



Ministerie van Buitenlandse Zaken

# IOB Evaluatie

## Evaluatie van de Atlantische Commissie 2006-2009

Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie | IOB Evaluaties | nr. 326 | november 2009 | Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie | IOB





# *IOB Evaluatie*

**Evaluatie van de Atlantische Commissie 2006-2009**



## Voorwoord

De Atlantische Commissie, opgericht in 1952, is een onafhankelijke stichting die zich ten doel stelt het publieke debat in Nederland over transatlantische veiligheidsvraagstukken, in het bijzonder de NAVO, te entameren. Dit doet zij met name door het geven van voorlichting, het organiseren van lezingen, debatten, seminars en studiereizen en het uitgeven van boeken en het tijdschrift *Atlantisch Perspectief*.

Met het einde van de Koude Oorlog verdween ook de massale publieke betrokkenheid bij internationale veiligheidsvraagstukken, die op zijn hoogtepunt was tijdens de polarisatie over de plaatsing van kruisraketten in Nederland in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw. In de plaats van de oost-westverhoudingen kwamen nieuwe vraagstukken op de agenda, zoals het bestaansrecht van de NAVO, politieke instabiliteit en etnische spanningen in Oost-Europa, de veiligheidspolitieke rol van Europa, de toelaatbaarheid van militaire interventie en later het internationale terrorisme, energieveiligheid, cyberwar e.d. De NAVO breidde zich uit met twaalf landen uit het voormalige Oostblok en heeft zich getransformeerd van een organisatie gericht op landsverdediging tot een veiligheidsorganisatie die tal van *out-of-area* missies uitvoert. Momenteel bezint de NAVO zich op een nieuw 'Strategisch Concept', dat voor de voorzienbare toekomst richting moet geven aan het handelen van het bondgenootschap.

3

De Nederlandse overheid vindt het van groot belang dat over dit soort vraagstukken publiek debat plaatsvindt. De band met de Verenigde Staten en de NAVO-samenwerking nemen nog altijd een centrale plaats in binnen het buitenlands en veiligheidsbeleid van Nederland. Uit verschillende opiniepeilingen blijkt dat het draagvlak voor de transatlantische samenwerking in Nederland hoog is, maar dit vereist wel permanent onderhoud. De overheid hecht er daarom veel waarde aan dat de Atlantische Commissie als onafhankelijke organisatie aandacht voor dit onderwerp vraagt.

De Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB) van het ministerie van Buitenlandse Zaken voerde een evaluatie van de Atlantische Commissie uit op verzoek van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. Beide ministeries verstrekken gezamenlijk een jaarlijkse instellingssubsidie aan de Atlantische Commissie van ongeveer EUR 4,5 ton per jaar. Het doel van de evaluatie was om inzicht te verschaffen in de wijze waarop en de mate waarin de Atlantische Commissie haar doelstelling realiseert.

De evaluatie is uitgevoerd onder leiding van IOB-medewerker Bas Limonard, in samenwerking met IOB-onderzoekswedewerker Mirjam Piepenbrink-Lagerwaard. Giles Scott-Smith (Roosevelt Study Center en Universiteit Leiden) en Rem Korteweg (Den Haag Centrum voor Strategische Studies) leverden een bijdrage door een

beoordeling te schrijven van het tijdschrift *Atlantisch Perspectief*, waarvan de evaluatie dankbaar gebruik heeft gemaakt.

Zoals te doen gebruikelijk bij IOB werd de evaluatie begeleid door een referentiegroep, die een adviserende taak had. De referentiegroep bestond uit Erica Schouten (ministerie van Buitenlandse Zaken), Jan-Geert Siccama en Joost Veldman (ministerie van Defensie), Bram Boxhoorn (Atlantische Commissie) en Peter van Ham (Instituut Clingendael). IOB is de leden van de referentiegroep erkentelijk voor hun waardevolle commentaar op de concept-Terms of Reference en het conceptevaluatierapport. IOB-inspecteurs Marijke Stegeman en Gerard van der Zwan traden op als interne meelezers.

Ook gaat dank uit naar eenieder die als respondent heeft bijgedragen aan de evaluatie. Een lijst van geïnterviewden is opgenomen in bijlage 6.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het rapport berust geheel bij IOB.

Henri Jorritsma

*Waarnemend directeur IOB*

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	3
<b>Boxen, tabellen en figuren</b>	7
<b>Lijst van afkortingen</b>	9
<b>1 Hoofdbevindingen en aandachtspunten</b>	10
1.1 Inleiding	11
1.2 Hoofdbevindingen	12
1.3 Aandachtspunten	15
<b>2 Inleiding</b>	18
2.1 Aanleiding en achtergrond	19
2.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	19
2.3 Methoden van dataverzameling	20
2.4 Afbakening	21
2.5 Organisatie van de evaluatie	23
2.6 Opbouw van het rapport	23
<b>3 Organisatie en werkwijze van de Atlantische Commissie</b>	26
3.1 Doelstelling en karakter	27
3.2 Bestuur	29
3.3 Directie en bureau	30
3.4 Atlantische Onderwijscommissie	31
3.5 Jonge Atlantici	32
3.6 De Atlantic Treaty Organisation en haar leden	33
3.6.1 De Atlantic Treaty Organisation	33
3.6.2 Zusterorganisaties van de Atlantische Commissie	35
<b>4 Subsidiërelatie met de overheid</b>	36
4.1 Subsidiekader	37
4.2 Subsidie en beleidsdoelstellingen	38
<b>5 Relevantie en effectiviteit van de activiteiten</b>	42
5.1 Inleiding	43
5.2 Overzicht van activiteiten	43
5.2.1 Categorieën van activiteiten	43
5.2.2 Uitvoering van activiteiten	45
5.3 Platform- en netwerkactiviteiten	47
5.3.1 Bezoeken	47
5.3.2 Publieke opinieonderzoek	48
5.3.3 Vertegenwoordiging in andere fora	49

5.3.4	Internationale netwerkactiviteiten	50
5.3.5	Informatievoorziening servicedesk	50
5.3.6	Leerstoel Atlantische Commissie	50
5.3.7	Jonge Atlantici	51
5.3.8	Website	53
5.4	Onderwijsactiviteiten	55
5.4.1	Onderwijsconferenties en -seminars	55
5.4.2	Onderwijsmateriaal	57
5.4.3	Studiereizen	59
5.5	Openbare bijeenkomsten	60
5.6	Publicaties	63
5.6.1	Semiwetenschappelijke publicaties	63
5.6.2	Atlantisch Perspectief	64
5.7	Overige activiteiten	67
5.8	Analyse van de relevantie en de effectiviteit	68
5.8.1	Relevantie	68
5.8.2	Effectiviteit	70
6	<b>6 Doelmatigheid van de organisatie</b>	72
6.1	Financiële en inhoudelijke verslaglegging	73
6.2	De wijze van financiering	74
	<b>Bijlagen</b>	
	Bijlage 1 Over IOB	79
	Bijlage 2 Terms of Reference	81
	Bijlage 3 Beoordelingscriteria Atlantisch Perspectief	91
	Bijlage 4 Bijgewoonde activiteiten	93
	Bijlage 5 Onderwerpen Atlantisch Perspectief	95
	Bijlage 6 Geïnterviewde personen	97
	Bijlage 7 Geraadpleegde bronnen	101



# Boxen, tabellen en figuren

## Boxen

Box 3.1	Doelstelling van de Atlantische Commissie	27
Box 3.2	Jonge Atlantici en stichting JASON	33
Box 3.3	Structuur van de ATA	34

## Tabellen

Tabel 2.1	Selectie van activiteiten die op effectiviteit zijn beoordeeld	22
Tabel 4.1	Bijdragen van de ministeries aan de instellingssubsidie	37
Tabel 5.1	Frequentie van activiteiten	46
Tabel 5.2	Onderwerpen van openbare bijeenkomsten	61
Tabel 6.1	Overzicht van baten en lasten	75
Tabel 6.2	Aantallen begunstigers, abonnees en studenten	76

## Figuren

Figuur 4.1	Bijdragen van de ministeries aan de instellingssubsidie 2006-2009	38	7
Figuur 5.1	Aantal deelnames per docent	56	
Figuur 5.2	Oordeel docenten over het totale programma	57	
Figuur 6.1	Ontwikkeling in aantallen begunstigers, abonnees en studenten	77	



## Lijst van afkortingen

ATA	Atlantic Treaty Association
DVB	Directie Veiligheidsbeleid
EUR	Euro
EUROCLIO	Europese Vereniging voor Geschiedenisleraren
EVDB	Europees veiligheids- en defensiebeleid
Fte	Full-time equivalent
GOS	Gemeenebest van onafhankelijke staten
IOB	Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie
KNAG	Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap
NAVO	Noord-Atlantische Verdragsorganisatie
NVLM	Nederlandse Vereniging voor Leraren
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
VGN	Vereniging voor docenten Geschiedenis en Staatsinrichting in Nederland
YATA	Youth Atlantic Treaty Association

1

# Hoofdbevindingen en aandachtspunten

## 1.1 Inleiding

De Atlantische Commissie, opgericht in 1952, biedt een platform voor debat over (transatlantische) veiligheidsvraagstukken. Zij geeft voorlichting over transatlantische samenwerking en laat onderzoek doen naar de transatlantische betrekkingen. Dit doet zij met name door het organiseren van lezingen, seminars, onderwijsconferenties en studiebezoeken, het uitgeven van een tijdschrift en (semi)wetenschappelijke boeken en het onderhouden van een website.

Met deze activiteiten richt de Atlantische Commissie zich op verschillende doelgroepen die als 'kennisvermenigvuldigers' worden beschouwd, zoals politici, journalisten, beleidsambtenaren, docenten uit het voortgezet onderwijs en studenten.

De Atlantische Commissie kent een breed samengesteld bestuur, waarin de meeste grote politieke partijen, het bedrijfsleven en relevante wetenschappelijke disciplines zijn vertegenwoordigd. Daarnaast kent de Atlantische Commissie een bureau, met aan het hoofd daarvan een directeur die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken.

Het budget van de Atlantische Commissie wordt voor ongeveer tachtig procent gefinancierd uit een jaarlijkse instellingssubsidie van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. Tot en met 2008 droeg ook het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een relatief beperkt bedrag bij aan deze subsidie. Over de gehele evaluatieperiode (2006-2009) bedroeg de subsidie in totaal EUR 1.860.499.<sup>1</sup> De andere inkomsten van de Atlantische Commissie kwamen met name voort uit projectsubsidies (van onder andere de NAVO, het Europees Platform voor het Nederlandse onderwijs en het German Marshall Fund) en bijdragen van de begunstigers (leden) en abonnees op het tijdschrift *Atlantisch Perspectief*.

Op verzoek van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie evalueerde IOB de Atlantische Commissie over de afgelopen vier jaar (2006-2009). Het doel van de evaluatie was om inzicht te verschaffen in de wijze waarop en de mate waarin de Atlantische Commissie haar doelstelling realiseert.

De evaluatievragen luiden:

- 1) Wat was de relevantie en de effectiviteit van de door de Atlantische Commissie ontplooiende activiteiten?
- 2) Wat was de doelmatigheid van de Atlantische Commissie?

<sup>1</sup> Hierin zijn een aantal aanvullende projectsubsidies van het ministerie van Buitenlandse Zaken met een totale waarde van EUR 35.291 opgenomen.

De belangrijkste methoden van dataverzameling waren het uitvoeren van een bureau-studie en het afnemen van interviews. Voor meer informatie over de gehanteerde onderzoeksmethoden wordt verwezen naar hoofdstuk 2 en de Terms of Reference van de evaluatie (bijlage 2).

## 1.2 Hoofdbevindingen

### 1) *De Atlantische Commissie wordt breed gewaardeerd en van groot belang geacht voor de informatievoorziening en het debat over (transatlantische) veiligheidsvraagstukken.*

Vrijwel alle respondenten spraken grote waardering uit en/of benadrukten het belang van het (voort)bestaan van de Atlantische Commissie. De Atlantische Commissie onderscheidt zich van andere organisaties door haar focus op de transatlantische samenwerking en een hoge frequentie van openbare bijeenkomsten. Hieraan bestaat een duidelijke behoefte. De overheid waardeert het dat de Atlantische Commissie als onafhankelijke organisatie voorlichting geeft over de transatlantische samenwerking en onderzoek stimuleert naar en het debat bevordert over transatlantische veiligheidsvraagstukken.

12

### 2) *De Atlantische Commissie voerde een gevarieerd jaarprogramma uit en kende een hoge mate van output.*

De Atlantische Commissie organiseerde gedurende de evaluatieperiode 104 bijeenkomsten, waaronder 50 lezingen en seminars voor een algemeen publiek, 8 onderwijsconferenties en -symposia, 17 bezoeken aan het NAVO-hoofdkwartier voor verschillende doelgroepen, 4 buitenlandse studiereizen voor docenten en journalisten en 10 bijeenkomsten voor studenten. Daarnaast verscheen er een (semi)wetenschappelijke studie en werden jaarlijks acht nummers van het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* uitgebracht. Voor een organisatie met viereneenhalf betaalde fte geldt dit als een hoge output. Deze was dan ook slechts te realiseren doordat de Atlantische Commissie over de jaren heen veel routine heeft opgebouwd in het uitvoeren van het jaarprogramma en daarbij kan bogen op de inzet van stagiairs en vrijwilligers.

### 3) *De Atlantische Commissie bereikt met haar activiteiten belangrijke doelgroepen. Studenten en werkende jongeren zijn echter ondervertegenwoordigd.*

Met haar activiteiten bereikt de Atlantische Commissie onder andere journalisten, docenten uit het voortgezet onderwijs, parlementariërs, parlementaire medewerkers, medewerkers van (wetenschappelijke) partijbureaus, beleidsambtenaren, diplomaten, militairen, studenten en wetenschappers. Op de openbare bijeenkomsten komen veel leden van het *corps diplomatique* in Den Haag af. Zij behoren niet tot de doelgroepen van de Atlantische Commissie, maar versterken wel de netwerkfunctie van de bijeenkomsten. Studenten en werkende jongeren worden maar zeer beperkt bereikt met de reguliere activiteiten. Om die reden is de commissie Jonge Atlantici ingesteld. Dit wordt gezien als een belangrijk initiatief, maar haar activiteiten zijn nogal verspreid en *ad hoc*. Los

van de actieve leden (veelal oud-stagiairs), is het eigen publiek dat de Jonge Atlantici weet aan te spreken nog klein, maar groeiende.

*4) Via de zogenoemde kennisvermenigvuldigers wordt indirect een breder publiek bereikt, maar in welke mate dat gebeurt is op methodologische gronden niet te kwantificeren.*

De Atlantische Commissie richt haar activiteiten niet op het grote publiek, maar op specifieke doelgroepen die als 'kennisvermenigvuldigers' worden beschouwd, zoals politici, journalisten, beleidsambtenaren, docenten in het voortgezet onderwijs en studenten. De evaluatie leert dat met name de journalisten en docenten de door hen tijdens activiteiten opgedane kennis en inzichten toepassen in hun werk. Op deze manier beïnvloedt de Atlantische Commissie indirect de meningsvorming over transatlantische veiligheidsvraagstukken bij een breder publiek. De wijze waarop dit gebeurt is echter subtiel en daarom op methodologische gronden niet te kwantificeren.

*5) De georganiseerde bijeenkomsten zijn over het algemeen van hoge kwaliteit. De openbare bijeenkomsten missen de nodige variatie in karakter, onderwerp en invalshoek.*

De meeste respondenten oordelen zeer positief over de kwaliteit van de activiteiten. De Atlantische Commissie is in staat om gerenommeerde en interessante sprekers aan te trekken voor openbare bijeenkomsten. Ook de onderwijsbijeenkomsten en de bezoeken aan de NAVO worden hoog gewaardeerd. De openbare bijeenkomsten, waarvan zeventig procent het karakter van een lezing heeft, kennen vaak een nogal formeel karakter, waardoor de interactie met het publiek beperkt blijft. Sommige respondenten vinden dat prettig, anderen wensen meer dynamiek. Het jaarprogramma voor openbare bijeenkomsten kent een zekere mate van voorspelbaarheid, waarbij klassieke veiligheidsvraagstukken dominant zijn. Onderwerpen als nieuwe veiligheidsbedreigingen, de 3D-benadering of het Europese veiligheids- en defensiebeleid, die ook voor de NAVO relevant zijn, krijgen weinig aandacht. Daarnaast worden de onderwerpen NAVO en transatlantische betrekkingen doorgaans vanuit een NAVO-invalshoek benaderd. Het ruimte geven aan een tegengesteld, wat zou leiden tot een meer fundamenteel debat, zou de aantrekkelijkheid en de relevantie van de bijeenkomsten ten goede komen.

13

*6) De Atlantische Commissie heeft veel energie gestoken in de verbetering van het digitale lesmateriaal, maar dit wordt weinig gebruikt in het onderwijs.*

In de afgelopen jaren heeft de Atlantische Commissie werk gemaakt van het actualiseren en gebruiksvriendelijker maken van de *websheets* voor het voortgezet onderwijs. Uit de verschillende enquêtes die de Atlantische Commissie heeft gehouden onder docenten blijkt dat het lesmateriaal weinig wordt gebruikt. Dit komt deels omdat veel docenten de website van de Atlantische Commissie en/of het lesmateriaal niet kennen. De helft van de Nederlandse docenten gebruikt überhaupt geen materiaal van internet. Daarnaast gaf een deel van de docenten aan geen tijd te hebben voor aanvullend lesmateriaal. Andere redenen zijn dat niet duidelijk is hoe docenten het materiaal

moeten gebruiken of dat zij het niveau te hoog vinden voor hun leerlingen (VMBO). Het initiatief van de *websheets* wordt wel gewaardeerd.

7) *Het oordeel over het tijdschrift Atlantisch Perspectief is gemengd. De artikelen zijn over het algemeen actueel en interessant. De kwaliteit ervan wisselt.*

Het tijdschrift *Atlantisch Perspectief*, dat acht keer per jaar verschijnt in een oplage van 1300, wordt voor de helft verspreid onder de begunstigers en abonnees en voor de andere helft voornamelijk onder de speciale relaties van de Atlantische Commissie. De meerderheid van de respondenten zegt het blad te lezen, zij het selectief. Een minderheid zegt er geen tijd voor te hebben. Het tijdschrift onderscheidt zich door haar nadruk op de NAVO en transatlantische veiligheidskwesties, maar kent onvermijdelijk een zekere mate van overlap met andere tijdschriften over internationale en veiligheidsvraagstukken. Het tijdschrift is qua vormgeving en stijl van de artikelen toegankelijk voor een breed publiek. De actualiteitswaarde van de artikelen geldt als hoog. Wel worden onderwerpen, met name als het over de NAVO zelf gaat, veelal vanuit NAVO-perspectief belicht, terwijl er ook behoefte bestaat aan alternatieve invalshoeken. Het ruimte bieden aan meer repliek en debat zou de aantrekkelijkheid van het tijdschrift vergroten. De kwaliteit van de artikelen wordt als wisselend ervaren, deels doordat artikelen van uiteenlopend karakter (beschouwend, opiniërend en analyserend) door elkaar worden gepresenteerd.

14

8) *De financiële verantwoording en inhoudelijke verslaglegging door de Atlantische Commissie voldoen aan de daaraan door de subsidiegevers gestelde eisen.*

De financiële verantwoording is overzichtelijk en adequaat. De jaarstukken worden jaarlijks van een accountantsverklaring voorzien, hoewel dit formeel niet vereist is. Verder zijn de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie door hun betrokkenheid bij het dagelijks bestuur goed geïnformeerd. Noemenswaardige problemen deden zich niet voor. Het openbare jaarverslag presenteert uitgebreid het geheel van uitgevoerde activiteiten. Het jaarverslag is niet gericht op het afleggen van verantwoording en is dan ook uitsluitend beschrijvend. De categorisering van activiteiten in het jaarverslag wijkt af van die in de financiële verantwoording, waardoor beide documenten niet één op één te lezen zijn.

9) *De financiële basis van de Atlantische Commissie is smal. De huidige wijze van subsidiëring belemmert langetermijnplanning en diepte-investeringen.*

Het budget van de Atlantische Commissie wordt voor ruim driekwart gefinancierd uit de instellingssubsidie van de overheid. De andere kwart is afkomstig van projectsubsidies van non-profitorganisaties en bijdragen van bedrijven, begunstigers en abonnees. Het aantal begunstigers en abonnees loopt terug en bedrijven zijn maar moeilijk te verleiden tot sponsoring. Hierdoor wordt de financiële basis steeds smaller. Doordat de subsidie per jaar wordt verstrekt kan de Atlantische Commissie geen plannen maken die het komende subsidiejaar overschrijden en worden diepte-investeringen in bijvoorbeeld de website of onderwijsmateriaal ontmoedigd. Omdat de subsidie pas in april van het lopende boekjaar wordt uitgekeerd en de Atlantische Commissie geen



egalisereserve mag aanhouden, kan de Atlantische Commissie aan het begin van het jaar geen grote financiële verplichtingen aangaan. Dit beperkt het aantal activiteiten in de eerste maanden van het jaar.

## 1.3 Aandachtspunten

### 1) *Debat en polemiek*

Zowel de openbare bijeenkomsten als het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* zouden aan dynamiek en diepgang winnen indien er vaker ruimte zou worden geboden voor debat en het bespreken van bepaalde thema's vanuit verschillende invalshoeken. Bij het organiseren van debatten zou af en toe kunnen worden samengewerkt met minder voor de hand liggende partners, zoals maatschappelijke organisaties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking of vredesvraagstukken. Op deze manier kunnen interessante thematische verbindingen worden gelegd en kan een nieuw publiek worden bereikt. Dit kan het debat in Nederland stimuleren en verbreden, wat de draagvlak-versterkende functie ondersteunt. Het gaat om het aanbrengen van meer variatie, waarbij de succesformule van meer formele bijeenkomsten kan worden behouden.

### 2) *Studenten en werkende jongeren*

Studenten vormen expliciet een doelgroep van de Atlantische Commissie. Werkende jongeren vormen als zodanig geen doelgroep, al bevinden zich binnen de andere doelgroepen (journalisten, politici, docenten en beleidsambtenaren) uiteraard ook jongeren. Gezien het belang dat breed gehecht wordt aan het betrekken van jongere generaties, is het de vraag of jongeren die werken in het bedrijfsleven of bij de overheid niet ook als een doelgroep moeten worden beschouwd. Het huidige aanbod lijkt nauwelijks aantrekkingskracht uit te oefenen op deze groepen. Het betrekken van studenten en jongeren hoeft niet per se exclusief te worden overgelaten aan de Jonge Atlantici, die voornamelijk een studentenpubliek bereikt. De Atlantische Commissie zou gerenommeerde sprekers bijvoorbeeld ook op een universiteit kunnen laten optreden. Ook kunnen een aangepast uitnodigingenbeleid en de website (zie verder) worden gebruikt om meer jongeren te bereiken. De Jonge Atlantici zouden ook kunnen samenwerken met verenigingen van jonge ambtenaren en een steviger jaarprogramma kunnen neerzetten met herkenbare elementen, zoals een politiek jongerencafé.

### 3) *Uitnodigingenbeleid*

Het uitnodigen van alleen de begunstigers en de speciale relaties voor openbare bijeenkomsten beperkt het bereik van deze activiteiten. Het is de vraag of openbare bijeenkomsten bedoeld zijn voor een min of meer afgebakend publiek (de begunstigers en de speciale relaties) of dat zij een breder publiek zouden moeten bereiken. In dat kader valt te overwegen om openbare bijeenkomsten niet alleen op de website aan te kondigen, maar ook via een e-mailbestand van geïnteresseerden, maatschappelijke organisaties, personeelsverenigingen van ministeries of grote bedrijven, alumnivereni-

gingen en universiteiten. Het kan voor de subsidieverstrekkers waardevol zijn dat een breder en gevarieerder publiek wordt bereikt, zelfs als dit leidt tot een verdere afname van het begunstigerbestand. Dit laatste is overigens nog maar zeer de vraag, want er zijn eenvoudige manieren om begunstigers iets extra's te bieden, zoals het verlenen van voorrang bij teveel aanmeldingen, een jaarlijkse exclusieve bijeenkomst of een besloten sessie met de spreker voorafgaand aan een lezing. Verder valt als besparingsmaatregel te overwegen om begunstigers en speciale relaties eenmaal te laten kiezen voor correspondentie per post of per e-mail.

#### 4) *Lesmateriaal*

Om het gebruik van het digitale lesmateriaal te bevorderen dient er nog meer energie in te worden gestoken. Punten van aandacht zijn daarbij de uiteenlopende behoeften van de verschillende opleidingsniveaus (VMBO, HAVO en VWO), een gebruiksaanwijzing voor docenten en het vergroten van de naamsbekendheid. Ook kunnen gebruikers worden gevraagd om *feedback* op het materiaal, waardoor het materiaal verder verbeterd kan worden.

#### 5) *Atlantisch Perspectief*

16

Het profiel van het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* zou onder andere worden versterkt door de artikelen te rubriceren als opinie, beschouwing of analyse. Voor dergelijke artikelen kan de redactie de auteurs van richtlijnen voorzien om een minimale kwaliteit te waarborgen. Daarnaast zou de aantrekkelijkheid en relevantie van het blad toenemen als er meer ruimte wordt geboden voor repliek en debat. Meer aandacht voor de kwaliteit van de artikelen verzwaart de acquisitietaak. Het valt daarom te overwegen om zes in plaats van acht nummers per jaar uit te brengen.

#### 6) *De website*

Momenteel presenteert de website overwegend informatie over de reguliere activiteiten en de traditionele publicaties van Atlantische Commissie. Het bezoekersaantal is laag. In dit digitale tijdperk kan de website meer dan nu het geval is worden beschouwd als een eigenstandig instrument om de doelgroepen voor te lichten over en te betrekken bij transatlantische veiligheidsvraagstukken. De website van de Atlantische Commissie heeft de potentie om een belangrijke informatiebron (of portaal) te zijn voor geïnteresseerden in internationale veiligheidsvraagstukken. Dit kan door het plaatsen van meer actuele nieuwsberichten, aankondigingen van externe evenementen, links naar relevante onderzoeksrapporten en denktanks, signalementen van boeken over transatlantische vraagstukken en video-items. Dit vergt een investering die wellicht over meerdere jaren dient te worden gespreid en een frequente actualisering van de website vereist meer personele inzet. Een deel van het inhoudelijke werk kan door stagiairs worden verricht.

#### 7) *Monitoring en analyse*

De Atlantische Commissie kan meer doen om haar bereik te monitoren en de tevredenheid van haar doelgroepen te peilen, opdat de inspanningen daarop kunnen

worden afgestemd. De onderwijsactiviteiten, waar deelnemers na afloop naar hun oordeel worden gevraagd, kunnen daarbij als voorbeeld dienen. Ook de lezers van het Atlantisch Perspectief, deelnemers aan NAVO-bezoeken en bezoekers van openbare bijeenkomsten kunnen naar hun oordeel worden gevraagd. De website dient een professionele teller te hebben die onder andere registreert welke pagina's worden bezocht en via welke weg men op de website is beland. Het verzamelen van dergelijke informatie vergt geen grote investeringen, maar wel extra personele handelingen.

#### 8) *Subsidie*

Indien de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie een subsidie voor vier jaar toekennen, zou dit de Atlantische Commissie in staat stellen om meer aan langetermijnplanning te doen en desgewenst enkele diepte-investeringen te doen in bijvoorbeeld de website of het lesmateriaal. Ook kan zij aan het begin van het jaar financiële verplichtingen aangaan, waardoor het aantal activiteiten beter over het jaar gespreid kan worden. De subsidiebeschikking dient expliciet te maken welke verwachtingen de ministeries hebben ten aanzien van de Atlantische Commissie op het gebied van de platformfunctie, de voorlichtingsfunctie en de kennisfunctie. Op basis daarvan kan tevens worden bekeken of het toegewezen budget in overeenstemming is met de ambities van de ministeries op dit terrein.

