker Sica
Leen Laconte	-	Directeur De Brakke Grond
Linde van den Bosch	-	Algemeen secretaris Nederlandse Taalunie
Luc Devoldere	-	Afgevaardigd bestuurder Ons Erfdeel
Margriet Vonno	-	Waarnemer CVN (Nederlandse ambassade)

## Andersson Elffers Felix

Mieke Langenberg - Tissot van Patot	-	Adjunct Algemeen Secretaris CVN
Natalie Verstraete	-	Afdelingshoofd Onderwijs en Vorming, Departement Onderwijs
Rudi Ekkart	-	Directeur Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie
Stef Coninx	-	Directeur Muziekcentrum Vlaanderen
Wilfried Vandaele	-	Secretaris CVN
Wim van Gelder	-	Voorzitter CVN
Wim Woertman	-	Deelnemer werkgroep Welzijn CVN
Wivina de Meester	-	Penningmeester Raad van Bestuur deBuren Lid CVN

## Bijlage 3: Toelichting deBuren

### Activiteiten

Tabel 13: Aantal activiteiten en aantal bezoekers Vlaams Nederlands Huis deBuren

Soort	Aantal				Aandeel bezoekers per genre activiteit			
	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Tentoonstelling/vernissage	6	8	5	6	450	355	385	911
Debat	11	20	28	38	963	956	1651	2155
Colloquium	2		0		105	0	0	
Ontmoetingen	14	27	38	35	640	1527	2001	1318
<i>andere</i>			13	14		557	1000	674
<i>homo universalis</i>		10	10	7	0	369	445	213
<i>broodje brussel</i>	2	10	13	10	62	601	504	261
<i>Krasse Knarren</i>			2	4			52	170
Lezingen			6	14			172	900
Boeken	3	21	42	42	295	934	1312	1794
<i>andere</i>	1	4	12	8	150	199	423	380
<i>boekpresentaties</i>	2	9	7	10	145	535	485	753
<i>radioboeken</i>		8	20	19	0	200	381	496
<i>Belezen en Goedgekeurd</i>			3	5			23	165
<i>Uitgever op bezoek</i>				5				185
Mind Europe	2	2	4		240	80	310	
Culturele activiteiten	2		0		80	0	0	
Anderen/uitzonderlijke	2	1	0		140	0	0	
<b>Subtotaal eigen act in huis</b>	<b>42</b>	<b>79</b>	<b>117</b>	<b>121</b>	<b>2913</b>	<b>3852</b>	<b>5831</b>	<b>7078</b>
Goede buren		8	3	12	0	0	100	0
<b>Subtot eigen act buitenshuis</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
Gastprogramma	2	3	21	31	70	0	738	
Besloten programma	6		0		54	0	0	
<b>Subtotaal andere activiteiten</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>124</b>	<b>0</b>	<b>738</b>	<b>0</b>
afgelaste activiteiten	-3	-2	-2	-3				
uitgestelde activiteiten	-1	-2	-1	0				
<b>Subtotaal afgelaste activiteiten</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal</b>	<b>46</b>	<b>86</b>	<b>144</b>	<b>175</b>	<b>3037</b>	<b>3852</b>	<b>6669</b>	<b>7078</b>

### Verschillenanalyse met de jaarverslagen

Bovenstaande cijfers komen uit de originele bestanden van deBuren. Op een aantal punten wijken de cijfers af van de jaarverslagen:

- 2005 : bezoekersaantallen in jaarverslag 4034; uit bestanden blijkt dit 3037 te zijn.
- 2006: in jaarverslag is aantal activiteiten 74; uit bestanden blijkt dat dit aantal 79 is.
- 2007: in jaarverslag is aantal bezoekers in activiteiten in eigen huis totaal 5.736; uit bestanden blijkt dat dit aantal 5831 dient te zijn. Bovendien is in het jaarverslag het aantal bezoekers Goede Buren niet opgenomen: in dit overzicht wel.
- 2007 en 2008. Het aantal activiteiten bedraagt volgens het jaarverslag 147 respectievelijk 178; uit de bestanden blijkt echter dat het aantal afgelaste activiteiten niet in mindering is gebracht: het totaal is gebracht op 144 respectievelijk 175, conform toepassing andere jaren.

deBuren speelt in op de actualiteit, maar concentreert zich ook op verdieping en continuïteit. Het Huis probeert veelal verschillende activiteiten inhoudelijk aan elkaar te verbinden middels een bepaald onderwerp of thema (zoals debatten en tentoonstellingen). deBuren is een samenwerking aangegaan met de tijdschriften *Vrij Nederland* en *Knack*, gericht op het promoten van bepaalde activiteiten door vooraf een artikel te publiceren. Omdat deBuren een multimediale aanpak heeft, is het tevens mogelijk dat mensen die het artikel lezen nadat de activiteit heeft plaatsgevonden achteraf via internet het desbetreffende debat of lezing alsnog kunnen bekijken.

deBuren heeft in het kader van haar opdracht veel activiteiten weten te realiseren. De opdracht was om een programma op te zetten en na nieuwe huisvesting in 2010 een volwaardige programmering neer te zetten. deBuren is in staat geweest een vrijwel volwaardige programma neer te zetten in kwantitatieve en kwalitatieve zin.

Uit tabel 1 blijkt dat het debat meer dan 50% van de activiteiten van deBuren uitmaakt. Daarnaast is boeken een belangrijk onderdeel.

## Uitleg activiteiten

### *Ontmoetingen*

**Homo Universalis**, een reeks ontmoetingen met wetenschappers over de kunst van het weten. (2006, 2007, 2008)

**Krasse Knarren**, een reeks lezingen van oud-politici over respect voor ervaring en métier. (2007, 2008)

**Sportlegendes**, vervolg lezingenreeks Krasse Knarren met sportmannen en –vrouwen. (2008)

**Broodje Brussel**, maandelijks ontmoetingen tijdens de middagpauze, met een persoonlijkheid en zijn/haar specifieke band met Brussel, om pendelaars bekend te maken met deBuren. (2006, 2007, 2008)

**Vlaams-Nederlands Mini documentaire festival**, Documentairefestival met 'Het beste van Vlaanderen en Nederland'. (2007)

