



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Eindrapport Evaluatie Bureau Nationaal Coördinator Internationale Functies

Colofon

Titel	Evaluatie Nationaal Coördinator Internationale Functies
Uitgebracht aan	De secretaris-generaal van het ministerie van Buitenlandse Zaken
Datum	5 december 2022
Kenmerk	2022-0000297331

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

Aanleiding opdracht—6

Hoofdboodschap—8

Het werk van Bureau NCIF wordt nationaal en internationaal breed gewaardeerd.—8

Er zijn veel verschillende organisaties met gedifferentieerde belangen bij het werk van Bureau NCIF betrokken wat de opdracht van Bureau NCIF complex maakt.—8

De positie en het functioneren van Bureau NCIF kan verbeteren door gecoördineerd opdrachtgeverschap, helder verwachtingenmanagement en meer samenwerking en uitwisseling van informatie. —8

1 Bureau NCIF heeft zich ontwikkeld tot een gewaardeerde partner—9

- 1.1 Inleiding—9
- 1.2 Organisatieontwikkeling Bureau NCIF—9
- 1.3 Succesfactoren—10
 - 1.3.1 Kwaliteit van het netwerk en de netwerkvaardigheden—10
 - 1.3.2 Betrokkenheid van medewerkers—10
 - 1.3.3 Toegevoegde waarde voor internationale organisaties—11
- 1.4 Resultaten—11
 - 1.4.1 Aantal benoemingen bij internationale organisaties reflecteert niet in alle gevallen de geleverde inspanning—11
 - 1.4.2 Database met potentiële kandidaten en Nederlanders werkzaam bij internationale organisaties is een belangrijk en waardevol bereikt resultaat—11
 - 1.4.3 Overige resultaten bieden mogelijkheden als stuurinformatie voor opdrachtgever, maar concrete te realiseren doelstellingen ontbreken—12

2 De positie en het functioneren van Bureau NCIF kan verbeteren door gecoördineerd opdrachtgeverschap, helder verwachtingenmanagement en meer samenwerking en uitwisseling van informatie tussen alle betrokken organisaties.—13

- 2.1 Inleiding—13
- 2.2 Samenwerking tussen Bureau NCIF en departementen—13
 - 2.2.1 Bureau NCIF opereert in een complexe omgeving die een coördinerende opdrachtgever vereist—13
 - 2.2.2 Onderlinge informatie-uitwisseling tussen departementen en Bureau NCIF kan beter—15
 - 2.2.3 Het tijdig betrekken en meenemen van het betrokken departement bij de ontwikkelingen rondom een benoeming dient in het oog te worden gehouden—16
 - 2.2.4 De onderlinge verwachtingen tussen de departementen en Bureau NCIF kunnen worden verhelderd—16
- 2.3 Samenwerking tussen Bureau NCIF en Algemene Bestuursdienst—16
 - 2.3.1 De samenwerking tussen de ABD en Bureau NCIF verloopt goed en kan nog verder worden uitgebreid—16
- 2.4 Samenwerking tussen Bureau NCIF en specifieke directies BZ—17

- 2.4.1 Samenwerking tussen HDPO en Bureau NCIF verloopt goed—17
- 2.4.2 De raakvlakken tussen DMM en NCIF-IO bieden mogelijkheden om de samenwerking te vergroten—17
- 2.4.3 Samenwerking tussen DIE en NCIF-WbdEU kan nog verder worden vergroot—18
- 2.5 Samenwerking tussen Bureau NCIF en CEU—18
- 2.5.1 Er is goede samenwerking en samenhang tussen CEU en NCIF-IO—18
- 2.5.2 Samenwerking tussen CEU en NCIF-WbdEU verloopt goed—18
- 2.6 Samenwerking tussen NCIF-IO en NCIF-WbdEU—18
- 2.6.1 Het verschil tussen de opdracht van NCIF-IO en NCIF-WbdEU heeft gevolgen voor de interne samenwerking en de wijze van aansturing—18
- 2.7 Samenwerking met internationale organisaties—19
- 2.7.1 Internationale organisaties geven aan dat Bureau NCIF een voorbeeldfunctie vervult—19
- 2.8 Samenwerking met kandidaten—20
- 2.8.1 Kandidaten ervaren de geboden voorbereiding door Bureau NCIF op een sollicitatie als nuttig en benadrukken het belang van de inzet en steun van ambassades en/of permanente vertegenwoordigingen—20
- 2.9 Internationale en EU-functies komen in veel interdepartementale gremia en overleggen aan de orde, maar centrale regierol kan nadrukkelijker worden opgepakt—20
- 2.10 Overige onderwerpen in relatie tot samenwerking—21
- 2.10.1 Detachering kan strategischer worden ingezet—21
- 2.10.2 Meer aandacht voor terugkeerbeleid—21

3 De ideale organisatorische positionering voor Bureau NCIF is er niet. De huidige positionering bij BZ heeft de voorkeur—22

- 3.1 Inleiding—22
- 3.2 De ideale organisatorische positionering is er niet, beter is het om de onderlinge samenwerking en de uitwisseling van informatie tussen alle betrokkenen te versterken—22
- 3.3 Huidige positionering Bureau NCIF bij BZ heeft de voorkeur—23
- 3.4 Een andere positionering van Bureau NCIF binnen BZ is mogelijk, maar ook hier is er geen ideale plaats—23
- 3.5 Positionering van Bureau NCIF bij de Algemene Bestuursdienst is een veelgenoemde optie, maar lijkt vooral voort te komen uit de wens om topbenoemingen bij één organisatie onder te brengen—24
- 3.6 Samenvoegen van CEU en Bureau NCIF heeft zin als het proces van benoemingen er in zijn geheel beter van wordt, maar er is geen sprake van een dringende noodzaak tot samenvoeging—25
- 3.7 Het onderbrengen van WerkenbijdeEU bij de CEU lijkt niet de oplossing die leidt tot beter functioneren en presteren—25

4 Aanbevelingen—27

- 4.1 Inleiding—27
- 4.2 Aanbevelingen in relatie tot de bevindingen in hoofdstuk 1—27
- 4.2.1 Behoud en onderhoud de kwaliteit van het netwerk en de netwerkvaardigheden (paragraaf 1.3.1)—27
- 4.2.2 Blijf toegevoegde waarde leveren aan de internationale organisatie door toepassing van de 'Dutch approach' (paragraaf 1.3.3)—27
- 4.2.3 Bepaal als opdrachtgever van Bureau NCIF concrete doelstellingen en welke informatie voor sturing daarop essentieel is (paragraaf 1.4.3)—27
- 4.3 Aanbevelingen in relatie tot de bevindingen in hoofdstuk 2—27
- 4.3.1 Creëer gecoördineerd opdrachtgeverschap (paragraaf 2.2.1)—27
- 4.3.2 Maak afspraken over onderlinge informatie-uitwisseling (paragraaf 2.2.2)—27
- 4.3.3 Heb aandacht voor het tijdig betrekken van departementen bij ontwikkelingen rondom een benoeming (paragraaf 2.2.3)—28
- 4.3.4 Besteed aandacht aan onderling verwachtingenmanagement (paragraaf 2.2.4)—28

- 4.3.5 Benut de mogelijkheden voor uitbreiding van de samenwerking tussen Bureau NCIF en de ABD (paragraaf 2.3.1)—28
- 4.3.6 Benut de mogelijkheden van de samenwerking tussen Bureau NCIF en DMM (paragraaf 2.3.1)—28
- 4.3.7 Versterk de samenwerking tussen Directie DIE en NCIF-WbdEU (paragraaf 2.4.3)—28
- 4.3.8 Blijf aandacht besteden aan de interne samenwerking en samenhang tussen NCIF-IO en NCIF-WbdEU (paragraaf 2.6.1)—28
- 4.3.9 Wijs een gremium of overleg aan dat de rol van coördinerend opdrachtgever kan vervullen (paragraaf 2.9)—28
- 4.3.10 Gebruik detachering als onderdeel van de strategie om het aantal Nederlanders bij internationale organisaties te vergroten (paragraaf 2.10.1)—28
- 4.3.11 Besteed meer aandacht aan terugkeerbeleid (paragraaf 2.10.2)—28
- 4.4 Overige aandachtspunten voor verdere verbetering van het functioneren van het volledige Bureau NCIF-team—29
 - 4.4.1 Maak als Bureau NCIF-team meer gebruik van de kwaliteiten en specialismen die binnen het team aanwezig zijn—29
 - 4.4.2 Stel de onderlinge vervanging binnen Bureau NCIF-team formeel vast—29
 - 4.4.3 Beschrijf de werkprocessen, procedures, taken en verantwoordelijkheden—29
 - 4.4.4 Besteed meer aandacht aan informatie- en kennisdeling binnen Bureau NCIF-team—29
 - 4.4.5 Stel een overzicht op van de organisaties en de contactpersonen—29
- 4.5 Overige aandachtspunten voor verdere verbetering van het functioneren van Bureau NCIF—29
 - 4.5.1 Verduidelijk de strategie met een heldere focus en een meer concrete uitwerking van de wijze waarop Bureau NCIF de doelstelling wil bereiken—29
 - 4.5.2 Vergroot de aandacht voor doelstellingen, sturing en verantwoording—30
 - 4.5.3 Besteed aandacht aan het verder vergroten van de bekendheid en zichtbaarheid van Bureau NCIF—30
 - 4.5.4 Maak meer gebruik van (het netwerk van) de Nederlanders die bij de internationale organisaties en de EU werkzaam zijn—31

5 Verantwoording onderzoek—32

- 5.1 Werkzaamheden en afbakening—32
- 5.2 Gehanteerde Standaard—32
- 5.3 Verspreiding rapport—32

6 Ondertekening—33

Bijlage 1: Managementreactie—34

—36

Bijlage 2: Toelichting bestaande interdepartementale gremia en overleggen—37

Bijlage 3: Uitwerking begrippen benoeming, verkiezing en detachering—39

Aanleiding opdracht

Nederland is lid van ruim 100 internationale organisaties en is daarmee een belangrijke donor via zowel verplichte als vrijwillige financiële bijdragen. Nederland is echter ook als gevolg van diverse factoren structureel ondervertegenwoordigd bij veel van deze organisaties.

Bureau Nationaal Coördinator Internationale Functie (Bureau NCIF) heeft een Rijksbreed mandaat om plaatsingen van Nederlanders op strategische en hoge posities bij internationale organisaties te bevorderen. Ook ondersteunt Bureau NCIF de doorstroom van Nederlanders bij internationale organisaties. Daarnaast bevordert Bureau NCIF dat Nederlanders gaan deelnemen aan de selectieprocedures van de Europese Unie, zodat zoveel mogelijk gekwalificeerde Nederlanders bij de Europese Unie gaan instromen op junior en middenkaderfuncties.

De Auditdienst Rijk (ADR) is gevraagd een evaluatie uit te voeren naar de functioneren van Bureau NCIF. De directe aanleiding is het vertrek van de Nationaal Coördinator Internationale Functies (de NCIF) per augustus 2022, die de functie zes jaar heeft vervuld.

Het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) heeft behoefte aan een externe blik op het functioneren van Bureau NCIF om inzicht te krijgen wat goed gaat en wat mogelijke verbeterpunten zijn om zo de organisatie van Bureau NCIF verder te optimaliseren. Daarnaast heeft BZ behoefte aan een samenhangende beschrijving van de ontwikkelingen van Bureau NCIF in de afgelopen zes jaar en de daarbij behaalde resultaten. Tot slot bestaat de behoefte om ideeën in kaart te brengen over de mogelijke organisatorische positionering van Bureau NCIF binnen de Rijksoverheid, inclusief de samenwerking met andere organisaties binnen de Rijksoverheid op het werkterrein van Bureau NCIF.

In de afgelopen jaren is het werkveld van Bureau NCIF vergroot en is ook het team dat de NCIF ondersteunt qua personeelssamenstelling gegroeid. Het aantal plaatsingen van Nederlanders in internationale functies is eveneens gestegen. De evaluatie moet invulling geven aan de eerdergenoemde behoeften en handvatten bieden voor verdere doorontwikkeling van Bureau NCIF.

Het onderzoek geeft antwoord op de onderstaande onderzoeksvragen.