# 2

## Inleiding

## 2.1 Aanleiding en achtergrond

De stichting Atlantische Commissie stelt zich ten doel het publieke debat over (transatlantische) veiligheidsvraagstukken te entameren. Dit doet zij door het organiseren van activiteiten voor een algemeen publiek en voor specifieke doelgroepen, het geven van voorlichting en het stimuleren van onderzoek.

Deze evaluatie van de Atlantische Commissie vond plaats op verzoek van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. Beide ministeries verstrekken een jaarlijkse instellingssubsidie aan de Atlantische Commissie.<sup>2</sup> Aanleiding voor de evaluatie vormde het verzoek van de Atlantische Commissie voor een meerjarige subsidie, voor vier jaar. Om deze te kunnen toekennen wensten de beide ministeries een evaluatie van de Atlantische Commissie. Een aanvullende aanleiding kan worden gevonden in het feit dat de Atlantische Commissie in 1999, tien jaar geleden, voor het laatst extern werd geëvalueerd.

## 2.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van de evaluatie is inzicht verschaffen in de wijze waarop en de mate waarin de Atlantische Commissie haar doelstelling realiseert. Dit heeft als eerste functie het afleggen van verantwoording over de wijze van de besteding van de overheidssubsidie. De tweede functie is het trekken van lering voor de toekomst, door zowel de Atlantische Commissie als de subsidieverleners.

De centrale evaluatievragen waren de volgende:

- 1) Wat was de relevantie en effectiviteit van de door de Atlantische Commissie ontplooiende activiteiten?
- 2) Wat was de doelmatigheid van de Atlantische Commissie?

*Relevantie* heeft in dit verband betrekking op a) de mate waarin de doelstelling van de Atlantische Commissie aansluit bij de beleidsdoelstellingen van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie en b) de mate waarin de ontplooiende activiteiten op een logische wijze passen binnen de doelstelling van de Atlantische Commissie. Onder *effectiviteit* wordt verstaan de mate waarin de activiteiten hebben bijgedragen aan het realiseren van de beoogde doelstelling. De *doelmatigheid* komt op het niveau van de organisatie als geheel aan bod en heeft in deze evaluatie uitsluitend betrekking op de transparantie van de financiële en inhoudelijke verslaglegging en de gevolgen van de wijze van financiering voor de mate waarin de Atlantische Commissie haar doelen kan realiseren.

<sup>2</sup> Tot en met 2008 droeg ook het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap bij aan de jaarlijkse subsidie, ten behoeve van de onderwijsmedewerker van de Atlantische Commissie.

### Deelvragen met betrekking tot de relevantie

- In hoeverre sluit de doelstelling van de Atlantische Commissie aan bij de operationele doelstellingen van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie?
- Welke typen activiteiten zijn er ondernomen en met welke frequentie?
- Hoe verhieldden de activiteitdoelstellingen zich tot de algemene doelstelling van de Atlantische Commissie?
- Op welke doelgroepen richtten de activiteiten zich?
- Sloten de activiteiten qua inhoudelijke thematiek aan bij de doelstelling van de Atlantische Commissie?
- Hoe beoordelen de deelnemers/afnemers, de subsidieverstrekkers en deskundigen de relevantie van de activiteiten?

### Deelvragen met betrekking tot de effectiviteit

- In welke mate werd de activiteitendoelstelling behaald?
- Wat was het bereik van de activiteiten in termen van aantallen en doelgroepen van de deelnemers/afnemers?
- Hoe beoordelen de deelnemers/afnemers, de subsidieverstrekkers en deskundigen de kwaliteit van de activiteiten?

20

### Deelvragen met betrekking tot de doelmatigheid

- Biedt de verslaglegging inzicht in de uitvoering van de activiteiten? Worden de uitgaven ten behoeve van de activiteiten afdoende verantwoord in de financiële verslaglegging?
- In hoeverre faciliteert of belemmert de huidige wijze van financiering (mix van geldstromen, jaarlijkse subsidiëring) het realiseren van de doelstellingen?

## 2.3 Methoden van dataverzameling

### Bureaustudie

Om te beginnen heeft het evaluatieteam een bureaustudie uitgevoerd. Uit de archieven van de Atlantische Commissie werden de verslagen van de vergaderingen van het dagelijks bestuur, het algemeen bestuur en de Atlantische Onderwijscommissie bestudeerd, alsmede de jaarstukken, de overzichten van de openbare activiteiten (onderwerp, sprekers, agenda, deelnemerslijsten), de onderwijsactiviteiten (inclusief deelnemer-evaluaties) en de studiebezoeken. Daarnaast werden de websites van de Atlantische Commissie, haar zusterorganisaties en de Atlantic Treaty Association geïnventariseerd.

### Interviews

Vervolgens heeft het evaluatieteam interviews afgenomen om een duidelijker beeld te krijgen van de doelstelling, organisatie en werkwijze van de Atlantische Commissie. Ook zijn de interviews benut om een oordeel te verkrijgen over de relevantie en effectiviteit van de activiteiten en publicaties van de Atlantische Commissie. Een lijst van geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage 6.

### Peer review

Twee deskundigen hebben – onafhankelijk van elkaar – een beoordeling gegeven van het tijdschrift *Atlantisch Perspectief*. Deze beoordelingen zijn gebruikt als aanvulling op het oordeel van de geïnterviewden over het *Atlantisch Perspectief*. Beide panelleden schreven hun beoordeling op basis van een bestudering van vier nummers en acht artikelen, aan de hand van door het evaluatieteam geformuleerde beoordelingscriteria (zie bijlage 3).

### Survey

De evaluatie heeft gebruik kunnen maken van twee soorten enquêtes onder Nederlandse docenten in het voortgezet onderwijs die door de Atlantische Commissie zelf zijn uitgevoerd. In de eerste plaats gaat het om een in het voorjaar van 2009 gehouden enquête die betrekking had op het gebruik van het onderwijsmateriaal van de Atlantische Commissie.<sup>3</sup> In de tweede plaats maakt de Atlantische Commissie standaard gebruik van evaluatieformulieren die docenten aan het eind van een onderwijsconferentie of -seminar kunnen invullen. De vragen in dit formulier hebben niet alleen betrekking op de betreffende bijeenkomst, maar ook op het onderwijsmateriaal van de Atlantische Commissie. Vanwege de bruikbaarheid van deze enquêtes heeft IOB afgezien van een eigen survey onder docenten.

21

### Directe waarneming

Het evaluatieteam heeft in de periode juli tot en met oktober 2009 een aantal openbare activiteiten van de Atlantische Commissie en de Jonge Atlantici bijgewoond. Een overzicht van deze bijeenkomsten is opgenomen in bijlage 4.

## 2.4 Afbakening

### Evaluatieperiode

De evaluatieperiode beslaat vier jaar, te weten 2006 tot en met 2009. Omdat het onderzoek in november 2009 werd afgerond, zijn de activiteiten tot en met oktober 2009 in de evaluatie meegenomen.

### Selectie van activiteiten

Voor de beantwoording van de vraag naar de relevantie van de activiteiten is het geheel van de door de Atlantische Commissie uitgevoerde activiteiten in de evaluatie betrokken,

3 De vragenlijst is in het voorjaar van 2009 uitgezet. Ten eerste zijn honderd vragenlijsten verstuurd naar een willekeurige steekproef van de docenten die eerder een activiteit van de Atlantische Onderwijscommissie hadden bezocht. Hierop zijn 24 geldig ingevulde vragenlijsten ontvangen. Daarnaast is de vragenlijst naar 500 scholen gestuurd en evenredig gericht aan de secties Maatschappijleer, Geschiedenis en Aardrijkskunde. Daarvan zijn 82 geldig ingevulde formulieren ontvangen (tezamen 106). Uitgebreidere informatie over de methode van dataverzameling is te vinden in het onderzoeksrapport: Maaïke Dingemans-Derix, *Factoren die het gebruik van het door de Atlantische Commissie ontwikkelde lesmateriaal beïnvloeden*, 2009.

met uitzondering van de categorie ‘overige activiteiten’ die geheel uit andere middelen wordt gefinancierd dan de overheidssubsidie.

Voor de beantwoording van de vraag naar de effectiviteit is omwille van een tijdige uitvoering van de evaluatie een selectie van activiteiten gemaakt. De selectie van activiteiten is gebaseerd op de vraag welke activiteiten zich naar hun aard het beste lenen voor een oordeel over hun bereik en kwaliteit. Daarbij stond vast dat de belangrijkste en meest voorkomende activiteiten (openbare bijeenkomsten, onderwijsconferenties en -seminars, bezoeken aan het NAVO-hoofdkwartier en het tijdschrift Atlantisch Perspectief) onderdeel moesten uitmaken van de selectie.

Tabel 2.1 Selectie van activiteiten die op effectiviteit zijn beoordeeld	
Wel	Niet
<b>Forum- en netwerkactiviteiten</b>	
Reizen/briefings voor journalisten en andere doelgroepen naar het NAVO-hoofdkwartier Voorlichting via de servicedesk Publieke opinieonderzoek Jonge Atlantici Website	Studiereizen naar hoofdsteden Hoogleraar Atlantische Commissie Netwerk van de Atlantic Treaty Association Bijdragen van de directeur aan cursussen en publicaties van andere organisaties.
<b>Onderwijsactiviteiten</b>	
Websheets Onderwijsconferentie Regionale onderwijsseminars / nascholingscursussen	Buitenlandse reizen voor docenten
<b>Openbare bijeenkomsten</b>	
Lezingen Seminars Conferenties	
<b>Publicaties</b>	
Atlantisch Perspectief	(Semi)wetenschappelijke publicaties Jaarverslag
<b>Overige activiteiten</b>	
	Bezoekersprogramma Amerikaanse ‘fellows’ van het German Marshall Fund of the US Besloten bijeenkomsten en videoconferenties Aliante 2006

De vraag naar de doelmatigheid is op het niveau van de stichting als geheel en niet op activiteitsniveau beantwoord.



## 2.5 Organisatie van de evaluatie

De Terms of Reference van deze evaluatie zijn op 24 juli 2009 vastgesteld door de secretaris-generaal van het ministerie van Buitenlandse Zaken en de plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van Defensie.

De evaluatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van IOB-medewerker drs. B.R. Limonard, in samenwerking met IOB-onderzoeksmedewerker mw. drs. M. Piepenbrink-Lagerwaard. Zij hebben het dossieronderzoek verricht, de interviews afgenomen en het evaluatierrapport opgesteld. Het onderzoek is uitgevoerd tussen eind juli en begin november 2009.

De evaluatie is begeleid door een referentiegroep waarin de volgende personen zitting hadden: mw. drs. E. Schouten (hoofd afdeling Veiligheids- en Defensiebeleid van het ministerie van Buitenlandse Zaken), prof. dr. J.G. Siccama en drs. J.D. Veldman (respectievelijk adviseur Kennis- en Strategiebeleid en senior beleidsmedewerker bij de hoofddirectie Algemene Beleidszaken van het ministerie van Defensie), dr. A. Boxhoorn (directeur van de Atlantische Commissie) en dr. P. van Ham (directeur van het Global Governance onderzoeksprogramma van Instituut Clingendael). De referentiegroep kwam op 16 juli 2009 bijeen om de concept-Terms of Reference te bespreken en op 4 november 2009 om het conceptevaluatierapport te bespreken. De eerste bijeenkomst werd voorgezeten door directeur IOB drs. A. van Ojik, de tweede door waarnemend directeur IOB dr. H.E.J. Jorritsma.

23

Het panel voor de beoordeling van het magazine *Atlantisch Perspectief* bestond uit: prof. dr. G. Scott-Smith (Senior Fellow bij het Roosevelt Studies Center in Middelburg en bijzonder hoogleraar Geschiedenis van de Diplomatieke Betrekkingen aan de Universiteit Leiden) en drs. R. Korteweg (beleidsanalist van het Den Haag Centrum voor Strategische Studies – HCSS).

IOB-inspecteurs mw. dr. M.M.W. Stegeman en drs. G.J. van der Zwan traden op als meelezers.

Het rapport is vastgesteld door waarnemend directeur IOB Henri Jorritsma.

## 2.6 Opbouw van het rapport

- Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de organisatie en werkwijze van de Atlantische Commissie. Dit dient voor een beter begrip bij het lezen van de rest van het rapport van de wijze waarop de Atlantische Commissie haar doelstelling nastreeft.
- Hoofdstuk 4 gaat in op de subsidierelatie tussen de Atlantische Commissie en de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. Hierbij wordt tevens ingegaan op de mate waarin de doelstelling en activiteiten van de Atlantische Commissie in het

verlengde liggen van de beleidsdoelstellingen van de beide ministeries (het eerste deel van de relevantievraag).

- Hoofdstuk 5 gaat in op de activiteiten (inclusief de publicaties en de website) van de Atlantische Commissie en geeft uiteindelijk een oordeel over de relevantie en effectiviteit daarvan.
- Hoofdstuk 6 geeft antwoord op de doelmatigheidsvraag, door in te gaan op de financiële en inhoudelijke verslaglegging door de Atlantische Commissie en de gevolgen van de wijze van financiering voor het kunnen realiseren van haar doelstelling.



3

# Organisatie en werkwijze van de Atlantische Commissie

Dit hoofdstuk bespreekt de organisatie en werkwijze van de stichting Atlantische Commissie. Dit dient voor een beter begrip bij de lezer van de wijze waarop de Atlantische Commissie haar doelstelling nastreeft.

### 3.1 Doelstelling en karakter

De Atlantische Commissie werd in 1952 opgericht als een gezamenlijke commissie van de Nederlandse Raad der Europese Beweging (NREB) en de Vereniging voor een Internationale Rechtsorde (VIRO).<sup>4</sup> De doelstelling van de Atlantische Commissie wordt op verschillende plaatsen in net iets andere bewoordingen geformuleerd, waarbij de formuleringen steeds op een andere doelgroep lijken te zijn gericht (zie box 3.1).

#### Box 3.1 *Doelstelling van de Atlantische Commissie*

‘De stichting heeft ten doel belangstelling en inzicht te wekken in de internationale Atlantische samenwerking. De stichting tracht haar doel te verwezenlijken door: a. vraagstukken ter zake te onderzoeken of te doen onderzoeken; b. omtrent zodanige vraagstukken voorlichting te geven; c. studies op deze gebieden te publiceren in tijdschriften en andere uitgaven, al dan niet door haarzelf uitgegeven; d. het organiseren van lezingen en conferenties, en voorts alle andere rechtens geoorloofde middelen.’ (Statuten stichting Atlantische Commissie 1986)

‘De doelstelling van de stichting Atlantische Commissie is het entameren van het publieke debat over (transatlantische) veiligheidsvraagstukken, in het bijzonder de rol van de NAVO.’ (Subsidieaanvragen 2006-2009)

‘Zij geeft voorlichting over en stimuleert onderzoek naar thema’s zoals de betrekkingen tussen de Verenigde Staten en Europa, ontwikkelingen in de NAVO en Europese veiligheidskwesties. De Atlantische Commissie wil hiermee de maatschappelijke discussie over deze onderwerpen bevorderen.’ (Website en openbaar jaarverslag)

‘De Commissie stelt zich ten doel studie te maken van en voorlichting te geven over vraagstukken van vrede en veiligheid in Atlantisch verband om zodoende de maatschappelijke discussie over deze onderwerpen te bevorderen.’ (Jaarstukken 2006-2008)

Wat opvalt is dat de statutaire doelstelling niet spreekt over veiligheidskwesties, terwijl alle andere formuleringen dit aspect juist benadrukken. Dat hoeft niet te verbazen, want hoewel het ‘transatlantische ideaal’ in de vroege jaren ’50 een bredere reikwijdte

4 Deze organisaties bestaan nu onder de namen Europese Beweging in Nederland (EBN) en de Nederlandse Vereniging voor de Verenigde Naties (NVVN).

had dan veiligheid en defensie<sup>5</sup> is de transatlantische ‘lotsverbondenheid’ als gevolg van de Koude Oorlog het meest concreet vormgegeven binnen de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO).<sup>6</sup> De NAVO is traditioneel een speerpunt van de Atlantische Commissie en blijft dat. Wel is er met het einde van de Koude Oorlog ook aandacht gekomen voor het Europees Veiligheids- en Defensiebeleid (EVDB) en nieuwe veiligheidsbedreigingen. In de kern blijft de Atlantische Commissie daarmee een platform voor discussie over relevante veiligheids- en defensievraagstukken. Tegelijk verstaat zij onder transatlantisch alles wat in Europa en de Verenigde Staten op de politieke agenda staat. Het is daarmee de vraag in hoeverre haar doelstelling ruimte laat voor veiligheidsvraagstukken die niet per se een transatlantisch karakter hebben en voor transatlantische vraagstukken die niet per se een veiligheidsdimensie hebben.

28

Kern van de doelstellingen – met uitzondering van de statutaire – vormt het stimuleren van een maatschappelijke discussie (ook wel geformuleerd als ‘het entameren van het publieke debat’). Het stimuleren van dit debat doet de Atlantische Commissie vanuit een onafhankelijke positie, die wordt gewaarborgd door de samenstelling van het bestuur (zie paragraaf 3.2). Wel beschouwt zij de platformfunctie als onlosmakelijk verbonden met een draagvlakfunctie. Het object van de draagvlak is dan de transatlantische samenwerking, een actief buitenlands en veiligheidsbeleid of, meer algemeen gesteld, een internationale oriëntatie van Nederland. De Atlantische Commissie doet dit niet door (politieke) standpunten in te nemen, maar door aandacht te vragen voor transatlantische veiligheidskwesties. In die zin kan de Atlantische Commissie worden beschouwd als een vorm van ‘publieksdiplomatie’.

Andere elementen die in de doelstellingen worden genoemd, zijn het geven van voorlichting, het stimuleren van onderzoek, het publiceren van boeken en tijdschriften en het organiseren van bijeenkomsten. De Atlantische Commissie is geen denktank en heeft niet de capaciteit om zelf (veel) onderzoek te verrichten. In het verleden (tot halverwege de jaren 1990) zijn er wel studiegroepen geweest die rapporten publiceerden.

De Atlantische Commissie richt zich met haar activiteiten niet op het grote publiek, maar op specifieke doelgroepen, die als ‘kennisvermenigvuldigers’ worden beschouwd. Het gaat om journalisten, politici, beleidsambtenaren, docenten in het voortgezet onderwijs en studenten. Sommige soorten activiteiten richten zich op een specifieke doelgroep, andere op ‘een algemeen publiek’, waarmee in eerste instantie de begunstigers en de speciale relaties worden bedoeld.

5 Zie voor een beschrijving van deze beginperiode, alsmede voor een uitgebreid overzicht van vijftig jaar geschiedenis van de Atlantische Commissie: R. van Diepen, *Beschaafd ageren voor de NAVO*, Den Haag: Atlantische Commissie 2002.

6 Wel roept dit de vraag op in hoeverre veiligheidskwesties de focus van de Atlantische Commissie zouden moeten zijn. De historisch gegroeide subsidierelatie met de ministeries van Defensie en de directie Veiligheidsbeleid van het ministerie van Buitenlandse Zaken, de opgebouwde netwerken en expertise en niet in de laatste plaats het voortbestaan van de NAVO als belangrijke veiligheidsorganisatie maken een heroverweging voor de Atlantische Commissie echter niet voor de hand liggend.

Omdat de Atlantische Commissie een stichting is en geen vereniging heeft zij geen leden. In de praktijk fungeert het 'begunstigerschap' van de Atlantische Commissie als een proxy-lidmaatschap. Begunstigers betalen een jaarlijkse contributie en ontvangen daarvoor het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* en de uitnodigingen voor de publieksactiviteiten.<sup>7</sup> Daarnaast is er een groep speciale relaties, die uit hoofde van hun functie belangrijk zijn voor de Atlantische Commissie. Het gaat om de leden van het bestuur, leden van de relevante Kamercommissies, militairen en beleidsambtenaren van het ministerie van Defensie, beleidsambtenaren van de relevante directies van het ministerie van Buitenlandse Zaken, de Nederlandse ambassades in de OVSE-landen, journalisten, oud-bestuursleden, het *corps diplomatique* in Den Haag en Brussel, wetenschappers, oud-medewerkers en oud-stagiairs.<sup>8</sup> Zij ontvangen eveneens de uitnodigingen voor de openbare bijeenkomsten en – een deel van hen – tevens het *Atlantisch Perspectief*.

### 3.2 Bestuur

De stichting Atlantische Commissie heeft een dagelijks en een algemeen bestuur. Het dagelijks bestuur bestaat uit een voorzitter, twee vice-voorzitters, een penningmeester, een secretaris, een waarnemer namens het ministerie van Buitenlandse Zaken, een waarnemer namens het ministerie van Defensie en nog een beperkt aantal andere leden. Het algemeen bestuur is breder van samenstelling.<sup>9</sup>

De onafhankelijkheid van de stichting Atlantische Commissie wordt gewaarborgd doordat de meeste grote politieke stromingen en de relevante wetenschappelijke disciplines in het bestuur zijn vertegenwoordigd. In het dagelijks bestuur zitten onder andere leden van de Tweede Kamerfracties van de PvdA, het CDA en de VVD. In het algemeen bestuur zitten collega-Kamerleden uit deze fracties, aangevuld door collega's van de ChristenUnie en GroenLinks. Kamerleden vervullen het bestuurslidmaatschap vanuit hun functie.<sup>10</sup>

De functie van voorzitter wordt doorgaans vervuld door een politicus, waarbij de in het bestuur vertegenwoordigde politieke partijen op roulatiebasis een kandidaat leveren.<sup>11</sup> De voorzitter houdt frequent contact met de directeur en zit naast de bestuursvergaderingen ook tal van openbare bijeenkomsten voor. De penningmeester speelt een rol op

7 In 2009 bedroeg het aantal begunstigers 290.

8 Dit bestand bestaat uit ongeveer 750 personen.

9 Zie voor de samenstelling van het dagelijks en algemeen bestuur: <http://www.atlcom.nl/atlantische-commissie/bestuur/>

10 Traditioneel worden de woordvoerders Buitenlandse Zaken en Defensie van alle grote en coalitiepartijen in de Tweede Kamer hiervoor uitgenodigd. Dat betekent echter niet dat alle partijen op de uitnodiging ingaan.

11 Gedurende de evaluatieperiode vervulde voormalig minister en voormalig voorzitter van de Tweede Kamer Piet Bukman (CDA) de functie van voorzitter. Voor hem was het Tweede Kamerlid Jan Hoekema (D66) voorzitter en daarvoor de (destijds) Europarlementariër Gijs de Vries (VVD).

afstand. De dagelijkse financiële handelingen (tot een bepaald bedrag) worden verricht door de directeur. Eens per kwartaal verifieert de penningmeester de financiële handelingen en verleent hij goedkeuring aan (voorgenomen) uitgaven boven het vastgestelde normbedrag.

In de praktijk functioneert het bestuur van de Atlantische Commissie als een Raad van Toezicht. De bestuursleden hebben wel een formele statutaire verantwoordelijkheid, maar in de praktijk is hun rol meer die van adviseur op afstand. Wel zit het dagelijks bestuur dichter op de organisatie en houdt het zich meer met details bezig dan het algemeen bestuur. Bestuursvergaderingen worden over het algemeen matig bezocht vanwege tijdgebrek van veel bestuursleden.<sup>12</sup> Toch zijn de meeste bestuursleden zeer betrokken en desgevraagd bereid om advies te geven of hun medewerking te verlenen aan een activiteit. In 2007 is het gebruik ingevoerd om na afloop van een vergadering van het algemeen bestuur een spreker een inhoudelijke inleiding te laten geven, waarna ruimte is voor discussie. Bestuursleden zijn hierover zeer enthousiast.

### 3.3 Directie en bureau

30

De stichting Atlantische Commissie heeft een bureau met vaste medewerkers. De directeur van de Atlantische Commissie is zowel inhoudelijk als zakelijk directeur. Dat wil zeggen dat hij inhoudelijk verantwoordelijk is voor het bedenken van de onderwerpen van de activiteiten en publicaties en zakelijk voor de organisatie en financiële huishouding van de Atlantische Commissie. De directeur vervult een schakelfunctie tussen het bestuur en het bureau.

Het bureau is belast met de voorbereiding en uitvoering van diverse activiteiten van de Atlantische Commissie. Het organiseert lezingen, seminars, conferenties en andere activiteiten en verzorgt de redactie, productie en verspreiding van het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* en de overige publicaties. Ook het onderhouden van de website van de Atlantische Commissie behoort tot het takenpakket van het bureau.<sup>13</sup>

Op 1 oktober 2009 werd het bureau van de Atlantische Commissie gevormd door de directeur, een *chef de bureau/webredacteur*, een eindredacteur *Atlantisch Perspectief*, een onderwijsmedewerker en een managementassistente (tezamen 4,4 fte). Gedurende de evaluatieperiode zijn de taken een aantal keer verschoven tussen de bureaumedewerkers. Zo was de functie van webredacteur tot eind 2007 een zelfstandige functie. Vanaf 2008 heeft de *chef de bureau* deze functie op zich genomen. In september 2009 is de functie van managementassistente gecreëerd. Deze functie kwam in de plaats van de projectmedewerker die tot 2009 bestond. Gedurende 2007 en 2008 is de

12 Het algemeen bestuur vergadert vier keer per jaar, het dagelijks bestuur acht keer per jaar. Vergaderingen van het algemeen bestuur worden gecombineerd met die van het dagelijks bestuur.

13 Atlantische Commissie, Jaarverslagen 2006-2008, pagina 7.



functie van projectmedewerker twee jaar lang gecombineerd met de functie van onderzoeker. In de praktijk bleek echter dat de organisatorische taken om voorrang vroegen, waardoor de onderzoeksactiviteiten niet het gehoopte aantal publicaties opleverden.

Het bureau van de Atlantische Commissie is klein en dit maakt de organisatie kwetsbaar bij uitval. Dit geldt temeer daar de directeur de spin in het web is en er voor hem geen achtervang is geregeld. Indien de directeur onverwacht uitvalt, kunnen de uitvoering van het jaarprogramma en de organisatorische en financiële processen in gevaar komen.

### Stagiairs

De Atlantische Commissie maakt voor de uitvoering van haar werkzaamheden vrijwel permanent gebruik van stagiairs afkomstig van verschillende universiteiten en studierichtingen. Per jaar zijn er meestal zes stagiairs die gemiddeld vier maanden stage lopen (steeds twee tegelijk). De stagiairs ondersteunen de stafmedewerkers van het bureau bij hun werkzaamheden. De meest voorkomende werkzaamheden zijn het meewerken aan de praktische organisatie van bijeenkomsten, het schrijven voor de rubriek Atlantisch Nieuws (in het Atlantisch Perspectief en op de website), het maken van een verslag van de publieksactiviteiten (ten behoeve van de website) en het ondersteunen van de Atlantische Onderwijscommissie. Ook komen informatieverzoeken in eerste instantie bij de stagiairs binnen, welke zij zo mogelijk zelf afhandelen. De stagiairs ontvangen een beperkte stagevergoeding.

31

Uit de interviews met (oud-)stagiairs komt naar voren dat verreweg de meesten van hen met tevredenheid terugkijken op hun stageperiode. Ook zijn veel van hen nog betrokken bij de activiteiten van de Atlantische Commissie; soms als bezoeker van openbare bijeenkomsten, vaak ook nog als actief lid van de Jonge Atlantici (zie paragraaf 3.6). Veel stagiairs gaven aan dat de inhoudelijke uitdaging tijdens de stage steviger had mogen zijn. De meesten van hen hadden echter begrip voor het feit dat de organisatorische werkzaamheden voorrang kregen. Ook betreurden sommigen dat het schrijven van een artikel voor het Atlantisch Perspectief stuitte op kwaliteitseisen. Veel (oud-)stagiairs gaven aan dat de stage hen een beter begrip van de Haagse verhoudingen en een goede netwerkpositie had geboden. Er konden echter geen voorbeelden worden gegeven waarbij de stage behulpzaam was gebleken bij het vinden van een baan bij de overheid.