**Van '68 tot '08: de barricaden voorbij?** Minireeks over de erfenis van '68. (2008)

### *Tentoonstellingen*

**Tentoonstellingen**, die getuigen van de 'beeldcultuur' van de Lage Landen. (2006, 2007, 2008)

### *Debat*

**De president van Europa**, debatten over de toekomst van Europa vanuit de visie van literaire, journalistieke en wetenschappelijke namen. (2008)

**De maakbare mens**, tweeluik bestaande uit debatten over 'Het maakbare lichaam' en 'Het maakbare brein'. (2008)

**De Acht Hoofdzonden**, reeks actuele debatten met de klassieke hoofdzonden als kapstok. (2008)

**Vrijdag, Zaterdag, Zondag**, een reeks van lezingen en debatten over religie. (2007, 2008)

**Tot 't nut van 't algemeen: de canondebatten**, vier debatten over de canoncommotie. (2008)

**Actueel debat: Iran en de EU**, debat over de gebeurtenissen in Iran en het standpunt van de EU. (2008)

### *De Boeken van deBuren*

**Stille Boeken**, een reeks over auteurs en boeken die in de luwte bestaan. (2007)

**Belezen en Goedgekeurd**, vervolg op Stille Boeken, een reeks belezen gasten die enkele voor hen bijzondere boeken presenteren. (2008)

**Radioboeken**, een audio-kennismaking met auteurs uit de Lage Landen. (2006, 2007, 2008)

**Uitgever op bezoek**, programma waarin Nederlandse en Vlaamse uitgeverijvoorstellers worden voorgesteld. (2008)



### *De Europese dimensie*

**Debuutprijs 'Het Liegend Konijn'**, tweejaarlijkse poëzieprijs die kans biedt aan het gepresteerde werk om zichzelf te presenteren in het buitenland. (2007)

**Cittadellarte - Unidee**, Cittadellarte is een maatschappelijk project dat streeft naar een nieuwe verhouding tussen kunstenaar en maatschappij, door verantwoorde veranderingen in de maatschappij te inspireren door creatieve ideeën en projecten. deBuren maakt het mogelijk dat twee Vlaamse kunstenaars deelnemen aan het artist-in-residence-programma 'Unidee', de universiteit van ideeën. (2007)

**Art for Social Transformation and Intercultural Dialogue in Europe Networks – AS\_Tide**, workshops in Brussel, Malta, Graz, Barcelona en Biella rond kunst in relatie met sociale transformatie en interculturele dialog in een Europese context. (2007)

**Mind Europe**, bijeenkomsten met specialisten over onderwerpen die Europees of wereldwijd actueel en onderwerp van debat zijn. (2007)

### *Opinie en Column*

**Wereldkrant**, uitgave van de Wereldomroep, bevat het belangrijkste nieuws uit binnen-, buitenland en sport. (tot 2008)

**Opinie en Column**, een forum voor waardevolle opinies en inzichten, waarmee op de website van deBuren het debat geopend, verder gezet en aangewakkerd wordt. (2008)

### *Diversen*

**Extra muros (Bekend is bemind: nu: Goede Buren)**, activiteiten van deBuren die plaatsvinden op een andere locatie.

**(H)ART**, dit magazine voor beeldende kunst wordt ondersteund door deBuren om hen betere berichtgeving te laten brengen over NL en om het magazine beter te distribueren in NL.

**Boeken van deBuren**, een portaal site dat het archief van deBuren omvat en de literaire archieven van *Vrij Nederland* en *Knack*.

### *Toekomstige activiteiten*

**'deBuren' 'iVicini'**, een Vlaams- Nederlandse tentoonstelling op de Biënnale van Venetië in 2013.

**Kunst- en cultuurtelevisie** voor de Lage Landen stimuleren in samenwerking met NOS en andere private en publieke partners.

**Vaste Filmdag**, programma met Vlaamse en Nederlandse speelfilms, kortfilm, documentaires en animatiefilms en historisch televisiemateriaal.

## Overzicht samenwerkingspartners deBuren

Tabel 14: Overzicht samenwerkingspartners deBuren

Ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden	Koning Boudewijnstichting
Amuseesvous	KVS
Beursschouwburg	MO* magazine
Bozar	Mousssem
BRXLBRAVO	MuHKA
C.H.I.P.S	NLPVF
Cittadellarte	Onthaal Promotie Brussel (OPB)
Consulaat-generaal Antwerpen	Pantalone
Daarkom	Passa Porta
De Brakke Grond	PEN Nederland en PEN Vlaanderen
De Diamanten Kogel	Radio Nederland Wereldomroep (RNW)
De Hallen van Schaarbeek	Rotterdams Philharmonisch Orkest
De Nachten	Seniorencentrum
De Gids/Uitgeverij Balans	Standaard Uitgeverij
deSingel	Stichting Machiavelli
DWB & Parmentier	Stimuleringsfonds Nederlandse culturele omroepproductie
ECHO	Theaterfestival Antwerpen
Erasmus Student Network	Théâtre Poème
EUNIC Brussels	TKunstenhuis
Europalia.europa	Universiteit Antwerpen (UA)
Fins Cultureel Instituut	UPV-VUB
Flagey	Uitgeverij Pelckmans
Fryske Akademy	Uitgeverij Vantilt
Genootschap van Vlaamse Misdaadauteurs	Vereniging van Onderzoeksjournalisten in Nederland/Vlaanderen (VVOJ)
Global Justice	Vlaams Architectuurinstituut
Het Andere Boek	Vlaamse Blinden- en Braillebibliotheek (VLBB)
Het beschrijf	Vlaams Fonds voor de Letteren
Het Liegend Konijn	Vrij Nederland
Hoofdstedelijke Openbare Bibliotheek (HOB)	Vrijstaat O.
Hogeschool Sint-Lukas Brussel	VPRO
Instituut voor Postacademische Vorming (VUB)	VRT
Kaattheater	Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)
Klara	WPG Uitgevers
Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA)	WRR
Knack	Zuiderpershuis

## Personeel

Onderstaand is een gedetailleerd overzicht gegeven van het personeelsbestand.