1. Welke organisatorische ontwikkelingen heeft Bureau NCIF vanaf 2016 tot met april 2022 doorgemaakt?
2. Welke resultaten heeft Bureau NCIF vanaf 2016 tot met april 2022 behaald?
3. Welke ideeën over de mogelijke organisatorische positionering van Bureau NCIF binnen de Rijksoverheid worden onderkend?
4. Welke ideeën voor verbetering van de samenwerking met andere organisaties binnen de Rijksoverheid op het werkterrein van Bureau NCIF, worden onderkend?
5. Welke succesfactoren voor het functioneren van Bureau NCIF kunnen worden onderkend?
6. Welke verbeterpunten voor het functioneren van Bureau NCIF kunnen worden onderkend?

De periode waarop het onderzoek zich richt betreft de periode medio 2016 tot met april 2022.

Leeswijzer

Op de volgende bladzijde wordt de hoofdboodschap van het onderzoek weergegeven. In hoofdstuk 1 wordt een korte schets gegeven van de organisatorische ontwikkelingen die Bureau NCIF vanaf medio 2016 tot met april 2022 heeft doorgemaakt en welke succesfactoren naar voren zijn gekomen die behouden moeten blijven als ook belangrijke door Bureau NCIF behaalde resultaten. Hoofdstuk 1 geeft antwoord op de onderzoeksvragen 1, 2 en 5.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de mogelijkheden om de samenwerking met andere organisaties binnen de Rijksoverheid op het werkterrein van Bureau NCIF verder te verbeteren. Hiermee geeft hoofdstuk 2 antwoord op onderzoeksvraag 4.

Hoofdstuk 3 gaat in op de ideeën die zijn opgehaald over de mogelijke organisatorische positionering van Bureau NCIF binnen de Rijksoverheid en daarmee wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 3.

In de eerste 3 hoofdstukken worden mogelijkheden tot verbetering gegeven. Deze worden in hoofdstuk 4 overzichtelijk als aanbevelingen samengevat en aangevuld met overige verbetermogelijkheden die niet eerder in de hoofdstukken aan de orde zijn gekomen, maar wel tijdens de evaluatie zijn opgehaald. Dit hoofdstuk beantwoordt derhalve onderzoeksvraag 6.

In hoofdstuk 5 wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. De ondertekening van het rapport is opgenomen in hoofdstuk 6.

Er zijn 3 bijlagen opgenomen. In bijlage 1 is de managementreactie van de opdrachtgever op het onderzoeksrapport opgenomen. Bijlage 2 betreft een toelichting op de interdepartementale gremia en overleggen waarin internationale functies aan de orde komen. In bijlage 3 zijn de begrippen 'benoeming', 'verkiezing' en 'detachering' uitgewerkt.

Hoofdboodschap

Het werk van Bureau NCIF wordt nationaal en internationaal breed gewaardeerd.

Er zijn veel verschillende organisaties met gedifferentieerde belangen bij het werk van Bureau NCIF betrokken wat de opdracht van Bureau NCIF complex maakt.

De positie en het functioneren van Bureau NCIF kan verbeteren door gecoördineerd opdrachtgeverschap, helder verwachtingenmanagement en meer samenwerking en uitwisseling van informatie.

1 Bureau NCIF heeft zich ontwikkeld tot een gewaardeerde partner

1.1 Inleiding

Uit de evaluatie blijkt duidelijk dat het werk van Bureau NCIF zowel nationaal als internationaal breed gewaardeerd en belangrijk wordt gevonden. De basis hiervoor is al gelegd in de periode voorafgaand aan de periode waarop deze evaluatie zich richt. In de periode 2016 – 2022 heeft Bureau NCIF te maken gehad met diverse ontwikkelingen en gebeurtenissen die de organisatie hebben gemaakt tot wat deze nu is.

Dit hoofdstuk schetst op hoofdlijnen de ontwikkelingen en gebeurtenissen in relatie tot Bureau NCIF en de behaalde resultaten in de periode medio 2016 tot medio 2022. Verder wordt een aantal factoren benoemd die eraan hebben bijgedragen dat Bureau NCIF nationaal en internationaal breed wordt gewaardeerd.

1.2 Organisatieontwikkeling Bureau NCIF

Formatie

Bij het aantreden van de NCIF in 2016 was sprake van een NCIF-organisatie die door de voorganger in de periode daarvoor vrijwel geheel opnieuw was opgebouwd. Bureau NCIF bestond uit 2 fte's; een NCIF en een assistent. Een extra formatieplaats voor een plaatsvervangend Coördinator was inmiddels gecreëerd en werd kort na het aantreden van de NCIF ingevuld, zodat Bureau NCIF toen uit 3 fte's bestond.

Sinds 2017 beschikt Bureau NCIF over een stageplaats die elk halfjaar door een andere stagiaire wordt ingevuld. In 2019 werd de formatie van Bureau NCIF uitgebreid met 1 fte in de vorm van een adviseur en 2 fte door de komst van het onderdeel WerkenbijdeEU afkomstig van de Rijksbrede shared serviceorganisatie WereldWijdWerken (3W).

Met het aantreden van de plaatsvervangend NCIF in 2020 is het takenpakket van de plaatsvervangend NCIF uitgebreid. De plaatsvervangend NCIF legt nu ook bezoeken af aan internationale organisatie en vertegenwoordigd de NCIF. Eerder hield de plaatsvervangend Coördinator zich met name bezig met hetgeen zich bij de departementen afspeelde en legde bijvoorbeeld geen bezoeken af aan internationale organisaties. Ook ten aanzien van de HR-taken en de interne aansturing is de functie van plaatsvervangend NCIF uitgebreid.

In 2022 is de formatie van Bureau NCIF verder uitgebreid met 1 fte door de toevoeging van een adviseur die voor de helft voor het team NCIF-Internationale Organisaties (NCIF-IO) werkt en voor de andere helft bij het team NCIF-WerkenbijdeEU (NCIF-WbdEU) met als doel meer synergie en samenwerking tussen beide teams te realiseren.

Organisatorische ophanging en aansturing

De formatie van Bureau NCIF was en is nog steeds formeel gepositioneerd onder de Hoofddirectie Personeel en Organisatie (HDPO) van BZ. De aansturing van Bureau NCIF is echter belegd bij de secretaris-generaal van BZ.

Sinds de komst van WerkenbijdeEU bestaat Bureau NCIF uit twee verschillende onderdelen: het onderdeel WerkenbijdeEU (NCIF-WbdEU) en het onderdeel Internationale Organisaties (NCIF-IO). In de beginperiode leidde de komst van WbdEU tot onduidelijkheden over de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van Europese functies tussen de NCIF en Coördinator-EU (een ABD-functie bij de Permanente Vertegenwoordiging (PV) bij de Europese Unie in Brussel) waardoor er afspraken zijn gemaakt om dit te verduidelijken.

De aansturing van het onderdeel NCIF-WbdEU valt onder de verantwoordelijkheid van de NCIF. Ten aanzien van de inhoudelijke werkzaamheden van NCIF-WbdEU wordt geschakeld met de Coördinator EU op de Permanente Vertegenwoordiging (PV) bij de Europese Unie in Brussel. Deze situatie wordt door de betrokkenen niet als ideaal beschouwd, waardoor er nog steeds wordt gezocht naar een optimale vorm van aansturing.

Strategie en doelstellingen

Bureau NCIF richtte zich voor 2016 alleen op de benoeming van Nederlanders op topfuncties bij de door Nederland als belangrijk aangemerkte internationale organisaties. Van een uitgebreide strategie met behorende doelstellingen was geen sprake. De NCIF heeft hieraan kort na zijn aantreden zelf invulling gegeven.

Voor 2016 richtte de strategie zich op benoemingen op het niveau van directeuren en hoger. In de tweede helft van 2016 is daar het niveau van afdelingshoofd aan toegevoegd. De strategie die op 1 juni 2018 aan de Rijksministerraad is voorgelegd was inmiddels uitgebreid met de zogenaamde 'pijplijn-benadering'. Dit betrof een verdere uitbreiding van het aantal doelgroepen waar Bureau NCIF zich ook op ging richten. Deze doelgroep betreft professionals voor junior functies en functies in het middenkader. Bureau NCIF biedt deze doelgroep ondersteuning om door plaatsing bij een internationale organisatie kennis en ervaring op te doen of om naar andere of hogere functies binnen een internationale organisaties door te kunnen stromen. Deze kennis en ervaring is van belang bij de ambitie om later een hoge(re) internationale functie te kunnen bekleden.

Bureau NCIF richt zich inmiddels op 30 tot 35 prioritaire internationale organisaties van de meer dan 100 die er wereldwijd zijn.

1.3 Succesfactoren

1.3.1 Kwaliteit van het netwerk en de netwerkvaardigheden

Belangrijke zaken die herhaaldelijk als succesfactor uit de evaluatie naar voren komen betreffen het grote internationale en nationale netwerk van zowel organisaties als kandidaten dat Bureau NCIF heeft weten op te bouwen. Er is grote waardering voor de omvang en de kwaliteit van het netwerk en de vaardigheid en kracht waarmee dit netwerk tot stand is gekomen en wordt onderhouden. Al deze factoren tezamen zorgen voor veel goodwill en slagkracht.

Het bestaan van dit netwerk is het gevolg van de netwerkvaardigheden en relatiegerichte houding van de medewerkers. In dit kader zijn ook de veelal fysieke en frequente contacten tijdens de bezoeken aan organisaties erg belangrijk.

1.3.2 Betrokkenheid van medewerkers

Een ander aspect dat mede samenhangt met hetgeen in paragraaf 1.3.1 hierboven is behandeld betreft de kwaliteit van de medewerkers van Bureau NCIF. De medewerkers worden gekarakteriseerd als creatief, resultaatgericht, wendbaar, goed bereikbaar, servicegericht en snel. Deze kenmerken worden gezien als belangrijke factoren in de samenwerking tussen Bureau NCIF en de betrokken organisaties en kandidaten.

1.3.3 *Toegevoegde waarde voor internationale organisaties*

Internationale organisaties ervaren toegevoegde waarde doordat Bureau NCIF moeite doet om de processen van de internationale organisaties goed te doorgronden en aan te geven hoe het de internationale organisaties kan helpen met bepaalde profielen van Nederlandse kandidaten bij het invullen van vacatures. Bij de bespreking van de strategie is Bureau NCIF open en transparant in de boodschap en zijn missie. Sommige internationale organisaties spreken waardierend over de 'Dutch Approach'.

Ook de goede kwaliteit van de aangeboden Nederlandse kandidaten wordt gewaardeerd. Over het algemeen zijn de aangeboden kandidaten door Bureau NCIF zeer geschikt, omdat zij naast hun goede opleiding, kennis en ervaring ook meestal goed bekend zijn met de internationale en multiculturele omgeving. Er wordt onderling tussen Bureau NCIF en de internationale organisaties goed gesproken over elkaars wensen, waarbij Bureau NCIF streeft naar een win-win situatie. Bureau NCIF weet de juiste balans te vinden tussen het promoten van Nederlanders en het respecteren van het wervings- en selectieproces van de internationale organisaties.

Een ander aspect waardoor internationale organisaties toegevoegde waarde van Bureau NCIF ervaren is de uitwisseling van kennis, bijvoorbeeld over diversiteits- en inclusiviteitspraktijken en goede voorbeelden.

1.4 Resultaten

1.4.1 *Aantal benoemingen bij internationale organisaties reflecteert niet in alle gevallen de geleverde inspanning*

Als belangrijkste resultaten voor Bureau NCIF gelden de gerealiseerde benoemingen van Nederlanders bij de internationale organisaties waarbij Bureau NCIF een rol heeft gespeeld. Voor de realisatie van deze opdracht zijn geen concrete resultaatafspraken geformuleerd. Ten aanzien van de benoemingen bij internationale organisaties is de achterliggende reden dat in de meeste gevallen er geen directe relatie kan worden gelegd tussen het aantal gerealiseerde benoemingen en de daarvoor verrichte inspanningen door Bureau NCIF. De invloed van Bureau NCIF op het realiseren van benoemingen is gezien de diversiteit aan veelal externe factoren begrensd. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de beschikbaarheid van geschikte en bereidwillige Nederlandse kandidaten, de besluitvorming in het benoemingsproces van de internationale organisaties en de concurrentie van andere buitenlandse kandidaten. Bureau NCIF rapporteert over het aantal benoemingen.