## 3.4 Atlantische Onderwijscommissie

Ten behoeve van de onderwijsactiviteiten wordt de Atlantische Commissie ondersteund door de Atlantische Onderwijscommissie. De Atlantische Onderwijscommissie probeert de aandacht voor internationale (veiligheids)vraagstukken in het voortgezet onderwijs te bevorderen door het organiseren van conferenties, seminars en nascho-

lingscursussen. Ook geeft de Atlantische Onderwijscommissie enkele publicaties voor docenten uit, zoals onderwijspapers en *websheets* over verschillende thema's. In 2009 is er een lespakket over 400 jaar Nieuw-Nederland gepubliceerd.

In de Atlantische Onderwijscommissie zitten vertegenwoordigers uit het voortgezet onderwijs en het hoger beroepsonderwijs (lerarenopleidingen). Vier docentenverenigingen, te weten de Vereniging voor docenten Geschiedenis en staatsinrichting in Nederland (VGN), de Europese Vereniging voor Geschiedenisleraren (EUROCLIO), de Nederlandse Vereniging van Leraren Maatschappijleer (NVLM) en het Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap (KNAG) zijn in de Onderwijscommissie vertegenwoordigd. Daarnaast zitten er docenten die affiniteit hebben met het onderwerp op persoonlijke titel in het bestuur. De Atlantische Onderwijscommissie heeft een voorzitter en een secretaris.<sup>14</sup> Zij heeft geen penningmeester, want zij is voor haar budget afhankelijk van de Atlantische Commissie. De Onderwijscommissie vergadert ongeveer zesmaal per jaar. Tijdens deze vergaderingen wordt teruggeblikt op de georganiseerde activiteiten (onderwijsconferenties en -seminars, studiereizen e.d.), nagedacht over onderwerpen en sprekers voor nieuwe activiteiten en gesproken over het te ontwikkelen lesmateriaal. De onderwijscommissie werkt vanzelfsprekend nauw samen met de onderwijsmedewerker van de Atlantische Commissie.

32

### 3.5 Jonge Atlantici

Om studenten en jongeren beter te kunnen bereiken heeft de Atlantische Commissie begin 2006 een nieuwe commissie opgericht, de Jonge Atlantici. De Jonge Atlantici stelt zich ten doel om studenten en jongeren bewust te maken van en te betrekken bij gezamenlijke veiligheidsvraagstukken van de Verenigde Staten en Europa. Zij is een platform voor dialoog over de toekomst van de NAVO, zowel voor jongeren binnen Nederland als in de andere NAVO-landen en landen aangesloten bij het Partnerschap voor de Vrede. Om dit te bereiken, organiseert Jonge Atlantici verschillende nationale en internationale evenementen die gericht zijn op een jong publiek (18-35), waarbij zij samenwerkt met een groot aantal partnerorganisaties.<sup>15</sup>

De commissie Jonge Atlantici bestaat voornamelijk uit werkende jongeren en studenten. De meeste commissieleden zijn oud-stagiairs van de Atlantische Commissie, die door het commissielidmaatschap betrokken blijven bij de Atlantische Commissie. Evenals de Atlantische Onderwijscommissie heeft het bestuur van de Jonge Atlantici een voorzitter en een secretaris.

<sup>14</sup> De taak van secretaris wordt vervuld door de directeur van de Atlantische Commissie.

<sup>15</sup> Atlantische Commissie, Jaarverslag 2006, pagina 10.

### Box 3.2 *Jonge Atlantici en stichting JASON*

Nederland verkeert in de bijzondere positie twee jongerenorganisaties te hebben die activiteiten organiseren op het terrein van de (transatlantische) veiligheidsvraagstukken. De doelstelling en doelgroep van de Jonge Atlantische zijn identiek aan die van een stichting die sinds 1975 opereert onder de naam stichting JASON (Jong Atlantisch Samenwerkingsorgaan Nederland). Deze stichting, die wordt bestuurd door studenten en jonge academici, organiseert lezingen en debatten voor jongeren en geeft een eigen magazine uit (JASON Magazine). In het verleden was er een nauwe werkrelatie met de Atlantische Commissie, al was stichting JASON een onafhankelijke stichting.

Door financiële en personele problemen leidde stichting JASON tussen 2003 en 2006 een noodlijdend bestaan. In dat licht besloot de Atlantische Commissie een eigen jongerencommissie in te stellen om de doelgroep jongeren te bedienen. Inmiddels is stichting JASON echter uit het dal gekropen en organiseert zij jaarlijks activiteiten voor studenten op het gebied van vrede en veiligheid. De focus op de transatlantische relatie is bij stichting JASON echter secundair geworden.

33

De Jonge Atlantici is aangesloten bij de Youth Atlantic Treaty Association (YATA) de jongerenorganisatie van de ATA (zie paragraaf 3.6). Van november 2008 tot oktober 2009 was de voorzitter van de Jonge Atlantici tevens secretaris-generaal van de YATA.

In 2007 is het studentbegunstigerschap ingesteld.<sup>16</sup> Begunstigers jonger dan 31 jaar betalen een gereduceerd tarief en zijn automatisch lid van de Jonge Atlantici. Zij ontvangen in aanvulling op het reguliere pakket ook uitnodigingen voor de activiteiten van de Jonge Atlantici. Door deze doelgroep via een 'jongerenlidmaatschap' bij de Atlantische Commissie te betrekken, wordt gepoogd nieuwe aanwas te creëren ter compensatie van het teruglopende bestand van reguliere begunstigers en abonnees.

## 3.6 De Atlantic Treaty Association en haar leden

### 3.6.1 De Atlantic Treaty Association

De Atlantische Commissie is lid en medeoprichter (1954) van de Atlantic Treaty Association (ATA). De ATA is een netwerkorganisatie die optreedt in de Euro-Atlantische zone en daarbuiten. Het doel van de ATA is om de waarden van het Noord-Atlantische Verdrag (vrijheid, vrede, veiligheid en de *rule of law*) te bevorderen, door politieke leiders, academici en diplomaten bij elkaar te brengen. Zij fungeert als een forum waarbinnen de aangesloten organisaties hun gemeenschappelijke belangen kunnen verwezenlijken. Per land kan slechts één organisatie lid worden van de ATA. Naast de reguliere leden (organisaties uit de NAVO-landen) zijn er geassocieerde leden (organi-

<sup>16</sup> Wel bestond al het studentenabonnement op *Atlantisch Perspectief*.

saties uit de landen die zijn aangesloten bij het NAVO-Partnerschap voor de Vrede). Op dit moment heeft de ATA 28 reguliere leden en 13 geassocieerde leden. Verder is er een waarnemend lid (Israël).

### Box 3.3 *Structuur van de ATA*

De Voorzitter wordt gekozen door de Assemblee, op voorstel van de Raad, voor een periode van drie jaar. De voorzitter onderhoudt contact met NAVO officials en militairen, de NAVO Parlementaire Assemblee en contacten binnen het bedrijfsleven, de academische wereld en politieke organisaties.

De Secretaris-generaal wordt gekozen door de Assemblee, op voorstel van het Bureau en de Raad, voor drie jaar. De Secretaris-generaal is verantwoordelijk voor de afhandeling van de dagelijkse zaken van de ATA.

Het Bureau bestaat uit de Voorzitter, de vicevoorzitters, de Secretaris-generaal, de thesaurier, de YATA-voorzitter en de raadsadviseur. Het ondersteunt de Raad in beleidszaken en helpt bij het uitvoeren van besluiten van de Raad en de Assemblee. Daarnaast is het Bureau geman-dateerd om werkrelaties te onderhouden met de NAVO Parlementaire Assemblee.

De Raad is samengesteld uit de leden van het Bureau en (tot maximaal drie) afgevaardigden van elk ATA-lid (regulier lid, geassocieerd lid of waarnemend lid). De Raad heeft de bevoegdheid om namens de ATA op te treden, normaal gesproken op voorstel van het Bureau (onderworpen aan ratificatie door de Assemblee). De Raad vergadert tweemaal per jaar.

De Assemblee is samengesteld uit afgevaardigden van de leden. De Assemblee vergadert eens per jaar en is de hoogste besluitvormende autoriteit binnen de ATA. Resoluties die worden voorgelegd aan de Assemblee vereisen een enkelvoudige meerderheid van de stemmen uitgebracht door de leden en geassocieerd leden. Elke delegatie heeft één stem.

Bron: ATA-website: [www.ata-sec.org/](http://www.ata-sec.org/)

De Atlantische Commissie is vertegenwoordigd in de Assemblee en de Raad van de ATA en neemt met een delegatie deel aan de vergaderingen van deze instellingen. Van 2003 tot oktober 2009 was de directeur van de Atlantische Commissie vicevoorzitter van het ATA-bureau.

Om jongeren uit Europa en Amerika te betrekken is een jongerenafdeling opgericht, genaamd de Youth Atlantic Treaty Association (YATA). Jonge Atlantici is de officiële Nederlandse vertegenwoordiger bij de YATA.<sup>17</sup>

17 Zie: [www.atlantic-youth.org](http://www.atlantic-youth.org) voor meer informatie over de YATA.

### 3.6.2 Zusterorganisaties van de Atlantische Commissie

Na inventarisatie van de websites van de 28 reguliere ATA-leden blijkt dat er aanzienlijke onderlinge verschillen bestaan.<sup>18</sup> De meeste organisaties betitelen zichzelf als een non-gouvernementele, onafhankelijke organisatie, die een platform biedt voor het transatlantische veiligheidsdebat. Opvallend is dat zes organisaties zich als ‘Euro-Atlantische’ organisatie bestempelen, om daarmee aan te geven dat zij ook het Europees Veiligheids- en Defensiebeleid tot hun onderwerp rekenen.<sup>19</sup> De namen en rechtsvormen verschillen verder van (Euro)Atlantic Association, Committee, Council, Club tot Organisation. Sommige organisaties worden gesubsidieerd door de overheid. Daarnaast vragen sommige organisaties lidmaatschapgeld. De Atlantic Council of the United States wordt geheel gefinancierd uit private middelen.

Uit de vergelijking komt naar voren dat de Atlantische Commissie tot de actievere ATA-leden behoort, met een hoge frequentie van activiteiten, een inhoudelijk magazine en een actuele website in twee talen. Het meest vergelijkbaar zijn de ATA-leden uit Canada, Denemarken, Griekenland, Duitsland, Italië, Noorwegen en Slowakije. Een tijdschrift dat qua inhoud vergelijkbaar is met het Atlantisch Perspectief kent alleen Slowakije (vier keer per jaar verschijnt daar het *Euro-Atlantic Quaterly Magazine*). Ook de Noorse en Belgische ATA-leden geven een magazine uit. Verreweg de meeste leden hebben ook een jongerenorganisatie. Veel organisaties houden zich op één of andere manier bezig met het onderwijs.<sup>20</sup> Slechts één organisatie lijkt beduidend actiever dan de Atlantische Commissie, namelijk de Atlantic Council of the United States. Deze organisatie is veel groter dan de Atlantische Commissie en fungeert meer als denktank.

18 De ATA-leden uit Albanië, IJsland, Kroatië, Luxemburg, Roemenië en Turkije hebben momenteel geen actieve website. Daarnaast is in een aantal gevallen (België, Frankrijk, Hongarije, Litouwen, Letland, Noorwegen, Portugal en Slovenië) de website slecht bereikbaar of niet actueel. Een aantal websites heeft geen Engelse taalversie.

19 Het gaat om de ATA-leden uit België, Griekenland, Polen, Roemenië, Slovenië en Tsjechië.

20 Onder andere Canada, Denemarken, Griekenland en Noorwegen.

4

# Subsidierelatie met de overheid

Dit hoofdstuk bespreekt de subsidierelatie tussen de Atlantische Commissie en de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. Om te beginnen staat paragraaf 4.1 kort stil bij het subsidiekader. Vervolgens geeft paragraaf 4.2 antwoord op de vraag op welke wijze de doelstelling van de Atlantische Commissie aansluit bij de beleidsdoelstellingen van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie (het eerste deel van de relevantievraag). De belangrijkste bevindingen zijn:

- De doelstelling van de Atlantische Commissie en het soort activiteiten dat zij ontplooit, liggen in het verlengde van de beleidsdoelstellingen van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie.
- De ministeries onderschrijven grotendeels dezelfde functies voor de Atlantische Commissie (voorlichting/draagvlak, onderzoek en kennis, platform- en netwerkfunctie). Wel leggen zij daarin andere accenten. Het ministerie van Defensie stelt de kennisfunctie voorop en onderbouwt hiermee de subsidie. Voor het ministerie van Buitenlandse Zaken staat de platform- en netwerkfunctie voorop.

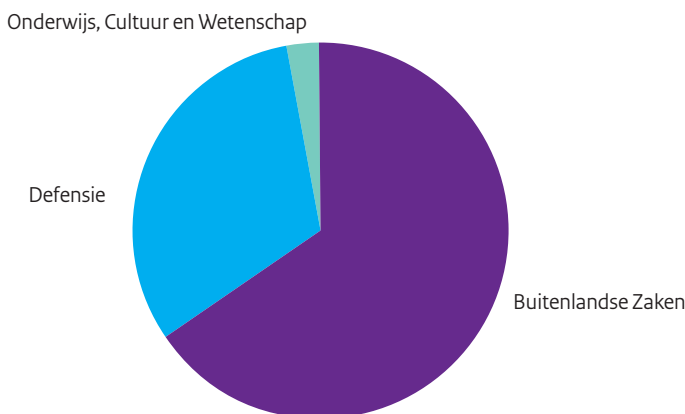
## 4.1 Subsidiekader

De ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie geven gezamenlijk een jaarlijkse subsidie aan de Atlantische Commissie. Het ministerie van Buitenlandse Zaken geeft de subsidiebeschikking af (is 'penvoerder') en keert het bedrag uit aan de Atlantische Commissie. Daarna verrekent het ministerie van Buitenlandse Zaken een deel van het bedrag met het ministerie van Defensie. Tijdens de evaluatieperiode (2006-2009) was de verhouding in bijdragen tussen Buitenlandse Zaken en Defensie ongeveer 2:1. Tot en met 2008 droeg ook het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een relatief beperkt bedrag bij aan de subsidie, ten behoeve van de onderwijsmedewerker van de Atlantische Commissie (zie tabel 4.1). Deze bijdrage, die een structureel karakter begon te krijgen, paste echter niet in het subsidiekader van OCW en werd daarom na 2008 beëindigd.

Tabel 4.1 Bijdragen van de ministeries aan de instellingssubsidie (in EUR)\*

	2006	2007	2008	2009
Buitenlandse Zaken	279.077	284.680	316.124	326.569
Defensie	135.000	147.000	149.000	149.000
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	15.996	16.445	16.445	0
<b>Totaal</b>	<b>430.073</b>	<b>448.125</b>	<b>481.569</b>	<b>475.569</b>

\* Projectsubsidies zijn niet meegerekend.

**Figuur 4.1** Bijdragen van de ministeries aan de instellingssubsidie 2006-2009

38

De subsidie aan de Atlantische Commissie betreft een zogenaamde ‘instellingssubsidie’. Dit is een subsidie ten behoeve van de integrale kosten van de werkzaamheden van een instelling.<sup>21</sup> Deze onderscheidt zich van de activiteitensubsidie; een subsidie ten behoeve van activiteiten (projecten of programma’s), gericht op vooraf omschreven doelstellingen en resultaten. De subsidie aan de Atlantische Commissie wordt jaarlijks toegekend op basis van een ingediend globaal jaarprogramma.

De ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie hebben beide een waarnemer in het dagelijks bestuur van de Atlantische Commissie. Voor het ministerie van Buitenlandse Zaken is dat de directeur Veiligheidsbeleid en voor het ministerie van Defensie de plaatsvervangend directeur Voorlichting. Op deze manier worden de ministeries geïnformeerd over het reilen en zeilen van de stichting en kunnen zij tijdens de bestuursvergaderingen suggesties doen voor de nadere invulling van het jaarprogramma. Daarnaast is er eens per jaar overleg tussen de ministeries en de Atlantische Commissie op basis van de jaarstukken.

## 4.2 Subsidie en beleidsdoelstellingen

Deze paragraaf bespreekt op welke wijze de subsidie voor de Atlantische Commissie past binnen de beleidsdoelstellingen van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie.

### Ministerie van Buitenlandse Zaken

De subsidiebeschikking formuleert geen doelstelling(en) ten aanzien van wat de subsidie beoogt te bewerkstelligen. Zij verwijst slechts naar de uitvoering van het

<sup>21</sup> Artikel 2, Subsidiebesluit van het ministerie van Buitenlandse Zaken, 19 februari 2005.



ingediende globale jaarprogramma en onderschrijft daarmee impliciet de doelstelling van de Atlantische Commissie zoals geformuleerd in de subsidieaanvraag: 'het entameren van het publieke debat over (transatlantische) veiligheidsvraagstukken, met name de NAVO'.

De subsidieverlening aan de Atlantische Commissie is bij het ministerie van Buitenlandse Zaken belegd bij de directie Veiligheidsbeleid (DVB). De subsidie valt onder operationele doelstelling 2.1 van de begroting, die luidt: 'Goede internationale samenwerking ter bevordering van de nationale en bondgenootschappelijke veiligheid'. Dat maakt echter nog niet duidelijk op welke wijze de doelstelling en activiteiten van de Atlantische Commissie in het verlengde hiervan liggen.

De rechtsgrond voor de subsidie geeft daar meer duidelijkheid over. De rechtsgrond wordt namelijk geboden door artikel 2 van de *Kaderwet subsidies Ministerie van Buitenlandse Zaken* (1998). Deze biedt de minister de mogelijkheid om activiteiten te subsidiëren die passen in het beleid ten aanzien van (onder andere): 'het bevorderen van vrede en veiligheid, het voorlichten op het terrein van buitenlands beleid en het bevorderen van mondiale bewustwording in Nederland alsmede het bevorderen van onderzoek en advisering ter ondersteuning van het buitenlands beleid'.<sup>22</sup> De elementen van voorlichting, bewustmaking en onderzoek die ook in de doelstelling van de Atlantische Commissie voorkomen (zie paragraaf 3.1) worden hier expliciet genoemd. De elementen van advisering en ondersteuning, zo blijkt uit interviews met beleidsambtenaren, worden door dit ministerie niet gezien als een primaire taak voor de Atlantische Commissie.

39

De NAVO is voor Nederland een zeer belangrijke internationale veiligheidsorganisatie en het ministerie van Buitenlandse Zaken vindt het van belang dat daar aandacht aan wordt besteed, onder andere middels een publiek debat. Het is ook voor de overheid van belang dat dit gebeurt door een onafhankelijke organisatie. Deze onafhankelijkheid uit zich onder andere in het feit dat het jaarprogramma van de Atlantische Commissie wordt vastgesteld door het bestuur. Het platform van de Atlantische Commissie kan door het ministerie worden gebruikt voor *outreach* naar het publiek. Tijdens de evaluatieperiode heeft de minister van Buitenlandse Zaken een lezing gegeven over het onderwerp non-proliferatie. Ook hebben enkele beleidambtenaren (op persoonlijke titel) een artikel in het Atlantisch Perspectief geschreven. Verder wordt de Atlantische Commissie gewaardeerd vanwege haar netwerkfunctie. De Atlantische Commissie stelt beleidsambtenaren in staat om in contact te komen met buitenlandse experts. Deze

22 De rechtsgrond wordt verder geboden door artikel 2.4 van de *Subsidieregeling van het ministerie van Buitenlandse Zaken* (2005). Deze biedt de minister de mogelijkheid om subsidie te verstrekken voor activiteiten die 'strekken tot of dienstig zijn aan de ontwikkeling en uitvoering van het beleid van de minister op het gebied van onder andere vrede en veiligheid en de bevordering van de multilaterale en bilaterale betrekkingen'.

zijn vaak bereid om in de marge van een lezing voor de Atlantische Commissie op een van de ministeries in kleiner gezelschap van gedachten te komen wisselen.<sup>23</sup>

### Ministerie van Defensie

Bij het ministerie van Defensie is de subsidie belegd bij de Hoofddirectie Algemene Beleidszaken. Daar valt de subsidie onder het artikelonderdeel 'Wetenschappelijk onderzoek' (*Research en Development*) van de begroting.<sup>24</sup> Ook uit de interviews blijkt dat het ministerie van Defensie de Atlantische Commissie primair beschouwt als een organisatie die een rol vervult in de ondersteuning van het kennisbeleid van dit ministerie. De Atlantische Commissie mag van de beleidsmakers van dit ministerie ook zelf aan onderzoek doen of dit organiseren in de vorm van studiewerkgroepen. Het aanleveren van nieuwe ideeën en *out-of-the-box*-denken ter ondersteuning van de beleidsvorming zou door dit ministerie worden verwelkomd.

Daarnaast acht het ministerie het van belang dat er middels publiek debat aandacht is voor het thema vrede en veiligheid. De platform- en netwerkfunctie van de Atlantische Commissie wordt dan ook sterk onderschreven. Ook dit ministerie vindt dat dit beter kan worden gedaan door een neutrale organisatie dan door de overheid. Het belang dat aan de voorlichtingsfunctie wordt gehecht blijkt uit het feit dat traditioneel de (plaatsvervangend) directeur Voorlichting van het ministerie van Defensie als waarnemer optreedt in het bestuur van de Atlantische Commissie.

40

23 Omdat buitenlandse sprekers doorgaans alleen naar Nederland komen indien zij een aantrekkelijk programma van lezingen hebben, vergt het naar Nederland halen van sprekers veel tijd. Het ministerie van Buitenlandse Zaken haalt soms zelf sprekers naar Nederland die ook voor de Atlantische Commissie optreden, terwijl de sprekers die de Atlantische Commissie naar Nederland haalt ook het ministerie van Buitenlandse Zaken en/of het ministerie van Defensie bezoeken.

24 Dit artikelonderdeel valt onder doelstelling 3 van niet-beleidsartikel 90: 'beheersing en ontwikkeling van departementsbrede programma's'. Zie: *Begroting ministerie van Defensie 2009*, TK 2008-2009, 31 700 X, Den Haag, 16 september 2008.



# 5

## Relevantie en effectiviteit van de activiteiten

## 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de activiteiten die de Atlantische Commissie tijdens de evaluatieperiode (2006-2009) heeft ontplooid en komt uiteindelijk tot een oordeel over de relevantie en effectiviteit daarvan.<sup>25</sup> Onder activiteiten worden in dit verband zowel de bijeenkomsten en studiebezoeken als de publicaties en de website verstaan. Zoals hoofdstuk 2 aangaf, wordt voor het tweede deel van de relevantievraag gekeken naar de mate waarin de ontplooidde activiteiten passen binnen de doelstelling van de Atlantische Commissie. Ook zijn de geïnterviewden gevraagd of de activiteiten voor hun werk of studie relevant zijn. De effectiviteit heeft betrekking op de mate waarin de doelstelling is bereikt. In dit verband wordt gekeken naar het bereik en de kwaliteit van de activiteiten. De belangrijkste bevindingen zijn:

- De activiteiten van de Atlantische Commissie vloeien logisch voort uit haar doelstelling (het geven van voorlichting en het stimuleren van onderzoek en debat). Wel is er ruimte voor verbetering door vaker de debatvorm te hanteren en de onderwerpkeuze bij de openbare bijeenkomsten te verbreden.
- De meeste respondenten benadrukken het belang van het (voort)bestaan van de Atlantische Commissie omdat zij zich met haar inhoudelijke focus onderscheidt en veel openbare bijeenkomsten organiseert. Hieraan bestaat een duidelijke behoefte.
- De Atlantische Commissie bereikt met haar activiteiten de beoogde doelgroepen en ook niet-beoogde doelgroepen. Studenten en werkende jongeren zijn ondervertegenwoordigd.
- De kwaliteit van de activiteiten is over het algemeen hoog. Wel is bij de openbare bijeenkomsten ruimte voor meer variatie in karakter, onderwerpen en invalshoek.

43

## 5.2 Overzicht van activiteiten

### 5.2.1 Categorieën van activiteiten

De begroting van de Atlantische Commissie onderscheidt de volgende vijf categorieën activiteiten:

- platform- en netwerkactiviteiten
- onderwijsactiviteiten
- openbare activiteiten
- publicaties, en
- overige activiteiten.

#### 1) Platform- en netwerkactiviteiten

Hieronder verstaat de Atlantische Commissie het initiëren van activiteiten op het gebied van nationale en internationale veiligheidsvraagstukken, alsmede het adviseren

25 De activiteiten die tot en met 31 oktober 2009 zijn uitgevoerd, zijn in de evaluatie meegenomen.

van derden – in nationaal en internationaal verband – bij de opzet en uitvoering van programma's op bovengenoemd gebied. De voorlichtingsfunctie is uit de aard der werkzaamheden nauw verweven met de platformfunctie en omgekeerd. Beide elementen versterken elkaar.

Activiteiten die hieronder worden geschaard zijn:

- het initiëren en organiseren van publieksactiviteiten,<sup>26</sup>
- journalistenreizen/briefings (naar de NAVO, EU-instellingen en belangrijke hoofdsteden),
- het ontwikkelen en onderhouden van het netwerk van de Atlantic Treaty Association,
- het publieke opinieonderzoek,
- vertegenwoordiging bij conferenties, het geven van lezingen,
- voorlichting via de telefonische 'service desk',
- studiewerkgroepen,
- het faciliteren van de werkzaamheden van de bijzonder hoogleraar Atlantische Commissie (UvA), en
- de activiteiten van de 'Jonge Atlantici' (studenten en werkende jongeren).

44

## 2) *Onderwijsactiviteiten*

Dit betreft een reeks van activiteiten die de Atlantische Onderwijscommissie (AOC) speciaal ten behoeve van het voortgezet onderwijs ontwikkelt. Deze zijn expliciet gericht op docenten geschiedenis, maatschappijleer en aardrijkskunde. Sinds 2005 vormt de categorie 'leraren in opleiding' een aparte subcategorie in het doelgroepenbeleid. De achterliggende gedachte is dat docenten in het voortgezet onderwijs een belangrijke rol spelen in het proces van kennisoverdracht naar scholieren. In het jaarprogramma nemen de jaarlijkse onderwijsconferentie en de nascholingscursus een centrale rol in. Sinds 2005 beoogt de website van de Atlantische Commissie een kennisbron te zijn voor docenten en leerlingen van het voortgezet onderwijs.

Activiteiten die hieronder worden geschaard zijn:

- de website/*websheets* over internationale veiligheidsonderwerpen ten behoeve van de elektronische leeromgeving,
- een jaarlijkse nationale onderwijsconferentie (AOCC),
- regionale onderwijsseminars/nascholingscursussen in samenwerking met onderwijsverenigingen, en
- buitenlandse studiereizen voor docenten.

<sup>26</sup> Het gaat hier om het adviseren door de Atlantische Commissie van buitenlandse organisaties (vaak zusterorganisaties) bij het opzetten van publieksactiviteiten.

### 3) *Openbare bijeenkomsten*

Onder deze categorie worden verschillende activiteiten geschaard die inspelen op actuele thema's uit de nationale en internationale politieke betrekkingen. Soms worden de activiteiten op verzoek van het ministerie van Buitenlandse Zaken of van Defensie georganiseerd. Soms worden activiteiten in samenwerking met andere instellingen georganiseerd.

Activiteiten die hieronder vallen zijn geregelde bijeenkomsten, zoals lezingen, seminars en debatten, die meestal worden gehouden in Den Haag, maar incidenteel ook in Amsterdam of in een andere stad.