Tabel 15: Overzicht personeel deBuren per juni 2009 (10,2 fte)

		FTE	Maandloon bruto	Maandloon kost	Jaarloon kost
1	directeur	1	5.600	5.600	5.600
2	office manager	1	5.600	5.600	5.600
3	zakelijk leider	0,8	5.600	5.600	5.600
4	communicatie	1	5.600	5.600	5.600
5	communicatie en website	1	5.600	5.600	5.600
6	programmering en onthaal	1	5.600	5.600	5.600
7	programmering en onthaal	0,8	5.600	5.600	5.600
8	public affairs en programmering	1	5.600	5.600	5.600
9	programmering en onthaal	0,4	5.600	5.600	5.600
10	programmering en onthaal	0,8	5.600	5.600	5.600
11	programmering en onderzoek	0,6	5.600	5.600	5.600
12	administratie	0,8	5.600	5.600	5.600
		FTE	Contract	In dienst sinds	Nationaliteit
1	directeur	1	tot 09-2009*	1-10-2005	BE
2	office manager	1	Onbep.	17-1-2005	NL
3	zakelijk leider	0,8	Onbep.	1-2-2007	BE
4	communicatie	1	Onbep.	1-9-2008	BE
5	communicatie en website	1	Onbep.	10-9-2007	BE
6	programmering en onthaal	1	Onbep.	4-1-2005	NL
7	programmering en onthaal	0,8	Onbep.	15-11-2004	BE
8	public affairs en programmering	1	Onbep.	5-1-2009	BE
9	programmering en onthaal	0,4	Onbep.	1-9-2004	BE
10	programmering en onthaal	0,8	Onbep.	<b>1-6-2009</b>	NL
11	programmering en onderzoek	0,6	Onbep.	<b>1-6-2009</b>	NL
12	administratie	0,8	Onbep.	7-9-2004	BE

\* mandaatregeling: verlenging mogelijk

## SWOT-analyse deBuren

	INTERN	EXTERN
	STERKTES	KANSEN
POSITIEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deBuren is een huis van debat en reflectie, gericht op lange termijn onderwerpen, niet alleen op actualiteit</li> <li>• Nederlandstalige aanwezigheid in (het complexe) Brussel. Vandaar een zekere (en juiste) afstand tot de Belgische en de lokale politiek</li> <li>• deBuren is een samenwerkingsverband tussen Nederland en Vlaanderen</li> <li>• deBuren wil de volgende positieve signalen uitzenden : <ul style="list-style-type: none"> <li>- VL en NL hebben er beiden baat bij om cultureel samen te werken</li> <li>- NL en VL beschikken over complementaire kwaliteiten</li> <li>- Cultuur en kunst zijn van groot belang in onze communicatie met het buitenland</li> </ul> </li> <li>• Onze cultuurpolitiek (koesteren van de excellentie en breed spreiden van de publieke betrokkenheid) is een van de betere uitdrukkingen van onze democratische waarden</li> <li>• Met de Radioboeken en de publicatiepolitiek in het algemeen heeft deBuren zich geprofileerd als een genereus cultuurhuis. De andere laten deelnemen, deelgenoot maken van de wijsheid en de schoonheid die in diverse vormen worden getoond, dat is het belangrijkste doel van deBuren</li> <li>• Evidente meerwaarde deBuren door de vele samenwerkingsverbanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een betere samenwerking met CVN (als studiedienst) zou een interessante bijdrage kunnen leveren. Het samenvoegen van de netwerken van CVN en deBuren en de creatie van eigen middelen om studies te initiëren zou positieve gevolgen kunnen hebben</li> <li>• Spiegelstructuur ontwikkelen met de Brakke Grond: gezamenlijk programma's ontwikkelen, tentoonstellingen uitwisselen etc.</li> <li>• deBuren als merknaam kan inspireren bij analoge constructies in het buitenland. VL en NL samen presenteren in de (dure) buitenlanden. De culturele cohabitatie moet pragmatisch zijn en streven naar een groter effect, een groter cultureel rendement.</li> <li>• Meer samenwerking VL-NL in cultuurprogramma's en buitenlandse correspondentie van kranten, magazines en nieuwszenders</li> <li>• Meer samenwerking VL-NL rondom cultuurtoerisme</li> <li>• deBuren als plaats waar culturele samenwerking tussen Vlaanderen en Nederland constant aan de orde is</li> <li>• Simultaanvertalingen van activiteiten aanbieden</li> <li>• <a href="#">AEF: Meer programmatische aanpak activiteiten</a></li> <li>• <a href="#">AEF: Ontwikkeling Europees/internationaal netwerk</a></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deBuren is een plaats waar de kleinschaligheid steeds aan bod kan komen en waar het debat steeds gevoerd wordt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AEF: Ontbrekende huisvesting biedt kansen: versterken binding, verankering activiteiten en verbreding publiek</li> </ul>
	<b>ZWAKTES</b>	<b>BEDREIGINGEN</b>
NEGATIEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brussel heeft een gigantisch (ook cultureel) aanbod: moeilijk voor deBuren om op te vallen</li> <li>• Aanbod deBuren is meestal Nederlandstalig. Dit is een zwakte bij het aantrekken van een internationaal publiek</li> <li>• Ondanks groot virtueel aanbod en hoog aantal virtuele bezoekers heeft deBuren het virtuele debat nog niet kunnen warmaken</li> <li>• deBuren heeft geen eigen studiedienst</li> <li>• De groep 18-30 jarigen is in het algemeen voor cultuur moeilijk te bereiken</li> <li>• AEF: Afhankelijkheid deBuren van de directeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Populisme</li> <li>• Evidente culturele Angelsaksische dominantie</li> <li>• Cultuurcynisme en cultuurpessimisme</li> <li>• Bedreiging van Nederlandse uitdrukkingen en woorden die steeds meer vervangen worden door engelse varianten</li> <li>• AEF: Te weinig onderscheiding van deBuren van andere culturele instellingen</li> </ul>

Opmerkingen geschreven in zwart zijn afkomstig van de Zelfanalyse van deBuren  
Opmerkingen geschreven in blauw zijn afkomstig van AEF

## Beleidsplan 2009 - 2012

### Beleidsvoornemens

- Intentie 1 en 2 : deBuren spreekt de intentie uit zich meer te richten op het Europese debat: deBuren wil een belangrijke schakel zijn in het Culturele Europa waarbij in wordt gegaan op culturele verschillen. Om Europeanen goed te kunnen ontvangen dienen de debatten in meerdere Europese talen te worden gevoerd.
- Intentie 3 : daarin is deBuren zich bewust dat publieken beter bereikt kunnen worden als er een ritme wordt bereikt in programma aanbod: o.a. middels reeksen.
- Intentie 4: deBuren heeft de ambitie om beeldcultuur gerelateerd aan debat of reflectie te versterken. deBuren wil daarbij parels ontdekken op het gebied van fotografie, grafische kunsten, grafieken en nieuwe media. AEF stelt daarbij de vraag in hoeverre deBuren hierin zelf gaat produceren of het veld betreft in het produceren waarbij deBuren de rol van entameren heeft.
- Intentie 6: gaat uit van een versterking van de uitwisseling tussen de culturele domeinen van Vlaanderen en Nederland. Hiermee betreft deBuren het speelveld van de CVN.
- Intentie 7: in het verlengde van intentie 6 wil deBuren zich richten op het actief vorm geven aan synergie ten aanzien van producties, opleidingen, projecten en uitwisseling van best practises

