

36600 V Vaststelling van de begrotingsstaat van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (V) voor het jaar 2025

Nr. 71 Brief van de minister van Buitenlandse Zaken

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 16 mei 2025

Hierbij bied ik u, zoals ik de Kamer informeerde in december 2024¹, de kabinetsreactie aan horende bij het rapport 'Grip door begrip', waarin de Directie Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie (IOB) van het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) aanbevelingen doet op basis van een onafhankelijke evaluatie over de effectiviteit van de Nederlandse EU-beleidsbeïnvloeding in de periode 2016-2023.²

Deze kabinetsreactie dient tevens als reactie op de periodieke rapportage in bijlage van de IOB over artikel 3 van de Buitenlandse Zaken-begroting, Europese Samenwerking. Een periodieke rapportage is een syntheseonderzoek gebaseerd op eerder uitgevoerde evaluaties van de IOB, waaronder het IOB-rapport Grip door begrip. Gezien de inhoudelijk overlap tussen de periodieke rapportage en het evaluatierapport Grip door begrip heeft het kabinet ervoor gekozen om middels één reactie op beide te reageren. De kabinetsreactie volgt hierbij de inhoudelijke lijn van de evaluatie Grip door begrip. Om te voldoen aan de vereisten voor een Periodieke Rapportage volgens de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE) sluit de kabinetsreactie af met een paragraaf over eventuele beleidsopties indien er 20% minder financiële middelen beschikbaar zouden zijn. Artikel 3 behelst voor het overgrote deel (meer dan 99,9%) de juridische verplichte EU-afdrachten en juridisch verplichte bijdrages aan andere internationale organisaties. Aangezien slechts een zeer klein deel van de uitgaven horende bij artikel 3 van de BZ-begroting niet juridisch verplicht is, is het niet realistisch om op beleidsartikel 3 een besparing van 20% te realiseren. Voor nadere toelichting verwijs ik u naar de periodieke rapportage.

Het rapport Grip door begrip

Het kabinet wil allereerst zijn waardering uitspreken voor de analyse en de aanbevelingen die IOB heeft gepresenteerd. Het rapport biedt een goed inzicht in de Nederlandse inzet om EU-

¹ [Kamerbrief aanbieding IOB-rapport 'Grip door Begrip' en uitstel beleidsreactie](#), Kamerstuk 36 600 V, nr. 56

² [IOB – Grip door begrip, De Nederlandse invloed in de Europese Unie \(2016-2023\)](#), Bijlage bij Kamerstuk 36 600 V, nr. 56

dossiers te beïnvloeden en bevat diverse aanbevelingen om de effectiviteit van de Nederlandse EU-beïnvloeding te verbeteren. Het IOB-rapport stelt drie centrale vragen: (1) In hoeverre is er sprake geweest van invloed die kan worden toegeschreven aan Nederland, in welke mate waren andere factoren van invloed?; (2) In hoeverre beschikte de Rijksoverheid over de voorwaarden voor effectieve beïnvloeding van de beleidsagenda, beleidsvorming en/of besluitvorming in de EU in de periode 2016-2023?; (3) Welke lessen zijn er te trekken voor de toekomst? IOB constateert dat Nederland invloedrijk is geweest in de onderzochte periode, maar dat het geen gegeven is dat dat zo blijft. IOB doet daarom aanbevelingen om de Nederlandse invloed te bestendigen en te verbeteren.

In deze appreciatie wordt eerst de context geschetst; worden historische adviezen aangehaald en wordt de invloed van de huidige taakstelling toegelicht. Vervolgens wordt er ingegaan op de verschillende aanbevelingen uit het rapport. Tot slot volgt een tabel met een reactie per aanbeveling.

Context

Het IOB-rapport is verschenen op een belangrijk moment in de Europese samenwerking. Door een sterk veranderende internationale politieke context zal de Europese Unie zich moeten aanpassen aan nieuwe politieke en economische realiteiten. Daarom hebben we een krachtigere en weerbaardere Unie nodig, die onze belangen in de wereld behartigt, die van betekenis is voor Nederland en die werkt voor onze burgers. Meer dan ooit geldt dat we samen sterker staan, en dat we ons moeten inzetten voor Europese eenheid en stabiliteit.

Het kabinet heeft een ambitieuze EU-agenda geformuleerd vanuit een scherp nationaal belang. Naast de drie prioriteiten die in het Regeerprogramma zijn opgenomen (migratie, landbouw en het meerjarig financieel kader), onderschrijft het kabinet de brede ambitie van de EU.³ Onder andere verbetering van het concurrentievermogen, een diepere en eerlijkere interne markt, het verlagen van regeldruk, aanpak van migratie, groene groei, sterkere Europese defensiesamenwerking en de onverminderde steun aan Oekraïne vragen om een brede en blijvende inzet van Nederland in Brussel. Met de toenemende geopolitieke spanningen en de uitdagingen die hier voor de Europese Unie mee gepaard gaan, groeit ook het belang van beïnvloeding in Brussel om de Nederlandse belangen goed te borgen. Hierbij kiest het kabinet voor een integrale benadering, waarbij Rijksambtenaren zich goed verhouden tot alle Nederlandse bestuurslagen – gemeenten,

³ [Kamerbrief Staat van de Unie 2025](#), Kamerstuk 36 715, nr. 1

provincies en uitvoerende organisaties om zo de afstand tussen overheid en burger te verkleinen.