### 4) *Publicaties*

Het gaat hier om een min of meer vast pakket aan publicaties, zoals het jaarverslag (oplage 1250), het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* (achtmaal per jaar in een oplage van 1300 exemplaren, indien Engelstalig 1500 exemplaren), semiwetenschappelijke publicaties (eens in de twee jaar) en papers van studiewerkgroepen.

### 5) *Overige specifieke activiteiten*

Activiteiten die hieronder worden geschaard zijn onder andere het jaarlijkse bezoekersprogramma voor Amerikaanse 'fellows' van het German Marshall Fund of the US' en besloten bijeenkomsten.

45

## 5.2.2 **Uitvoering van activiteiten**

In 2006 zijn er 21 activiteiten georganiseerd, in 2007 32 activiteiten, in 2008 32 activiteiten en in 2009 20 activiteiten (stand op 31 oktober 2009). In totaal zijn er in de evaluatieperiode 105 activiteiten georganiseerd. Het aantal georganiseerde activiteiten verschilt sterk per jaar. Gemiddeld worden er 26 activiteiten georganiseerd per jaar.<sup>27</sup> Ook elke categorie kent grote fluctuaties in georganiseerde bijeenkomsten per jaar (zie tabel 5.1).

De meeste activiteiten werden georganiseerd in het voorjaar (maart t/m juni) en najaar (september t/m november). In de maanden juli en augustus werden er bijna geen activiteiten georganiseerd en ook van december t/m februari was er slechts een klein aantal activiteiten.

27 Hierbij is ervan uitgegaan dat er in de laatste twee maanden van 2009 nog vier activiteiten plaatsvinden.

Tabel 5.1 Frequentie van activiteiten <sup>28</sup>					
Activiteiten	2006	2007	2008	2009*	Totaal
<b>1) Platform en netwerkbijeenkomsten</b>					
Bezoeken	4	6	6	2	18
Jonge Atlantici	0	3	5	2	10
<b>2) Onderwijsbijeenkomsten</b>					
Onderwijsconferentie	1	1	1	1	4
Regionale seminars	1	2	1		4
Studiereizen		1	1	1	3
<b>3) Publicaties</b>					
Jaarverslag	1	1	1	1	4
Atlantisch perspectief	8	8	8	6	30
(semi)wetenschappelijke publicaties		1			1
<b>4) Openbare bijeenkomsten</b>					
Openbare bijeenkomsten	12	16	11	11	50
<b>5) Overige bijeenkomsten</b>					
Besloten bijeenkomsten	0	3	4	2	9
Overige bijeenkomsten	3	1	1	1	6
<b>Totaal bijeenkomsten</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>104</b>

\* tot en met oktober

Bron: Jaarverslagen Atlantische Commissie 2006-2008/archieven Atlantische Commissie.

In de navolgende vijf paragrafen worden de door de Atlantische Commissie ontplooid activiteiten besproken, waarbij een selectie van activiteiten (zie hoofdstuk 2) wordt beoordeeld op bereik en kwaliteit en de andere niet. Alle soorten activiteiten worden meegenomen in het oordeel over de relevantie in paragraaf 5.8, alleen de geselecteerde activiteiten worden meegenomen in het oordeel over effectiviteit.

28 Deelname aan de vergaderingen van de Raad en de Assemblee van de ATA zijn niet meegeteld als activiteit. Ook de voorbereidingsbijeenkomsten voor de docentenreizen naar Roemenië (2008) en New York (2009) zijn niet meegeteld als aparte activiteit.



## 5.3 Platform- en netwerkactiviteiten

### 5.3.1 Bezoeken

De Atlantische Commissie organiseert voor verschillende doelgroepen bezoeken aan het NAVO-hoofdkwartier in Brussel en aan andere belangrijke hoofdsteden. Tijdens de evaluatieperiode zijn er zeventien bezoeken aan het NAVO-hoofdkwartier georganiseerd: zevenmaal voor journalisten, driemaal voor parlementaire medewerkers, driemaal voor studenten en jongeren<sup>29</sup>, tweemaal voor Tweede Kamerleden, eenmaal voor wetenschappers en eenmaal voor de jongerenorganisaties, wetenschappelijke bureaus en partijbureaus van politieke partijen. In 2008 is er in het kader van de Amerikaanse presidentsverkiezingen een journalistenreis naar Washington DC georganiseerd.<sup>30</sup>

De bezoeken aan het NAVO-hoofdkwartier worden altijd georganiseerd in samenwerking met NATO's Public Diplomacy Division. De bezoeken kennen een bijna vast programma: een ontmoeting met de Nederlandse NAVO-persvoorlichter, een ontmoeting met medewerkers van de Nederlandse permanente vertegenwoordiging bij de NAVO en vaak ook met de permanent vertegenwoordiger van Nederland zelf. In een aantal gevallen vond een ontmoeting plaats met de Secretaris-Generaal van de NAVO, Jaap de Hoop Scheffer.

47

### Bereik

De deelnemersaantallen bij de bezoeken aan de NAVO varieerden van zeven tot zeventien. Bij de bezoeken voor jongeren en studenten bedroeg het aantal deelnemers eenmaal 19 en tweemaal 26 (inclusief de commissieleden van de Jonge Atlantici die als begeleiding meereisden).

Met zeven bezoeken vormden de journalisten de grootste doelgroep. Journalisten van zowel de schrijvende als de audiovisuele pers namen aan de bezoeken deel. Het ging daarbij om de meeste landelijke dagbladen, enkele opiniebladen en defensiegerelateerde magazines, verschillende persbureaus en zowel de publieke als de commerciële radio en televisie. Tijdens de evaluatieperiode namen journalisten van 27 verschillende media aan de NAVO-bezoeken deel.

In 2006, 2007 en 2008 vonden er bezoeken plaats voor parlementaire medewerkers. Deelnemers waren afkomstig van de partijen CDA, D66, PvdA, VVD en de PVV. Tweemaal vond er een bezoek plaats voor leden van de Tweede Kamer, beide in 2007. Hieraan namen drie Kamerleden van het CDA, de PvdA en de VVD deel en twee van de PVV. In 2008 werd een bezoek georganiseerd voor wetenschappers. De in totaal veertien deelnemers waren werkzaam voor de Universiteit Groningen (3), Instituut Clingendael (3), de Universiteit van Nijmegen (2), de Universiteit van Amsterdam, de Universiteit Utrecht, het Duitsland Instituut, het Turkije-Instituut, het Nederlandse

29 Deze drie reizen werden georganiseerd door de Jonge Atlantici.

30 Deze laatste reis maakt geen onderdeel uit van de beoordeling op effectiviteit (zie ook hoofdstuk 2).

Instituut voor Militaire Historie en het Centre for European Security. In 2006 vond ook een bezoek plaats voor politieke partijorganisaties. De in totaal elf deelnemers waren werkzaam voor of gelieerd aan het CDA (3), D66 (3), de LPF (2), de ChristenUnie, de PvdA en de VVD.

### Oordeel over relevantie en kwaliteit

Alle respondenten die aan een bezoek hebben deelgenomen hebben dit als nuttig en relevant ervaren, met name bij wijze van kennismaking met of als opfriscursus over de NAVO. Journalisten gaven aan dat de bezoeken interessante inzichten opleveren die zij konden gebruiken voor hun bijdragen. De timing van de bezoeken voor journalisten, meestal in aanloop naar een NAVO-top, wordt zeer gewaardeerd. Meerdere respondenten benadrukten het introducerende karakter van de bezoeken, waardoor het vooral nuttig wordt geacht voor jonge medewerkers of collega's die minder bekend zijn met de NAVO-organisatie. Een journalist verzocht om separate bezoeken voor journalisten die behoefte hebben aan achtergrondgesprekken met hoge functionarissen. Wetenschappers benadrukten met name de netwerkfunctie van het bezoek.

48

De meeste respondenten vonden het programma en het niveau van de sprekers goed. Met name de ontmoetingen met de secretaris-generaal en de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiger werden zeer gewaardeerd.

### 5.3.2 Publieke opinieonderzoek

Eens in de twee jaar verricht onderzoeksbureau TNS NIPO in opdracht van de Atlantische Commissie een opinieonderzoek onder de Nederlandse bevolking. Tijdens de evaluatieperiode vonden deze onderzoeken plaats in 2006 en 2008. De vragen bij deze enquêtes richtten zich op de steun voor het Nederlandse NAVO-lidmaatschap, het vertrouwen in de veiligheidsbijdrage van de NAVO, het belang van de NAVO voor de relatie tussen Amerika en Nederland, steun voor een Europese defensiemacht als alternatief voor de NAVO en actuele kwesties, zoals de Nederlandse missie in Afghanistan, uitbreiding van de NAVO, enkele lopende missies en het Nederlandse defensiebudget.<sup>31</sup>

Het German Marshall Fund verricht sinds 2002 jaarlijks opinieonderzoek in een aantal Europese landen onder de naam *Transatlantic Trends*. Per jaar worden verschillende landen in de steekproef meegenomen; Nederland maakt sinds 2002 jaarlijks onderdeel uit van de selectie. De vraagstelling bij *Transatlantic Trends* richt zich maar in beperkte mate op de NAVO. De vragen hebben vooral betrekking op de relaties tussen de VS en Europa in het algemeen, de invloed van de politieke leiders van de VS op de transatlantische relatie, de relatie tussen de NAVO en de Europese Unie en de bedreigingen die

31 In 2008 vond 82% van de ondervraagden de NAVO redelijk tot zeer belangrijk, in 2006 was dat 80%. In 2008 vond 71% van de ondervraagden dat de NAVO een (zeer) positieve bijdrage leverde aan de relatie tussen Amerika en Nederland, tegen 69% in 2006. En in 2008 had 33% vertrouwen in de NAVO-missie in Afghanistan, in 2006 was dat nog 40%.

burgers persoonlijk ervaren. Verder is er elk jaar ruimte voor actuele kwesties. Uit de rapporten is op te maken dat de Nederlandse ondervraagden sterker hechten aan de band met de VS dan de gemiddelde Europeaan. In 2007, 2008 en 2009 organiseerde de Atlantische Commissie een lunchbijeenkomst waarin de resultaten van het onderzoek werden gepresenteerd.

### Bereik

De belangrijkste uitkomsten van de TNS NIPO-enquêtes werden door een klein aantal landelijke en regionale dagbladen en nieuwssites vermeld.

### Oordeel over relevantie en kwaliteit

Voor een organisatie die het onder de aandacht brengen van de NAVO tot zijn speerpunt rekt en een draagvlakfunctie vervult is het van belang om te onderzoeken wat de publieke opinie aangaande de NAVO en daaraan gerelateerde thema's is. In die zin ligt deze activiteit in het verlengde van de doelstelling. De Nederlandse beleidsmakers vinden het relevant om inzicht te hebben in de uitkomsten van dergelijke onderzoeken.

Het bestaan van de jaarlijkse *Transatlantic Trends* maakt het TNS NIPO-onderzoek niet overbodig. De focus van beide onderzoeken is daarvoor te afwijkend. Het zou echter wel aardig zijn indien de Atlantische Commissie een analyse zou maken van de specifiek Nederlandse resultaten van *Transatlantic Trends*.

49

#### 5.3.3 Vertegenwoordiging in andere fora

De directeur van de Atlantische Commissie heeft gedurende de evaluatieperiode verschillende bijdragen geleverd aan colleges, lezingen, paneldiscussies en workshops die door andere instellingen werden georganiseerd, zoals Instituut Clingendael, verschillende universiteiten en debatinstellingen.

Daarnaast heeft de directeur een aantal mediaoptredens verzorgd. Te noemen zijn een discussie in het televisieprogramma *Buitenhof* in 2007 en deelname aan het *Buitenlandpanel* van BNR Nieuwsradio in 2007 en 2009. Ook is hij in 2008 door het *Reformatorisch Dagblad* en door *NRC Handelsblad* geïnterviewd over de Amerikaanse presidentsverkiezingen. Verder publiceerde hij in 2006 een opiniestuk in *NRC Handelsblad* onder de titel 'De NAVO als een veilige basis voor de EU'.

Ook schreef de directeur in 2007 een artikel en jaarlijks meerdere boekrecensies in het *Geschiedenis Magazine*. Verder heeft de directeur een bijdrage geleverd aan een boek over 400 jaar betrekkingen tussen Nederland en de Verenigde Staten dat in september 2009 verscheen.<sup>32</sup>

32 Bram Boxhoorn, 'American and Dutch policies towards the Reorientation of NATO after the Cold War', pp. 717-728, in: Hans Krabbendam et al. (eds.), *Four Centuries of Dutch-American Relations 1609-2009*, Amsterdam: Boom, 2009.

#### 5.3.4 Internationale netwerkactiviteiten

De Atlantische Commissie manifesteert zich niet alleen nationaal, maar beschikt ook over een breed internationaal netwerk, hetgeen van groot belang is voor haar functioneren. De directeur van de Atlantische Commissie onderhoudt niet alleen contacten met de Atlantic Treaty Association (ATA) en de daarbij aangesloten organisaties, maar ook met diverse Europese en Amerikaanse wetenschappelijke instellingen en denktanks. De directeur neemt bij tijd en wijle deel aan internationale seminars en onderhoudt intensief contact met relevante buitenlandse onderzoekers, experts en diplomaten. Dankzij dit internationale netwerk is de Atlantische Commissie onder andere in staat om gerenommeerde internationale sprekers naar Nederland te halen. Ook is voor de internationale redactieraad van het Atlantisch Perspectief geput uit het internationale netwerk.

#### 5.3.5 Informatievoorziening servicedesk

Een van de taken van de Atlantische Commissie is het geven van voorlichting over transatlantische veiligheidsvraagstukken. Mensen kunnen de Atlantische Commissie bellen of e-mailen met een vraag. Dit wordt voornamelijk gedaan door studenten, docenten en journalisten. Informatieverzoeken komen in eerste instantie binnen bij de stagiairs en wanneer deze de vraag niet zelf kunnen beantwoorden, leggen zij deze neer bij de directeur of een medewerker van het bureau. De Atlantische Commissie krijgt gemiddeld één informatieverzoek per week.

50

Voorts beschikt de Atlantische Commissie over een documentatiecentrum met talloze boeken en tijdschriften op het terrein van internationale betrekkingen, de Verenigde Staten, veiligheid en defensie. Het komt echter zelden voor dat een extern persoon verzoekt om het documentatiecentrum te mogen raadplegen. Dit komt deels doordat universiteitsbibliotheken en de bibliotheek van Instituut Clingendael veel grotere collecties hebben. Wellicht speelt ook mee dat de Atlantische Commissie geen ruchtbaarheid geeft aan het bestaan van haar documentatiecentrum. Het valt te overwegen om de beschikbaarheid van het documentatiecentrum op de website te vermelden.

#### 5.3.6 Leerstoel Atlantische Commissie

De Atlantische Commissie heeft in 2005 de leerstoel 'Moderne Transatlantische Betrekkingen' ingesteld aan de Faculteit der Geesteswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam (UvA). De Atlantische Commissie financiert deze leerstoel voor een dag in de week. Van 1 mei 2005 tot september 2008 vervulde Dr. Ronald Havenaar de leerstoel. Zijn leeropdracht luidde: 'Moderne transatlantische betrekkingen, vanuit historisch, economisch en cultureel perspectief, met het accent op de betrekkingen tussen Europa en Noord-Amerika in de periode na 1945'. Ronald Havenaar hield zich zowel in zijn colleges als in zijn onderzoek vooral bezig met de politieke veranderingen in de verhouding tussen Amerika en Europa sinds 1980. Daarbij besteedde hij ook aandacht aan verschillen in cultureel-maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de uiteenlopende rol van religie. Op 1 juni 2006 sprak Ronald Havenaar in Amsterdam zijn

oratie uit over het onderwerp ‘Twee soorten conservatisme’. Havenaar wijdde jaarlijks enkele colleges voor Bachelor- en Masterstudenten aan onderwerpen die samenhangen met zijn leeropdracht. In 2007 organiseerde hij in samenwerking met de Jonge Atlantici een gastcollege van László Marács over ‘De NAVO en de nieuwe Midden-Europese lidstaten’. Verder begeleidde hij studenten die hun masterscriptie schreven over een onderwerp dat betrekking had op de Europees-Amerikaanse betrekkingen, alsmede enkele promoties. In september 2007 gaf hij een interview aan BNR Nieuwsradio over de NAVO en Afghanistan.<sup>33</sup> Om gezondheidsredenen kon Havenaar in 2008 nauwelijks nog invulling geven aan zijn hoogleraarschap.<sup>34</sup> Wel verscheen in januari 2009 een monografie van zijn hand, getiteld: *Eb en vloed; Europa en Amerika van de twintigste naar de eenentwintigste eeuw*. Sinds 1 oktober 2009 vervult Dr. Marianne van Leeuwen de leerstoel. Zij zal in haar colleges aandacht besteden aan (de ontwikkeling van) Amerikaanse en Europese beeldvorming over elkaars maatschappelijke en politieke karakter en buitenlands beleid.<sup>35</sup>

### 5.3.7 Jonge Atlantici

De commissie Jonge Atlantici, opgericht in 2006 (zie paragraaf 3.5) organiseerde haar eerste bijeenkomst in 2007. Sindsdien zijn er tien bijeenkomsten gehouden (drie in 2007, vijf in 2008 en twee in 2009). Het betrof vier lezingen, een seminar, een jongerenconferentie, twee politieke borrels, een gastcollege en een debat.<sup>36</sup> Voor de jongerenconferentie op het ministerie van Buitenlandse Zaken, werd samengewerkt met de Youth Atlantic Treaty Association (YATA). Studenten en jongeren uit Nederland en YATA-lidstaten namen deel.<sup>37</sup>

51

De voornaamste doelgroepen van de Jonge Atlantici zijn studenten en werkende jongeren. Om die reden organiseert Jonge Atlantici het merendeel van haar bijeenkomsten – in tegenstelling tot de Atlantische Commissie – niet in Den Haag. Jonge Atlantici richt zich meer op de studentensteden Amsterdam en Leiden. Daarbij speelt ook mee dat Jonge Atlantici in de meeste gevallen samenwerkt met andere organisaties, zoals studieverenigingen en studentenverenigingen.<sup>38</sup>

De onderwerpen van de evenementen betroffen de Amerikaanse buitenlandspolitieke agenda, de relatie tussen de NAVO en Oost-Europa na 9/11, wederopbouwmissies, de

33 Jaarverslagen Atlantische Commissie 2006 en 2007.

34 In het jaarverslag van 2008 worden geen activiteiten van de hoogleraar vermeld.

35 <http://www.uva.nl/actueel/benoemingen.cfm/AoAgAC74-1321-BoBE-A472Bo671BBoC7CA>

36 Als gevolg van afzeggingen van twee sprekers kreeg het debat uiteindelijk meer het karakter van een lezing met de gelegenheid tot het stellen van vragen.

37 Voor dit evenement werd door het ministerie van Buitenlandse Zaken een aanvullende financiering verstrekt.

38 Er werd tweemaal samengewerkt met de Studentenvereniging voor Internationale Betrekkingen (SIB) Leiden en eenmaal met SIB-Amsterdam, de Koninklijke Militaire Academie, de Youth Atlantic Treaty Association en de studievereniging Europese Studies van de Universiteit van Amsterdam.

Amerikaanse presidentsverkiezingen, energieveiligheid en klimaatverandering, de regering Obama en Kosovo.<sup>39</sup>

Het aantal studentbegunstigers van de Atlantische Commissie neemt sinds de introductie ervan in 2007 gestaag toe en bedraagt inmiddels 72. Deze studentbegunstigers zijn automatisch lid van de Jonge Atlantici en ontvangen de uitnodigingen voor haar activiteiten (zie ook paragraaf 3.5). Daarnaast stuurt Jonge Atlantici de uitnodigingen aan de bestuursleden van politieke jongerenorganisaties en aan drie afdelingen van de Studentenvereniging voor Internationale Betrekkingen (SIB) (19), speciale relaties (22) en een lijst met inmiddels 71 'potentieel geïnteresseerden'. De uitnodigingen worden per e-mail verstuurd, omdat dit voor deze doelgroep de meest effectieve vorm wordt geacht.

### Bereik

De studentbegunstigers van de Atlantische Commissie (die automatisch lid zijn van de Jonge Atlantici) kunnen niet allemaal worden toegerekend aan het bereik van de Jonge Atlantici. Deze 'leden' ontvangen weliswaar de uitnodigingen voor de activiteiten van de Jonge Atlantici, maar dat wil niet zeggen dat zij deze activiteiten daadwerkelijk bezoeken.

52

Het aantal deelnemers aan de activiteiten van de Jonge Atlantici bedroeg zesmaal tussen de dertig en vijftig. Bij drie bijeenkomsten waren er meer dan honderd deelnemers. Daarbij ging het één keer om een gastcollege op de Universiteit van Amsterdam, eenmaal om een lezing georganiseerd samen met Studentenvereniging voor Internationale Betrekkingen (SIB) Leiden en eenmaal om een debat georganiseerd samen met de Studievereniging Europese Studies (SES) in Amsterdam. De overgrote meerderheid van de aanwezigen betrof leden van de meeorganiserende studentenorganisaties. Doordat de activiteiten van Jonge Atlantici nogal verspreid en *ad hoc* worden georganiseerd is de opkomst van de eigen achterban nog beperkt. Bij zelfstandig georganiseerde bijeenkomsten bedroeg het aantal deelnemers tussen de vijfendertig en veertig.

### Oordeel over relevantie en kwaliteit

Studenten en jongeren worden door de meeste respondenten gezien als een belangrijke doelgroep van de Atlantische Commissie. Velen zien het initiatief van de Jonge Atlantici dan ook als een goede en veelbelovende poging om deze groepen beter te bereiken. Tegelijk wordt benadrukt dat ook de openbare activiteiten van de Atlantische Commissie meer jongeren zouden moeten trekken, maar aangezien Den Haag geen (universitaire) studentenstad is worden aanvullende activiteiten nodig geacht. Meerdere respondenten deden de suggestie om hoog aangeschreven sprekers van de Atlantische Commissie (ook) op een universiteit te laten spreken.

39 In 2009 is een debat tussen Kamerleden over de toekomst van de NAVO diverse malen uitgesteld en heeft nog geen doorgang kunnen vinden. Voor november 2009 is in Amsterdam een debat gepland over de 3D-benadering, in samenwerking met de Eduardo Frei Stichting.

### 5.3.8 Website

De Atlantische Commissie heeft een eigen website: 'www.atlcom.nl'. Op deze website is informatie te vinden over de doelstelling, organisatie, activiteiten en publicaties van de Atlantische Commissie, de Atlantische Onderwijscommissie en de Jonge Atlantici. De website heeft een Nederlandse en een (beperkte) Engelse taalversie.



De website is in augustus 2009 vernieuwd, zij het niet fundamenteel. De lay-out en de structuur zijn licht gewijzigd. De inhoud is vrijwel gelijk gebleven, er zijn geen nieuwe rubrieken bijgekomen. De belangrijkste verandering is dat de webredacteur voortaan de inhoud van de website kan aanpassen zonder daarvoor de webbeheerder te hoeven inschakelen. Dit maakt het actueel houden van de website makkelijker en goedkoper.

Op de homepage van de Atlantische Commissie vindt de bezoeker het laatste nieuws met betrekking tot de Atlantische Commissie, het jongste nummer van Atlantisch Perspectief en de meest recente webcolumn. Ook worden verslagen van recente activiteiten vermeld en geplande activiteiten aangekondigd. Daarnaast wordt er een keuzemenu aangeboden met de opties: Activiteitenoverzicht, Laatste Nieuws, Publicaties, Atlantisch Nieuws, Organisatie, Leerstoel, Vacatures, Word lid, Links en Contact.

In het activiteitenoverzicht kan informatie worden gevonden over geplande bijeenkomsten en bijeenkomsten in het verleden, zoals het programma, de sprekers en – waar van toepassing – een verslag. Onder publicaties zijn het Atlantisch Perspectief, de

onderwijspublicaties, boeken, het jaarverslag en columns te vinden. Alle artikelen uit het Atlantisch Perspectief van 1998 tot en met de voorgaande jaargang zijn te downloaden, evenals het jongste nummer. Het jaarverslag en de boeken kunnen niet worden gedownload, maar wel worden besteld. De rubriek Atlantisch Nieuws biedt een aanvulling op de gelijknamige rubriek in het Atlantisch Perspectief. Het menu 'Organisatie' vermeldt de doelstelling van de Atlantische Commissie, de samenstelling van het algemeen en dagelijks bestuur, alsmede van de directie en het bureau. De pagina met links bevat verwijzingen naar de websites van onder andere Nederlandse overheidsinstellingen, onderzoeksinstellingen en NGO's, internationale organisaties en onderwijsorganisaties.

De Atlantische Onderwijscommissie en de Jonge Atlantici hebben een eigen pagina met een keuzemenu. Het menu van de Onderwijscommissie biedt toegang tot informatie over de activiteiten, de doelstelling en de samenstelling van het bestuur, de onderwijspublicaties en het digitale lesmateriaal (zie ook paragraaf 5.5). Via het menu van de Jonge Atlantici kan informatie worden gevonden over de activiteiten, de doelstelling, het bestuur en het lidmaatschap van de Jonge Atlantici.

54

## Bereik

Slechts weinig respondenten gaven aan met enige regelmaat de website van de Atlantische Commissie te bezoeken. Een aantal begunstigers gebruikt de website om zich aan te melden voor activiteiten en een klein aantal niet-begunstigers houdt op die manier de aankondigingen voor activiteiten in de gaten.

Dit beeld komt overeen met de statistieken van de website.<sup>40</sup> In 2009 werd de website gemiddeld 204 keer per week (29 keer per dag) bezocht. De drukste dagen daarbij waren de maandag en dinsdag, met ieder gemiddeld 35 bezoekers; de minst drukke dagen zaterdag en zondag met ieder gemiddeld 11 en 16 bezoekers. Het bezoekersaantal in 2007 bedroeg ook gemiddeld 204 per week (29 per dag) en in 2008 167 per week (24 per dag). De teller was helaas dermate eenvoudig van opzet dat er geen informatie is gegenereerd over welke pagina's werden bezocht of via welke websites bezoekers bij de Atlantische Commissie terecht kwamen. Het aantal bezochte pagina's bedraagt ongeveer anderhalf keer het aantal bezoeken. Dit impliceert dat bezoekers vaak maar één of twee pagina's bekijken. Ook is niet bekend om hoeveel unieke bezoekers het gaat. Wel is bekend dat zo'n 80% van de bezoeken vanuit Nederland plaatsvindt, zo'n 10% procent uit andere Europese landen en 4,5% uit Noord-Amerika.

## Oordeel over relevantie en kwaliteit

De respondenten die de website kenden, zeiden deze in het algemeen overzichtelijk en praktisch te vinden. De website presenteert helder waar de Atlantische Commissie voor staat en wat zij doet. Ook de structuurwijziging per augustus 2009 wordt positief

<sup>40</sup> De vernieuwde website – die live ging op 25 augustus 2009 – heeft nog geen teller. De statistieken hebben derhalve betrekking op de periode daarvoor.



beoordeeld. Wel wordt de website nogal traditioneel en statisch gevonden. Veel geïnterviewden zien de mogelijkheid om de website beter te benutten als instrument om een bredere doelgroep aan te spreken. Suggesties werden gedaan voor een meer interactieve website, met actuelere (nieuws)informatie, verwijzingen naar spraakmakende rapporten (al dan niet met een korte duiding ervan), aankondigingen van boeken op het terrein van de transatlantische betrekkingen en bewegend materiaal. Wel wordt erkend dat het ontwikkelen van een meer aantrekkelijke website een investering vergt, waarvoor het huidige budget wellicht geen ruimte laat.