- Intentie 8 : Samenwerking met Grand Café Kaas
- Intentie 9: stimulator van mediagebeurtenissen onder andere door samenwerkingsverbanden met opiniebladen alsook het ontwikkelen van een portaalsite ten behoeve literaire archieven.
- Intentie 10: vertaling van de radioboeken naar Engels, Frans en Spaans om zo taal en cultuur van de lage landen te presenteren.

### Activiteiten 2009-2012

- Lezingen, debatten en boekpresentaties: Huidige beleid continueren: wel meer aanbieden in reeksen. Opvolging op de site geven: tekst van lezingen, audioverslag in de vorm van een podcast of commentaarstuk op de avond, met als doel het virtuele debat tot stand te brengen. Europese thema's krijgen extra aandacht.
- Mind Europe seminars : continueren in een frequentie van 2 keer per jaar.
- Tentoonstellingen: In de nieuwbouw worden op ca 20 plaatsen projectiemogelijkheden gepland. Tekst, fotografie en bewegend beeld zullen zorgen voor continue tentoonstellingsmogelijkheden. deBuren is voornemens om dit beeldmateriaal te kopen, opdat het met derden gedeeld kan worden. Het is daarbij niet de bedoeling dat deBuren zelf een collectie gaat aanleggen: dit wordt ondergebracht bij het Hedendaagse museum voor moderne kunst in Antwerpen.
- Extra Muros: in de periode 2008-2010 relatief veel activiteiten buitens huis in verband met de verbouwing. De samenwerking met andere instellingen in Brussel wordt geïntensiveerd waarbij ook het onderscheidend vermogen beter tot zijn recht kan gaan. Daarnaast zal ook buiten Brussel samenwerkingen worden gezocht in Vlaanderen en Nederland. Daarnaast spreekt deBuren zich ook voor samenwerkingen in China, Turijn, Catalonie, Oostenrijk en Malta
- Filmprogrammering vanaf 2010 met speelfilms, kortfilms, documentaires en animatie
- Publicaties en media: website ondersteunen voor literaire en gedigitaliseerde informatie samen met Vrij Nederland en Knack. Daarnaast wil deBuren (H)art –magazine voor beeldende kunst- gaan ondersteunen om verspreiding in Nederland te bevorderen. Naar voorbeeld van de Radioboeken wordt hetzelfde beoogd met de digitalisering van tentoonstellingen.
- Debuutprijs het Liegende Konijn.
- Cultuurtelevisie en televisiecultuur: stimuleren samen met NPS en andere private en publieke partners ten aanzien van literatuur, kunsten.
- Radioboeken worden gecontinueerd. Vanaf 2009 is de ambitie om circa 20 boeken in circa 22 talen te vertalen. Dit zou met Europese middelen betaald dienen te worden. Ook wordt beoogd radioboeken voor kinderen van 5-10 jaar tweetalig op te nemen.

### Financiën

De huidige structurele subsidie van Nederland (1 miljoen) en Vlaanderen (500.000 euro) bedraagt 1,5 miljoen euro. Op basis van het meerjarenplan vraagt de deBuren in totaal 1,8 miljoen (1,2 miljoen Nederland en 600.000 euro Vlaanderen). Daarnaast meent deBuren 137.000 euro overige inkomsten te generen (niveau 2007 : 214.000 euro en 2008: 175.000 euro). Hierbij is uitgangspunt dat deBuren vanaf 2010 een volwaardige programmering kan uitvoeren.

De kosten voor personeel lopen percentueel terug naar 34% terwijl de kosten voor programma oplopen naar 48%.

## **Bijlage 4: Toelichting CVN**

### **Overzicht adviezen**

Onderstaand is een overzicht van adviezen van de CVN opgenomen. Daarnaast zijn deze adviezen in een andere vorm opgenomen in een aparte bijlage.