1.4.2 *Database met potentiële kandidaten en Nederlanders werkzaam bij internationale organisaties is een belangrijk en waardevol bereikt resultaat*

De door de vorige NCIF aangelegde database met gegevens van kandidaten met interesse voor een functie bij een internationale organisatie en personen die al bij een internationale organisatie of de EU werken is in de afgelopen periode verder gegroeid en wordt nog steeds verder uitgebouwd¹ en gediversifieerd.

Om een verdere professionaliseringsslag te kunnen maken is Bureau NCIF bezig met de overgang naar een nieuw informatiesysteem. Dit systeem moet de functionaliteiten bieden om meer toegevoegde waarde te kunnen leveren, waaronder door het kunnen uitvoeren van gerichte zoekopdrachten en jobmatching via het koppelen van vacatures aan curricula vitae (CV's).

¹ De personen die in de database staan hebben toestemming gegeven voor opname van hun persoonsgegevens. Volgens Bureau NCIF voldoet de database aan de vereisten vanuit de AVG wet- en regelgeving

1.4.3

Overige resultaten bieden mogelijkheden als stuurinformatie voor opdrachtgever, maar concrete te realiseren doelstellingen ontbreken

Bureau NCIF beschikt over diverse resultaten waarmee prestaties zichtbaar kunnen worden gemaakt en waarop (gedeeltelijke) sturing door de opdrachtgever mogelijk is. Zo is bijvoorbeeld het aantal bij Bureau NCIF geregistreerde kandidaten dat interesse heeft in het werken voor een internationale organisatie (inclusief de EU) in de periode 2016 – 2022 toegenomen en ook het aantal contacten tussen Bureau NCIF en (potentiële) kandidaten toegenomen. Dit is belangrijk, omdat hiermee de kans dat er sprake is van een geschikte kandidaat voor een vacature waarmee Nederland een belangrijke internationale functie kan vervullen, hetzij direct, hetzij in de toekomst, in principe toeneemt. Ook is er in de afgelopen periode een toename te zien van het aantal kandidaten waaraan vooraf en tijdens het sollicitatieproces ondersteuning is gegeven.

Verder zijn de activiteiten op de sociale media, met name LinkedIn, toegenomen waarbij sprake is van een groeiend aantal geplaatste berichten en connecties.

De Covid-pandemie verstoorde de organisatie van evenementen, maar ook hier laat Bureau NCIF zien dat de evenementen die worden georganiseerd goed bezocht werden. Belangrijke voorbeelden hiervan zijn de Career Events, de voorlichtingsbijeenkomsten van NCIF-WbdEU, de outreach-evenementen, waaronder het hooggewaardeerde Touch Dutch Base evenement² dat sinds 2017 plaatsvindt en een groeiend aantal deelnemers kent.

Uit bovenstaande voorbeelden van behaalde resultaten blijkt dat er een basis is waarop de resultaten van Bureau NCIF meer zichtbaar kunnen worden gemaakt. Het is aan de (gezamenlijke) opdrachtgever om te bepalen welke resultaten relevant zijn om op te sturen.

Vooralsnog ontbreken echter concrete doelstellingen voor Bureau NCIF. Om sturing te kunnen geven aan Bureau NCIF dient de (gezamenlijke) opdrachtgever eerst concrete doelstellingen te bepalen en vervolgens welke informatie daarvoor relevant is.

² Touch Dutch Base is de jaarlijkse netwerkbijeenkomst voor Nederlanders werkzaam bij internationale organisaties en Europese instellingen op het midden- en hoger management-niveau, en ook voor daar werkzame junior professionals. Het doel is om (weer) met elkaar in contact komen, met Nederland in de algemene zin en specifiek ook met Bureau NCIF en CEU.

2 De positie en het functioneren van Bureau NCIF kan verbeteren door gecoördineerd opdrachtgeverschap, helder verwachtingenmanagement en meer samenwerking en uitwisseling van informatie tussen alle betrokken organisaties.

2.1 Inleiding

De omgeving waarin Bureau NCIF actief is, wordt gekenmerkt door een groot aantal verschillende partijen die ieder ook weer afzonderlijke belangen en aandachtspunten hebben en waarbij er diverse onderlinge relaties bestaan. Dit maakt niet alleen de omgeving van Bureau NCIF complex, maar ook het realiseren van de opdracht die Bureau NCIF heeft gekregen.

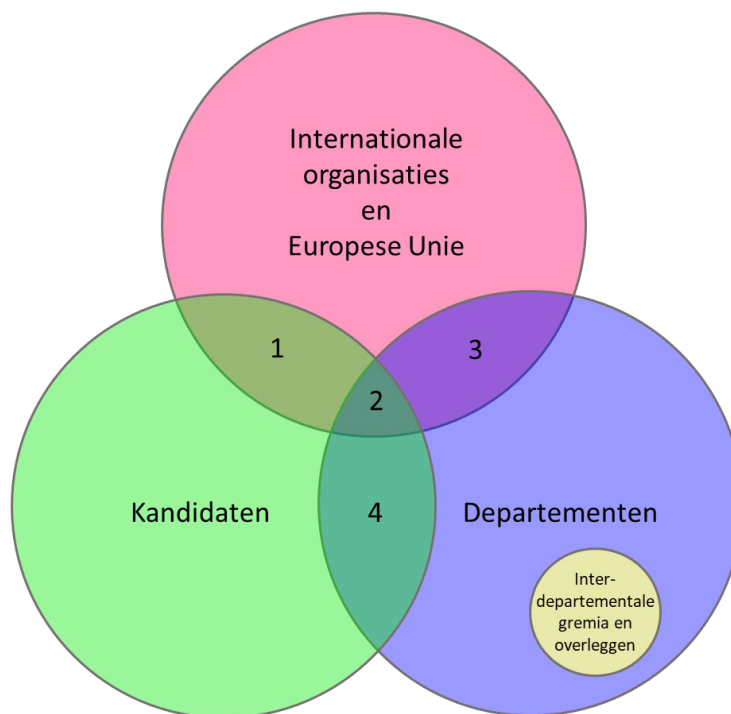
Dit hoofdstuk gaat in op de samenwerking tussen Bureau NCIF en deze partijen en wat nodig is om deze samenwerking goed te laten verlopen. Eerst wordt ingegaan op de samenwerking van Bureau NCIF met departementen en in het bijzonder met de Algemene Bestuursdienst (ABD). Daarna wordt ingegaan op de samenwerking met een aantal afzonderlijke directies van BZ, de Coördinator Europese Unie (CEU), de interne samenwerking binnen Bureau NCIF en de samenwerking met kandidaten.

2.2 Samenwerking tussen Bureau NCIF en departementen

2.2.1 *Bureau NCIF opereert in een complexe omgeving die een coördinerende opdrachtgever vereist*

De veelheid en diversiteit van partijen, gremia en overleggen maken de omgeving waarin Bureau NCIF opereert complex. In het kader van de functies bij de internationale organisaties heeft Bureau NCIF te maken met veel en verschillende partijen. Veelal bestaan er tussen deze partijen onderling op verschillende niveaus ook allerlei dwarsverbanden waardoor zij onderling met elkaar verbonden zijn. Naast deze partijen heeft Bureau NCIF ook te maken met diverse interdepartementale gremia en overleggen waarin internationale functies aan de orde komen. Het risico hiervan is dat het overzicht van verantwoordelijkheden en waar welke besluiten (moeten) worden genomen vertroebelt. In de figuur op de volgende bladzijde is ter illustratie de complexiteit weergegeven.

Figuur 1. Weergave omgeving Bureau NCIF



Uit figuur 1 blijkt dat Bureau NCIF te maken heeft met internationale organisaties en de EU, met kandidaten en met de verschillende departementen (en daarbinnen ook nog eens met een of meerdere directies en met verschillende interdepartementale gremia en overleggen).

Kandidaten bevinden zich zowel buiten als binnen de Rijksoverheid. Gebied 1 betreft kandidaten die al werkzaam zijn bij een internationale organisatie of de Europese Unie, die een volgende functie ambiëren en die niet in contact staan of een relatie hebben met een of meerdere departementen.

Gebied 2 betreft kandidaten die werkzaam zijn bij een internationale organisatie of de Europese Unie, die een volgende functie ambiëren en die wel in contact staan met een of meerdere departementen. Gebied 3 betreft de eigen contacten van de departementen met de internationale organisaties en/of de Europese Unie. Gebied 4 betreft de (potentiële) kandidaten die werkzaam zijn bij een departement en een functie ambiëren bij een internationale organisatie of een junior of middenkaderfunctie bij de Europese Unie. Voorbeelden van de interdepartementale gremia en overleggen zijn in bijlage 2 opgenomen.

Het hogere algemene doel waaraan NCIF-IO, NCIF-WbdEU en CEU bijdragen is hetzelfde, namelijk het vergroten van het aantal Nederlanders dat werkzaam is bij voor Nederland belangrijke internationale organisaties. Hiervoor hebben zij ieder hun eigen onderscheiden mandaat. Het is daarbij van belang niet met elkaar te concurreren, maar goed samen te werken en complementair te zijn.

Om dit te kunnen bereiken is er behoefte aan een centraal coördinerend orgaan waar afwegingen worden gemaakt en besluitvorming plaatsvindt waar, wanneer en bij welke organisatie en/of en op welke internationale functies de beschikbare capaciteit van Bureau NCIF wordt ingezet. Dit zou een bestaand gremium of overleg kunnen zijn waarin alle relevante departementen op hoog niveau zijn vertegenwoordigd en daarmee dus feitelijk de gezamenlijke opdrachtgever van Bureau NCIF vormen.

Op dit moment is het door de veelheid aan interdepartementale gremia en overleggen, die zich allen geheel of gedeeltelijk met internationale functies bezighouden, niet duidelijk wie of welk gremium of welk overleg hierbij de centrale coördinatie voert en daarmee in principe de gezamenlijke opdrachtgever van Bureau NCIF is.

2.2.2 *Onderlinge informatie-uitwisseling tussen departementen en Bureau NCIF kan beter*

De informatie en de onderlinge uitwisseling daarvan die nodig is om de samenwerking tussen de departementen en Bureau NCIF optimaal te laten plaatsvinden kan worden verbeterd. De benodigde informatie is niet of niet volledig bij de departementen aanwezig en wordt ook niet in alle gevallen proactief en/of tijdig met Bureau NCIF gedeeld. Ditzelfde geldt voor de uitwisseling van de informatie waar Bureau NCIF over beschikt en waar departementen behoeften aan hebben.

Om goed te kunnen samenwerken is actuele informatie over onderstaande aspecten belangrijk:

- de internationale organisaties die een departement belangrijk vindt en waar zij graag een Nederlander in de organisatie benoemd zien worden;
- de functies bij deze internationale organisaties en EU (junior en middenkaderfuncties) waarop zij graag een Nederlander benoemd willen zien;
- de functies die op korte, middellange en lange termijn beschikbaar komen bij deze internationale organisaties en EU (junior en middenkaderfuncties), zodat dat departementen, kandidaten en Bureau NCIF hier tijdig op kunnen anticiperen en een strategie op kunnen bepalen;
- de potentiële kandidaten bij een departement die bereid en geschikt zijn om voor een internationale organisatie of de EU (junior en middenkaderfuncties) te gaan werken;
- de Nederlanders die bij een internationale organisaties en EU werkzaam zijn;
- het reisschema van Bureau NCIF met de te bezoeken internationale organisaties;
- de te organiseren evenementen en netwerkbijeenkomsten door zowel Bureau NCIF als de departementen.

Welke internationale organisaties voor een departement belangrijk zijn en welke functies zij belangrijk vinden kan in principe alleen door de departementen zelf worden bepaald. Bureau NCIF kan hierbij ondersteuning bieden, maar kan deze verantwoordelijkheid niet overnemen. Op centraal niveau dient de verkregen informatie in samenhang te worden gezien, zodat er besluitvorming plaatsvindt over de gerichte inzet van Bureau NCIF. Deze besluitvorming zou logischerwijs plaats dienen te vinden door de (gezamenlijke) opdrachtgever van Bureau NCIF.

Over de uitwisselingen van de informatie onderling dienen heldere afspraken te worden gemaakt tussen de departementen, Bureau NCIF en de (gezamenlijke) opdrachtgever van Bureau NCIF. Niet alleen over het moment van de uitwisseling, maar ook over wie de informatie verzamelt en toeziet op de actualiteit ervan. De (gezamenlijke) opdrachtgever heeft deze informatie nodig om de juiste afwegingen te kunnen maken en besluiten te kunnen nemen die optimaal bijdragen aan de algemene doelstelling om het aantal Nederlanders bij internationale organisaties en de EU te vergroten. Bureau NCIF en de departementen hebben deze informatie nodig voor de dagelijkse werkzaamheden.