## 5.4 Onderwijsactiviteiten

### 5.4.1 Onderwijsconferenties en -seminars

De Atlantische Commissie, ondersteund door de Atlantische Onderwijscommissie, organiseert bijeenkomsten ten behoeve van docenten in de bovenbouw van het voortgezet onderwijs en studenten van lerarenopleidingen. Het gaat daarbij om docenten aardrijkskunde, geschiedenis en maatschappijleer. Tijdens de evaluatieperiode vonden er elf onderwijsbijeenkomsten plaats. Aan het begin van elk jaar vond een landelijke onderwijsconferentie plaats in Utrecht<sup>41</sup> en aan het eind van elk jaar een regionaal onderwijssymposium in Breda. Daarnaast vond in 2007 voor het eerst een regionaal seminar plaats in Heerenveen. Bij de organisatie van de seminars in Breda werkte de Atlantische Commissie nauw samen met de Hogescholen AVANS, Fontys en de Nederlandse Defensie Academie, bij het seminar in Heerenveen met de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. Zowel de landelijke onderwijsconferenties als de regionale seminars gelden als officiële nascholingscursussen.<sup>42</sup>

55

Ten aanzien van de onderwerpen van de activiteiten kan worden opgemerkt dat zeer uiteenlopende veiligheidsvraagstukken, waarbij de transatlantische link niet altijd duidelijk was<sup>43</sup>, werden afgewisseld met onderwerpen die betrekking hadden op de Amerikaanse politiek of de betrekkingen tussen Nederland en Amerika. Opvallend genoeg is er geen onderwijsbijeenkomst gewijd aan de NAVO.

De uitnodigingen voor de Atlantische Onderwijsconferentie worden per post verstuurd aan de secties Aardrijkskunde, Geschiedenis en Maatschappijleer van alle scholen in het voortgezet onderwijs in Nederland.<sup>44</sup>

41 In 2009 werd uitgeweken naar Amsterdam.

42 Docenten kunnen bij inschrijving aangeven of zij na afloop een 'nascholingsverklaring' toegestuurd willen krijgen. Deze wordt uitgegeven door de Atlantische Commissie, samen met de docentenverenigingen VGN, NVLM en het KNAG.

43 Onder andere de vrede en veiligheid in het Midden-Oosten, Energie en veiligheid, civiel-militaire samenwerking, de Noordpool, diversiteit en conflictbeheersing in Afrika en oorlogsbeleving bij soldaat en burger.

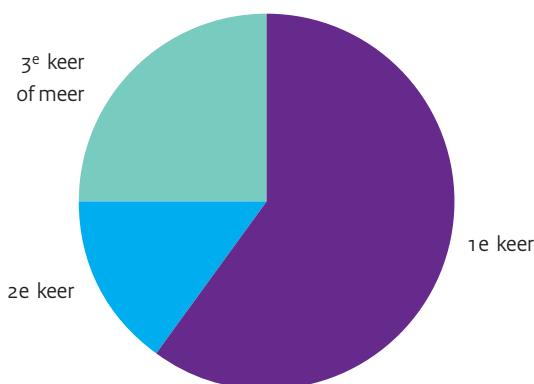
44 In totaal gaat het dan om ongeveer 2.500 uitnodigingen.

## Bereik

Aan de landelijke onderwijsconferenties namen steeds meer dan 100 docenten deel. De meeste deelnemers doceren geschiedenis, maatschappijleer of aardrijkskunde (of een combinatie daarvan). In 2009 mochten docenten bij wijze van proef leerlingen meenemen die hun profielwerkstuk maakten over het thema van de landelijke onderwijsconferentie (400 jaar Nederland-Amerika).<sup>45</sup> Ook de regionale seminars in Breda trokken meer dan 100 mensen, waarvan een groot deel docenten in opleiding die afkomstig waren van de Fontys en AVANS Hogescholen alsmede studenten van de Nederlandse Defensieacademie.

Bij de onderwijsconferenties was gemiddeld zo'n zestig procent van de deelnemers voor het eerst aanwezig. Vijftien procent was er voor de tweede keer en een kwart voor de derde keer of nog vaker (zie figuur 5.1).

**Figuur 5.1** Aantal deelnames per docent



56

## Oordeel over relevantie en kwaliteit

De Atlantische Onderwijscommissie hanteert bij de georganiseerde activiteiten enquêteformulieren die de deelnemers na afloop kunnen invullen. Naast een oordeel over de organisatie, individuele workshops en het programma als geheel, richten de vragen zich op de bekendheid met en het gebruik van het lesmateriaal van de Atlantische Commissie.

Uit de enquêtes blijkt dat de jaarlijkse onderwijsconferenties positief worden beoordeeld. Tweederde van de respondenten vond het totale programma goed en nog eens twintig procent zelfs zeer goed. Veertien procent kwalificeerde het programma als voldoende

<sup>45</sup> Dit zal echter geen standaardpraktijk worden, omdat de onderwijsconferenties gelden als officiële nascholingscursussen voor docenten.

(zie figuur 5.2).<sup>46</sup> Meer dan de helft (55%) van de respondenten gaf aan de opgedane kennis in de lessen te gaan gebruiken, 44% gaf aan dit mogelijk te zullen doen.<sup>47</sup>

**Figuur 5.2** Oordeel docenten over het totale programma



57

Het programma van de regionale onderwijsseminars in Breda werd door 63% van de respondenten als goed gekwalificeerd en door de overige 37% als voldoende. Driekwart van de deelnemers gaf aan de opgedane kennis te gaan gebruiken en een kwart gaf aan dit mogelijk te gaan doen.<sup>48</sup>

#### 5.4.2 Onderwijsmateriaal

De Atlantische Commissie produceert lesmateriaal dat van de website kan worden gedownload of in gedrukte vorm is te bestellen. Het lesmateriaal is bedoeld om docenten en leerlingen in het voortgezet onderwijs meer te interesseren voor en te betrekken bij (transatlantische) veiligheidsvraagstukken, omdat het reguliere curriculum hier maar zeer beperkt aandacht aan besteedt.

Ten eerste zijn er vijf zogenoemde 'websheets'. Dit zijn elektronische *fact sheets*; folders met concrete informatie over een afgebakend onderwerp.<sup>49</sup> Naast informatie over het

<sup>46</sup> Deze cijfers hebben betrekking op de conferenties uit 2008 en 2009, omdat de gegevens van deze enquêtevraag uit 2006 en 2007 ontbreken.

<sup>47</sup> Deze cijfers hebben betrekking op de conferenties van 2006, 2007, 2008 en 2009.

<sup>48</sup> Het gaat hier om het gemiddelde van de uitkomsten van de enquêtes die onder docenten zijn gehouden na afloop van de drie regionale onderwijsseminars die werden gehouden in de jaren 2006, 2007 en 2008.

<sup>49</sup> Op dit moment zijn de volgende websheets beschikbaar: De Kaukasus: Balkan van het Oosten?; De EU en Europese veiligheid; Energie en veiligheid; De NAVO na de Koude Oorlog; Het Vietnam-conflict vanuit Amerikaans perspectief.

betreffende onderwerp en externe links bevatten deze *websheets* vragen en studieopdrachten voor de leerlingen. De *websheets* zijn opgesteld door en onder redactie van de onderwijsmedewerker, met bijdragen van de andere bureaumedewerkers en stagiairs. De laatste jaren is er veel energie gestoken in het inkorten en actualiseren van de teksten, het verrijken van de *websheets* met afbeeldingen en het vernieuwen van de studieopdrachten. Daarnaast is er op de website een portrettengalerij geplaatst met uitgebreide informatie over enkele Amerikanen en Europeanen die sinds de Tweede Wereldoorlog invloed hebben gehad op de transatlantische betrekkingen of daarover een uitgesproken visie hebben geuit.<sup>50</sup> En in 2009 is een lesboek verschenen in het kader van het Hudson-jaar, bestemd voor leerlingen uit de vierde klas HAVO en VWO.<sup>51</sup> Scholen kunnen dit lespakket en een docentenhandleiding aanschaffen, in het Nederlands en in het Engels. Tot slot staan er op de website onderwijspapers. Dit zijn transcripten van de bijdragen op de onderwijsconferenties uit de periode 2004 tot en met 2006 in boekvorm. De boekjes zijn echter uitverkocht en alleen op aanvraag digitaal te verkrijgen. De laatste jaren zijn dergelijke papers niet meer verschenen.

58

De Atlantische Commissie heeft een e-mailbestand opgebouwd en dit bestand wordt gebruikt om het lesmateriaal bij docenten onder de aandacht te brengen. Verder wordt er bij de uitnodigingen voor de onderwijsactiviteiten (per post) aan de secties Geschiedenis, Maatschappijleer en Aardrijkskunde van alle middelbare scholen een aankondiging bijgevoegd en wordt er tijdens onderwijsactiviteiten aandacht voor gevraagd.

## Bereik

Het is niet bekend hoe vaak het digitale lesmateriaal op internet wordt bekeken of wordt gedownload. De enquêtes die aan het eind van de onderwijsconferenties worden gehouden, laten zien dat ongeveer de helft van de bezoekers wel eens de website van de Atlantische Commissie bezoekt en dat dertig procent van de deelnemers bekend is met de *websheets*.<sup>52</sup> Van deze dertig procent gebruikt iets minder dan de helft de *websheets* daadwerkelijk in de lessen.<sup>53</sup>

De enquête die de onderwijsmedewerker van de Atlantische Commissie in 2009 onder docenten uit het voortgezet onderwijs afnam laat een soortgelijk beeld zien.<sup>54</sup> Een derde van de respondenten was bekend met het bestaan van het digitale lesmateriaal van de Atlantische Commissie en 36% met het gedrukte materiaal. Van de docenten die

50 Enkele voorbeelden zijn Konrad Adenauer, George Marshall, Winston Churchill, Charles de Gaulle, Helmut Kohl, Jean Monnet en Franklin D. Roosevelt.

51 Atlantische Commissie, *Nieuw-Nederland: Een Handelskolonie in de Nieuwe Wereld*, Den Haag: Atlantische Commissie, 2009.

52 Hierbij moet worden bedacht dat deze docenten al bekend zijn met de Atlantische Commissie en door hun deelname interesse in de thematiek hebben getoond. Een deel van hen zal door eerdere deelname zijn gewezen op het bestaan van het materiaal.

53 Deze cijfers hebben betrekking op de enquêtes afgenomen bij de landelijke onderwijsconferenties.

54 Maaikje Dingemans-Derix, *Factoren die het gebruik van het door de Atlantische Commissie ontwikkelde lesmateriaal beïnvloeden*, 2009.

bekend waren met het digitale lesmateriaal zei 38% het op enigerwijze te gebruiken, tegenover 26% voor het gedrukte materiaal.

Het lesmateriaal over Nieuw-Nederland kende een oplage van 2.000, waarvan de helft Nederlands- en de helft Engelstalig. Opvallend genoeg zijn er van de Nederlandstalige versie minder dan 300 exemplaren verkocht en van de Engelstalige ruim 750 (stand per 31 oktober 2009).

### Oordeel over relevantie en kwaliteit

Van de docenten die de onderwijsconferenties bezoeken, maakt de helft in het algemeen nooit gebruik van digitaal lesmateriaal afkomstig van het internet. Een derde gebruikt het soms en 20% geregeld. Dat geeft aan dat (momenteel) maximaal de helft van de docenten met de *websheets* bereikt kan worden.<sup>55</sup> Uit het onderzoek van de onderwijs-medewerker blijkt dat veel docenten überhaupt weinig tijd hebben voor het gebruik van aanvullend lesmateriaal. Tweederde van de docenten geeft aan daar slechts 1 tot 5 lesuren per jaar voor te hebben. De meeste docenten besteden 1-5 lesuren per jaar per klas aan internationale organisaties en vraagstukken. Het gebrek aan beschikbare tijd is dus een factor die het (mogelijke) gebruik van het materiaal beperkt.

59

De docenten die het digitale lesmateriaal van de Atlantische Commissie kenden, waren in het merendeel positief over de inhoud, het taalgebruik en de behandelde onderwerpen. Docenten gaven aan in de toekomst meer gebruik te willen maken van digitaal lesmateriaal in het algemeen. Een aantal docenten uit het VMBO gaf aan het materiaal niet te gebruiken omdat het te moeilijk zou zijn voor hun leerlingen. Ook misten docenten een handleiding voor hoe het materiaal in de klas te gebruiken.

### 5.4.3 Studiereizen

In de evaluatieperiode organiseerde de Atlantische Onderwijscommissie drie studiereizen voor docenten. Twee daarvan gingen naar Roemenië (2007 en 2008) en één naar New York (2009). In 2006 vond geen studiereis plaats. De meereizende docenten – er is doorgaans plaats voor 20 – betalen de reis ongeveer voor de helft zelf en voor de andere helft verstrekt het Europees Platform voor het Nederlandse onderwijs een subsidie. Docenten krijgen vaak via hun school (een deel van) de eigen bijdrage vergoed. De reis dient kostendekkend te zijn, waarbij de reiskosten voor de begeleiding worden doorberekend.

De studiereizen duren ongeveer een week en vinden plaats tijdens de herfstvakantie om de lesuitval van de docenten tot een minimum te beperken.<sup>56</sup> De meereizende docenten geven doorgaans Geschiedenis, Maatschappijleer of Aardrijkskunde. Het doel

55 Verwacht mag worden dat het aantal gebruikers van digitaal materiaal in de toekomst toeneemt.

56 Doordat het onderwijs in het noorden en zuiden van het land niet gelijktijdig, maar na elkaar herfstvakantie heeft, vindt de reis plaats in de tweede helft van de week waarin de eerste regio herfstvakantie heeft en in de eerste helft van de week waarin de tweede regio herfstvakantie heeft.

van de reizen is om de deelnemende docenten kennis op te laten doen over het bezochte land, opdat deze kennis later kan worden toegepast in de lessen. Daarnaast kunnen docenten informatie uitwisselen met hun collega's. De studiereis bevat een combinatie van inhoudelijke onderdelen, zoals lezingen, een bezoek aan de plaatselijke Nederlandse ambassade en een bezoek aan een middelbare school en meer informatieve onderdelen zoals een stadswandeling, een stadstour en verschillende diners. In het programma zijn vaak ook vakgerichte onderdelen toegevoegd, zoals een geografische wandeltocht voor de aardrijkskundedocenten, een bezoek aan een museum voor de geschiedenisdocenten en een bezoek aan een organisatie gericht op maatschappelijke vraagstukken voor maatschappijleerdocenten.

## 5.5 Openbare bijeenkomsten

60

Openbare bijeenkomsten zijn de meest voorkomende bijeenkomsten die de Atlantische Commissie organiseert. In de evaluatieperiode organiseerde de Atlantische Commissie er vijftig. Het betroffen lezingen (34), seminars (6), debatten (5), presentaties van het opinieonderzoek *Transatlantic Trends* (3) en boekpresentaties (2). Openbare bijeenkomsten richten zich op een algemeen publiek. Dit houdt in dat begunstigers en speciale relaties (zie hoofdstuk 3) een uitnodiging per brief krijgen. In 2009 werden voor elke openbare bijeenkomst iets meer dan duizend uitnodigingen verstuurd. Andere mogelijke geïnteresseerden worden niet actief uitgenodigd. Activiteiten worden wel op de website aangekondigd en aanmeldingen van andere geïnteresseerden worden gehonoreerd. Als het aantal aanmeldingen de capaciteit overstijgt, krijgen begunstigers en speciale relaties voorrang.

De helft van de openbare bijeenkomsten hadden de NAVO of de transatlantische betrekkingen als onderwerp (samen 25). Verder zijn er een aantal lezingen georganiseerd over specifieke landen die voor de NAVO van belang waren (Afghanistan, Irak en Iran). Opvallend is het geringe aantal bijeenkomsten dat is gewijd aan het Europees Veiligheids- en Defensiebeleid (EVDB) (zie tabel 5.2).

<b>Tabel 5.2 Onderwerpen van openbare bijeenkomsten</b>					
<b>Onderwerpen</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009*</b>	<b>Totaal</b>
NAVO	5	3	3	4	15
Transatlantische Relaties	1	5	1	3	10
VS Intern	1	1	2		4
Energie	2				3
Nederlands Defensiebeleid	2	1			3
Afghanistan		1	1		2
EVDB	1	1			2
Internationale Betrekkingen				2	2
Irak		1		1	2
Het concept oorlog		1		1	2
Congo		1			1
Kaukasus			1		1
Iran			1		1
Rusland			1		1
Non-proliferatie			1		1
VS Buitenlands Beleid		1			1
<b>Totaal:</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>50</b>

\* Tot en met oktober 2009

Bron: Atlantische Commissie; classificering IOB.

Als sprekers en discussianten treden voornamelijk Nederlandse en buitenlandse wetenschappers, militaire experts, politici en diplomaten op. Verschillende sprekers hebben in deze periode meer dan eens een bijdrage geleverd, zoals Martin van Creveld, Ivo Daalder, Ron Asmus, Jaap de Hoop Scheffer en verschillende Tweede Kamerleden.

Bij de organisatie van openbare bijeenkomsten werkt de Atlantische Commissie geregeld samen met andere organisaties. Vijf bijeenkomsten werden georganiseerd in samenwerking met de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap (KBVK), twee met het Roosevelt Study Center Middelburg en één met respectievelijk de Amerikaanse Ambassade, Bureau BKB, de Atlantic Treaty Association (ATA), de Youth Atlantic Treaty Association (YATA), NL NDC Anciens Associatie, het Turkije-instituut en het Den Haag Centrum voor Strategische Studies (HCSS).

De openbare bijeenkomsten vonden meestal plaats in Den Haag (46 van de 50), driemaal in Amsterdam en eenmaal in Breda. In Den Haag geeft de Atlantische Commissie de voorkeur aan perscentrum Nieuwspoor en Sociëteit De Witte. Nieuwspoor is goedkoper, maar heeft niet altijd ruimte beschikbaar. In de evaluatieperiode vonden 21 openbare bijeenkomsten plaats in Nieuwspoor en vijftien in De Witte. Viermaal werd er uitgeweken naar Café Brasserie Dudok en zesmaal naar overige locaties in Den Haag.

### Bereik

Het aantal deelnemers aan de openbare bijeenkomsten varieerde van 30 tot 220, met een gemiddelde van negentig.<sup>57</sup> In 2006 is besloten de aanvangstijd van de openbare bijeenkomsten te vervroegen van de avond naar het einde van de middag. Hoewel niet is vast te stellen of dit heeft geleid tot een hogere opkomst (dit hangt immers van meerdere factoren af), is de indruk dat het nieuwe tijdstip de deelname bevordert. Onder de deelnemers bevinden zich meestal leden van het *corps diplomatique*, journalisten, universiteitdocenten, politici, vertegenwoordigers van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie, begunstigers en overige belangstellenden. Bij Engelstalige bijeenkomsten bestaat vaak meer dan de helft van de aanwezigen uit vertegenwoordigers van de in Den Haag gevestigde buitenlandse ambassades.

62

De openbare bijeenkomsten kennen een redelijk trouw publiek, in de zin dat een deel van de bezoekers bij de meeste bijeenkomsten aanwezig is. Het publiek is gemiddeld van hoge leeftijd en overwegend man. Wel is, met name bij de grotere bijeenkomsten, vaak een kleine groep studenten aanwezig, al dan niet meegekomen met een docent. Een groep die moeilijk wordt bereikt met deze bijeenkomsten zijn werkende jongeren bij de overheid en het bedrijfsleven. Dit hangt mogelijk samen met de beperkte tijd die zij beschikbaar hebben om dergelijke bijeenkomsten bij te wonen, maar ook met het uitnodigingenbeleid van de Atlantische Commissie. Door alleen de begunstigers en de speciale relaties actief uit te nodigen wordt voornamelijk een afgebakend en reeds bij de thematiek betrokken publiek bereikt. De concentratie van de activiteiten in Den Haag is praktisch voor het *corps diplomatique*, politici, beleidsmakers en politiek verslaggevers, maar niet voor wetenschappers en studenten. De keuze voor Sociëteit De Witte werkt drempelverhogend voor jongeren.

### Oordeel over relevantie en kwaliteit

De meeste respondenten vinden de bijeenkomsten informatief en leerzaam. Er worden actuele en interessante onderwerpen besproken door goede sprekers. Meerdere respondenten gaven aan dat de thematische reikwijdte van de bijeenkomsten kan worden verbreed door vaker bijeenkomsten te wijden aan nieuwe veiligheidsuitdagingen, het bredere veiligheidsbegrip, de 3D-benadering en het Europees veiligheids- en defensiebeleid. Respondenten benadrukten dat ook dit voor de NAVO belangrijke vraagstukken zijn.



Voor beleidsmakers zijn de bijeenkomsten met name relevant, omdat de sprekers van de Atlantische Commissie vaak bereid zijn om op de ministeries in een kleiner gezelschap van gedachten te wisselen. Ook bieden de bijeenkomsten hen de mogelijkheid om inzicht te krijgen in hoe het publiek denkt over actuele veiligheidsvraagstukken. Journalisten gaven aan dat zij de bijeenkomsten direct of indirect gebruiken voor hun werk. De bijeenkomsten zijn openbaar in de zin dat wat er gezegd wordt mag worden weergegeven in de media. Ook benutten journalisten de aanwezigheid van internationale sprekers voor een interview. Verder benadrukten respondenten uit verschillende doelgroepen de netwerkmogelijkheden van de openbare bijeenkomsten.

Vrijwel alle respondenten noemden de kwaliteit van de openbare bijeenkomsten hoog. De Atlantische Commissie werd met name geprezen om haar capaciteit om interessante sprekers naar Nederland te halen. Wel wees een aantal geïnterviewden op een zekere voorspelbaarheid van het jaarprogramma. Veel respondenten vonden het karakter van de bijeenkomsten nogal statisch en formeel. Verschillende keren werd de suggestie gedaan om vaker de debatvorm te gebruiken. Het stimuleren van meer interactie tussen spreker(s) en publiek zou ook de aantrekkelijkheid van de bijeenkomsten voor jongeren kunnen vergroten. Anderen benadrukten juist de huidige setting, waarbij de bezoeker passief kan blijven, prettig te vinden. Verschillende respondenten wezen erop dat de sprekers doorgaans een pro-Amerikaanse invalshoek hadden. Om die reden werd meermaals het verzoek uitgesproken om relevante thema's vaker wat fundamenteeler ter discussie te stellen, bijvoorbeeld door uitgesproken voor- en tegenstanders met elkaar in debat te laten gaan.

## 5.6 Publicaties

De Atlantische Commissie geeft (naast de onderwijspublicaties) verschillende publicaties uit. Om te beginnen wordt het openbare jaarverslag als boekje gepubliceerd. Sinds 2007 wordt het jaarverslag niet meer automatisch aan alle begunstigers en speciale relaties, maar alleen nog op aanvraag toegestuurd.

### 5.6.1 Semiwetenschappelijke publicaties

De Atlantische Commissie geeft gemiddeld eens in de twee jaar een semi-wetenschappelijk boek uit in eigen beheer. De Atlantische Commissie benadert daartoe een auteur met het verzoek om een manuscript te schrijven. De Atlantische Commissie geeft daarvoor geen financiële vergoeding, maar draagt zorg voor de redactie, publicatie en verspreiding van het boek. Vaak wordt het betreffende boek als welkomstgeschenk voor nieuwe begunstigers gebruikt en kunnen bestaande begunstigers het voor een klein bedrag bestellen. Gedurende de evaluatieperiode is er één boek uitgegeven, getiteld *(Dis)Organising European Security. The Iraq Controversy and Patterns in US-European Relations* geschreven door Arnout Molenaar (2007). Ook is in 2007 een tweede druk verschenen van het boek *Allies or Aliens. George W. Bush and the Transatlantic Crisis in Historical Perspective* van Sebastian Reyn (eerste uitgave in 2004). Deze formule is voor de

Atlantische Commissie een relatief goedkope manier om auteurs aan te trekken, maar kent ook een risico, omdat de auteur geen prestatieverplichting aangaat. Een boek dat met het oog op publicatie in 2008 werd voorbereid, is niet gepubliceerd.

### 5.6.2 Atlantisch Perspectief

De Atlantische Commissie brengt het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* uit. In 2006 is het aantal nummers verhoogd van zeven naar acht per jaar. De Atlantische Commissie typeert het karakter van het tijdschrift als populair-wetenschappelijk. Het beoogt een mix te bieden van wetenschappelijke en licht opiniërende artikelen. Het tijdschrift kent een aantal vaste onderdelen. Allereerst is er een 'Redactioneel' met een beschouwing van een actueel thema, gevolgd door een aantal (4 à 5) artikelen van verschillende auteurs, een *Atlantisch Nieuwsoverzicht*, soms gevolgd door een verslag van een openbare bijeenkomst en/of een boekbespreking.

Het *Atlantisch Perspectief* heeft geen redactie, maar een adviesraad. De feitelijke redactie wordt gevoerd door de eindredacteur onder verantwoordelijkheid van de directeur van de Atlantische Commissie. De adviesraad komt tweemaal per jaar bijeen, waarbij hij terugblijkt op de gepubliceerde nummers en suggesties doet voor mogelijke onderwerpen. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de Atlantische Commissie. In 2007 is ook een internationale adviesraad ingesteld. De leden hiervan komen niet bijeen, maar corresponderen, meestal per e-mail, met de eindredacteur. Ook de lezers worden uitgenodigd per e-mail te reageren op de artikelen.

64

Het *Atlantisch Perspectief* is een Nederlandstalig blad voor een Nederlandstalig publiek. Wel bevat het vaak enkele Engelstalige artikelen van buitenlandse auteurs. Er komt eens per jaar een Engelstalig themanummer uit dat bedoeld is voor een internationaal publiek. Ook verscheen er in 2006 een Engelstalig nummer zonder specifiek thema.<sup>58</sup> Daarnaast is er een aantal Nederlandstalige themanummers verschenen<sup>59</sup> en worden (2 à 3) artikelen over hetzelfde thema vaak gebundeld in een 'katern'.

De Atlantische Commissie beschouwt de transatlantische band en met name de veiligheidskant daarvan (NAVO) als het speerpunt voor het *Atlantisch Perspectief*. Daarnaast is er ruimte voor Europese veiligheid (EU-beleid, betrekkingen met Rusland, GOS-leden en partnerlanden), het Nederlands buitenlands en veiligheidsbeleid en het buitenlands beleid van de VS en Canada. In de evaluatieperiode is de NAVO het onderwerp waarover de meeste artikelen zijn verschenen (vijftien). Ook over Afghanistan (dertien keer) en het buitenlands beleid van de VS (tien keer) is geregeld geschreven. Sommige artikelen hebben een meer algemene strekking, zoals de internationale machtsverhoudingen of transatlantische betrekkingen, andere hebben een beperktere

58 De thema's van het Engelstalige nummers waren 'US Foreign Policy and Transatlantic Relations' (2007), 'American Foreign Policy and Transatlantic Relations after the U.S. Elections' (2008) en 'NATO and Transatlantic Relations: Past, Present and Future' (2009).

59 'De Verenigde Staten' (2006), 'Nucleaire non-proliferatie' (2007) en 'Veiligheid in Afrika' (2007).

focus, zoals een specifiek Europees land, een conflictregio of een specifieke veiligheidsuitdaging, zoals klimaatverandering, terrorisme of piraterij. Er wordt ook ingespeeld op de actualiteit. In de nasleep van het conflict tussen Georgië en Rusland verschenen daar drie artikelen over. Verder is er in 2008 aandacht besteed aan de Amerikaanse presidentsverkiezingen en de implicaties daarvan voor het buitenlands beleid van de Verenigde Staten (zie bijlage 5 voor een overzicht van de onderwerpen).

De meeste auteurs schrijven eenmalig in *Atlantisch Perspectief*. Er is ook een groep van met regelmaat terugkerende auteurs.<sup>60</sup> De auteurs zijn meestal werkzaam bij Nederlandse en buitenlandse universiteiten, denktanks of de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. Ook schrijven Nederlandse politici soms een (opiniërend) artikel. Het beperkte aantal potentiële auteurs op dit terrein in Nederland vormt een uitdaging voor de redactie. Vandaar dat voor de acquisitie ook wordt uitgeweken naar buitenlandse auteurs.