	Gevraagd/ ongevraagd	Gevolg	Toelichting
<b>Adviezen 2008</b>			
Lokaal 01 Breda-Antwerpen (30 juni 2008 - Beeldende kunst)	Ongevraagd	Ja	Gevraagde mening aan Directie Lokaal 01 (niet aan regering)
Vlaams-Friese kunstmanifestatie (7 april 2008 - Beeldende kunst, Podiumkunsten, Letteren, Muziek)	Ongevraagd	Ja	Ondersteuning subsidieverzoek
<b>Adviezen 2007</b>			
Samenwerking Nederlands Uitburo en Cultuurnet Vlaanderen (26 oktober 2007 - Algemeen Beeldende kunst, Podiumkunsten, Letteren, Muziek Theater Erfgoed)	Ongevraagd	Ja	Er is principieel bereidheid tot samenwerken. De NL middelen werden verhoogd, maar volstaan blijkbaar niet om de databanken te
Gezamenlijk buitenlands cultureel beleid (26 oktober 2007 - Internationaal), Standpunt CVN nav manifest 'Buren als bondgenoten' van het Comité Buitenlands Cultureel Beleid (CBCB)	Ongevraagd	Nee	
Evaluatie-advies Kunstenaarsarchieven (25 mei 2007 - Beeldende kunst)	Ongevraagd	Ja	Beide overheden hebben een bedrag beschikbaar gesteld om de data van het project kunstenaarsarchieven te bewerken zodat zij opgenomen kunnen worden door het RKD. Rapport en evaluatie-advies zijn hetzelfde rapport.
<b>Adviezen 2006</b>			
Selectie van aanbevelingen i.v.m. Cultureel Erfgoed (21 december 2006 - Erfgoed)	Ongevraagd	Nee	(o.a. opnieuw (vorig advies stamde uit 2001) advies voor VL-NL'se museumkaart)
November Music festival (5 juli 2006 - Muziek)	Ongevraagd	Ja	
Advies Collegium Instrumentale Bregense (4 mei 2006 - Podiumkunsten)	Ongevraagd	Ja	Continuering subsidie
Theaterinstituten (24 februari 2006 - Podiumkunsten)	Ongevraagd	Gedeelte lijk	De subsidie voor de Vlaams-Nederlandse samenwerking is opgenomen in de subsidie voor de internationale werking
Samenwerking en uitwisseling Nederland-Vlaanderen betreffende podiumkunsten en muziek (22 februari 2006) - Podiumkunsten)	Ongevraagd	Nee	Gevraagd door ambtenaren
Culturele netwerken in Europa (februari 2006)	Ongevraagd	Nee	Studie iov CVN uitgevoerd door Jantien Hadders onder begeleiding van CBCB
<b>Adviezen 2005</b>			
Samenwerking openbare omroepen Nederland-Vlaanderen (15 december 2005 - Media)	Gevraagd	Gedeelte lijk	
CODART (14 oktober 2005 - Beeldende kunst, Internationaal erfgoed)	Ongevraagd	Nee	
ITs-festival Brussel (3 mei 2005 - Podiumkunsten)	Ongevraagd	Nee	
Beheersovereenkomst VRT (27 april 2005 - Media)	Ongevraagd	Gedeelte lijk	Advies is gevolg van vraag naar rapport mogelijkheden samenwerking openbare omroepen VL - NL. <b>Gevolg advies:</b> VRT heeft in 2009 quotum ingevoerd voor Nederlandstalige muziek
Opleiding Conservatie – restauratie (20 april 2005 - Beeldende kunst, Onderwijs, Erfgoed)	Ongevraagd	Nee	
Nota Cultureel Verdrag – Nederlandse Taalunie (27 april 2005)	Gevraagd	Nee	Op verzoek van de voorzitter van de Interparlementaire Commissie
Tien voor Taal (16 maart 2005 - Media)	Ongevraagd	Nee	Ongevraagd advies aan VRT (niet aan regering)
Notitie Podiumkunsten Meerwaarde Nederlands-Vlaamse samenwerking Gemeenschappelijkheid en Complementariteit (25 januari 2005 - Podiumkunsten, Muziek)	Ongevraagd	Nee	Notitie
Cultuur op televisie (14 januari 2005 - Media)	Ongevraagd	Ja	



	Gevraagd/ ongevraagd	Gevolg	Toelichting
<b>Adviezen 2004</b>			
Samenwerking VTI en TIN (15 oktober 2004 - Podiumkunsten)	Ongevraagd	Nee	
Art and Architecture Thesaurus (AAT) (15 oktober 2004 - Beeldende Kunst, Internationaal Erfgoed)	Ongevraagd	Nee	
Raad voor Cultuur (10 mei 2004 en 18 augustus 2004 - Algemeen, Podiumkunsten, Muziek, Theater)	Ongevraagd	Gedeel- lijk	Het CVN-advies werd op een aantal punten niet opgevolgd, maar Lokaal 01 kreeg alsnog subsidie en voor het Theaterfestival werd uiteindelijk een
Samenwerking en uitwisseling Nederland-Vlaanderen betreffende podiumkunsten en muziek (10 mei 2004 - Podiumkunsten)	Ongevraagd	Nee	
Bijzonder budget muziek en podiumkunsten (7 mei 2004 - Podiumkunsten, Muziek)	Ongevraagd	Nee	
Continuering vuurtorenregeling (zie ook advies 7 juni 2000) (7 mei 2004 en 28 september 2004 - Podiumkunsten)	Gevraagd	Ja	Gevraagd door de ambtenaren. De regeling werd uiteindelijk nog één jaar langer gecontinueerd, maar daarna toch afgeschaft. De alternatieve voorstellen werden niet uitgevoerd. Er
<b>Adviezen 2003</b>			
Advies Tweeaktfestival (04 november 2003, Podiumkunsten)	Ongevraagd	Nee	
Nieuw Kunstendecreet in Vlaanderen (30 juni 2003 - Algemeen, Beeldende Kunst, Podiumkunst, Muziek, Letteren)	Ongevraagd	Ja	
Nieuw comptabiliteitsdecreet in Vlaanderen (24 juni 2003 - Algemeen)	Ongevraagd	Gedeel- lijk	
Accreditatieverdrag Nederland-Vlaanderen (17 juni 2003 - Onderwijs)	Ongevraagd	Ja	
November Music (27 juni 2003 - Podiumkunsten, Muziek)	Ongevraagd	Nee	
ITs-Festival (17 juni 2003 - Podiumkunsten, Onderwijs, Jeugd, Muziek)	Ongevraagd	Ja	
Algemeen-Nederlands Verbond (9 mei 2003 - Algemeen)	Ongevraagd	Nee	Nee, maar uiteindelijk wel aan Vlaamse kant in 2007 e.v.
Audiovisuele co-producties (9 mei 2003 - Media)	Ongevraagd	Gedeel- lijk	Zo kwam er een samenwerkingsverband tot stand tussen de filmfondsen
<b>Adviezen 2002</b>			
Accreditatiesysteem - specificiteit hoger kunstonderwijs (25 oktober 2002 - Onderwijs)	Ongevraagd	Nee	
Advies Project Zandloper (Podiumkunsten) 18 juni 2002	Ongevraagd	Nee	
Samenwerking zomerfestivals (9 april 2002 - Podiumkunsten, Muziek)	Ongevraagd	Nee	
Europese cultuurparagraaf (25 januari 2002 - Algemeen, Taal, Media, Internationaal)	Ongevraagd	Gedeel- lijk	Studie in opdracht van CVN uitgevoerd door Jantien Hadders onder begeleiding van CBCB. Deze studie resulteerde in een reeks aanbevelingen die grotendeels door CVN zijn overgenomen
Archieven toonaangevende kunstenaars (12 april 2002)	Ongevraagd	Ja	Dit was een brief aan de Nederlandse staatssecretaris R. van der Ploeg om geld beschikbaar te stellen om het pilootproject uit te voeren. De subsidie is uiteindelijk toegekend en het project werd uitgevoerd.