Daarnaast vervult Nederland in 2029 voor een half jaar het Voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie. In de voorbereiding daarop is nu het moment om de juiste keuzes te maken, zodat er tegen die tijd voldoende mensen met EU-kennis, ervaring en met een relevant netwerk beschikbaar zijn in Den Haag en op de Permanente Vertegenwoordiging van Nederland in Brussel (PVEU). Tevens moet er toegewerkt worden naar meer Nederlanders op relevante posities binnen de EU-instellingen.

Adviezen uit het verleden blijven relevant

De voorliggende adviezen van de IOB zijn relevant maar tegelijkertijd ook niet nieuw. Het belang van goede sturing, voldoende capaciteit en betrokkenheid van alle maatschappelijke actoren is eerder benadrukt. Het toenemend belang van de Europese Unie voor Nederland is daarin de rode draad. Zo constateerde de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid al in 1986 dat “de Nederlandse overheid en politiek zich meer bewust kan worden van het bestaan van de (toenmalige) Europese Gemeenschap als ‘vierde bestuurslaag’.⁴ In 2005 deed de Gemengde Commissie “Sturing EU-aangelegenheden” een soortgelijke oproep. Zij constateerde dat er op het vlak van de ontwikkeling van EU-kennis en vaardigheden “de indruk bestaat dat er ruimte is voor verbetering”⁵. Diezelfde Commissie constateerde ook dat er meer ingezet moest worden op een Rijksbreed EU-personeelsbeleid en riep op tot tijdige politieke sturing van de inzet in onderhandelingen met grote gevolgen voor Nederland. In het recente rapport van de IOB ‘Tactisch en Praktisch’ uit 2021 werden soortgelijke constatering en gedaan.⁶

Er zijn op basis van deze eerdere adviezen ook al veel goede stappen gezet. Zo is o.a. geïnvesteerd in de personele capaciteit voor de interdepartementale EU-coördinatie en zijn er e-learning over EU-processen ontwikkeld om de kennis bij Rijksmedewerkers te verhogen. Tegelijkertijd toont de continuïteit in de advisering aan dat er een blijvende noodzaak bestaat om te investeren in, aandacht te besteden aan, en de juiste randvoorwaarden te creëren voor de Nederlandse EU-beïnvloeding en EU-coördinatie. De juiste middelen moeten aanwezig zijn om een scherp

⁴ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid – De onvoltooide Europese Integratie – 1986.

⁵ Gemengde Commissie “Sturing EU-aangelegenheden”: p. 36

⁶ IOB-rapport Tactisch & Praktisch, Bijlage bij Kamerstuk 21 501-20, nr. 1759

geformuleerde EU-inzet, ingegeven vanuit het Nederlands belang, effectief te realiseren.

Invloed taakstelling

Effectieve beïnvloeding van de Europese beleidsvorming vergt voldoende capaciteit. Grote geopolitieke veranderingen en de uitdagingen die dit de Europese Unie biedt, doen het belang toenemen van effectieve beïnvloeding ten behoeve van het Nederlands belang. Tegelijkertijd heeft dit kabinet de ambitie om de overheid toekomstbestendig te maken en het aantal ambtenaren te verlagen⁷. Dit vergt zorgvuldige keuzes voor de inzet van schaarse middelen. Waar nodig en mogelijk zal het kabinet zich extra inzetten ten behoeve voor de geprioriteerde onderdelen van dit Nederlands belang, in de wetenschap dat de financiële ruimte beperkt is. Bovendien zal in het kader van het Nederlandse voorzitterschap van de Raad in de tweede helft 2029 moeten worden geïnvesteerd in extra formatieplekken bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en de vakdepartementen in Den Haag en bij de PVEU in Brussel.

De aanbevelingen van het IOB-Rapport

De aanbevelingen van de IOB vallen uiteen in drie onderdelen:

- 1) Vergroot het bewustzijn en de kennis van de EU als vierde bestuurslaag.
- 2) Investeer in netwerken en relaties in eigen land en binnen de EU.
- 3) Zet in op ambtelijke en politieke sturing.

Voor deze drie categorieën wordt hieronder een algemene reactie gegeven, waarna de reactie op individuele aanbevelingen uit het rapport wordt uitgewerkt in tabel I.