## Bereik

Reguliere nummers van het *Atlantisch Perspectief* hebben een oplage van 1300, Engelstalige nummers een oplage van 1500. In 2009 gingen ca. 300 exemplaren naar begunstigers, 160 naar abonnees, 70 naar studentbegunstigers, 35 naar studentenabonnees, 7 naar middelbare scholen en 385 naar speciale relaties en universiteitsbibliotheken (tezamen 957). Ook kunnen de bezoekers van activiteiten (inclusief de onderwijsbijeenkomsten) exemplaren van het *Atlantisch Perspectief* meenemen. Enkele geïnterviewde leden van de pers gaven aan het *Atlantisch Perspectief* per e-mail te ontvangen. Ook wordt het *Atlantisch Perspectief* geplaatst op de website, maar informatie over het aantal downloads is niet beschikbaar.

65

## Oordeel over relevantie en kwaliteit<sup>61</sup>

Van de respondenten die het *Atlantisch Perspectief* ontvangen, zei het merendeel het tijdschrift daadwerkelijk te lezen. Een aantal respondenten gaf aan hiervoor geen tijd te hebben of andere leesprioriteiten te stellen. De meeste respondenten lezen per nummer twee à drie artikelen die zij interessant vinden of relevant vinden voor hun werk. Beleidsambtenaren oordelen uiteenlopend over de relevantie van het tijdschrift voor hun werk. Sommigen vinden het *Atlantisch Perspectief* onderscheidend van andere tijdschriften en daardoor waardevol. Anderen vinden het blad juist te weinig onderscheidend van de *Internationale Spectator* of defensietijdschriften als de *Militaire Spectator* en *Carré*. Sommige journalisten zeiden het *Atlantisch Perspectief* te gebruiken als naslagwerk voor het maken van hun bijdragen. Wetenschappers waarderen het *Atlantisch Perspectief* vanwege de beschouwingen van actuele thema's,

60 In de evaluatieperiode hebben dertien auteurs twee artikelen gepubliceerd, zes auteurs driemaal, twee auteurs viermaal, een auteur vijfmaal en een auteur (tevens lid van de redactieraad) acht maal. De eindredacteur publiceerde zevenmaal een door hem afgenomen interview.

61 Deze subparagraaf ontleent inzichten aan de gehouden interviews alsmede aan de beoordeling van het *Atlantisch Perspectief* door een panel van twee deskundigen (zie bijlage 3 voor de beoordelingscriteria).

maar het heeft geen wetenschappelijke relevantie. Voor meerdere mensen geldt dat zij het Atlantisch Perspectief informatief, maar geen verplichte lectuur vinden.

Volgens het panel en de respondenten sluiten de onderwerpen van het tijdschrift, met een nadruk op de NAVO en de transatlantische samenwerking, goed aan bij de doelstelling van de Atlantische Commissie. Een veelgehoorde opmerking is dat het Atlantisch Perspectief een (te) sterke militaire focus heeft en qua onderwerpkeuze weinig vernieuwend is. Zowel het panel als veel respondenten wezen erop dat er ruimte is voor thematische verbreding, doordat de veiligheidsuitdagingen voor de NAVO-landen steeds meer divers worden en een mondiale dimensie krijgen. ‘Nieuwe’ uitdagingen, zoals het veranderende klimaat, energievraagstukken, *cyberwar*, massavernietigingswapens of de Noordpool zouden vaker aandacht mogen krijgen. Ook mag er meer aandacht worden besteed aan de politieke kant van de transatlantische samenwerking.

66

De diversiteit aan achtergronden van de auteurs (politici, wetenschappers, beleidsambtenaren, militairen) wordt gewaardeerd. Wel merkten zowel het panel als sommige respondenten op dat onderwerpen in het algemeen, maar vooral als het de NAVO zelf betreft, vaak vanuit een NAVO-perspectief worden geschreven. In beginsel wordt dit gewaardeerd omdat dit informatieve artikelen oplevert, maar er is duidelijk behoefte aan meer ruimte voor beschouwingen vanuit verschillende invalshoeken. Ook gaan de beschouwingen doorgaans niet verder dan de problemen binnen het beleid te benoemen en oplossingen daarvoor aan te dragen. Kritische reflecties op de basis onder het beleid (*‘out-of-the-box-denken’*) zijn zeer zeldzaam. Ook is vanuit het panel en door respondenten opgemerkt dat Atlantisch Perspectief meer ruimte kan bieden voor repliek en debat. Dit zou het tijdschrift aantrekkelijker maken en tegelijk de doelstelling van de Atlantische Commissie om het debat te stimuleren dienen.

Over het algemeen is de waardering groot dat een kleine organisatie als de Atlantische Commissie erin slaagt een dergelijk blad acht maal per jaar te laten verschijnen. De uitstraling van het blad wordt door zowel het panel als de respondenten degelijk, serieus en professioneel gevonden. De *lay-out* en het gebruik van foto's wordt over het algemeen als positief beoordeeld. Wel is een veel gehoorde opmerking van zowel de respondenten als het panel dat er teveel tekst op een pagina staat en de letters te klein zijn. Het gebruik van *break-ups* en foto's maakt echter een hoop goed.

De opbouw van het tijdschrift, met als hoofdbestanddelen de artikelen en het Atlantisch Nieuws wordt wat mager gevonden. Het redactioneel wordt weinig gelezen en zou volgens het panel aan relevantie winnen als daarin de keuze voor de onderwerpen en auteurs zou worden beargumenteerd. De rubriek Atlantisch Nieuws wordt door zowel het panel als respondenten uiteenlopend gewaardeerd. Sommigen vinden het een nuttig overzicht, anderen benadrukten dat de nieuwswaarde ervan laag is. Een veel gehoorde suggestie is om ook relevante toekomstige evenementen (van de NAVO, de Atlantische Commissie of andere organisaties) aan te kondigen. De behoefte aan boekbesprekingen wisselt ook sterk. Diegenen die daarin geïnteresseerd zijn, vinden het

huidige aanbod marginaal. Het bespreken van één boek per nummer roept bovendien de vraag op waarom dat specifieke boek is gekozen uit de talloze mogelijke boeken en rapporten.

Het gebruik van zowel Nederlands- als Engelstalige artikelen roept vragen op over de beoogde lezersgroep, maar geen van de respondenten zei hinder te ondervinden van het gemengde taalgebruik. Voor universitaire docenten zou de Engelse taal de bruikbaarheid van artikelen vergroten.

Het gebruik van themanummers en katernen (thematische clusters) wordt zeer gewaardeerd en zou verder ontwikkeld kunnen worden. Daarbij kunnen thema's vanuit verschillende disciplines en invalshoeken worden benaderd.

De artikelen worden door het panel en de respondenten een hoge actualiteitswaarde toegekend. Zij bieden interessante achtergrondinformatie over lopende, aan de NAVO gerelateerde zaken. Ook is het taalgebruik toegankelijk voor een breed publiek en wordt jargon vermeden. Wel valt velen op dat de kwaliteit van de artikelen sterk wisselt. Het panel constateerde dat de mate van logische redeneringen, de onderbouwing van stellingnamen, alsmede de mate waarin artikelen tot conclusies komen, sterk verschillen. Veel artikelen hebben een beschouwend of een opiniërend karakter, zonder dat in het laatste type overigens altijd een duidelijke stelling wordt betrokken. Slechts weinig artikelen hebben een analytisch karakter. Uit het verschil in de aard en kwaliteit van de artikelen blijkt dat er geen redactionele richtlijnen worden verstrekt. De verschillende aard van de artikelen hoeft niet per se als probleem te worden gezien, zeker wanneer zij binnen een thematisch nummer op hetzelfde onderwerp betrekking hebben, maar doordat verschillende typen artikelen zonder aanduiding door elkaar worden gepresenteerd, valt het kwaliteitsverschil op. Dit kan worden opgelost door een onderscheid aan te brengen tussen opiniërende, beschouwende en analytische artikelen. Op die manier krijgt de opbouw van het tijdschrift meer profiel en is het verschil in karakter tussen de artikelen voor de lezer duidelijk. Omdat dit de acquisitietaak verzwaart, valt te overwegen om zes in plaats van acht nummers per jaar uit te brengen (eens in de twee maanden).

## 5.7 Overige activiteiten

Zoals vermeld in hoofdstuk 2 worden de overige activiteiten niet meegenomen in het oordeel over de relevantie en de effectiviteit van de ontplooidde activiteiten. Deze activiteiten kennen een *ad hoc* karakter en worden geheel uit andere bronnen dan de overheidssubsidie gefinancierd. Voor de volledigheid worden zij hier vermeld.

### Bezoekersprogramma Amerikaanse Fellows

In het kader van de samenwerking met het German Marshall Fund of the United States organiseert de Atlantische Commissie een programma voor een vijf- of zestal

Amerikaanse deelnemers van het American Marshall Memorial Fellowship Program, die als onderdeel van hun reis door Europa een bezoek aan Nederland brengen. Verschillende sprekers verzorgen een lezing. In elk jaar van de evaluatieperiode is er een weekprogramma voor de Amerikaanse Fellows georganiseerd.

### Aliante 2006

In juni 2006 heeft de Atlantische Commissie samen met de Tsjechische Atlantische Commissie 'Jagello 2000' de internationale finale van het spel Aliante georganiseerd. Daarin streden 50 scholieren uit negen Europese landen in de leeftijd van 14 tot en met 18 jaar met elkaar op het sportieve en inhoudelijke vlak. Het spel was bedoeld om jongeren op een praktische manier kennis te laten maken met de militaire en politieke aspecten van vrede en veiligheid.

### Besloten bijeenkomsten

68

In de periode januari 2006 tot en met oktober 2009 organiseerde de Atlantische Commissie negen besloten bijeenkomsten, vaak in samenwerking met de Amerikaanse ambassade in Den Haag of het ministerie van Defensie. Voor deze bijeenkomsten werden specifieke leden van de relevante doelgroepen uitgenodigd, afhankelijk van het onderwerp. In 2007 werden er drie besloten bijeenkomsten georganiseerd, namelijk een videoconferentie over de Russische visie op de ISAF-missie, een auteursbijeenkomst over het handboek over de Amerikaans-Nederlandse betrekkingen en de 8<sup>ste</sup> Nederlands-Duitse rondetafelconferentie. In 2008 werden er vier besloten bijeenkomsten georganiseerd door de Atlantische Commissie, het ging hier om twee besloten lunchlezingen in het kader van het interdepartementale project *Verkenningen naar de toekomst van de Nederlandse krijgsmacht* (Verkenningen) en twee videoconferenties (een over de Republikeinse Conventie en een over de Democratische Conventie). In 2009 zijn tot dusverre twee besloten bijeenkomsten gehouden. Het ging om twee lunchlezingen op het ministerie van Defensie in het kader van het interdepartementale project Verkenningen. Sprekers waren John Hulsman en Robert Kaplan.

## 5.8 Analyse van de relevantie en de effectiviteit

### 5.8.1 Relevantie

Zoals in hoofdstuk 2 werd gesteld, richt het tweede deel van de relevantievraag zich op de vraag of de ontplooide activiteiten passen binnen de doelstelling van de Atlantische Commissie. Daarnaast zijn de afnemers van de activiteiten gevraagd of zij de activiteit(en) relevant vonden voor hun werk of studie.

De soorten activiteiten die de Atlantische Commissie ontplooit, vloeien logisch voort uit haar doelstelling (zie paragraaf 3.1). Het publieke debat over (transatlantische) veiligheidsvraagstukken wordt gestimuleerd middels openbare bijeenkomsten (lezingen, debatten en seminars), de activiteiten van de Jonge Atlantici en het tijdschrift *Atlantisch Perspectief*. Wel zouden de openbare bijeenkomsten en het Atlantisch

Perspectief meer ruimte kunnen bieden voor debat tussen sprekers met verschillende invalshoeken. De voorlichtingsfunctie van de Atlantische Commissie wordt vervuld door middel van de bezoeken voor journalisten en andere doelgroepen aan het NAVO-hoofdkwartier en Washington, de bijdragen van de directeur aan lezingen, cursussen, conferenties en publicaties van andere organisaties, de speciaal op het voortgezet onderwijs gerichte activiteiten en het lesmateriaal, alsmede de website en een informatiedesk. En het verrichten van onderzoek naar transatlantische vraagstukken wordt gestimuleerd door middel van het uitgeven van (semi)wetenschappelijke boeken, het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* en het faciliteren van een leerstoel *Moderne Transatlantische Vraagstukken* aan de Universiteit van Amsterdam.

De vraag of de onderwerpen van de activiteiten passen binnen de thematische doelstelling (transatlantische veiligheidsvraagstukken) staat open voor debat, omdat deze niet eenduidig is. Zo werd in hoofdstuk 3 de vraag opgeworpen of alles wat een transatlantische dan wel een veiligheidsdimensie heeft tot het werkterrein van de Atlantische Commissie moet worden gerekend. Afgaand op de gekozen onderwerpen moet hierop bevestigend worden geantwoord. Zowel de openbare bijeenkomsten als het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* besteedden de meeste aandacht aan de NAVO-samenwerking en de transatlantische betrekkingen in algemene zin. Daarnaast was er geregeld aandacht voor het buitenlandse beleid van de Verenigde Staten en, met name in het *Atlantisch Perspectief*, veel aandacht voor veiligheids- en defensievraagstukken, die in meer of mindere mate een transatlantische relevantie hadden. Bij de openbare bijeenkomsten werd de aandacht voor gerelateerde onderwerpen die ook voor de NAVO relevant zijn, zoals het Europees veiligheids- en defensiebeleid, de 3D-benadering of nieuwe veiligheidsuitdagingen, gemist. De activiteiten van de Jonge Atlantici en van de Atlantische Onderwijscommissie wisselden veiligheidsvraagstukken zonder duidelijke transatlantische dimensie af met onderwerpen die betrekking hadden op de Amerikaanse politiek (één bijeenkomst van de Jonge Atlantici had de NAVO als onderwerp, geen enkele onderwijsbijeenkomst had een duidelijke NAVO-focus).

De meeste respondenten vonden de activiteiten waaraan zij deelnamen relevant voor hun werk. Journalisten zeiden de bezoeken aan de NAVO, het *Atlantisch Perspectief* en de openbare bijeenkomsten direct te gebruiken of als achtergrondinformatie nuttig te vinden voor hun dagelijkse werk. Tweede Kamerleden zien de activiteiten van de Atlantische Commissie als een goede manier om met belangrijke denkers over internationale machtsvraagstukken in contact te komen en gebruiken de activiteiten ook om hun professionele netwerk te onderhouden. Voor beleidsambtenaren voegen de bijeenkomsten inhoudelijk zelf niet meer veel toe, omdat de sprekers vaak ook op het ministerie komen spreken, waarbij meer ruimte is voor verdieping. De meeste docenten gaven aan dat zij de tijdens de onderwijsconferenties en -seminars opgedane kennis konden gebruiken. Het initiatief van het digitale lesmateriaal wordt door docenten gewaardeerd, maar het wordt nog weinig gebruikt.

### 5.8.2 Effectiviteit

In hoeverre hebben de activiteiten bijgedragen aan het bereiken van de doelstelling van de Atlantische Commissie? Zoals in hoofdstuk 2 werd gesteld, wordt het oordeel over de effectiviteit gebaseerd op het bereik van de activiteiten en de kwaliteit ervan.

#### Bereik

De Atlantische Commissie bereikt met haar activiteiten de beoogde doelgroepen die als 'kennisvermenigvuldigers' worden beschouwd (journalisten, politici, docenten, beleidsambtenaren en studenten). Met de openbare bijeenkomsten en het Atlantisch Perspectief worden daarnaast militairen, leden van het *corps diplomatique* in Den Haag, wetenschappers en oud-diplomaten bereikt.

Het feit dat de Atlantische Commissie zich concentreert op kennisvermenigvuldigers en niet op het brede publiek is om een aantal redenen te begrijpen. Ten eerste heeft de Atlantische Commissie beperkte middelen tot haar beschikking en zijn uitingen via massamedia duur. Ten tweede mist de Atlantische Commissie de expertise om via massamedia te communiceren. En ten derde is het brede Nederlandse publiek moeilijk te bereiken, omdat slechts een kleine groep mensen geïnteresseerd is in internationale veiligheidsvraagstukken. De Atlantische Commissie heeft een beproefde methode om specifieke doelgroepen, waaronder belangrijke opiniemakers, te bereiken en slaagt daar in.

Toch is het de vraag of er niet een verbreding van het bereik kan worden bewerkstelligd. Terwijl de op speciale doegroepen gerichte activiteiten, zoals de onderwijsactiviteiten en de NAVO-bezoeken, per activiteit verschillende deelnemers aantrekken, kennen openbare bijeenkomsten (de meest frequente bijeenkomsten met de meeste deelnemers) een redelijk trouw publiek. Dat publiek is gemiddeld van hoge leeftijd en bestaat daarnaast vaak voor de meerderheid uit medewerkers van buitenlandse ambassades in Den Haag. Dit heeft voor een groot deel te maken heeft met het uitnodigingenbeleid voor openbare bijeenkomsten. Studenten en jonge werknemers bij het bedrijfsleven en de overheid worden nauwelijks bereikt met deze openbare bijeenkomsten. De keuze voor Den Haag en daarbinnen vaak Sociëteit de Witte werkt niet bevorderend om studenten en jongeren te bereiken. Ook het statische en formele karakter van veel openbare bijeenkomsten lijkt een rol te spelen. Verwacht wordt dat de bijeenkomsten voor een breder publiek aantrekkelijk worden als vaker de debatvorm wordt gekozen, met uitgesproken voor- en tegenstanders ten aanzien van een relevant vraagstuk. De activiteiten van de Jonge Atlantici zijn nog erg *ad hoc* en weten nog maar een beperkt 'eigen' publiek aan te spreken.

De *outcome* – in welke mate worden de kennis en inzichten verder verspreid naar het bredere publiek – valt op methodologische gronden niet te kwantificeren. De evaluatie toont aan dat de bereikte 'kennisvermenigvuldigers', met name journalisten en docenten, de door hen opgedane kennis en inzichten gebruiken in hun werk. De wijze waarop dit gebeurt is echter subtiel, laat staan dat de mate waarin de inzichten over-



komen bij hun bredere publiek (mediaconsumenten, scholieren, studenten e.d.) is aan te geven. Zoals een recente IOB-evaluatie leerde, laat de invloed van activiteiten op draagvlak zich minder goed meten naarmate de doelen abstracter worden.<sup>62</sup> In het geval van de Atlantische Commissie zijn zowel de draagvlakdoelstelling als het object daarvan impliciet. De opiniepeilingen van TNS NIPO en de *Transatlantic Trends* laten overigens zien dat het met het draagvlak voor de transatlantische samenwerking in het algemeen in Nederland niet zorgwekkend is gesteld, maar als het gaat om de steun voor concrete missies is het beeld anders.

### Kwaliteit

De kwaliteit van de meeste activiteiten is hoog. Dit komt doordat de Atlantische Commissie dankzij haar netwerk gerenommeerde nationale en internationale sprekers weet aan te trekken voor openbare bijeenkomsten en onderwijsbijeenkomsten. Ook de bezoeken aan het NAVO-hoofdkwartier worden gewaardeerd vanwege de ontmoetingen met Nederlandse en buitenlandse functionarissen. Het feit dat andere instituten graag (zouden willen) samenwerken met de Atlantische Commissie is een goede indicator voor de kwaliteit van haar bijeenkomsten en haar reputatie.

De openbare bijeenkomsten, waarvan zeventig procent het karakter van een lezing had, kenden vaak een nogal formeel karakter, waardoor de interactie met het publiek beperkt bleef. Sommige respondenten vonden dat prettig, anderen wensten meer dynamiek. Het jaarprogramma voor openbare bijeenkomsten kende een zekere mate van voorspelbaarheid, waarbij klassieke veiligheidsvraagstukken dominant waren. Onderwerpen als nieuwe veiligheidsbedreigingen, de 3D-benadering of het Europese veiligheids- en defensiebeleid, die ook voor de NAVO relevant zijn, kregen weinig aandacht. Daarnaast werden de onderwerpen NAVO en transatlantische betrekkingen doorgaans vanuit een pro-NAVO invalshoek behandeld. Het af en toe organiseren van een tegengeluid, wat zou leiden tot een meer fundamenteel debat, zou de aantrekkelijkheid en relevantie van de bijeenkomsten ten goede komen.

De kwaliteit van het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* geldt als voldoende, maar laat ruimte voor verbetering. De artikelen zijn vaak actueel en interessant, maar de kwaliteit ervan loopt uiteen. Dit komt deels doordat het karakter van de artikelen verschilt, zonder dat daarbij wordt aangegeven of het om een beschouwing, opiniestuk of analyse gaat. Ook is de onderwerpkeuze nogal traditioneel en sterk op militaire aspecten gericht. Het gebruik van themanummers en katernen bevordert de aantrekkelijkheid en kan verder worden uitgebouwd.

# 6

## Doelmatigheid van de organisatie

Dit hoofdstuk bespreekt de doelmatigheid van de Atlantische Commissie. Hoofdstuk 2 gaf aan dat voor de doelmatigheid wordt gekeken naar de financiële en inhoudelijke verslaglegging door de Atlantische Commissie, alsmede naar de mate waarin de huidige wijze van financiering het bereiken van de doelstelling belemmert of faciliteert. De belangrijkste bevindingen zijn:

- De inhoudelijke verslaglegging is uitgebreid, maar uitsluitend beschrijvend.
- De financiële verslaglegging is adequaat.
- De financiële basis van de Atlantische Commissie is smal.
- De wijze van jaarlijkse subsidieverlening hindert langetermijnplanning en diepte-investeringen.

## 6.1 Financiële en inhoudelijke verslaglegging

Met betrekking tot de verslaglegging kan onderscheid worden gemaakt tussen de jaarstukken, waarin richting bestuur en subsidieverleners verantwoording wordt afgelegd over de financiële bestedingen en het openbare jaarverslag van de Atlantische Commissie, waarin een overzicht wordt gegeven van de totale *output* van de organisatie.<sup>63</sup>

73

### Financiële verantwoording

De financiële verantwoording van de Atlantische Commissie aan de subsidieverleners vindt plaats door middel van jaarstukken die door het bestuur zijn goedgekeurd en zijn voorzien van een accountantsverklaring. Deze geven een helder inzicht in onder andere de balans, de baten en lasten naar herkomst en een kasstroomoverzicht. De personeelslasten en kantoorkosten worden gespecificeerd naar uitgaven voor bijvoorbeeld salariskosten en sociale lasten, accountantskosten, huur- en servicekosten, papierkosten, vracht- en portiekosten e.d.

De jaarstukken geven per activiteitscategorie inzicht in de toegerekende personeels- en kantoorkosten (*overhead*) en de (totale) materiële kosten per soort activiteit (zoals journalistenreizen, onderwijsconferentie, publieksbijeenkomsten, Atlantisch Perspectief etc.).

De subsidiegevende ministeries zijn tevreden over de financiële verslaglegging door de Atlantische Commissie. Doordat beide ministeries middels een waarnemer in het dagelijks bestuur van de Atlantische Commissie zijn vertegenwoordigd en er daarnaast jaarlijks nog een separaat gesprek over de jaarstukken plaatsvindt, zijn zij goed op de hoogte van de onderbouwing van de cijfers. Er hebben zich tijdens de evaluatieperiode op dit vlak geen noemenswaardige problemen voorgedaan.

63 In het openbare jaarverslag over 2008 is voor het eerst een globaal overzicht van de baten en lasten opgenomen.

### Openbaar jaarverslag

Het openbare jaarverslag, vormgegeven als boekje, beschrijft zeer uitgebreid het geheel van door de Atlantische Commissie uitgevoerde activiteiten.<sup>64</sup> Het primaire doel van het jaarverslag is het op een aantrekkelijke wijze presenteren van de uitgevoerde activiteiten en niet zozeer het afleggen van verantwoording naar de subsidiegevers. De activiteiten zijn in het jaarverslag niet geclusterd volgens de activiteitscategorïeën die in de begroting en de jaarstukken worden gehanteerd, maar naar: 1) Conferenties en bijeenkomsten (waaronder de openbare bijeenkomsten; onderwijsconferenties en seminars, bezoeken, bijeenkomsten van de Jonge Atlantici e.d.); 2) Publicaties; 3) Opiniepeiling; en 4) Lezingen en publicaties van de directeur. Binnen deze categorieën, waarvan de eerste verreweg de meest substantiële is, worden de activiteiten chronologisch beschreven. Per activiteit worden het onderwerp, de locatie, de deelnemersgroepen en het aantal deelnemers beschreven.

Het verslag is uitsluitend beschrijvend en doet geen poging tot (eenvoudige) analyse, bijvoorbeeld door tabellen te presenteren met aantallen activiteiten per categorie, behandelde onderwerpen of een weergave van het totaal en/of gemiddeld aantal deelnemers. Doordat in het jaarverslag een andere categorisering van activiteiten wordt gekozen dan in de jaarstukken, zijn deze twee documenten niet één op één te lezen.

74

## 6.2 De wijze van financiering

De Atlantische Commissie maakt voor de financiering van haar budget gebruik van een mix aan geldstromen. Voor ruim driekwart steunt het budget op de (jaarlijkse) instellingssubsidie van de overheid. Voor het overige deel ontvangt de Atlantische Commissie projectsubsidies van de NAVO en andere non-profitorganisaties, alsmede bijdragen van bedrijven, begunstigers, abonnees en studenten (zie tabel 6.1).

### Subsidie van de overheid

De achtergrond van de subsidie die door de Nederlandse ministeries van Buitenlandse Zaken, Defensie en – tot en met 2008 – Onderwijs, Cultuur en Wetenschap – wordt verstrekt, is besproken in hoofdstuk 4. Het bedrag van de beschikking nam tussen 2006 en 2007 toe met EUR 18.052 (4,2%) en tussen 2007 en 2008 toe met EUR 33.444 (7,5%).

64 Bij wijze van besparingsmaatregel wordt het jaarverslag sinds 2007 niet meer automatisch toegestuurd aan alle begunstigers en speciale relaties. Dit gebeurt alleen nog op aanvraag.

65 Hiervan bedroeg EUR 30.804 een projectsubsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Het project 'Transatlantic Energy Conference' is geannuleerd, maar vanwege de voorbereidingen waren er diverse kosten gemaakt. De beschikking bedroeg dus EUR 430.073.

66 Hiervan bedroeg EUR 9.975 een bijdrage voor de 8e Nederlands-Duitse rondetafelconferentie van het ministerie van Buitenlandse Zaken. De beschikking bedroeg dus: EUR 448.125.

67 De beschikking bedroeg EUR 481.569, maar de afrekening van de Nederlands-Duitse rondetafelconferentie leidde tot het terugstorten van EUR 5.488.

Tussen 2008 en 2009 nam het bedrag af met EUR 6.153 (1,3 %), hetgeen deels is te verklaren doordat het ministerie van OCW zijn bijdrage aan de subsidie na 2008 niet heeft gecontinueerd (zie tabel 4.1). Met de instellingssubsidie worden in ieder geval alle *overhead*kosten van de Atlantische Commissie gedekt en daarnaast een deel van de materiële kosten (zie tabel 6.1).