Andersson Elffers Felix

	Gevraagd/ ongevraagd	Gevolg	Toelichting
<b>Adviezen 2001</b> Jeugdtheaterfestival Tweetakt (7 juni 2000 + 21 december 2001 - Podiumkunsten, Muziek, Jeugd)	Ongevraagd	Ja	OCW heeft hiervoor ondanks het negatieve advies van de Raad voor Cultuur toch middelen voor vrijgemaakt. Ook aan Vlaamse kant is het Tweetaktfestival gesubsidieerd.
Nederlands-Vlaams Centrum voor Europa in Brussel (4 december 2001 - Algemeen, Internationaal)	Gevraagd	Ja	
Comité Amateurtheater Vlaanderen-Nederland (27 juni 2001 - Podiumkunsten)	Ongevraagd	Nee	
Nederlands-Vlaams Theaterfestival in Münster (18 juni 2001 - Podiumkunsten, Internationaal, Muziek)	Ongevraagd	Nee	
Jeugdtheater in het Vlaams-Nederlands Theaterfestival (18 juni 2001 - Podiumkunsten, Jeugd, Muziek)	Ongevraagd	Ja	Opnieuw in 2003
BVN-project opnemen in beheerscontract Vlaamse Gemeenschap en VRT (19 april 2001 - media)	Ongevraagd	Ja	BVN is uiteindelijk wel structureel opgenomen bij de taken van de omroepen
Gemeenschappelijk Nederlands-Vlaams project m.b.t. Kunstenaarsarchieven (7 juni 2000 (ook: 2 maart 2001) - Beeldende Kunst)	Gevraagd	Ja	Loopt door in 2002
Internationaal Theaterschool Festival (2 maart 2001 - Podiumkunsten, Muziek, Internationaal, Jeugd)	Ongevraagd	Nee	
Subsidiëring van Nederlands-Vlaamse samenwerking. Hindernissen en oplossingen (31 januari 2001 - Algemeen)	Ongevraagd	Gedeeltem lijk	Gedegen studie, uitgevoerd door Prof. G. Bouckaert, heeft wel invloed gehad op de discussie en bepaalde elementen zijn opgenomen in bv. het Vlaamse comptabiliteitsdecreet.
Museumjaarkaart (24 januari 2001 - Beeldende kunst, Erfgoed)	Ongevraagd	Nee	
Samenwerking theater- en regieopleidingen (24 januari 2001 - Podiumkunsten, Onderwijs, Jeugd, Muziek)	Ongevraagd	Nee	
<b>Adviezen 2000</b> Grensoverschrijdende regionale televisie (9 november 2000 - Media)	Ongevraagd	Ja	Instemming van Vlaamse kant dus uitvoering van het project mogelijk. Er is Interregproject tot stand gekomen
Vlaams-Nederlandse deelname aan de Biënnale in Venetië (11 oktober 2000 - Internationaal, Beeldende Kunst)	Ongevraagd	Nee	
Moving Mime Festival (11 oktober 2000 - Podiumkunsten)	Ongevraagd	Nee	
Culturele dimensie van de omroep in Europa (11 oktober 2000 - Media, Internationaal)	Ongevraagd	Gedeeltem lijk	Ambtelijk vooroverleg n.a.v. standpunten in internationaal verband, is versterkt
Vlaams-Nederlandse samenwerking van de animatiefilm instituten (7 juni 2000 (ook: 24 mei 2001) - Beeldende Kunst, Internationaal)	Ongevraagd	Nee	Gevolg advies: uitgebreid plan geschreven waar uiteindelijk geen gevolg aan werd gegeven
Gemeenschappelijk Nederlands-Vlaams project m.b.t. Jeugdtheaterprijs (7 juni 2000 - Podiumkunsten, Jeugd, Muziek)	Ongevraagd	Ja	
Gemeenschappelijk Nederlands-Vlaams project m.b.t. Kunstenaarsarchieven (7 juni 2000 (ook: 2 maart 2001) - Beeldende Kunst)	Ongevraagd	Ja	Zie ook 2000 en 2002
November Music (7 juni 2000 - Muziek)	Gevraagd	Ja	Het was al onder het Belgisch-Nederlands Cultureel Verdrag gewoonte dat de werkgroep Podiumkunsten hierover adviseerde
Voorafgaand overleg i.v.m. subsidiëring Nederlands-Vlaamse initiatieven (7 juni 2000)	Ongevraagd	Gedeeltem lijk	Gebeurt soms wel, soms niet
Theater Instituut Nederland en Vlaams Theaterinstituut (7 juni 2000 (ook: 14 februari 2001) - Podiumkunsten, Muziek)	Gevraagd	Ja	Zie ook 2004 en 2006. Het was al onder het Belgisch-Nederlands Cultureel Verdrag gewoonte dat de werkgroep Podiumkunsten hierover
"Vuurtorenmodel" podiumkunsten (7 juni 2000 - Podiumkunsten)	Ongevraagd	Ja	Vuurtorenmodel werd ingevoerd, enkele jaren toegepast en dan weer
Boekenbeurs Turijn 2001 (7 juni 2000 - Internationaal, Letteren)	Ongevraagd	Ja	



## Personeel

Tabel 16: Overzicht personeel CNV per januari 2009 (5 fte)

		FTE	Maandloon bruto	Maandloon kost	Jaarloon kost	In dienst sinds
1	Algemeen secretaris*	1	€ 6.302	€ 8.552	€ 103.935	1-9-1998
2	Adjunct Algemeen secretaris	1	€ 3.588	€ 4.969	€ 63.464	1-3-2000
3	Administratief secretaris	1	€ 2.384	€ 3.412	€ 44.153	18-10-2001
4	Projectmedewerker	1	€ 2.381	€ 3.262	€ 46.279	3-9-2008
5	Projectmedewerker	1	€ 2.381	€ 3.262	€ 46.279	24-11-2008
		FTE	Contract	Anciënniteit	Bekostigd door	Nationaliteit
1	Algemeen secretaris*	1	Onbep.	25 jaar	BE	BE
2	Adjunct Algemeen secretaris	1	Onbep.	9 jaar	NL	NL
3	Administratief secretaris	1	Onbep.	7 jaar	BE/NL	BE
4	Projectmedewerker	1	Onbep.	0 jaar	BE/NL	NL
5	Projectmedewerker	1	Onbep.	0 jaar	BE/NL	BE