Een aantal departementen heeft al stappen gezet in de wijze waarop de genoemde informatie verkregen kan worden en hoe keuzes worden gemaakt. Andere departementen dat nog niet zover zijn kunnen hier gebruik van maken. Bureau NCIF heeft een sjabloon ontwikkeld die diverse departementen en permanente vertegenwoordigingen hebben ingevuld. De kracht ervan staat of valt evenwel met de regelmatige actualisering ervan.

2.2.3 *Het tijdig betrekken en meenemen van het betrokken departement bij de ontwikkelingen rondom een benoeming dient in het oog te worden gehouden*

Uit de evaluatie blijkt dat het tijdig betrekken en meenemen van het betrokken departement in de ontwikkelingen die rondom een benoeming spelen voor Bureau NCIF een aandachtspunt is. Door de dynamiek van de ontwikkelingen en bij het voordoen van kansen bij benoemingen anticipeert en reageert Bureau NCIF in sommige gevallen soms zo snel dat het betrokken departement hierin niet altijd tijdig wordt meegenomen. Daardoor bestaat het risico dat:

- niet alle relevante zaken worden meegenomen;
- niet alle relevante belangen worden afgewogen;
- alternatieven om hetzelfde doel te bereiken over het hoofd worden gezien.

Bovendien kunnen de verhoudingen tussen Bureau NCIF en betrokken departement hierdoor onnodig onder druk komen.

Ook hier geldt dat het versterken van de coördinatie en verbeteren van de onderlinge informatie-uitwisseling tussen Bureau NCIF en het betrokken departement eraan kan bijdragen dat het departement eerder aanhaakt.

2.2.4 *De onderlinge verwachtingen tussen de departementen en Bureau NCIF kunnen worden verhelderd*

Departementen geven aan dat bij een benoeming niet altijd even helder is wat precies de rolverdeling is tussen het departement en Bureau NCIF. Ook bestaan er zowel vanuit de zijde van de departementen als vanuit Bureau NCIF verschillende verwachtingen van elkaar ten aanzien van de mate en vormen van ondersteuning door Bureau NCIF aan de departementen. Hierdoor worden de mogelijkheden voor de samenwerking tussen de departementen en Bureau NCIF niet ten volle benut, wat ook invloed kan hebben op de kansen van kandidaten in het benoemingsproces.

De processen bij internationale organisaties voor benoemingen kunnen soms ingewikkeld en niet (voldoende) transparant zijn. Betrokken departementen verwachten van Bureau NCIF hen daarin mee te nemen en hen daarop voor te bereiden. Departementen vinden het belangrijk om wanneer een van hun eigen medewerkers opgaat voor een internationale functie van tevoren te weten wat dit betekent. In de praktijk gaat het vaker om externe kandidaten dan om interne kandidaten vanuit de departementen.

De samenwerking tussen Bureau NCIF en de departementen kan verbeteren door meer aandacht te besteden aan het expliciet uitspreken van de onderlinge verwachtingen en hierover heldere afspraken te maken. De NCIF-organisatie kan meer toelichten wat Bureau NCIF doet en daarbij ook het belang ervan aangeven. De departementen kunnen explicieter zijn in de verwachtingen die zij hebben ten aanzien van de rol en ondersteuning door Bureau NCIF.

2.3 **Samenwerking tussen Bureau NCIF en Algemene Bestuursdienst**

2.3.1 *De samenwerking tussen de ABD en Bureau NCIF verloopt goed en kan nog verder worden uitgebreid*

Tussen de Algemene Bestuursdienst (ABD) en NCIF-IO is sprake van een goede samenwerking en uitwisseling van informatie. Beide organisaties hebben een ander aandachtsgebied, maar ze kunnen elkaar nog meer aanvullen en daardoor gezamenlijk meer succesvol zijn.

De ABD beschikt over een pool van potentiële kandidaten voor hogere managementposities binnen de Rijksoverheid. Deze kandidaten vormen in beginsel ook potentiële kandidaten voor het vervullen van hoge posities bij internationale organisaties waar NCIF-IO zich op richt.

De informatie over de vrijkomende functies binnen internationale organisaties is bij Bureau NCIF aanwezig en wordt gedeeld met de ABD, omdat die informatie ook interessant kan zijn voor de kandidaten in de pool van de ABD zonder dat zijzelf daarbij hadden stilgestaan.

Om het potentieel aan kandidaten voor een hoge functie bij een internationale organisatie (op termijn) zo groot mogelijk te laten zijn, streeft NCIF-IO ernaar om Nederlandse (top)ambtenaren ervaring op laten doen bij de EU. De ABD die verantwoordelijk is voor deze plaatsingen bij de EU kan NCIF-IO daarbij helpen. Alhoewel dit buiten het mandaat van Bureau NCIF valt liggen er wel mogelijkheden om elkaar te helpen wanneer Nederlanders die werkzaam zijn bij internationale organisaties willen terugkeren naar Nederland en voor de rijksoverheid willen gaan werken. Hierdoor komt de door hen opgedane belangrijke kennis en ervaring en het door hen opgebouwde netwerk en contacten binnen die internationale organisaties beschikbaar voor Nederland.

2.4 Samenwerking tussen Bureau NCIF en specifieke directies BZ

2.4.1 Samenwerking tussen HDPO en Bureau NCIF verloopt goed

De samenwerking tussen HDPO en Bureau NCIF is beperkt en waar deze plaatsvindt gaat dit goed. Bureau NCIF en HDPO zijn goed geïnformeerd over elkaars bezigheden en kunnen goed met elkaar schakelen. Het gebeurt daarbij niet vaak dat HDPO en Bureau NCIF dezelfde kandidaat op het oog hebben voor een bepaalde functie. Dit komt omdat Bureau NCIF voor een groot deel met andere kandidaten werkt dan HDPO. Indien het toch voorkomt wordt dit besproken en wordt gezamenlijk naar een oplossing gezocht.

Wellicht zijn er op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie nog mogelijkheden tot samenwerking tussen HDPO en NCIF-WbdEU, maar ook hier geldt dat beide organisaties zich toch vaak richten op verschillende doelgroepen.

2.4.2 De raakvlakken tussen DMM en NCIF-IO bieden mogelijkheden om de samenwerking te vergroten

De samenwerking tussen de Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten (DMM) van BZ en NCIF-IO is nu nog beperkt en richt zich vooral op het uitwisselingen van informatie, terwijl beide organisaties aangeven dat er nog mogelijkheden liggen die verkend kunnen worden om de samenwerking te vergroten. Met name op de raakvlakken tussen verkiezingen en benoemingen bij VN-instellingen en bij de inzet van het junior professional officers programma (JPO).

DMM blijft een belangrijke samenwerkingspartner van NCIF-IO, doordat veel van de functies waar het in het werk van NCIF-IO om gaat, zich bij de VN-organisaties bevinden. Bij de VN-organisaties is sprake van zowel verkiezingen als benoemingen. De verkiezingen zijn de verantwoordelijkheid van DMM en benoemingen die van Bureau NCIF. Op beide terreinen zijn veel raakvlakken te onderkennen die kunnen worden ingezet om de samenwerking te vergroten, onder andere via de inzet van de contacten die beide bij de vele VN-organisaties hebben.

Daarnaast zijn er raakvlakken tussen DMM en NCIF-IO in de werkzaamheden betreffende het Junior Professional Officers programma (JPO). DMM financiert via dit programma een aantal posities bij internationale organisaties, waardoor jaarlijks jonge medewerkers voor 3 jaar ervaring kunnen opdoen bij internationale organisaties. De helft van de posities is voor mensen uit ontwikkelingslanden en de andere helft is voor Nederlanders. Veel verzoeken voor JPO's komen bij Bureau NCIF binnen. Deze verzoeken worden vanuit Bureau NCIF doorgespeeld naar DMM. Het programma biedt NCIF-IO (op termijn) potentiële kandidaten voor de 'pipeline' voor het vervullen van junior en middenkaderfuncties bij internationale organisaties. NCIF-IO kan bijvoorbeeld kennis inbrengen over internationale organisaties die nog niet betrokken zijn bij het JPO-programma en contacten verzorgen.

Voor zowel DMM als NCIF-IO is het dus belangrijk om te kijken waar beide organisaties meer voor elkaar kunnen betekenen bij de inzet van het JPO en de wederzijdse contacten.

2.4.3 *Samenwerking tussen DIE en NCIF-WbdEU kan nog verder worden vergroot*

De samenwerking tussen NCIF-WbdEU en Directie Integratie Europa (DIE) van BZ is sterker geworden door de oprichting van de HCEU-Stuurgroep waarin BZK, NCIF-WbdEU, DIE, CEU zitting hebben en die iedere 6 weken bijeenkomt. Het actieplan van de HCEU is hierbij leidend en NCIF-WbdEU en DIE weten elkaar daarvoor goed te vinden. Ook geeft DIE duidelijke informatie aan NCIF-WbdEU over EU-beleid en prioriteiten.

De samenwerking en onderlinge verbondenheid tussen NCIF-WbdEU en DIE kan nog wel verder worden versterkt. Met name door informatie en verwachtingen met elkaar te delen, maar ook door bijvoorbeeld beleidsmedewerkers van DIE in te zetten tijdens informatie- en voorlichtingsbijeenkomsten die door NCIF-WbdEU worden georganiseerd.

2.5 Samenwerking tussen Bureau NCIF en CEU

2.5.1 *Er is goede samenwerking en samenhang tussen CEU en NCIF-IO*

De samenwerking en samenhang tussen NCIF-IO en CEU is volgens diverse betrokken organisaties in de loop van de tijd steeds beter geworden. Daar waar bij de overgang van WbdEU van 3W naar Bureau NCIF even sprake is geweest van onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid en taken inzake de Europese topfuncties is dat nu helder wie waar over gaat en is er frequent contact.

2.5.2 *Samenwerking tussen CEU en NCIF-WbdEU verloopt goed*

Betrokkenen geven aan dat de samenwerking tussen CEU en NCIF-WbdEU goed verloopt. Beide organisatie weten elkaar goed te vinden, ondanks de verschillende vestigingsplaatsen (CEU op de PV in Brussel en NCIF-WbdEU op het departement in Den Haag). De samenwerking wordt gekenmerkt door een goede uitwisseling van informatie en door een goede coördinatie van activiteiten.

2.6 Samenwerking tussen NCIF-IO en NCIF-WbdEU

2.6.1 *Het verschil tussen de opdracht van NCIF-IO en NCIF-WbdEU heeft gevolgen voor de interne samenwerking en de wijze van aansturing*

De opdracht van NCIF-IO en van NCIF-WbdEU verschillen van elkaar en daarmee verschillen ook de aanpak en de werkzaamheden beide onderdelen. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop de verschillende onderdelen worden aangestuurd en de mogelijkheden om via samenwerking efficiencyvoordelen te behalen. Op dit moment is er nog geen sprake van een ideaalsituatie, maar worden er wel stappen gezet in de goede richting waaronder het houden van afzonderlijke overleggen per onderdeel naast het gezamenlijke afdelingsoverleg met beide onderdelen.

NCIF-IO heeft de opdracht om plaatsingen van Nederlanders op strategische en hoge posities bij internationale organisaties te bevorderen en richt zich in eerste instantie op experts en hoger management met jarenlange werkervaring. Pas daarna richt NCIF-IO zich op de plaatsingen van Nederlanders op junior en middenkaderfuncties bij internationale organisaties.

NCIF-WbdEU heeft de opdracht om te bevorderen dat Nederlanders gaan deelnemen aan de EU-selectieprocedures, zodat zoveel mogelijk gekwalificeerde Nederlanders bij de EU gaan instromen op junior en middenkaderfuncties.

De overeenkomst tussen beide opdrachten is het streven naar een goede en evenredige vertegenwoordiging van Nederlanders in internationale organisaties om deze organisaties van binnenuit te versterken en om bij te dragen aan beleidsvorming.