Tabel 6.1 Overzicht van baten en lasten				
	Jaarstukken 2006	Jaarstukken 2007	Jaarstukken 2008	Begroting 2009
<b>Baten</b>				
Aandeel BuZa/Def/OCW	<sup>64</sup> 460.877	<sup>65</sup> 448.125	<sup>66</sup> 476.081	475.416
Subsidie NAVO	33.517	26.163	21.383	35.000
Overige non-profit organisaties	19.222	40.189	55.531	
Contributie bedrijven, begunstigers, abonnees en studenten	20.275	20.833	18.457	?
Overige subsidies en bijdragen	18.592	16.046	52.072	40.203
Baten en lasten voorgaande jaren	35	-	60	?
Aandeel Atlantische Commissie	91.641	103.231	147.503	135.203
<b>Som der baten</b>	<b>552.518</b>	<b>561.331</b>	<b>623.584</b>	<b>610.619</b>
<b>Lasten</b>				
Platform en netwerkactiviteiten	119.131	111.427	155.590	143.330
Onderwijsactiviteiten	125.504	138.707	122.574	129.328
Openbare bijeenkomsten	131.654	123.809	144.463	122.036
Publicaties	177.518	185.409	190.040	198.014
Overige specifieke activiteiten	8.389	7.230	17.443	17.911
<b>Som der lasten</b>	<b>562.196</b>	<b>566.582</b>	<b>630.110</b>	<b>610.619</b>
Waarvan toegerekende <i>overhead</i> (als % van de totale lasten)	327.039 (58%)	343.935 (61%)	393.070 (62%)	416.394 (68%)
<b>Resultaat</b>	<b>- 9.678</b>	<b>- 5.251</b>	<b>- 6.526</b>	<b>0</b>

Een groot nadeel van de jaarlijkse subsidie is dat het ministerie van Buitenlandse Zaken het eerste deel van het bedrag meestal pas in april van het betreffende boekjaar over-

maakt.<sup>68</sup> Daardoor kan de Atlantische Commissie in het begin van het jaar nog geen financiële verplichtingen aangaan, met als gevolg dat er in de eerste maanden van het jaar geen grote activiteiten kunnen worden georganiseerd. Aan het begin van 2007 deed zich zelfs een ernstig liquiditeitsprobleem voor. Volgens de comptabiliteitswet moeten de niet-bestede financiële middelen worden teruggestort naar de subsidiegever. Dit betekent dat de Atlantische Commissie geen overschotten mag overhevelen naar het volgende jaar om het liquiditeitsprobleem te ondervangen.<sup>69</sup> Overigens was het bedrijfsresultaat van de Atlantische Commissie in zowel 2006, 2007 als 2008 negatief (zie tabel 6.1). Gedurende de evaluatieperiode daalde de continuïteitsreserve (onderdeel van het eigen vermogen) van de stichting van EUR 37.887 op 1 januari 2006 naar EUR 16.431 op 1 januari 2009.

Indien de ministeries zouden besluiten tot het verlenen van een meerjarige subsidie dan zou het liquiditeitsprobleem deels worden weggenomen. Een bijkomend voordeel is dat de Atlantische Commissie grote bijeenkomsten verder vooruit kan plannen. Ook zouden, desgewenst, enkele diepte-investeringen kunnen worden gedaan in bijvoorbeeld de website of het lesmateriaal.

76

### Eigen inkomsten

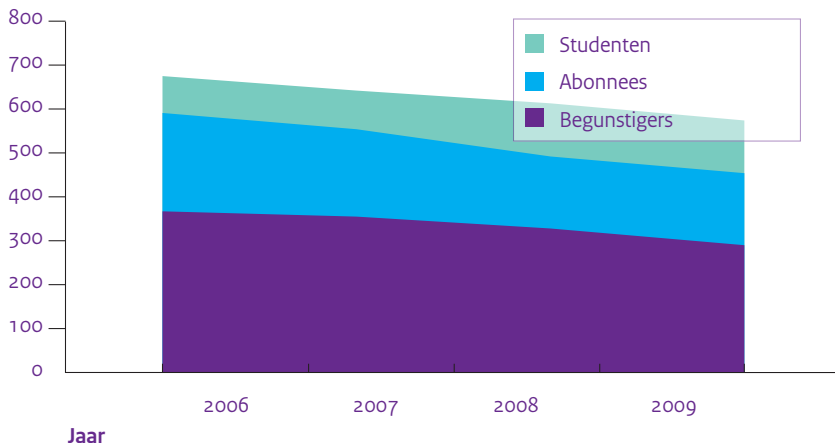
Zoals blijkt uit tabel 6.1 is de Atlantische Commissie in staat jaarlijks zo'n EUR 130.000 aan eigen inkomsten te genereren. Van deze eigen inkomsten is zo'n 15% procent afkomstig van bedrijven, begunstigers, abonnees en studenten, maar dit aandeel kalft af. Het aantal begunstigers en abonnees loopt al jaren gestaag terug, hetgeen maar deels wordt gecompenseerd door de aanwas van studentbegunstigers en -abonnees (zie tabel 6.2 en figuur 6.1). En daar komt bij dat het betalingsrecord van de begunstigers en abonnees onder de maat is.

	2006	2007	2008	2009
Begunstigers	367	355	328	290
Abonnees	224	199	164	164
Studenten	84	88	121	120
<b>Totaal</b>	<b>675</b>	<b>642</b>	<b>613</b>	<b>574</b>

Bron: Atlantische Commissie

68 Dit hangt samen met de goedkeuring van het jaarplan van de directie Veiligheidsbeleid van het ministerie van Buitenlandse Zaken. De jaarlijkse Begroting- en Jaarplancyclus van dit ministerie voorziet in goedkeuring van de jaarplannen van directies en posten medio maart.

69 De subsidiebeschikking stelt expliciet dat de Atlantische Commissie geen toestemming krijgt voor het vormen van een egalisatiereserve.

**Figuur 6.1** *Ontwikkeling in aantallen begunstigers, abonnees en studenten*

Een belangrijke bron van eigen inkomsten vormen de projectsubsidies. De NAVO subsidieert activiteiten (tot EUR 5.000 geheel en daarboven voor maximaal voor 50%). Deze activiteiten moeten aan een aantal voorwaarden voldoen. Zo moet bijvoorbeeld het woord NAVO in de titel van het programma staan. Het Europees Platform voor het Nederlandse onderwijs verstrekt subsidies voor de buitenlandse docentenreizen en het German Marshall Fund financiert onder andere de bezoekersprogramma's van Amerikaanse fellows aan Nederland die de Atlantische Commissie organiseert.

De Atlantische Commissie heeft grote moeite om het bedrijfsleven te interesseren voor sponsoring. Jaarlijks wordt het bedrijfsleven per brief uitgenodigd tot een bijdrage, maar dat leverde nooit meer dan EUR 10.000 op. De subsidiegevende ministeries betreuren het dat de Atlantische Commissie er niet in slaagt om meer financiering uit het particuliere kanaal te betrekken. Tegelijk erkennen zij dat de Atlantische Commissie doet wat in haar vermogen ligt om het bedrijfsleven tot sponsoring over te halen. Doordat de financiële basis van de Atlantische Commissie smal is moet de Atlantische Commissie relatief veel energie steken in het genereren van inkomsten.

# Bijlagen



# Bijlage 1 Over IOB

## Doelstellingen

De Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB) stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan de kennis over de uitvoering en effecten van het Nederlands buitenlands beleid. IOB voorziet in de behoefte aan onafhankelijke evaluatie van beleid en uitvoering ten aanzien van alle beleidsterreinen die vallen binnen de homogene groep buitenlanduitgaven (HGIS). Voorts adviseert IOB ten aanzien van de programmering en uitvoering van de evaluaties die onder verantwoordelijkheid van beleidsdirecties en ambassades worden gedaan.

De evaluaties stellen de ministers in staat aan het parlement verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid en de besteding van middelen. Bij de uitvoering van evaluaties wordt naast verantwoording ook aandacht geschonken aan leren. Daarom wordt gestreefd naar inpassing van de resultaten van de evaluatieonderzoeken in de beleidscyclus van het ministerie van Buitenlandse Zaken. De rapporten die uit het onderzoek voortvloeien worden gebruikt als gerichte feedback om zowel beleidsintenties als uitvoering te verbeteren. Gewapend met de kennis over de resultaten van het gevoerde beleid kunnen beleidsmakers nieuwe interventies beter en doelgerichter voorbereiden.

79

## Aanpak en methodologie

IOB beschikt over een staf van ervaren onderzoekers en een eigen budget. Bij de uitvoering van evaluaties maakt IOB gebruik van externe deskundigen met specialistische kennis van het onderwerp van onderzoek. Ten behoeve van de eigen kwaliteitsbewaking stelt IOB voorts voor elke evaluatie een referentiegroep samen waarin naast externe deskundigen ook belanghebbenden binnen het ministerie zitting hebben.

## Programmering

De IOB-evaluatieprogrammering maakt deel uit van het overzicht van voorgenomen evaluaties dat, gerangschikt naar beleidsartikel, is opgenomen in de Memorie van Toelichting van de Begroting van Buitenlandse Zaken.

## Een organisatie in ontwikkeling

Sinds de oprichting van IOB in 1977 hebben er grote verschuivingen plaatsgevonden in aanpak, aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden. In de eerste jaren stonden de activiteiten van IOB in het teken van separate projectevaluaties ten behoeve van de minister voor Ontwikkelingssamenwerking. Vanaf circa 1985 werden de onderzoeken omvangrijker en omvatten sectoren, thema's of landen. Bovendien werden de rapporten van IOB aan het parlement aangeboden en daarmee openbaar. In 1996 vond een herijking van het buitenlands beleid plaats en werd het ministerie van Buitenlandse Zaken gereorganiseerd. Tijdens deze herijking, waarbij de naam van de Inspectie werd gewijzigd van IOV (Inspectie Ontwikkelingssamenwerking te Velde) in

IOB, werd het werkteerrein uitgebreid tot het volledige buitenlandse beleid van de Nederlandse overheid. Voorts wordt vanaf de jaren negentig samengewerkt met evaluatiediensten van andere landen, onder meer in de uitvoering van gezamenlijke evaluaties. Tenslotte streeft IOB ook op methodologisch gebied naar verbreding. Daarbij komt een groter accent te liggen op de toepassing van statistische methoden bij impactevaluatie. Met ingang van 2007 onderneemt IOB ook beleidsdoorlichtingen als een vorm van evaluatie.

# Bijlage 2 Terms of Reference

Vastgesteld op 24 juli 2009

## 1 Aanleiding

De ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie verstrekken jaarlijks een gezamenlijke exploitatiesubsidie aan de stichting Atlantische Commissie.<sup>70</sup> Deze exploitatiesubsidie bedraagt zo'n 80% van het totale budget van de Atlantische Commissie. In 2007 heeft de Atlantische Commissie de subsidieverstrekkers gevraagd of de jaarlijkse subsidie kon worden omgezet in een meerjarige subsidie, voor vier jaar. De ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie willen het toekennen van deze meerjarige subsidie mede laten afhangen van de uitkomsten van een onafhankelijke evaluatie. De laatste keer dat de Atlantische Commissie onafhankelijk werd geëvalueerd was in 1999.<sup>71</sup>

Een evaluatie van de Atlantische Commissie werd opgenomen in de evaluatieprogrammering van het ministerie van Buitenlandse Zaken onder de categorie 'overig evaluatieonderzoek' bij operationele doelstelling 2.1 ('Goede internationale samenwerking ter bevordering van de nationale en bondgenootschappelijke veiligheid').<sup>72</sup> De Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB) van het ministerie van Buitenlandse Zaken is door de directie Veiligheidsbeleid (DVB) van dit ministerie en het ministerie van Defensie gevraagd om deze evaluatie uit te voeren. IOB heeft positief op dat verzoek gereageerd.

81

## 2 Achtergrond

De Atlantische Commissie is een onafhankelijke stichting die in 1952 is opgericht. Sinds haar oprichting biedt zij een forum voor het publieke debat over transatlantische veiligheidsvraagstukken. Zij geeft voorlichting over en stimuleert onderzoek naar thema's zoals de betrekkingen tussen de Verenigde Staten en Europa, ontwikkelingen in de NAVO en Europese veiligheidskwesaties. De Atlantische Commissie wil hiermee de maatschappelijke discussie over deze onderwerpen bevorderen.

70 Tot en met 2008 droeg ook het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) bij aan deze subsidie, ten behoeve van een onderwijsmedewerker voor de Atlantische Commissie.

71 Batenburg, O.D. en R.F.G. Lansberge, *Uitvoering Onderzoek Subsidies: Stichting Atlantische Commissie*, Den Haag, 9 november 1999.

72 Ministerie van Buitenlandse Zaken, *Evaluatieprogrammering Begroting 2010: programmering 2007-2012*, Den Haag, 2009.

De subsidiebeschikking van het ministerie van Buitenlandse Zaken<sup>73</sup> formuleert geen doelstellingen met betrekking tot de subsidie aan de Atlantische Commissie. Zij verwijst naar de uitvoering van de geplande activiteiten die in de subsidieaanvraag van de Atlantische Commissie zijn opgenomen.<sup>74</sup> Hieruit kan worden afgeleid dat de ministeries de doelstelling van de Atlantische Commissie onderschrijven.

Volgens de subsidieaanvraag is de doelstelling van de Atlantische Commissie ‘het entameren van het publieke debat over (transatlantische) veiligheidsvraagstukken, in het bijzonder de rol van de NAVO’.<sup>75</sup> De Atlantische Commissie ontwikkelt daartoe een jaarprogramma, bestaande uit verschillende categorieën publieksactiviteiten. Deels wordt hiermee een algemeen publiek (de begunstigers van de Atlantische Commissie) bediend. Deels zijn de activiteiten toegespitst op speciale doelgroepen (onderwijs, politiek, overheidsbeleid, journalistiek en andere ‘kennisvermenigvuldigers’).

### Activiteiten

De subsidieaanvraag van de Atlantische Commissie onderscheidt de volgende vijf categorieën van activiteiten:

82

#### 1) *de platform- en netwerkactiviteiten*

Hieronder wordt verstaan het initiëren, zelfstandig dan wel in samenwerking met anderen, van activiteiten op het gebied van nationale en internationale veiligheidsvraagstukken, alsmede het adviseren van derden – in nationaal en internationaal verband – bij de opzet en uitvoering van programma’s op bovengenoemd gebied. De voorlichtingsfunctie is uit de aard der werkzaamheden nauw verweven met de platformfunctie en omgekeerd. Beide elementen versterken elkaar.

Activiteiten die hieronder worden geschaard zijn het initiëren en organiseren van publieksactiviteiten, journalistenreizen/briefings (naar de NAVO, EU-instellingen en hoofdsteden van bongenoten), het ontwikkelen en onderhouden van het netwerk van de *Atlantic Treaty Association*, publieke opinieonderzoek, vertegenwoordiging bij conferenties, het geven van lezingen, voorlichting via de telefonische ‘service desk’, studiewerkgroepen, het faciliteren van de werkzaamheden van de bijzonder hoogleraar Atlantische Commissie (UvA) en de activiteiten van de ‘Jonge Atlantici’ (studenten en werkende jongeren).

73 Het ministerie van Buitenlandse Zaken geeft de subsidiebeschikking af en keert het subsidiebedrag uit. Het vordert vervolgens een deel terug van het ministerie van Defensie (en in het verleden ook van het ministerie van OCW). De verhoudingen in de bijdragen waren tot en met 2008 ongeveer 1 (OCW) : 10 (Def) : 20 (BZ).

74 Zie: Ministerie van Buitenlandse Zaken, *Beschikking inzake de instellingssubsidie aan de Stichting Atlantische Commissie over het jaar 2008*, DVB/PB-101/08, Den Haag, 7 mei 2008.

75 Atlantische Commissie, *Subsidieaanvraag 2008 Stichting Atlantische Commissie*, 22 november 2007.

## 2) *de onderwijsactiviteiten*

Dit betreft een reeks van activiteiten die de Atlantische Onderwijscommissie (AOC) speciaal ten behoeve van het voortgezet onderwijs ontwikkelt. Deze zijn expliciet gericht op docenten geschiedenis, maatschappijleer en aardrijkskunde. Sinds 2005 vormt de categorie 'leraren in opleiding' een aparte subcategorie in het doelgroepenbeleid. De achterliggende gedachte is dat docenten in het voortgezet onderwijs een belangrijke rol spelen in het proces van kennisoverdracht naar scholieren. In het jaarprogramma nemen de nationale onderwijsconferentie en de nascholingscursus een centrale rol in. Sinds 2005 speelt de website van de Atlantische Commissie<sup>76</sup> een belangrijke rol als kennisbron voor docenten en leerlingen van het voortgezet onderwijs.

Activiteiten die hieronder worden geschaard betreffen de website/web sheets over internationale veiligheidsonderwerpen ten behoeve van de elektronische leeromgeving, een jaarlijkse nationale onderwijsconferentie (AOCC), regionale onderwijsseminars/nascholingscursussen in samenwerking met onderwijsverenigingen en buitenlandse studiereizen voor docenten.

## 3) *openbare bijeenkomsten*

Onder deze categorie worden verschillende activiteiten geschaard die inspelen op actuele thema's uit de nationale en internationale politieke betrekkingen. Soms worden activiteiten op verzoek van het ministerie van Buitenlandse Zaken of van Defensie georganiseerd. De afgelopen jaren worden meer en meer activiteiten in samenwerking met andere instellingen georganiseerd.

Activiteiten die hieronder vallen zijn geregelde bijeenkomsten, zoals lezingen, debatten en conferenties, meestal in Den Haag, maar incidenteel ook in Amsterdam of een andere stad. In 2008 is een jongerenconferentie georganiseerd over energie. Hiervoor werd een eenmalige activiteitensubsidie verstrekt van EUR 20.000,-.

## 4) *publicaties<sup>77</sup>*

Het gaat hier om een min of meer vast pakket aan activiteiten, waarvan een belangrijke netwerkfunctie uitgaat. Publicaties van de Atlantische Commissie zijn het jaarverslag (oplage 1250), Atlantisch Perspectief (8 maal per jaar in een oplage van 1500 exemplaren), semiwetenschappelijke publicaties (eens in de twee jaar) en papers van studiewerkgroepen (*ad hoc*).

## 5) *overige specifieke activiteiten*

In 2008 werd hieronder een bezoekersprogramma voor 'fellows' van het German Marshall Fund of the U.S. geschaard. Deze categorie activiteiten wordt gefinancierd uit andere bronnen dan de instellingssubsidie door de Nederlandse ministeries.

<sup>76</sup> [www.atlcom.nl](http://www.atlcom.nl).

<sup>77</sup> Waar in het vervolg van deze ToR over 'activiteiten' wordt gesproken, betreft dit dus ook 'publicaties'.

## Organisatie

Het bureau van de Atlantische Commissie wordt gevormd door de directeur, een *chef de bureau*/webredacteur, een eindredacteur Atlantisch Perspectief, een onderwijsmedewerker en een projectmedewerker (tezamen 4,8 fte in 2008). Daarnaast maakt de Atlantische Commissie voor de uitvoering van haar werkzaamheden vrijwel permanent gebruik van stagiair(e)s.

De Stichting Atlantische Commissie heeft een Dagelijks en een Algemeen Bestuur, waarbij het Dagelijks Bestuur deel uit maakt van het Algemeen Bestuur. Het Dagelijks Bestuur komt tenminste vier maal per jaar bijeen en het Algemeen Bestuur houdt tenminste drie maal per jaar een vergadering. In het Dagelijks en Algemeen Bestuur zijn alle grote politieke stromingen van Nederland en de meest betrokken wetenschappelijke disciplines vertegenwoordigd. Op deze manier wordt de onafhankelijkheid van de stichting gewaarborgd.<sup>78</sup> De ministeries van Buitenlandse Zaken en van Defensie zijn ieder als waarnemer vertegenwoordigd in het dagelijks bestuur.

84

Ten behoeve van de onderwijsactiviteiten wordt de Atlantische Commissie ondersteund door de Atlantische Onderwijscommissie (AOC). De Atlantische Onderwijscommissie heeft een eigen bestuur, waarin vertegenwoordigers uit het voortgezet onderwijs en hoger beroepsonderwijs zijn vertegenwoordigd.

De Atlantische Commissie is aangesloten bij de *Atlantic Treaty Association (ATA)*, het internationale netwerk van nationale (Euro-)Atlantische verenigingen. De voorzitter van de Atlantische Commissie is momenteel een van de vijf vice-voorzitters van het ATA-bureau.

## Financiële gegevens

In tabel 1 zijn de financiële gegevens van de Atlantische Commissie over het jaar 2007 opgenomen, waarbij de baten zijn uitgesplitst naar herkomst en de lasten naar activiteitencategorie.

<sup>78</sup> Zie de website van de Atlantische Commissie ([www.atlcom.nl/site/Organisatie/](http://www.atlcom.nl/site/Organisatie/)) voor een overzicht van de leden van het Dagelijks en Algemeen Bestuur.

Tabel 1 Baten en lasten 2007		
	EUR	%
<b>Baten</b>		
Exploitatiesubsidie MinBuza/MinDef/MinOCW	*448.125	81,2%
Subsidies NAVO en overige non-profit	66.325	12,0%
Inkomsten bedrijven, begunstigers, abonnees & studenten	20.833	3,8%
Overige subsidies en bijdragen	16.046	2,9%
<b>Totaal</b>	<b>551.329</b>	<b>100%</b>
<b>Lasten**</b>		
Platform- en netwerkactiviteiten	111.427	19,7%
Onderwijsactiviteiten	138.707	24,5%
Openbare bijeenkomsten	123.809	21,8%
Publicaties	185.409	32,7%
Overige specifieke activiteiten	7.230	1,3%
<b>Totaal</b>	<b>566.582</b>	<b>100%</b>

Bron: Jaarstukken Atlantische Commissie 2007

\* Exclusief een eenmalige activiteitsubsidie van EUR 9.975,-

\*\* Inclusief overhead- en personeelskosten.

### 3 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van de evaluatie is inzicht te verschaffen in de wijze waarop en mate waarin de Atlantische Commissie haar doelstelling realiseert. Dit heeft als eerste functie het verantwoorden over de wijze van de besteding van de overheidssubsidie. De tweede functie is het trekken van lering ten behoeve van de volgende subsidieperiode. Daartoe zal de evaluatie aanbevelingen formuleren, die zich zowel tot de Atlantische Commissie als de subsidieverstrekkers kunnen richten.

De centrale evaluatievragen zijn daarmee de volgende:

- 1) Wat was de relevantie en effectiviteit van de door de Atlantische Commissie ontplooidde activiteiten?
- 2) Wat was de doelmatigheid van de Atlantische Commissie?

Relevantie wordt hier opgevat als *ex ante* relevantie. Dit heeft betrekking op a) de mate waarin de doelstelling van de Atlantische Commissie aansluit op de beleidsdoelstellin-

gen van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie, en b) de mate waarin de ontplooidde activiteiten op een logische wijze aansluiten bij de doelstelling van de Atlantische Commissie. Onder *effectiviteit* wordt verstaan de mate waarin de activiteiten hebben bijgedragen aan het realiseren van de beoogde doelstelling. De *doelmatigheid* zal op het niveau van de organisatie als geheel aan bod komen en heeft betrekking op de transparantie van de financiële en inhoudelijke verslaglegging en de gevolgen van de wijze van financiering van de Atlantische Commissie.

#### Deelvragen met betrekking tot de relevantie

- In hoeverre sluit de doelstelling van de Atlantische Commissie aan bij de operationele doelstellingen van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie?
- Welke typen activiteiten zijn er ondernomen en met welke frequentie?
- Hoe verhielden de activiteitendoelstellingen zich tot de algemene doelstelling van de Atlantische Commissie?
- Op welke doelgroepen richtten de activiteiten zich?
- Sloten de activiteiten qua inhoudelijke thematiek aan bij de doelstelling van de Atlantische Commissie?
- Hoe beoordelen de deelnemers / afnemers, de subsidieverstrekkers en deskundigen de relevantie van de activiteiten?

86

#### Deelvragen met betrekking tot de effectiviteit

- In welke mate werd de activiteitendoelstelling behaald?
- Wat was het bereik van de activiteiten in termen van aantallen en doelgroepen van de deelnemers / afnemers?
- Hoe beoordelen de deelnemers / afnemers, de subsidieverstrekkers en deskundigen de kwaliteit van de activiteiten?

#### Deelvragen met betrekking tot de doelmatigheid

- Biedt de verslaggeving inzicht in de uitvoering van de activiteiten? Worden de uitgaven ten behoeve van de activiteiten afdoende verantwoord in de financiële verslaglegging?
- In hoeverre faciliteert of belemmert de huidige wijze van financiering (mix van geldstromen, jaarlijkse subsidiëring) het realiseren van de doelstellingen?

## 4 Aanpak en methoden van onderzoek

Zoals hierboven vermeld is de doelstelling van de Atlantische Commissie het entameren van publiek debat door middel van het organiseren van activiteiten. De uitgevoerde activiteiten (zoals georganiseerde bijeenkomsten of uitgebrachte publicaties) gelden dan als de *output*. De evaluatie zal deze systematisch in kaart brengen. De *outcome* (publiek debat) hangt nauw met de *output* samen, omdat de activiteiten op zichzelf al het beoogde publiek debat vormen. De *outcome* zal daarom worden geoperationaliseerd als het bereik van de activiteiten en de kwaliteit ervan. Waar mogelijk zal voor de



*outcome* worden gekeken naar de verdere effecten van de activiteiten, zoals aandacht in de media of aandacht voor transatlantische veiligheidsvraagstukken in het onderwijs.

Tabel 2 Evaluatiematrix			
	Indicatoren	Methode	Bronnen
Input	Menskracht Financiële middelen	Archiefonderzoek	Archief AC / BZ Jaarverslag
Output	Briefings en reizen Voorlichtingsmateriaal Lezingen en seminars Conferenties Nascholingscursussen voor docenten Atlantisch Perspectief Semiwetenschappelijke publicaties Website	Archiefonderzoek	Archief AC / BZ Jaarverslag
Outcome	<p><i>Bereik:</i> Aantallen deelnemers Achtergrond deelnemers Abonnees Aantal bezoeken van de website / downloads Media-aandacht Aandacht in het onderwijs</p> <p><i>Kwaliteit:</i> Oordeel van deelnemers, subsidieverstrekkers en deskundigen over kwaliteit</p>	<p>Archiefonderzoek Literatuuronderzoek Interviews</p> <p>Interviews Vragenlijst docenten</p>	<p>Archief AC / BZ Jaarverslag Atlantisch perspectief Gepubliceerde boeken</p> <p>Medewerkers bureau (oud-)stagiairs Journalisten Parlementariërs Jonge Atlantici Studenten Medewerkers ministeries van BZ en Defensie Wetenschappers</p>

Voor de beantwoording van de evaluatievraag met betrekking tot de doelmatigheid zal archiefonderzoek plaatsvinden bij de Atlantische Commissie en zullen interviews met de directeur, bureau-medewerkers en leden van het algemeen en dagelijks bestuur worden afgenomen.

### Desk study

Om te beginnen zal er een *desk study* worden verricht. Openbare bronnen alsmede de archieven van de directie Veiligheidsbeleid van het ministerie van Buitenlandse Zaken en de Atlantische Commissie zullen worden bestudeerd. Het gaat dan met name om jaarverslagen van de Atlantische Commissie, verslagen van bestuursvergaderingen, verslagen van georganiseerde bijeenkomsten, studiereizen, lezingen, seminars en conferenties, het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* en overige publicaties alsmede de website van de Atlantische Commissie.

### Interviews

Daarnaast zullen er met diverse betrokken actoren interviews worden gehouden. Het gaat dan met name om ambtenaren van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie, bestuursleden van de Atlantische Commissie en van de Atlantische Onderwijscommissie, medewerkers van het bureau van de Atlantische Commissie, deelnemers aan journalistenreizen/briefings, onderwijsactiviteiten en openbare bijeenkomsten, Tweede Kamerleden en enkele deskundigen op het gebied van internationale veiligheidsvraagstukken. De respondenten zullen worden geselecteerd op basis van een steekproef die alle genoemde doelgroepen beslaat.