\* gedetacheerd door Vlaamse regering

Swot analyse

	INTERN	EXTERN
	STERKTES	KANSEN
POSITIEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenstelling Commissie (deskundig, veelzijdig, gemotiveerd,</li> </ul> <p>AEF : gezaghebbend</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeel (deskundig, gemotiveerd)</li> <li>• Contacten met ambtenaren zijn goed</li> <li>• Breed werkveld (welzijn, cultuur, onderwijs, wetenschap)</li> <li>• "Lichte" constructie (kan kort op de bal spelen)</li> <li>• Onafhankelijkheid</li> <li>• Samenwerking met andere NL-VL'se instellingen loopt goed (NVAO, NTU, Brakke Grond, deBuren)</li> <li>• Zeer breed netwerk, o.a. breed draagvlak bij intermediairen (organisaties, verenigingen, instellingen) zowel in NL als in VL</li> </ul> <p>AEF: Ontwikkelen van netwerken en samenbrengen van mensen d.m.v. conferenties en workshops</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewindslieden kunnen zich ertoe engageren verplicht advies te vragen AEF: Op basis strategische agenda bijdragen CVN bepalen</li> <li>• CVN kan uitvoerende taken krijgen</li> <li>• Overheden kunnen "geoordeelde bedragen" (budgetten per vakgebied voor NL-VL'se samenwerking) instellen, met faciliterende rol voor CVN</li> <li>• CVN kan "één-loketfunctie" voor subsidies beheren (d.w.z. CVN informeert NL-VL'se initiatieven waar ze terecht kunnen voor subsidies en begeleidt) AEF: Hiervoor is weinig draagvlak bij ambtenaren nog in het veld.</li> <li>• CVN kan documentatiecentrum over NL-VL'se samenwerking op diverse terreinen beheren AEF: DeBuren heeft formeel documentatiefunctie. Samenwerking is minimaal noodzakelijk.</li> <li>• Samenwerking met andere Nederlands-Vlaamse instellingen kan nog geïntensiveerd worden (bv. periodiek voorzittersoverleg deBuren-CVN + huisvesting CVN bij deBuren)</li> <li>• Bestuurlijk-politieke en parlementaire draagvlak kan versterkt worden</li> </ul> <p>AEF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuzes missen actualiteit en noodzakelijkheid in het veld. geen scherpe waardoor adviezen vaak onvoldoende actueel zijn. Trendanalyses per sector maken: op basis daarvan kijken over welke onderwerpen adviezen geschreven kunnen worden</li> <li>• Strategische adviezen uitbrengen gericht op de ontwikkeling van sectoren</li> <li>• Gedeelde huisvesting met deBuren biedt kansen voor intensievere samenwerking:</li> </ul>

		<p>actuele adviezen o.b.v. onderwerpen die aangedragen worden door deBuren, of lobbyfunctie?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschuiving van nadruk op Vlaams-Nederlandse samenwerking an sich, naar bilaterale samenwerking in andere landen</li> <li>• Programmatisch werken (in samenwerking met bijv. deBuren)</li> </ul> <p>AEF: Uitbouwen brokerrol (verbinden)</p>
	<b>ZWAKTES</b>	<b>BEDREIGINGEN</b>
NEGATIEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviesvraag niet verplicht</li> <li>• Weinig gevraagde adviezen</li> <li>• Bewindslieden antwoorden niet steeds op adviezen</li> <li>• Ontbreken van uitvoerende dimensie</li> <li>• Projectsubsidies (gebrek aan continuïteit voor project + onzekerheid personeel)</li> <li>• Bestuurlijk-politieke en parlementaire draagvlak is zwakker geworden: politiek is laconiek</li> </ul> <p>AEF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CVN heeft onvoldoende een strategische agenda: trendanalyses ontbreken waardoor heldere prioriteitstelling ontbreekt.</li> <li>• Het ontbreekt CVN aan visie op samenwerking, sectoren, aanpak en taakuitvoering</li> <li>• Bekendheid CVN in het culturele veld is gering</li> <li>• Adviezen zijn onvoldoende actueel: in de praktijk achterhaald</li> <li>• Het Cultureel Verdrag is op zichzelfstaand een krachtig instrument, maar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onafhankelijkheid kan in het gedrang komen als CVN zich te zeer richt op de (vermeende) wensen van ambtenaren en bewindslieden</li> <li>• Samenvoegen van instellingen die nu zelfstandig werken (CVN, NTU, deBuren)</li> <li>• Vermindering reguliere subsidies</li> <li>• Wegvallen projecten (en dus personeel)</li> </ul> <p>AEF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwak opererend secretariaat met vertrekkende adjunct secretaris leidt mogelijk tot discontinuïteit in de ondersteuning.</li> <li>• Continuïteit en betrokkenheid commissieleden en secretariaat</li> <li>• Verliezen meerwaarde door achterhaalde adviezen</li> </ul>

	<p>wordt onvoldoende effectief ingezet</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• CVN is teveel gericht op praktische adviezen n.a.v. vragen uit het veld. Er lijkt geen weging te zijn t.b.v. urgentie die gemeoid is bij vraagstukken in de sector</li></ul> <p>Er komt weinig voort uit gegeven adviezen</p>	
--	--	--

## Bijlage 5 Cultural Governance

### Algemeen

In het kader van de evaluatie is ook gevraagd naar de governance te kijken. Om tot een kader voor een analyse te komen heeft AEF gekozen om het Nederlandse Model voor cultural governance te gebruiken (zie [www.culturalgovernance.nl](http://www.culturalgovernance.nl)).

De uitwerking van de Code Cultural Governance is bij de start gebaseerd op 23 aanbevelingen. In de code worden niet enkel aanbevelingen gedaan t.o.v. cultural governance, de aanbevelingen zijn tevens toegespitst op de drie besturingsmodellen die het meest voorkomen bij instellingen in de culturele sector.