Zowel NCIF-IO als NCIF-WbdEU bieden kandidaten ondersteuning en trainingen voorafgaand aan het sollicitatieproces en begeleiding tijdens de sollicitatie. Daar waar sprake is van de gemeenschappelijke doelgroep 'jong talent' liggen op het vlak van de organisatie van voorlichtings-, carrière- en netwerkbijeenkomsten mogelijkheden tot samenwerking. Ook liggen er mogelijkheden om samen te werken bij de uitwerking van thema's die voor beide onderdelen belangrijk zijn, zoals vrouwelijk leiderschap. In de praktijk werken beide onderdelen bij de organisatie van evenementen en outreach activiteiten steeds meer samen.

De belangrijkste doelgroepen en de werkzaamheden verschillen. De aard van het werk verschilt doordat de Europese instellingen anders werken dan andere internationale organisaties.

De werkzaamheden van NCIF-WbdEU zijn veelal uitvoerend van aard waarbij er ook resultaatafspraken zijn gemaakt waardoor NCIF-WbdEU meer operationeel moet worden aangestuurd. Bij NCIF-IO zijn de werkzaamheden meer adviserend en informerend van aard en ontbreken concrete resultaatafspraken. Het verschil in soort werkzaamheden leidt ertoe dat beide onderdelen een verschillende wijze van aansturing vereisen. Uit de evaluatie blijkt dat het verschil is onderkend en dat er ten aanzien van zowel de interne samenwerking als de wijze van aansturen door alle betrokkenen stappen zijn gezet, maar dat er ook nog steeds verdere voortuitgang wenselijk is.

2.7 Samenwerking met internationale organisaties

2.7.1 *Internationale organisaties geven aan dat Bureau NCIF een voorbeeldfunctie vervult*

Internationale organisaties zijn zeer te spreken over de wijze waarop Bureau NCIF acteert en geven aan dat Bureau NCIF als voorbeeld dient voor vele andere Bureau NCIF-achtige organisaties van andere landen. Bureau NCIF wordt geprezen voor de wijze waarop het de contacten met de internationale organisaties onderhoudt, de toegankelijkheid en de betrokkenheid, de kennis die het heeft van de internationale organisaties en het netwerk aan nationale en internationale contacten waar het over beschikt en ook inzet ten behoeve van de internationale organisaties.

De kennis van Bureau NCIF over de internationale organisaties betreft niet alleen inhoudelijke kennis van de organisatie, maar ook van de ontwikkelingen en uitdagingen waar de internationale organisaties mee te maken hebben en niet in de laatste plaats van de procedures die gelden bij het vervullen van vacatures en bij benoemingen. Internationale organisaties geven aan te ervaren dat vanuit Bureau NCIF oprechte interesse is in de organisatie en dat Bureau NCIF zich duidelijk richt op een lange termijn relatie.

Bij benoemingen en bij het vervullen van openstaande vacatures streeft Bureau NCIF naar een situatie waarmee zowel Nederland als de internationale organisatie mee zijn geholpen. Een aantal internationale organisaties noemt dit de 'Dutch Approach' en geeft aan dat dit een belangrijke basis vormt voor het aanwezige onderlinge vertrouwen in de samenwerking. Internationale organisaties geven aan dat daardoor ook altijd serieus wordt gekeken naar de door Bureau NCIF aangeboden kandidaten.

Een aspect dat naast bovengenoemde zaken belangrijk wordt gevonden door de internationale organisaties is het regelmatige persoonlijke contact tijdens de bezoeken. Dit draagt bij aan het onderlinge vertrouwen en zorgt er ook voor dat er meer informatie gedeeld wordt.

Veel landen werken met een vergelijkbare functie per ministerie, waardoor een internationale organisatie te maken heeft met meerdere vertegenwoordigers en dat maakt het voor de internationale organisaties soms onoverzichtelijk wanneer zij een kandidaat zoeken. Het hebben van één contactpersoon maakt het voor de internationale organisatie makkelijker en efficiënter om de vacature bij potentiële kandidaten onder de aandacht te brengen.

2.8 Samenwerking met kandidaten

2.8.1 *Kandidaten ervaren de geboden voorbereiding door Bureau NCIF op een sollicitatie als nuttig en benadrukken het belang van de inzet en steun van ambassades en/of permanente vertegenwoordigingen*

Bij de samenwerking met kandidaten gaat het bij Bureau NCIF niet alleen om de persoon op een specifieke functie krijgen in een organisatie, maar ook om de persoon zo goed mogelijk voor te bereiden op het sollicitatieproces en de vereisten die aan de functie worden gesteld. Kandidaten krijgen de gelegenheid om zich via diverse trainingen en advies- en coachingsgesprekken voor te bereiden op de sollicitatie. Ook worden diensten aangeboden om ervoor te zorgen dat het CV aan de geldende vereisten voldoet. Deze voorbereiding wordt door de geïnterviewde kandidaten zeer nuttig gevonden.

De rol van Bureau NCIF zit voornamelijk in het ambtelijk schakelen, informatie verstrekken, verbinden en adviseren. Kandidaten benadrukken dat voor het geopolitieke deel van het sollicitatie- en/of benoemingsproces de rol en steun van een ambassade of permanente vertegenwoordiging belangrijk zijn. Het is van belang dat deze tijdig betrokken raken zodat deze kunnen worden ingeschakeld op het moment dat een kandidaat door de gespreksfase komt. De betrokkenheid van een ambassade of permanente vertegenwoordiging kan eraan bijdragen dat een kandidaat niet op een achterstand komt te staan ten opzichte van kandidaten uit andere landen.

2.9 Internationale en EU-functies komen in veel interdepartementale gremia en overleggen aan de orde, maar centrale regierol kan nadrukkelijker worden opgepakt

Het onderwerp internationale en EU-functies wordt besproken in diverse interdepartementale gremia en overleggen. Zo zijn er onder andere:

- de Raad voor Europese Aangelegenheden (REA)
- het Secretarissen-Generaal Overleg (SGO);
- de Hoog Ambtelijke Werkgroep Europese en Internationale Benoemingen (HAWEIB);
- de Hoog Ambtelijke Commissie EU-Zaken (HCEU);
- de Coördinatiecommissie Internationale Aangelegenheden (CoRIA);
- de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid (ICOP);
- het Directeurenoverleg Europa.

In al deze gremia en overleggen worden verschillende onderwerpen besproken in relatie tot internationale en EU-functies waarbij er onderling ook sprake is van overlap van onderwerpen. Sommige gremia en overleggen vormen het voorportaal voor een ander gremium of overleg.

Door de hoeveelheid van deze gremia en overleggen is het niet geheel duidelijk welk gremium of overleg nu daadwerkelijk de centrale regie voert om alle belangen van de betrokken departementen af te wegen en daar besluiten over te (laten) nemen.

In het SGO wordt wel jaarlijks afgestemd waar de prioriteiten ten aanzien van de internationale functies liggen en waar de activiteiten van Bureau NCIF zich op zouden moeten richten, maar voor een meer operationeel gerichte aansturing van Bureau NCIF zou een van de genoemde gremia of overleggen de rol van coördinerend opdrachtgever nadrukkelijker kunnen oppakken.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen waarin de rol van de diverse gremia en overleggen in relatie tot internationale en EU-functies is toegelicht.

2.10 Overige onderwerpen in relatie tot samenwerking

2.10.1 *Detachering kan strategischer worden ingezet*

Detachering van Nederlanders bij internationale organisaties en de EU draagt bij aan het doel om het aantal Nederlanders bij internationale organisaties en de EU te vergroten en vormt daarmee een belangrijk instrument dat departementen kunnen inzetten. Detachering kan dus ook bijdragen aan het realiseren van de opdracht van Bureau NCIF. Gedetacheerde medewerkers vormen potentiële kandidaten voor een latere plaatsing op een internationale functie. Het is daarom van belang dat informatie over gedetacheerde medewerkers gedeeld wordt.

Departementen kunnen detachering van medewerkers bij internationale organisaties en de EU strategischer inzetten door onderlinge afstemming met andere departementen als het gaat om de EU of een andere internationale organisatie die voor meerdere departementen relevant is. Ook kunnen detacheringen strategischer worden ingezet door tijdig te anticiperen op de ontwikkelingen en gebeurtenissen die op een departement afkomen zoals voorzitterschappen en de organisatie van belangrijke conferenties.

Bij detacheringen zijn veel verschillende partijen betrokken, maar departementen doen detacheringen veelal zelf zonder dat daar (veel) afstemming is met andere departementen. Ook worden de beschikbare budgetten voor detachering niet altijd volledig benut, waardoor een deel van de mogelijkheden niet volledig wordt benut.

Hier liggen dus nog mogelijkheden om meer uit detacheringen te halen door meer informeren, afstemming en samenwerking tussen de departementen te realiseren. Bureau NCIF heeft binnen BZ formeel een adviesrol ten aanzien van detacheringen van BZ- medewerkers, waar in de praktijk meer gebruik van kan worden gemaakt.

2.10.2 *Meer aandacht voor terugkeerbeleid*

Het terugkeerbeleid bij diverse departementen is niet in alle gevallen goed geregeld. Hierdoor bestaat enerzijds het risico dat medewerkers ervan afzien om voor een internationale organisatie of de EU te gaan werken. Anderzijds bestaat het risico dat de opgedane kennis, ervaring en netwerk van medewerkers die voor een internationale organisatie of de EU hebben gewerkt en terugkeren naar Nederland niet (optimaal) benut worden. Een goed terugkeerbeleid kan bijdragen om deze risico's te voorkomen. BZ heeft sinds mei 2021 een (nieuw) terugkeerbeleid. Andere departementen zouden hierbij aan kunnen sluiten. Wellicht is het ook mogelijk om te komen tot een Rijksbreed terugkeerbeleid of in ieder geval te verkennen welke mogelijkheden hiertoe bestaan.

3 De ideale organisatorische positionering voor Bureau NCIF is er niet. De huidige positionering bij BZ heeft de voorkeur

3.1 Inleiding

Er leven binnen de Rijksoverheid diverse ideeën over de mogelijke organisatorische positionering waar Bureau NCIF het beste tot zijn recht zou komen. Bij nagenoeg elk idee was sprake van zowel voor- als nadelen. In dit hoofdstuk worden opgehaalde ideeën behandeld en worden de genoemde voor- en nadelen vermeld.

3.2 De ideale organisatorische positionering is er niet, beter is het om de onderlinge samenwerking en de uitwisseling van informatie tussen alle betrokkenen te versterken

Uit de evaluatie blijkt dat er bij de geïnterviewden vele verschillende ideeën bestaan over de mogelijke positionering van Bureau NCIF binnen de Rijksoverheid, maar dat met geen van deze ideeën de ideale situatie bereikt wordt en ook dat wijziging niet echt noodzakelijk is.

Het vraagstuk van de organisatorische positionering lijkt met name voort te komen uit het feit dat er op dit moment geen coördinatie bestaat die alle internationale functies afdekt. Daarmee lijkt de oplossing meer te liggen in het versterken van de coördinatie door meer onderlinge samenwerking en de uitwisseling van informatie tussen alle betrokkenen dan in het samenvoegen, verplaatsen of splitsen van organisaties.

Wanneer wordt gesproken over internationale functies gaat het zowel om benoemingen, verkiezingen en detacheringen, inclusief functies bij de Europese Unie³. In de huidige situatie houden diverse onderdelen van de Rijksoverheid zich hiermee bezig. In het onderstaande overzicht is op hoofdlijnen weergegeven welke onderdeel van de Rijksoverheid zich waar mee bezighoudt.

Dat verschillende onderdelen van de Rijksoverheid zich ogenschijnlijk met hetzelfde domein bezighouden, komt doordat elk domein over het algemeen verschillende doelgroepen kent, zich in een andere omgeving en context afspeelt en daardoor ook een specifieke aanpak vereist.

³ In bijlage 3 is toegelicht wat onder deze begrippen wordt verstaan.

Tabel 1. Betrokkenheid onderdelen Rijksoverheid bij de verschillende domeinen

Onderdeel Rijksoverheid / Domein	Bureau Nationaal Coördinator Internationale Functies (Bureau NCIF/BZ-HDPO)	Coördinator Europese Unie (CEU/BZK-ABD)	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten (DMM/BZ)
Benoemingen bij de internationale organisaties			
Benoemingen bij de EU (topfuncties)			
Benoemingen bij de EU (junior en middenkaderfuncties)			
Verkiezingen bij de internationale organisaties			

Naast de in de tabel genoemde onderdelen van de Rijksoverheid zijn ook departementen veelal betrokken bij de genoemde domeinen. Het domein 'detacheringen' is niet in de tabel opgenomen, omdat deze via de departementen verlopen.