### Peer review

Het is de bedoeling om, in aanvulling op de inzichten verkregen door middel van interviews, een panel van drie onafhankelijke deskundigen te vragen een oordeel te geven over de kwaliteit het tijdschrift *Atlantisch Perspectief*. Daartoe zal een selectie worden gemaakt van één uitgave per jaargang binnen de evaluatieperiode (2006-2009). Het is daarbij van belang dat het panel een pluriforme samenstelling kent. De criteria waarop *Atlantisch Perspectief* wordt beoordeeld worden vooraf door het evaluatieteam vastgelegd.

88

### Survey

Om een representatief beeld te krijgen van het oordeel van deelnemende docenten over de kwaliteit van de onderwijsactiviteiten en het gebruik ervan in het onderwijs zullen zij met behulp van een korte vragenlijst, bestaande uit enkele gesloten (meerkeuze)vragen en enkele open vragen, worden benaderd. Waar mogelijk zal gebruik worden gemaakt van reeds door de Atlantische Commissie uitgevoerde enquêtes.

### Participatieve observatie

Voorts zal het evaluatieteam in de tweede helft van 2009 een aantal door de Atlantische Commissie georganiseerde activiteiten bijwonen.

## 5 Afbakening

### Evaluatieperiode

De evaluatieperiode beslaat vier jaar, te weten 2006 tot en met 2009. Dit komt overeen met de duur van de gevraagde meerjarige subsidiëring. Daarbij moet worden aangetekend dat het jaar 2009 nog loopt terwijl de evaluatie wordt uitgevoerd. Hierdoor zullen nog niet alle cijfermatige en financiële gegevens voor dit jaar nog beschikbaar zijn. Aan de andere kant zullen de ervaringen van deelnemers aan activiteiten nog vers in het geheugen liggen en kunnen activiteiten door het evaluatieteam worden bijgewoond.

## Activiteiten

De categorie ‘overige activiteiten’ blijft buiten beschouwing, vanwege het *ad hoc* karakter en omdat deze activiteiten geheel uit andere bron worden gefinancierd dan de instellingssubsidie van de ministeries.

Voor de beantwoording van de vraag naar de relevantie zal het geheel van uitgevoerde activiteiten (in beschrijvende zin) in de evaluatie worden betrokken.

Voor de beantwoording van de vraag naar de effectiviteit wordt omwille van de uitvoerbaarheid een selectie van activiteiten. Om een brede dekking van het onderzoek te waarborgen wordt in elk van de vier activiteitscategoriën een aantal activiteiten gekozen. Daarbij is binnen de activiteitscategoriën gekozen voor activiteiten waarvan het bereik en de kwaliteit goed zijn te meten. Gedurende het onderzoek kan worden besloten om aanvankelijk niet-geselecteerde activiteiten toch op bereik en kwaliteit te beoordelen.

- In de categorie *forum- en netwerkactiviteiten* zal worden gekeken naar de reizen en briefings voor journalisten en parlementariërs, de voorlichtingsfunctie (informatiedesk), de activiteiten van de Jonge Atlantici en het publieke opinieonderzoek. De Hoogleraar Atlantische Commissie, het netwerk van de Atlantic Treaty Association en de bijdragen van de directeur en staf aan seminars en conferenties blijven in principe buiten beschouwing.
- In de categorie *onderwijsactiviteiten* zullen de website/*websheets*, de jaarlijkse onderwijsconferentie en de regionale onderwijsseminars en nascholingscursussen worden betrokken. De studiereizen voor docenten blijven buiten beschouwing.
- Ten aanzien van de *openbare bijeenkomsten* zal een selectie worden gemaakt van lezingen, seminars en conferenties, waarbij naar een representatieve afspiegeling wordt gestreefd in termen van het karakter, de omvang en het inhoudelijke thema van de bijeenkomsten.
- Wat betreft de *publicaties* zal effectiviteit worden onderzocht aan de hand van het tijdschrift *Atlantisch Perspectief* en de gepubliceerde semiwetenschappelijke publicaties.

De vraag naar de efficiëntie wordt, zoals gesteld, op het niveau van de stichting als geheel en niet op activiteitsniveau beantwoord.

## 6 Organisatie van de evaluatie

PSG Defensie en SG Buitenlandse Zaken stellen de *Terms of Reference* vast. Directeur IOB stelt het eindrapport vast.

De evaluatie zal worden uitgevoerd door IOB-medewerker Bas Limonard. Hij zal de *desk study* uitvoeren, de interviews afnemen, de vragenlijst voor docenten ontwerpen,

activiteiten van de Atlantische Commissie bijwonen en het eindrapport opstellen. Ter ondersteuning bij deze werkzaamheden zal Mirjam Lagerwaard als onderzoeksmedewerker worden ingeschakeld. Zij zal zich bezighouden met de *deskstudy*, het plannen van, deelnemen aan en verslagleggen van interviews, deelnemen aan activiteiten van de Atlantische Commissie, medeopstellen van de vragenlijst, bevorderen en analyseren van de respons en bijdragen aan het opstellen van het evaluatierapport.

Een referentiegroep onder leiding van directeur IOB Bram van Ojik zal de concept-Terms of Reference en het conceptevaluatierapport bespreken. Leden van de referentiegroep zijn: Erica Schouten (BZ/DVB), Jan Geert Siccama (Defensie/HDAB), Bram Boxhoorn (Atlantische Commissie) en Peter van Ham (Instituut Clingendael).

IOB-inspecteurs Marijke Stegeman en Gerard van der Zwan zullen optreden als meeleezer.

## 7 Eindproduct en planning

90

De evaluatie zal resulteren in een IOB-rapport dat, vergezeld van een beleidsreactie van de ministers van Buitenlandse Zaken en Defensie, aan het parlement zal worden aangeboden.

Om de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie in staat te stellen de evaluatie mee te nemen in het nieuwe subsidiebesluit dient de evaluatie medio november 2009 te worden afgerond.

	juni	juli	aug	sept	okt	nov
Opstellen ToR						
Dossierstudie						
Interviews						
Opstellen eindrapport						
Referentiegroep		X				X
Eindrapport						X

## Bijlage 3 Beoordelingscriteria Atlantisch Perspectief

Ter aanvulling op de inzichten die zijn verkregen uit de interviews is aan twee deskundigen gevraagd om een uitgebreide beoordeling te schrijven van het Atlantisch Perspectief. Dit hebben zij gedaan aan de hand van vier nummers, waarvan zij ieder de inhoud globaal hebben bestudeerd en per nummer twee artikelen hebben geanalyseerd.<sup>79</sup> Het gaat om de nummers 2006/7, 2007/6, 2008/3 en 2009/3. Deze selectie is door de Atlantische Commissie aangedragen als representatief voor de kwaliteit die zij voorstaat.

Het magazine als geheel en de (per persoon) acht artikelen zijn beoordeeld aan de hand van een aantal door IOB geformuleerde criteria, te weten:

### Magazine als geheel

- 1) Wat uw oordeel over de uitstraling van het Magazine (denk aan aspecten als vorm, lettertype, kleurgebruik, foto's)?
- 2) Wat is uw oordeel over de opzet? Is de indeling logisch, overzichtelijk en uitnodigend (denk aan het aantal, lengte en stijl van de artikelen, rubrieken, taal)?
- 3) Wat is uw oordeel over de thema's die in de artikelen worden behandeld? Sluiten deze aan bij de doelstelling van de Atlantische Commissie (transatlantische veiligheidsvraagstukken). Vindt u de behandelde thema's te eng of juist te breed?
- 4) Hoeveel artikelen per nummer zou u normaal gesproken interessant vinden om daadwerkelijk te lezen als u abonnee was?
- 5) Wat is uw oordeel over de relevantie van het Magazine voor uw eigen werk / studie?

91

### Artikelen

- 1) Behandelt het artikel een actueel thema (bij oudere nummers: voor zover achteraf te beoordelen)?
- 2) Hoe typeert u het karakter van het artikel: wetenschappelijk, populairwetenschappelijk, informatief, nieuwsachtergrond, politiek e.d.?
- 3) Is het artikel vernieuwend? Bevat het voor u nieuwe inzichten?
- 4) Hoe is het bronnengebruik van het artikel?
- 5) Zijn de redeneringen in het artikel logisch?

<sup>79</sup> De leden van het panel hebben vier dezelfde artikelen beoordeeld en daarnaast elk nog vier artikelen beoordeeld.



## Bijlage 4 Bijgewoonde activiteiten

Het evaluatieteam heeft in 2009 de volgende activiteiten bijgewoond:

- |              |  |
|--------------|--|
| 16 juni      | <i>Germany in a Transatlantic Perspective</i><br>Sprekers: Gale Mattox en Dieter Dettke  |
| 6 juli       | <i>NATO: securing our future.</i><br>Spreker: Jaap de Hoop Scheffer  |
| 3 september  | <i>NATO in Afghanistan: A New Approach to Operations</i><br>Spreker: Ivo Daalder   |
| 11 september | <i>Presentatie Transatlantic Trends</i><br>Spreker: Ronald D. Asmus  |
| 16 september | <i>Rivalry in the Indian Ocean. Why it matters for NATO and Europe</i><br>Spreker: Robert D. Kaplan                                  |
| 13 oktober   | <i>Kosovo en territoriale integriteit (Jonge Atlantici)</i><br>Sprekers: Nena Tromp-Vrkic, Maja Nenadovic en Caroline van den Heuvel |





## Bijlage 5    Onderwerpen Atlantisch Perspectief

Onderwerpen	2006	2007	2008	2009*	Totaal
NAVO	4	1	3	7	15
Afghanistan	2	5	3	3	13
VS buitenlands beleid	1	5	3	1	10
Non-proliferatie	1	3	3	1	8
Rusland	3	2	2		7
Iran	3	1	2	1	7
Nederlands Defensiebeleid	2		5		7
Frankrijk	1	1	3	1	6
Afrika		5			5
Conceptueel	2	1	1	1	5
Energie	1	4			5
EVDB	2	2	1		5
Transatlantische relaties	1	2	2		5
Balkan	1	1	2		4
Europees hervormingsverdrag	1	1	1		3
Kaukasus			1	2	3
NAVO-kandidaat			1	2	3
Raketverdediging	2		1		3
China	1	1			2
Estland		1	1		2
EU missies			2		2
Maritieme veiligheid	1			1	2
Robots				2	2
Terrorisme	2				2
VS Algemeen			1	1	2

Cybercrime				1	1
Duitsland				1	1
Irak		1			1
Klimaat			1		1
Midden-Oosten	1				1
Noordpool			1		1
Oekraïne				1	1
Oostenrijk	1				1
Pakistan				1	1
Peacebuilding				1	1
Moldavië				1	1
Verenigd Koninkrijk	1				1
<b>Totaal</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>140</b>

## Bijlage 6 Geïnterviewde personen

### Ministerie van Buitenlandse Zaken

- Cees de Munck, bestuursjurist, directie Juridische Zaken
- Peter Potman, hoofd afdeling Noord Amerika, directie Westelijk Halfrond
- Erica Schouten, hoofd afdeling Veiligheids- en Defensiebeleid, directie Veiligheidsbeleid
- Henk Swarttouw, directeur Veiligheidsbeleid (waarnemer in het dagelijks bestuur van de Atlantische Commissie)
- Roel van der Veen, Wetenschappelijk Raadsadviseur
- Anouk Vos, beleidsmedewerker NAVO, directie Veiligheidsbeleid

### Ministerie van Defensie

- Otte Beeksmas, plaatsvervangend directeur Voorlichting (waarnemer in het dagelijks bestuur van de Atlantische Commissie)
- Anselm van der Peet, wetenschappelijk medewerker, Instituut voor Militaire Historie (lid van de adviesraad Atlantisch Perspectief)\*
- Sebastian Reyn, teamleider interdepartementaal project 'Verkenningen naar de toekomst van de Nederlandse krijgsmacht' (lid van de adviesraad Atlantisch Perspectief)
- Jan-Geert Siccama, Adviseur Kennis en Strategiebeleid, hoofd directie Algemene Beleidszaken

97

### Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

- Paul van Oijen, beleidsmedewerker, directie Internationale Zaken

### Dagelijks Bestuur Atlantische Commissie

- Piet Bukman, oud-politicus (voorzitter)
- Monika Sie Dhian Ho, directeur Wiardi Beckman Stichting (vice-voorzitter)
- Harry Groen, burgemeester van Noordwijk (penningmeester)
- Norbert Both, speechwriter, Shell NV
- Angelien Eijssink, woordvoerder Defensie voor de PvdA in de Tweede Kamer der Staten-Generaal

### Algemeen Bestuur

- Arend-Jan Boekstijn, woordvoerder Defensie voor de VVD in de Tweede Kamer der Staten-Generaal
- Raymond Knops, woordvoerder Defensie voor het CDA in de Tweede Kamer der Staten-Generaal

### Directie en bureau Atlantische Commissie

- Bram Boxhoorn, directeur
- Niklaas Hoekstra, hoofd secretariaat en webredacteur
- Maaïke Dingemans-Derix, onderwijsmedewerker
- David den Dunnen, eindredacteur Atlantisch Perspectief

### Atlantische Onderwijscommissie

- Hans Luyendijk, rector Dalton College in Den Haag (voorzitter AOC, lid algemeen bestuur)
- Harry van den Berg, hogeschooldocent aardrijkskunde, Instituut voor Leraar en School in Nijmegen
- Jacques Kriens, vertegenwoordiger van de NLVM en docent Maatschappijleer bij de Nassau Scholengemeenschap in Breda

### Commissie Jonge Atlantici

- Brendan Troost, stafmedewerker HRM bij het partijbureau van het CDA (voorzitter)
- Maarten Katsman, voormalig stagiair van de Atlantische Commissie

98

### (Oud) Stagiairs Atlantische Commissie

- Marijn Hoijsink
- Tjitske Risselada (tevens medewerker van de Atlantische Commissie in 2008)
- Berdien Wiegant\*
- Govert-Jan van Wijk\*

### NAVO

- Erik Povel, persvoorlichter (samenwerkingspartner van de Atlantische Commissie)

### Ambassade van de Verenigde Staten in Den Haag

- Tilly de Groot, specialist culturele zaken (samenwerkingspartner van de Atlantische Commissie)

### Docenten voortgezet onderwijs

- P. Dupon, docent geschiedenis, Erasmiaans Gymnasium, Rotterdam\*
- J.W. Hubbers, docent geschiedenis en maatschappijleer, Ulenhof College, Doetinchem\*
- P.J. Warren, docent geschiedenis en aardrijkskunde, Ubbo Emmiuscollege, Winschoten\*

### Journalisten

- Juurd Eijsvogel, NRC Handelsblad\*
- Jan van Benthem, Nederlands Dagblad\*
- Theo Koelé, de Volkskrant\*
- Aleid Steenman, NOS RADIO/ TV\*

### Onderzoeksinstituut Clingendael

- Edwin Bakker, hoofd Clingendael Security and Conflict Programme
- Ko Colijn, senior fellow, Clingendael Security and Conflict Programme, tevens hoogleraar internationale betrekkingen, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Marcel de Haas, senior fellow, Clingendael Security and Conflict Programme\*
- Hiske Helsloot, fellow, Clingendael Diplomatic Studies Programme (tevens medewerker Atlantische Commissie 2007-2008)

### Overige afnemers

- Wim van Eekelen, voorzitter van de Europese Beweging Nederland en oud-politicus
- Bas van Eybergen, student en voorzitter van stichting JASON
- Mient Jan Faber, hoogleraar betrokkenheid van burgers in oorlogssituaties, faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam\*
- Eppo Jansen, gepensioneerd journalist, voormalig directeur van het voorlichtingsbureau van het Europees Parlement in Den Haag\*
- Rem Korteweg, beleidsanalist, Den Haag Centrum voor Strategische Studies
- Elsa Schrier, student en vice-voorzitter van stichting JASON
- Giles Scott-Smith, bijzonder hoogleraar Diplomatieke Geschiedenis Universiteit Leiden en Senior Fellow Roosevelt Study Centre\*

\* = telefonisch interview



# Bijlage 7 Geraadpleegde bronnen

## Publicaties

- Atlantische Commissie, *Atlantisch Perspectief*, Den Haag, 2006-2009.
- Atlantische Commissie, *Jaarverslag 2006*, Den Haag, 2007.
- Atlantische Commissie, *Jaarverslag 2007*, Den Haag, 2008.
- Atlantische Commissie, *Jaarverslag 2008*, Den Haag, 2009.
- Atlantische Commissie, *New Netherland: a trading colony in the New World*, Den Haag, 2009.
- Atlantische Commissie, *Nieuw-Nederland: een handelskolonie in de Nieuwe Wereld*. Den Haag, 2009.
- Diepen, R. van, *'Beschaafd ageren voor de NAVO'*, Den Haag: Atlantische Commissie, 2002.
- Dingemans-Derix, M., *Factoren die het gebruik van het door de Atlantische Commissie ontwikkelde lesmateriaal beïnvloeden*, 2009
- IOB, *Draagvlakonderzoek. Evalueerbaarheid en resultaten*, IOB Evaluaties no. 322, Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken, april 2009.
- Ministerie van Defensie, *Begroting 2009*, Den Haag, 2008.
- Molenaar, A., *'(Dis)Organising European Security'*, Den Haag: Atlantische Commissie, 2007.

101

## Archieven

- Archieven Atlantische Commissie (jaarstukken, verslagen van het algemeen en dagelijks bestuur, verslagen van de Atlantische Onderwijsactiviteiten, overzichten van de georganiseerde activiteiten en uitkomsten TNS NIPO-onderzoeken).
- Archieven directie Veiligheidsbeleid, ministerie van Buitenlandse Zaken (subsidiebeschikking Atlantische Commissie, correspondentie met de ministeries van Defensie en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap).

## Websites

- Atlantische Commissie: [www.atlcom.nl](http://www.atlcom.nl)

## Zusterorganisaties Atlantische Commissie

- Asociación Atlántica Española (AAE): [www.aae.org.es](http://www.aae.org.es)
- Association Française pour la Communauté Atlantique. [www.afcatlantique.fr](http://www.afcatlantique.fr)
- Atlantic Council of Canada: [www.atlantic-council.ca](http://www.atlantic-council.ca)
- Atlantic Council of the United Kingdom (ACUK): [www.atlanticcounciluk.org](http://www.atlanticcounciluk.org)
- Atlantic Council of the United States (ACUS): [www.acus.org](http://www.acus.org)
- Atlantsammenslutningen (Denemarken) [www.atlant.dk](http://www.atlant.dk)
- Comissão Portuguesa do Atlântico: [www.cpatl.org](http://www.cpatl.org)
- Comitato Atlantico Italiano: [www.comitatoatlantico.it](http://www.comitatoatlantico.it)

- Den Norske Atlanterhavskomite: [www.atlanterhavskomiteen.no](http://www.atlanterhavskomiteen.no)
- Deutsche Atlantische Gesellschaft: [www.ata-sec.org](http://www.ata-sec.org)
- Euro-Atlantic Council of Slovenia (EACS): [www.euroatlantic.org](http://www.euroatlantic.org)
- Euro-Atlantische Vereniging (België): [www.beaa.be/nl/](http://www.beaa.be/nl/)
- Estland: Estonian Atlantic Treaty Association (EATA): [www.eata.ee](http://www.eata.ee)
- Greek Association for the Atlantic and European Cooperation (GAAEC): [www.gaaec.org](http://www.gaaec.org)
- Hungarian Atlantic Council: [www.mat.hu](http://www.mat.hu)
- Jagello 2000 – Czech Euro-Atlantic Council: [www.jagello.org/en/](http://www.jagello.org/en/)
- Latvian Transatlantic Organisation: [www.lato.lv](http://www.lato.lv)
- Lithuanian Atlantic Treaty Association (LATA): [www.lata.lt](http://www.lata.lt)
- Slovak Atlantic Commission (SAC): [www.ata-sac.org](http://www.ata-sac.org)
- Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie Euro-Atlantic Associatio (Polen): [www.sea-ngo.org](http://www.sea-ngo.org)

### Overig

- Atlantic Treaty Association: [www.ata-sec.org/](http://www.ata-sec.org/)
- German Marshall Fund Transatlantic Trends: <http://www.transatlantictrends.org/trends/archive.html>
- Youth Atlantic Treaty Association: <http://www.atlantic-youth.org/>
- Stichting JASON: [www.stichtingjason.nl](http://www.stichtingjason.nl)
- Universiteit van Amsterdam: [www.uva.nl](http://www.uva.nl)



# Evaluatiestudies uitgebracht door de Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB) 2004-2009

Evaluatiestudies uitgebracht vóór 2004 zijn te vinden op de IOB-website:  
[www.minbuza.nl/iob](http://www.minbuza.nl/iob)

- 297 2004 Over solidariteit en professionalisering**  
Evaluatie van Gemeentelijke Internationale Samenwerking (1997-2001)  
*isbn 90-5328-341-2*
- 298 2004 Onderzoek naar de kwaliteit van in 2002 afgeronde decentrale evaluaties**  
Eindrapport  
*isbn 90-5328-344-7*
- 299 2005 Een uitgebreid Europeabeleid**  
Evaluatie van het Nederlands beleid inzake de toetreding van Midden-Europese landen tot de Europese Unie 1997-2003  
*isbn 90-5328-347-1*
- 300 2005 Aid for Trade?**  
An Evaluation of Trade-Related Technical Assistance  
*isbn 90-5328-349-8*
- 301 2006 Van Projecthulp naar Sectorsteun**  
Evaluatie van de sectorale benadering 1998-2005  
*isbn 90-5328-351-x*
- 301 2006 From Project Aid towards Sector Support**  
An evaluation of the sector-wide approach in Dutch bilateral aid 1998-2005  
*isbn 90-5146-000-7*
- 302 2006 Evaluatie van het Nederlandse mensenrechtenbeleid in de externe betrekkingen**  
*isbn 90-5328-350-1*
- 303 2006 Dutch Humanitarian Assistance An Evaluation**  
*isbn 90-5328-352-8*
- 304 2007 Evaluatie van de vernieuwing van het Nederlandse onderzoeksbeleid 1992-2005**  
*isbn 978-90-5328-353-0*
- 304 2007 Evaluation of the Netherlands' Research Policy 1992-2005 (Summary)**  
*isbn 978-90-5328-353-0*
- 305 2007 Impact Evaluation: Water Supply and Sanitation Programmes Shinyanga Region, Tanzania 1990-2006**  
*isbn 978-90-5328-354-7*
- 306 2007 Chatting and Playing Chess with Policymakers**  
Influencing policy via the Dutch Co-Financing Programme  
*isbn 978-90-5328-355-4*
- 307 2008 Beleidsdoorlichting seksuele en reproductieve gezondheid en rechten en hiv/aids 2004-2006**  
*isbn 978-90-5328-358-5*
- 308 2008 Het Nederlandse Afrikabeleid 1998-2006**  
Evaluatie van de bilaterale samenwerking  
*isbn 978-90-5328-359-5*
- 308 2008 Het Nederlandse Afrikabeleid 1998-2006**  
Evaluatie van de bilaterale samenwerking (Samenvatting)  
*isbn 978-90-5328-359-5*
- 309 2008 Het Vakbondsmede-financieringsprogramma**  
Een evaluatie van steun gericht op versterking van vakbonden en vakbonds- en arbeidsrechten  
*isbn 978-90-5328-357-8*

- 309 2008 The Netherlands Trade Union Co-Financing Programme**  
An evaluation of support for trade unions and trade union and labour rights (Summary)  
*isbn 978-90-5328-357-8*
- 309 2008 El Programa de Cofinanciamiento Sindical**  
Una evaluación del apoyo orientado al fortalecimiento de sindicatos y de derechos sindicales y laborales (Resumen)  
*isbn 978-90-5328-357-8*
- 310 2008 Clean and sustainable?**  
An evaluation of the contribution of the Clean Development Mechanism to sustainable development in host countries  
*isbn 978-90-5328-356-1*
- 311 2008 Impact Evaluation: Primary Education in Uganda**  
*isbn 978-90-5328-361-5*
- 312 2008 Impact Evaluation: Primary Education in Zambia**  
*isbn 978-90-5328-360-8*
- 313 2008 Xplore-programma**  
*isbn 978-90-5328-362-2*
- 314 2008 Primus inter pares**  
Een evaluatie van het Nederlands EU-voorzitterschap 2004  
*isbn 978-90-5328-364-6*
- 315 2008 Impact Evaluation: Support to Rural Water Supply and Sanitation in Dhamar and Hodeidah Governorates, Republic of Yemen**  
*isbn 978-90-5328-364-6*
- 316 2008 Be our guests**  
Beleidsdoorlichting Nederland als gastland van internationale organisaties en Samenvatting  
*isbn 978-90-5328-370-7*
- 316 2008 Be our guests**  
Policy review on hosting international organisations in the Netherlands and Summary  
*isbn 978-90-5328-371-4*
- 316 2008 Be our guests**  
Examen de la politique mené par les Pays-Bas en tant qu'État hôte des organisations internationales (Sommaire)  
*isbn 978-90-5328-372-1*
- 317 2008 Sectorsteun in milieu en water**  
*isbn 978-90-5328-369-1*
- 318 2008 Samenwerking met Clingendael**  
Evaluatie van de subsidieovereenkomst tussen de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie en Instituut Clingendael  
*isbn 978-90-5328-365-7*
- 319 2008 Meer dan een dak**  
Evaluatie van het Nederlands beleid voor stedelijke armoedebestrijding  
*isbn 978-90-5328-365-3*
- 320 2008 Het tropisch regenwoud in het OS-beleid 1999-2005**  
*isbn 978-90-5328-374-8*
- 321 2009 Maatgesneden Monitoring 'Het verhaal achter de cijfers'**  
Beperkte beleidsdoorlichting Medefinancieringsstelsel 2007-2010  
*isbn 978-90-5328-374-5*
- 322 2009 Draagvlakonderzoek**  
**Evalueerbaarheid en resultaten**  
*isbn 978-90-5328-375-2*
- 323 2009 Preparing the ground for a safer world**  
Evaluation of the Dutch efforts to control landmines and explosive remnants of war 1996-2006  
*isbn 978-90-5328-377-6*
- 324 2009 Investing in infrastructure**  
Evaluation of the LDC Infrastructure Fund  
*isbn 978-90-5328-378-3*
- 325 2009 Beleidsdoorlichting van het Nederlandse exportcontrole- en wapenexportbeleid**  
*isbn 978-90-5328-379-0*
- 326 2009 Evaluatie van de Atlantische Commissie 2006-2009**  
*isbn 978-90-5328-380-6*



Uitgebracht door:

Ministerie van Buitenlandse Zaken  
Postbus 20061 | 2500 EB Den Haag  
[www.minbuza.nl/job](http://www.minbuza.nl/job)


Foto omslag: ANP  
Opmaak: Eindeloos, Den Haag  
Druk: OBT bv, Den Haag  
ISBN: 978-90-5328-380-6

© Ministerie van Buitenlandse Zaken | november 2009  
Bestelcode BZDR 6665/N









De Atlantische Commissie is een onafhankelijke stichting die zich ten doel stelt het publieke debat in Nederland over transatlantische veiligheidsvraagstukken, in het bijzonder de rol van de NAVO, te entameren. De ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie ondersteunen de Atlantische Commissie met een jaarlijkse instellingssubsidie. Op verzoek van beide ministeries evalueerde IOB de wijze waarop en de mate waarin de Atlantische Commissie haar doelstelling gedurende de afgelopen vier jaar heeft gerealiseerd.

ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie | IOB Evaluaties | nr. 326 | november 2009 | Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie | IOB Evaluaties

Uitgebracht door:

Ministerie van Buitenlandse Zaken  
Postbus 20061 | 2500 EB Den Haag  
[www.minbuza.nl/iob](http://www.minbuza.nl/iob)

© Ministerie van Buitenlandse Zaken | november 2009 | Bestelcode BZDR 6665/N