De 23 aanbevelingen waren:

- 1 Het bestuur of de raad van toezicht maakt met enige regelmaat een zorgvuldige analyse van het gewenste besturingsmodel.
- 2 Het bestuur of de raad van toezicht maakt onderscheid tussen beleidsmatige c.q. toezichthoudende taken enerzijds en ondersteunende taken anderzijds.
- 3 Een delegatie uit het bestuur of de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt, dat door het bestuur of de raad van toezicht wordt gearhiveerd en waarvan in het bestuur of de raad van toezicht kort inhoudelijk melding wordt gemaakt.
- 4 Het bestuur of de raad van toezicht neemt bij een directievacature de verantwoordelijkheid voor werving en overweegt of deskundigen van buiten de organisatie bij de procedure moeten worden betrokken.
- 5 Het bestuur of de raad van toezicht wordt samengesteld op basis van vooraf vastgestelde profielen.
- 6 Het bestuur of de raad van toezicht evalueert de profielen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature.
- 7 In het bestuur of de raad van toezicht heeft maximaal één voormalig directeur (of andere beleidsbepalende functionaris) van de organisatie zitting.
- 8 Het bestuur of de raad van toezicht zoekt bij werving van bestuursleden of toezichthouders ook buiten haar eigen netwerk.
- 9 Het bestuur of de raad van toezicht zorgt ervoor dat het bestuur of de raad van toezicht een evenwichtige samenstelling heeft.
- 10 Het bestuur of de raad van toezicht stelt zich bij afloop van een termijn de vraag of nieuw bloed nodig is en toetst (ook herbenoembare) kandidaten aan het profiel.
- 11 Het bestuur of de raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
- 12 De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie à vier jaar, met eenmalige herbenoeming, ofwel een maximale zittingstermijn van acht jaar.
- 13 De directie verstrekt jaarlijks aan het bestuur of de raad van toezicht een overzicht van nevenfuncties.
- 14 De instelling zorgt dat het profiel voor de samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht als geheel openbaar is, door het op te nemen in het beleidsplan en jaarverslag.
- 15 De instelling publiceert in haar jaarverslag relevante gegevens over de individuele bestuursleden of leden van de raad van toezicht.
- 16 De directie verschaft het bestuur of de raad van toezicht, gevraagd en ongevraagd, tijdig en volledig de informatie die nodig is voor een goede taakvervulling van het bestuur of de raad van toezicht, waarbij no surprises het kernbegrip is. Het inhoudelijke beleid en de concretisering ervan maken deel uit van die informatie. Het bestuur of de raad van toezicht stimuleert de directie het inhoudelijk- artistieke beleid bespreekbaar te maken.
- 17 Het bestuur of de raad van toezicht maakt afspraken met de directie over het gebruik van de secretariële staf en andere ondersteuning vanuit de organisatie.



- 18 Het bestuur of de raad van toezicht benoemt de accountant; een vertegenwoordiging van het bestuur of de raad van toezicht overlegt ten minste jaarlijks met hem/haar.
- 19 Het bestuur of de raad van toezicht overlegt en besluit ten minste eenmaal per jaar over:
  - (a) het algemene beleid en de strategie,
  - (b) de financiële stand van zaken, waartoe behorend de begroting en de jaarrekening,
  - (c) de eigen werkwijze en taakverdeling, en
  - (d) het eigen functioneren en de relatie met de directie.
- 20 Het bestuur of de raad van toezicht bespreekt de wenselijkheid om zich tegen bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren.
- 21 Bestuursleden of toezichthouders treden tussentijds af wanneer dit bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins geboden is.
- 22 Het bestuur of de raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende bestuursleden of toezichthouders daarop aangesproken.
- 23 Het bestuur of de raad van toezicht rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze aanbevelingen.

### Governance bij deBuren

De opdrachtgevers hebben geen afspraken gemaakt met deBuren over cultural governance. Toch heeft AEF een aantal van de belangrijkste aanbevelingen bij deBuren getoetst om een beeld te krijgen van de governance. De volgende vragen zijn aan deBuren gesteld en de uitkomsten daarvan zijn verwerkt in de rapportage.

Ten aanzien van de directie:

- Wordt er minimaal 1 keer per jaar een functioneringsgesprek gevoerd met de directeur respectievelijk de secretaris door (een delegatie van) het bestuur?
- Wordt het functioneringsgesprek vastgelegd?
- Is er sprake van een tijdelijk mandaat van maximaal 5 jaar? Kan dit verlengd worden?

Ten aanzien van het bestuur van deBuren

- Is er een rooster van aftreden?
- Hoe zijn de termijnen gesteld : 2 x 4 jaar?
- Zijn er profielen voor de bestuursleden? (graag meesturen)
- Wordt er op deze profielen getoetst bij bestuurswisselingen? Is er een verhouding Vlaams – Nederlands afgesproken?
- Benoemt het bestuur de accountant? En wordt er ten minste jaarlijks met de accountant overlegd?
- Besluit het bestuur jaarlijks ten aanzien van:
  - . het algemene beleid en de strategie
  - . de financiële stand van zaken, waartoe behorend de begroting en de jaarrekening
  - . de eigen werkwijze en taakverdeling
  - . het eigen functioneren en de relatie met de directie.
- Vergadert het bestuur volgens een vastgesteld schema? Worden bij frequente afwezigheid de betreffende bestuursleden daarop aangesproken?
- Wordt er jaarlijks verslag gedaan van cultural governance?

## Governance CVN

Met de CVN zijn geen afspraken gemaakt over de Cultural Governance. Om toch een beeld te krijgen van de belangrijkste aandachtspunten zijn de onderstaande vragen aan CVN gesteld en zijn de uitkomsten in de rapportage vermeld. De vragen wijken af van de Buren omdat CVN een andere structuur heeft.

Ten aanzien van de secretaris:

- Wordt er minimaal 1 keer per jaar een functioneringsgesprek gevoerd met de directeur respectievelijk de secretaris door (een delegatie van) het bestuur?
- Wordt het functioneringsgesprek vastgelegd?
- Is er sprake van een tijdelijk mandaat van maximaal 5 jaar? Kan dit verlengd worden?

Ten aanzien van het bestuur CVN:

- Is er een rooster van aftreden?
- Hoe zijn de termijnen gesteld : 2 x 4 jaar ?
- Zijn er profielen voor de bestuursleden? (graag meesturen).
- Doet de Commissie een voordracht van te benoemen leden aan de ministers?
- Benoemt het bestuur de accountant? En wordt er jaarlijks ten minste jaarlijks met de accountant overlegd?
- Besluit het bestuur jaarlijks ten aanzien van
  - . het algemene beleid en de strategie
  - . de financiële stand van zaken, waartoe behorend de begroting en de jaarrekening, de eigen werkwijze en taakverdeling, en
  - . het eigen functioneren en de relatie met de directie.
- Vergadert het bestuur volgens een vastgesteld schema. Worden bij frequente afwezigheid de betreffende bestuursleden daarop aangesproken?
- Wordt er jaarlijks verslag gedaan van cultural governance?