3.3 Huidige positionering Bureau NCIF bij BZ heeft de voorkeur

Over het algemeen geniet volgens de geïnterviewden de huidige positionering van Bureau NCIF bij BZ de voorkeur boven andere opties om Bureau NCIF elders te positioneren. Belangrijkste redenen die hiervoor worden genoemd zijn de kennis van BZ van de internationale organisaties, de contacten die BZ heeft bij de internationale organisaties en de noodzaak van de inzet van het postennet van BZ. Deze drie aspecten en met name de snelheid waarmee deze kunnen worden ingezet, worden als heel belangrijk gezien in het benoemingsproces van Nederlanders op functies bij internationale organisaties.

Het argument dat Bureau NCIF alleen voor BZ-ambtenaren zou werken en daarom niet bij BZ gepositioneerd zou moeten zijn, wordt niet breed herkend. Dit wordt ook onderbouwd door het feit dat het merendeel van de aangemelde kandidaten juist van verschillende departementen afkomstig is.

3.4 Een andere positionering van Bureau NCIF binnen BZ is mogelijk, maar ook hier is er geen ideale plaats

Er zijn ook verschillende ideeën om Bureau NCIF binnen BZ anders te positioneren dan de huidige positie onder HDPO. Zo wordt gesproken over het plaatsen van Bureau NCIF direct onder de SG, zoals dat was voor 2016, maar hiervoor worden naast grotere betrokkenheid van de SG geen doorslaggevende voor- of tegenargumenten genoemd. Vooral nog wordt de betrokkenheid van de SG bij Bureau NCIF als voldoende aangemerkt, waardoor grotere betrokkenheid van de SG geen geldig argument lijkt te zijn.

Ook het verplaatsen van Bureau NCIF naar DIE of DMM is genoemd. Bureau NCIF is in het verleden onderdeel geweest van de voorganger van de huidige directie DMM vanwege de sterke verbondenheid van die directie met de VN-organisaties en het feit dat het bij het werk van Bureau NCIF gaat om veel vacatures binnen de VN. Maar doordat Bureau NCIF om meer ging dan alleen VN-organisaties, is Bureau NCIF uiteindelijk onder HDPO geplaatst.

Eenzelfde redenatie kan worden gehouden om Bureau NCIF niet onder DIE te plaatsen, omdat Bureau NCIF om meer gaat dan alleen functies bij de EU.

Bureau NCIF is bij HDPO ondergebracht, maar dat had volgens betrokkenen ook op een andere plek binnen BZ kunnen zijn. De overeenkomst tussen Bureau NCIF en HDPO is dat het om personeel gaat. HDPO en Bureau NCIF hebben verschillende werkvelden en het werk is inhoudelijk ook heel anders. HDPO is intern op BZ gericht en Bureau NCIF op externe organisaties en werkt Rijksbreed. Beide hebben dus een andere focus.

De huidige samenwerking tussen HDPO en Bureau NCIF verloopt goed en er is ook wel enige overlap tussen de thema's van Bureau NCIF en HDPO, zoals personeelsmanagement en ontwikkelingen als vergrijzing en economische crisis. HDPO en Bureau NCIF kunnen ook nog van elkaar kunnen leren.

3.5 Positionering van Bureau NCIF bij de Algemene Bestuursdienst is een veelgenoemde optie, maar lijkt vooral voort te komen uit de wens om topbenoemingen bij één organisatie onder te brengen

In het onderzoek is het positioneren van Bureau NCIF bij de ABD veelvuldig genoemd. Door Bureau NCIF bij de ABD onder te brengen worden topbenoemingen binnen de Rijksoverheid, bij de EU en bij internationale organisaties bij één Rijksbrede organisatie ondergebracht. Hierdoor is het zichtbaar dat de Rijksoverheid één organisatie heeft die zich richt op internationale posities. Dit komt de overzichtelijkheid ten goede en het benadrukt dat Bureau NCIF er voor alle ministeries is en niet alleen voor BZ. Bovendien vergroot het ook de mogelijkheden voor zowel de ABD als Bureau NCIF om aansluiting te zoeken met potentiële kandidaten die werkzaam zijn in de private sector en/of buitenland. Verder kan het ook bijdragen aan de verdere verduurzaming van de huidige samenwerking tussen Bureau NCIF en de CEU, die al onder de ABD valt.

Aan de andere kant bestaat het risico dat door de nadruk op de topbenoemingen de benoemingen op en het vervullen van vacatures van junior en middenkaderfuncties minder naar voren komt, omdat dit niet de core business is van de ABD. Daarnaast is de ABD qua formatie aanzienlijk groter dan Bureau NCIF, heeft het een andere doelgroep en is met name georiënteerd op topbenoemingen in Nederland.

Een nadeel van plaatsing van Bureau NCIF bij de ABD dat door veel van de geïnterviewden is genoemd en als zwaarwegend wordt gezien is dat de ABD niet dezelfde toegang heeft tot het postennetwerk en de contacten bij internationale organisaties als BZ. Ook de kennis over internationale organisaties wordt aanzienlijk minder geacht. Deze nadelen zouden de effectiviteit van het functioneren van Bureau NCIF negatief beïnvloeden. Uit de evaluatie wordt bovendien niet duidelijk dat plaatsing van Bureau NCIF onder de ABD dé oplossing zou zijn voor de aandachtspunten die uit deze evaluatie naar voren komen. Plaatsing van Bureau NCIF bij de ABD wordt op basis van deze overwegingen daardoor als niet wenselijk dan wel noodzakelijk geacht.

3.6 Samenvoegen van CEU en Bureau NCIF heeft zin als het proces van benoemingen er in zijn geheel beter van wordt, maar er is geen sprake van een dringende noodzaak tot samenvoeging

Uit het onderzoek komt naar voren dat er geen dringende noodzaak is dat Bureau NCIF en CEU moeten worden samengevoegd, maar er worden ook geen zwaarwegende bezwaren gezien tegen samenvoeging.

Op dit moment is de coördinatie van de benoeming van Nederlanders op topfuncties bij de Europese Unie en de benoeming van Nederlanders op topfuncties bij internationale organisaties gescheiden. De reden hiervoor ligt in het verleden toen er sprake was van een moment waarop Nederland te maken had met een groot aantal hoge topbenoemingen bij de EU. Er is toen voor gekozen de Coördinator EU onder de ABD te plaatsen, omdat daar de kennis ten aanzien van topbenoemingen en het benodigde netwerk aanwezig was.

Uit het onderzoek komt naar voren dat geïnterviewden zowel de bestaande situatie, waarbij Bureau NCIF onder BZ valt en de CEU onder de ABD, als het samenvoegen van Bureau NCIF en CEU beide reële en werkbare situaties vinden. Over het algemeen is er geen sprake van een duidelijke voorkeur. De huidige situatie voldoet dus blijkbaar in de ogen van de geïnterviewden. Mede omdat de CEU al voldoende verbinding heeft met zowel Bureau NCIF, BZ en de ABD. Dit komt door de plaatsing bij de Permanente Vertegenwoordiging van Nederland bij de Europese Unie. Zolang het contact op deze wijze in stand blijft, maakt het volgens de geïnterviewden in wezen ook niet uit waar de CEU is ondergebracht. Samenvoegen heeft volgens hen alleen zin als het proces van benoemingen er inhoudelijk beter van wordt.

Overwegingen om niet tot samenvoeging over te gaan betreffen de onderlinge verschillen in werkzaamheden en de processen rondom de benoemingen.

Overwegingen om wel tot samenvoeging over te gaan zijn dat het samenvoegen van Bureau NCIF en CEU de totale organisatie stabiel en steviger kan maken, doordat het de mogelijkheden vergroot om de dan ontstane organisatie van NCIF-IO, NCIF-WbDEU en CEU vanuit een meer centraal vertrekpunt aan te sturen. Hierdoor kunnen de belangen van de drie onderdelen samen worden afgewogen en versterkt het de samenwerking.

Het samenvoegen of anders positioneren van NCIF-IO, NCIF-WbDEU en CEU mag geen doel op zich zijn. Samenvoegen leidt namelijk niet automatisch tot betere samenwerking en betere resultaten. Het is vooral van belang om in elkaars verlengde te werken en dit te versterken.

Het uitgangspunt blijft de opdracht die de onderdelen hebben, namelijk het vergroten van het aantal Nederlanders op belangrijke functies bij voor Nederland als belangrijk aangemerkte internationale organisaties. De manier om dit te bereiken is leidend voor de wijze waarop de organisatie daarvoor wordt vormgegeven en niet andersom.

3.7 Het onderbrengen van WerkenbijdeEU bij de CEU lijkt niet de oplossing die leidt tot beter functioneren en presteren

Het idee om WerkenbijdeEU over te brengen naar de CEU vloeit voort uit de gedachte dat het logischer is om WerkenbijdeEU bij de CEU onder te brengen, omdat beide zich richten op de Europese Unie en dat er beperkte overeenkomsten zijn tussen de werkzaamheden van WerkenbijdeEU en de werkzaamheden voor internationale organisaties. Daarnaast is er ook sprake van dat de belangrijkste doelgroepen waar beide onderdelen zich op richten verschillen.

In de aansturing van met name WerkenbijdeEU bestaat het gevoel dat deze verschillen te weinig aandacht krijgen. Hierdoor ontstaat het gevoel dat WerkenbijdeEU onder Bureau NCIF niet optimaal kan functioneren en presteren.

Of dit wordt opgelost door WerkenbijdeEU onder te brengen bij de CEU is de vraag. Ook ten opzichte van de werkzaamheden van de CEU is sprake van beperkte overeenkomsten. In plaats van het verplaatsen van WerkenbijdeEU naar de CEU, lijkt het meer voor de hand te liggen om binnen Bureau NCIF de onderlinge verwachtingen van de samenwerking duidelijker naar elkaar kenbaar te maken en hierover ook heldere afspraken te maken, zodat daar in de aansturing rekening mee gehouden kan worden.

4 Aanbevelingen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen die in eerdere hoofdstukken zijn gedaan overzichtelijk bij elkaar gebracht. Daarnaast zijn nog overige aandachtspunten opgenomen die eveneens in de evaluatie naar voren zijn gekomen, maar niet in de eerdere hoofdstukken staan. Waar dit van toepassing is wordt aangegeven op welk onderdeel van Bureau NCIF het aandachtspunt betrekking heeft.

4.2 Aanbevelingen in relatie tot de bevindingen in hoofdstuk 1

4.2.1 *Behoud en onderhoud de kwaliteit van het netwerk en de netwerkvaardigheden (paragraaf 1.3.1)*

De kwaliteit van het netwerk van de contacten van Bureau NCIF en de netwerkvaardigheden van de medewerkers vormen een belangrijke succesfactor in het succesvol functioneren. Het is daarom van belang hierin te blijven investeren om zo het bestaande netwerk te behouden en te onderhouden.

4.2.2 *Blijf toegevoegde waarde leveren aan de internationale organisatie door toepassing van de 'Dutch approach' (paragraaf 1.3.3)*

De toepassing van de unieke benadering van Bureau NCIF om in de samenwerking met de internationale organisaties te streven naar een win-win situatie levert Bureau NCIF een voordeel op ten opzichte van soortgelijke organisaties uit andere landen. De gedegen inhoudelijke en procedurele kennis van de internationale organisaties en de open en transparante houding van Bureau NCIF wordt zeer gewaardeerd door de internationale organisaties en leveren een positieve bijdrage in het benoemingsproces van Nederlandse kandidaten op internationale functies.

4.2.3 *Bepaal als opdrachtgever van Bureau NCIF concrete doelstellingen en welke informatie voor sturing daarop essentieel is (paragraaf 1.4.3)*

Bureau NCIF beschikt over diverse gegevens die als stuurinformatie voor de opdrachtgever van Bureau NCIF kunnen dienen. Het is aan de opdrachtgever om eerst concrete doelstellingen te bepalen en vervolgens te bepalen welke informatie relevant is om sturing te kunnen geven aan Bureau NCIF. Hierbij kan dus ook worden gekeken naar informatie die nu nog niet direct beschikbaar is, maar wel gewenst is. Hiervoor kunnen de mogelijkheden worden onderzocht in hoeverre deze gewenste informatie kan worden opgeleverd en wat daarvoor nodig is.

4.3 Aanbevelingen in relatie tot de bevindingen in hoofdstuk 2

4.3.1 *Creëer gecoördineerd opdrachtgeverschap (paragraaf 2.2.1)*

Er is behoefte aan een centraal coördinerend orgaan waar afwegingen worden gemaakt en besluitvorming plaatsvindt waar, wanneer en bij welke organisatie en/of op welke internationale en EU-functies de beschikbare capaciteit van NCIF wordt ingezet.

4.3.2 *Maak afspraken over onderlinge informatie-uitwisseling (paragraaf 2.2.2)*

De informatie en de onderlinge uitwisseling daarvan die nodig is om de samenwerking tussen de departementen en Bureau NCIF optimaal te laten plaatsvinden kan worden verbeterd. Hiervoor is het gewenst dat er onder andere afspraken worden gemaakt over welke informatie gewenst is en wie verantwoordelijk is voor de (tijdige) oplevering en de actualiteit.

- 4.3.3 *Heb aandacht voor het tijdig betrekken van departementen bij ontwikkelingen rondom een benoeming (paragraaf 2.2.3)*
 Door de dynamiek van de ontwikkelingen en bij het voordoen van kansen bij benoemingen anticipeert en reageert Bureau NCIF in sommige gevallen soms zo snel dat het betrokken departement hierin niet altijd tijdig wordt meegenomen.
- 4.3.4 *Besteed aandacht aan onderling verwachtingenmanagement (paragraaf 2.2.4)*
 Vanuit zowel de zijde van de departementen als vanuit Bureau NCIF is sprake van verschillende verwachtingen van elkaar ten aanzien van elkaars rol, de mate en vormen van ondersteuning door Bureau NCIF aan de departementen.
- 4.3.5 *Benut de mogelijkheden voor uitbreiding van de samenwerking tussen Bureau NCIF en de ABD (paragraaf 2.3.1)*
 Bureau NCIF en de ABD kunnen meer gebruik maken van de beschikbare informatie waarover beide organisaties beschikken en van de mogelijkheden voor de tijdelijke inzet van kandidaten bij de EU en de Nederlanders die terugkeren naar Nederland nadat zij voor een internationale organisatie hebben gewerkt.
- 4.3.6 *Benut de mogelijkheden van de samenwerking tussen Bureau NCIF en DMM (paragraaf 2.3.1)*
 Er zijn raakvlakken tussen DMM en Bureau NCIF bij verkiezingen en benoemingen bij VN-instellingen en bij de inzet van het JPO-programma die nog verder benut kunnen worden.
- 4.3.7 *Versterk de samenwerking tussen Directie DIE en NCIF-WbdEU (paragraaf 2.4.3)*
 Door informatie en verwachtingen met elkaar te delen kan de samenwerking tussen de Directie DIE en NCIF-WbdEU worden versterkt. Maar ook door inzet van medewerkers van DIE tijdens informatie- en voorlichtingsbijeenkomsten.
- 4.3.8 *Blijf aandacht besteden aan de interne samenwerking en samenhang tussen NCIF-IO en NCIF-WbdEU (paragraaf 2.6.1)*
 NCIF-IO en NCIF-WbdEU maken deel uit van dezelfde organisatie, maar hebben door de verschillende opdrachten en werkzaamheden ieder een eigen vorm van aansturing nodig. Hieraan dient blijvende aandacht te worden besteed zodat op de onderdelen waarop samenwerking mogelijk is dit ook plaatsvindt.
- 4.3.9 *Wijs een gremium of overleg aan dat de rol van coördinerend opdrachtgever kan vervullen (paragraaf 2.9)*
 Voor een meer operationeel gerichte aansturing van Bureau NCIF zou een van de genoemde gremia of overleggen in paragraaf 2.9 de rol van coördinerend opdrachtgever nadrukkelijker kunnen oppakken. Dit gremium of overleg is verantwoordelijk voor de afweging van de belangen van de departementen en kan zorgen voor (de voorbereiding van) de besluitvorming over de inzet van de capaciteit van Bureau NCIF.
- 4.3.10 *Gebruik detachering als onderdeel van de strategie om het aantal Nederlanders bij internationale organisaties te vergroten (paragraaf 2.10.1)*
 Gedetacheerde medewerkers bij internationale organisaties vormen potentiële kandidaten voor een latere plaatsing op een (hoge) internationale functie. Departementen kunnen detachering van medewerkers bij internationale organisaties en EU strategischer inzetten.
- 4.3.11 *Besteed meer aandacht aan terugkeerbeleid (paragraaf 2.10.2)*
 Het terugkeerbeleid bij diverse departementen is niet in alle gevallen goed geregeld. Een goed terugkeerbeleid kan eraan bijdragen dat meer medewerkers voor een internationale organisatie of de EU willen werken en dat de opgedane kennis, ervaring en netwerk van medewerkers die voor een internationale organisatie of de EU hebben gewerkt niet verloren gaat.

4.4 Overige aandachtspunten voor verdere verbetering van het functioneren van het volledige Bureau NCIF-team

4.4.1 Maak als Bureau NCIF-team meer gebruik van de kwaliteiten en specialismen die binnen het team aanwezig zijn

Binnen Bureau NCIF-team wordt in zijn algemeenheid erkend dat meer gebruik kan worden gemaakt van de aanwezige kwaliteiten en specialismen binnen het team. Dit komt zelfstandigheid van het team maar ook de onderlinge samenwerking binnen het team ten goede en biedt mogelijkheden om Bureau NCIF-team verder door te ontwikkelen. Hierbij kan (onderlinge) coaching als middel worden ingezet.

4.4.2 Stel de onderlinge vervanging binnen Bureau NCIF-team formeel vast

De onderlinge vervanging binnen Bureau NCIF-team is niet formeel geregeld. Dit kan leiden tot onduidelijkheden of dat er zaken tussen wal en schip vallen. Dit kan worden opgelost door afspraken over de onderlinge vervanging binnen het gehele Bureau NCIF-team te formaliseren. Dit geldt ook voor de toegang tot informatie, bijvoorbeeld het kandidatenbestand.

4.4.3 Beschrijf de werkprocessen, procedures, taken en verantwoordelijkheden

De werkprocessen en procedures en de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden binnen Bureau NCIF zijn niet beschreven. Hierdoor is niet in alle gevallen duidelijk wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Veel van deze informatie zit in de hoofden van de teamleden van Bureau NCIF. Doordat het een klein team is, maakt dit het werk en het team in het functioneren kwetsbaar. Daarbij ondersteunt een beschrijving van deze zaken een goede onderlinge vervanging en voorziet het in de behoefte om binnen het team meer aan kennisdeling te doen.

4.4.4 Besteed meer aandacht aan informatie- en kennisdeling binnen Bureau NCIF-team

In de afgelopen jaren is veel informatie verzameld en kennis opgedaan die op dit moment vooral in de hoofden van de medewerkers aanwezig is. Deze kennis en ervaring is niet altijd onderling gedeeld of schriftelijk vastgelegd. Ook dit maakt het team afhankelijk van een of slechts enkele personen en daardoor kwetsbaar in haar functioneren. Daarom is meer aandacht voor informatie- en kennisdeling binnen het Bureau NCIF-team gewenst.

4.4.5 Stel een overzicht op van de organisaties en de contactpersonen

Binnen het Bureau NCIF-team is behoefte aan een overzicht van de organisaties en de gegevens van de contactpersonen waar Bureau NCIF mee te maken heeft. Een deel van deze informatie is beschikbaar, maar een deel van de informatie ontbreekt omdat deze alleen bij een of enkele medewerkers (in de hoofden) aanwezig is.

4.5 Overige aandachtspunten voor verdere verbetering van het functioneren van Bureau NCIF

4.5.1 Verduidelijk de strategie met een heldere focus en een meer concrete uitwerking van de wijze waarop Bureau NCIF de doelstelling wil bereiken

De strategie van Bureau NCIF is niet voor iedereen even duidelijk. Zo is voor een aantal betrokkenen niet duidelijk of de focus van Bureau NCIF zich richt op de kandidaten, de internationale organisaties of op beide. Ook wordt de vraag gesteld of alle internationale organisaties waarop Bureau NCIF zich richt wel voldoende relevant zijn.

Verder mist een aantal betrokkenen een meer concrete invulling van de wijze waarop Bureau NCIF aan de doelstelling om het aantal Nederlanders dat werkzaam is bij internationale organisaties en de EU te vergroten wil bereiken. Met andere woorden: een strategie waarin de onderdelen van de huidige strategie nog meer concreet zijn uitgewerkt.

Betrokken departementen geven ook aan dat zij in de strategie van Bureau NCIF een meer gerichte aanpak verwachten voor medewerkers voor in het middenmanagement (schaal 13-14). Deze verwachting sluit aan bij de 'pipeline-gedachte' van Bureau NCIF, waarbij het ernaar streeft om Nederlanders al in junior en middenkaderfuncties bij de EU en internationale organisaties te laten instromen, waardoor op termijn het aantal potentiële kandidaten voor de benoeming op hogere posities toeneemt.

4.5.2 *Vergroot de aandacht voor doelstellingen, sturing en verantwoording*

Door het ontbreken van concreet geformuleerde doelstellingen voor Bureau NCIF is er geen sprake van sturing op en verantwoording van resultaten. Het werk van Bureau NCIF laat zich niet voor alle aspecten in representatieve prestatie-indicatoren vangen, omdat bijvoorbeeld een al dan niet succesvolle benoeming geen reflectie hoeft te zijn van de verrichte inspanningen en/of werkzaamheden. Er is sprake van externe factoren waarop Bureau NCIF geen invloed heeft. Tegelijkertijd zijn er wel mogelijkheden om te komen tot meer concrete doelstellingen die bijdragen aan meer sturing en verantwoording.

De vrijheid om niet over concrete doelstellingen te hoeven verantwoorden die nu is ontstaan leidt ertoe dat er nagenoeg geen sturing en verantwoording plaatsvindt. Bureau NCIF, en ook CEU, leggen nu 1 á 2 maal per jaar verantwoording af aan de HAWEIB. De informatie die Bureau NCIF verstrekt is afkomstig uit de informatie die beschikbaar is (aanbod) en niet uit de informatiebehoefte (vraag). Hier ligt een duidelijke relatie met het ontbreken van gecoördineerd opdrachtgeverschap. De gezamenlijke opdrachtgevers zouden concreet moeten aangeven wat zij van Bureau NCIF verwachten en welke informatie zij daarover wensen te ontvangen.

Voor een aantal aspecten van het werk van Bureau NCIF kan het lastig zijn om prestatie indicatoren te formuleren, maar voor een aantal aspecten zou dit wel wat eenvoudiger kunnen zijn. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- Aantal jaarlijks af te leggen bezoeken
- Overzicht met de internationale organisaties die jaarlijks bezocht moeten worden, inclusief frequentie
- Aantal te houden evenementen met gewenste bezoekersaantallen

Concreet geformuleerde doelstellingen kunnen eveneens bijdragen aan de onderbouwing van het benodigde budget en wat op zijn beurt weer inzicht kan geven in de haalbaarheid en/of in de benodigde capaciteit voor hetgeen van Bureau NCIF gevraagd wordt.

Op onderdelen zou kunnen worden aangesloten op de wijze waarop CEU bovenstaande heeft vormgegeven. Voor de verantwoording zijn de strategieën per departement opgesteld en vormt de opdrachtgeversbrief het uitgangspunt.

4.5.3 *Besteed aandacht aan het verder vergroten van de bekendheid en zichtbaarheid van Bureau NCIF*

In het algemeen geven de geïnterviewde personen aan dat de zichtbaarheid en bekendheid van Bureau NCIF mag worden vergroot. Dit geldt zowel voor binnen de gehele rijksoverheid en daarbuiten en bij de internationale organisaties als bij de Nederlanders die daar al werkzaam zijn. Sommige potentiële kandidaten weten blijkbaar niet van het bestaan van Bureau NCIF.

Meer zichtbaarheid en bekendheid draagt bij aan het bereiken van potentiële kandidaten die voor zowel voor Nederland als voor de internationale organisaties een belangrijke rol kunnen spelen.

4.5.4 *Maak meer gebruik van (het netwerk van) de Nederlanders die bij de internationale organisaties en de EU werkzaam zijn*

Bureau NCIF en de departementen kunnen meer gebruik maken van (het netwerk van) de Nederlanders die al bij de verschillende internationale organisaties werken. Hierbij gaat het om het contact leggen met Nederlanders die al bij internationale organisaties en de EU werkzaam zijn en om het onderhouden van de contacten nadat Nederlanders nieuw in een functie zijn ingestroomd. Deze personen kennen de internationale organisaties en/of de EU en vormen daarmee de ogen en oren van Bureau NCIF en de departementen. Zij weten wat er speelt en aan welke specialismen behoefte is binnen de organisaties. Met deze informatie kunnen Bureau NCIF en de departementen zichzelf een voordeel doen. Bovendien kunnen Nederlanders bij de internationale organisaties en de EU op hun beurt ook weer anderen op de hoogte brengen van het bestaan van Bureau NCIF.

Daarbij is het ook belangrijk om in contact te komen met Nederlanders die werkzaam zijn bij de internationale organisaties en de EU maar die nog niet bekend zijn bij Bureau NCIF. Veelal zijn dit Nederlanders die zonder tussenkomst van Bureau NCIF direct bij een internationale organisatie of de EU hebben gesolliciteerd en zijn aangenomen. Deze contacten kunnen bijvoorbeeld tijdens de bezoeken van Bureau NCIF aan de organisaties worden aangegaan.

5 Verantwoording onderzoek

5.1 Werkzaamheden en afbakening

Voor de evaluatie van Bureau NCIF zijn interviews gehouden met alle medewerkers van Bureau NCIF, de vorige NCIF, de Coördinator EU, diverse vertegenwoordigers van directies van verschillende departementen waar Bureau NCIF mee samenwerkt, vertegenwoordigers van HR-afdelingen van internationale organisaties en enkele door Bureau NCIF ondersteunde kandidaten.

Het object van onderzoek was het functioneren van Bureau NCIF in de periode medio 2016 tot en met medio 2022. Het functioneren van WbdEU in de periode voordat het bij Bureau NCIF werd gevoegd valt buiten de scope van de evaluatie.

5.2 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht. Als hier wel sprake van was geweest, dan zouden we wellicht andere zaken hebben geconstateerd en gerapporteerd.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksopdracht.

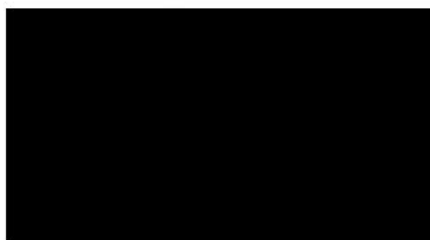
5.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, de secretaris-generaal van het ministerie van Buitenlandse Zaken, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent, de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Het rapport over dit onderzoek is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Voor openbaarmaking door het opdrachtgevende ministerie van door de ADR aan dit ministerie uitgebrachte rapporten gelden de voorschriften uit de Wet open overheid. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht van door de ADR uitgebrachte rapporten naar de Tweede Kamer.

6 Ondertekening

Den Haag, 6 december 2022



Projectleider
Auditdienst Rijk

Bijlage 1: Managementreactie



Ministerie van Buitenlandse Zaken

Auditdienst Rijk
T.a.v. de heer [REDACTED]
Accountdirecteur BZ
Postbus 20201
2500 EE Den Haag

NCIF

T [REDACTED]

Datum 30 november 2022
Betreft Managementreactie ADR evaluatierapport NCIF

Geachte heer [REDACTED]

Vorige week bespraken wij met uw collega's die het onderzoek hebben uitgevoerd het concept evaluatierapport inzake het functioneren van het bureau Nationaal Coördinator Internationale Functies (NCIF). Hierbij treft u de managementreactie op het rapport.

Ik dank u voor de evaluatie en de goede samenwerking tijdens het onderzoeksproces.

Vriendelijke groet

[REDACTED]
Secretaris-Generaal

Managementreactie evaluatie NCIF

Vanwege een personele wisseling van de Nationaal Coördinator Internationale Functies (NCIF) per zomer 2022, alsook een benodigde update van de huidige NCIF strategie door veranderende omstandigheden, is de Auditdienst Rijk (ADR) gevraagd een evaluatie te doen naar het functioneren van het Bureau NCIF.

Er bestond binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) behoefte aan een externe blik op het functioneren van Bureau NCIF om inzicht te krijgen in wat goed gaat en wat mogelijke verbeterpunten zijn om zo de organisatie van Bureau NCIF verder te optimaliseren. Daarnaast had BZ behoefte aan een samenhangende beschrijving van de ontwikkelingen van Bureau NCIF in de afgelopen zes jaar en de daarbij behaalde resultaten. Tot slot bestond de behoefte om ideeën in kaart te brengen over de mogelijke organisatorische positionering van Bureau NCIF binnen de Rijksoverheid, inclusief de samenwerking met andere organisaties binnen de Rijksoverheid op het werkterrein van Bureau NCIF. De ADR heeft met de beantwoording van zes onderzoeksvragen deze thema's in beeld gebracht, en ik ben de ADR onderzoekers dan ook zeer erkentelijk voor het rapport.

Uit de evaluatie blijkt ten eerste dat het werk van Bureau NCIF nationaal en internationaal breed wordt gewaardeerd. Internationale organisaties spreken van een voorbeeldfunctie van Nederland en een "Dutch approach" waarbij meedenken met de organisaties, regelmatige bezoeken, kennis van de organisaties en hun processen gepaard gaan met een goed niveau van de door Nederland gesteunde kandidaten. Het spreekt voor zich dat BZ deze aanpak graag voortzet.

De onderzoekers geven een aantal suggesties voor het verbeteren van de samenwerking met de verschillende departementen en stakeholders binnen BZ. Dit betreft onder andere betere informatie uitwisseling en het verhelderen van de verwachtingen. Ook stellen ze maatregelen voor om de interne samenwerking, structuur en kennisdeling binnen Bureau NCIF te verbeteren. Al deze suggesties zullen de komende tijd worden gezien en waar mogelijk worden geïmplementeerd. In sommige gevallen zijn er aanbevelingen gedaan die buiten het mandaat van Bureau NCIF vallen.

Ten aanzien van de organisatorische positionering van Bureau NCIF binnen de Rijksoverheid deel ik de conclusie dat er geen ideale positionering bestaat en dat de huidige plek bij BZ de voorkeur heeft. Een soortgelijke conclusie kan getrokken worden voor de positionering van Werken bij de EU binnen Bureau NCIF.

Het evaluatierapport benoemt ook de complexiteit van de omgeving waarin NCIF opereert, als gevolg van de veelheid en diversiteit van partijen, gremia en overleggen. De huidige sturings- en verantwoordingscyclus van Bureau NCIF kan worden verbeterd door een centraal coördinerend en opdrachtgevend orgaan dat heldere doelstellingen vaststelt. De implementatie van deze aanbeveling zal de komende tijd vorm krijgen door een herziening van de huidige aansturingsconstructie van Bureau NCIF en van de strategie.

Bijlage 2: Toelichting bestaande interdepartementale gremia en overleggen

REA - Raad voor Europese Aangelegenheden, is te beschouwen als een onderraad voor betrokken bewindspersonen.

- Voorportaal van HCEU

SGO - Het wekelijkse overleg van de secretarissen-generaal (SGO). Het SGO dient als voorportaal voor de ministerraad op onderwerpen die zien op de inrichting van de Rijksoverheid. In het SGO wordt jaarlijks afgestemd waar de prioriteiten t.a.v. de internationale functies liggen en waar de activiteiten van Bureau NCIF zich op zouden moeten richten.

- Het SGO en het directeurenoverleg Europa zijn overleggen waarin internationale functies worden besproken.
- Bureau NCIF rapporteert via de HAWEIB aan het SGO over internationale Benoemingen.

HAWEIB – Hoog Ambtelijke Werkgroep Europese en Internationale Benoemingen, bestaande uit de SG BZ (voorzitter) en de SG's van AZ, EZK, IenW, JenV, Financiën en de DG ABD. De NCIF en CEU zijn secretaris. In dit overleg worden o.a. de status van sollicitaties voor internationale functies, functies die komende periode vrijkomen, recente benoemingen, voorgenomen evenementen en andere actualiteiten en aandachtspunten besproken. De NCIF en CEU leggen tevens verantwoording af aan de werkgroep over de inzet en de resultaten. Ook wordt een update gegeven van de lopende sollicitatieprocedures en of er nog kansen of aandachtspunten zijn. De werkgroep komt 1 á 2 keer per jaar samen. De HAWEIB ontvangt het aantal benoemingen, maar vraagt niet om specifieke resultaten.

- De strategie wordt voorgelegd aan de SG BZ en vervolgens in de HAWEIB besproken.
- SG's die afwezig zijn in de HAWEIB kunnen worden vervangen door PSG's en directeuren Internationaal.
- ABD en Bureau NCIF ontmoeten elkaar in de HAWEIB, waarin ook HCEU in zit.
- Ook CEU en WbdEU nemen deel aan dit overleg.

CoRIA - Coördinatiecommissie Internationale Aangelegenheden is het ambtelijk voorportaal van de ministerraad (MR) om onderwerpen interdepartementaal te bespreken. Overleg vindt plaats onder leiding van de SG BZ met de Directeuren Internationale Zaken (IZ) van de overige departementen, in beginsel twee keer per maand. Bureau NCIF zou dit overleg ook kunnen gebruiken om internationale functies door te spreken en ook verantwoording aan kunnen afleggen.

- Bij alle departementen, m.u.v. BZ, zijn de directeuren buitenland zowel betrokken bij Europese als mondiale aangelegenheden.
- De directeuren ontmoeten elkaar ook in de HCEU.

ICOP - Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid, bij BZK, bestaande uit de directeuren Personeel & Organisatie van de ministeries. De ICOP is besluitvormend voor het Rijksbrede Personeels- en Organisatiebeleid. Betreft vooral de P-kant, welke mensen worden naar het buitenland gestuurd en onder welke voorwaarden). Het is mede opdrachtgever voor het bevorderen van EU-functies betreft. De CEU en WbdEU rapporteren aan de ICOP als verantwoording. De ICOP kan eenzelfde rol voor NCIF vervullen.

- De HCEU en ICOP nemen steeds meer de rol van opdrachtgever op zich.
- De opdrachtgevers zijn de DG Europese Samenwerking (BZ), met daaronder Directie Integratie Europa (DIE), en de DG Digitalisering en Overheidsorganisatie (BZK), waar de CEU met haar team onder valt.
- CEU is vertegenwoordigd in de taakgroep EU intensivering en rapporteren op kwartaalbasis aan de HCEU, ICOP en de hoog-ambtelijke werkgroep.
- De inzet van het ABD-team heeft in dit kader geleid tot de strategieën per departement en een taakgroep met een opdrachtnemerschap en opdrachtgeverschap.

HCEU - Hoog Ambtelijke Commissie EU-Zaken. Bijzondere onderwerpen, die een meer uitgebreide of strategische bespreking behoeven, worden besproken in de interdepartementale Hoog Ambtelijke Commissie EU (HCEU). De secretaris-generaal van het ministerie van Algemene Zaken zit deze voor. De HCEU is het ambtelijk voorportaal van de Raad Europese Aangelegenheden (REA). De directeur Europese en Internationale Zaken vertegenwoordigt EZK in de HCEU.

Formeel wordt WbdEU aangestuurd door de HCEU, die stellen de doelen vast.

- De directeuren buitenland ontmoeten elkaar ook in de HCEU.

Bijlage 3: Uitwerking begrippen benoeming, verkiezing en detachering

Benoeming:

Bij benoemingen bepalen de verantwoordelijke functionarissen van de internationale organisaties wie een positie gaat vervullen, doorgaans nadat de vacature openbaar is gepubliceerd. De ondersteuning aan Nederlandse kandidaten bij internationale organisaties wordt gecoördineerd door NCIF. De Coördinator Europese Unie (CEU) is verantwoordelijk voor de Nederlandse inzet bij benoemingen bij de EU.

Verkiezing:

Bij verkiezingen bepalen lidstaten van een internationale organisatie welk land of welke persoon wordt verkozen voor de vervulling van een functie. De coördinatie van Nederlandse verkiezingscampagnes ligt bij de directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten (DMM) van BZ.

De Coördinator Europese Unie (CEU) is verantwoordelijk voor de Nederlandse inzet bij verkiezingen bij de EU.

Detachering:

Bij detachering is sprake van een tijdelijke functie van meestal 2 jaar bij een internationale organisatie die wordt gefinancierd door een van de departementen.

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00