1. Vergroot het bewustzijn en de kennis van de EU als vierde bestuurslaag

Voldoende Rijksbrede EU-kennis en ervaring is cruciaal om het bewustzijn van de EU als vierde bestuurslaag te vergroten en is daarmee van belang voor de effectiviteit van Nederland in Europa. Op vier manieren probeert het kabinet de EU-kennis binnen de Rijksoverheid te versterken. Ten eerste wordt gewerkt aan versterking van de EU-expertise door het breder beschikbaar te stellen van bestaande EU-trainingen door Buitenlandse Zaken, nieuw te ontwikkelen trainingen en door deze een prominentere rol te geven in de opleidingen van ambtenaren. Hiermee wordt de EU-kennis binnen alle departementen versterkt. Ook binnen vakdepartementen is al veel aandacht voor EU-kennis via

⁷ Regeerprogramma 13 september 2024, p. 92, Kamerstuk 36 471, nr. 97

opleidingsprogramma's. Ten tweede treedt Buitenlandse Zaken als coördinerend ministerie voor Europese aangelegenheden faciliterend op om andere departementen te assisteren in het EU-beleidsproces. Buitenlandse Zaken stelt expertise ter beschikking en departementen kunnen een beroep doen op het postennet om bijvoorbeeld een goed beeld te vormen van het Europese krachtenveld. Dit werkt aanvullend op de reeds beschikbare ervaring en kennis van alle ministeries. Ten derde is het bevorderen van de bewustwording en prioritering van de EU-dimensie in de dagelijkse werkpraktijk van belang. Ten vierde wordt regelmatig op diverse ambtelijke niveaus besproken wat er nodig is voor een optimale inbreng in EU-processen. Zo wordt halfjaarlijks op het niveau van Secretaris-Generaal gesproken over de EU-beleidsvorming (SGO-EU) en ook op directeursniveau vinden er regelmatig vergelijkbare overleggen plaats. Hiernaast is er uiteraard op werkvloerniveau ook intensieve ambtelijke samenwerking op EU-dossiers.

2. Investeer in netwerken en relaties in eigen land en binnen de EU

Het opbouwen en onderhouden van een effectief Europees netwerk, zowel ambtelijk als politiek, is noodzakelijk en een cruciale succesfactor voor beïnvloeding om het Nederlands belang te dienen. Het kabinet hecht eraan dat Rijksmedewerkers op alle niveaus, ook in tijden van taakstelling, de ruimte behouden om actief contact te onderhouden met collega's uit andere lidstaten en bij de Europese instellingen. Daarbij is het van belang om tijdig aanwezig zijn in het beïnvloedingsproces en ook om tijdig de kennis van de PVEU en de EU-hoofdsteden te gebruiken bij de Nederlandse standpuntbepaling. Uw Kamer benadrukte al eerder in het rapport "Op tijd is te laat" het belang van tijdig investeren in relaties.⁸ Nederland heeft het voordeel dat de fysieke afstand tot Brussel klein is, wat het investeren in de relaties met zowel de Commissie als collega's uit andere lidstaten vergemakkelijkt.

Goed contact tussen Nederlandse ambtenaren en Nederlanders bij de EU-instellingen is een belangrijke succesfactor. Zij kunnen een goed beeld geven van het Brusselse krachtenveld, en van de huidige en toekomstige agenda's. Daarom vindt het kabinet het belangrijk dat er geïnvesteerd blijft worden in de goede banden tussen Nederlanders bij de EU-instellingen, PVEU en Den Haag. Ook binnenlands zet het kabinet zich in om tijdens Europese besluitvormingsproces met zoveel mogelijk actoren gezamenlijk tot een gedragen Nederlands standpunt te komen. Hierbij worden onder meer medeoverheden, uitvoerings- en handhavingsorganisaties en sociale partners actief betrokken.

⁸ [Op tijd is te laat](#), Kamerstuk 28 632, nr. 1

3. Zet meer in op politieke en ambtelijke sturing

Het kabinet onderschrijft het belang van adequate politieke en ambtelijke sturing. Het kabinet constateert met de IOB dat EU-dossiers complexer worden en steeds vaker meerdere departementen raken, wat de noodzaak tot sturing nog groter maakt. De kracht van de Nederlandse EU-inzet en beïnvloeding ligt in een duidelijke afstemming, zodat Nederland in Brussel steeds met één mond spreekt. Dit vergt zorgvuldige interdepartementale coördinatie en een goed geëquipeerd ambtelijk apparaat in Den Haag en in Brussel. Ambtelijk worden strategische EU-dossiers voorbereid in de Hoogambtelijke Commissie EU-aangelegenheden (HCEU), waaraan alle departementen deelnemen. Op politiek niveau worden strategische EU-onderwerpen besproken in de Raad Europese Aangelegenheden (REA) en uiteindelijk vastgesteld in de Ministerraad. Bij aantreden van dit kabinet is ook de Stuurgroep Tactiek en Timing opgericht. Deze stuurgroep richt zich op de wijze, de timing en het niveau van de Nederlandse inzet voor die prioriteiten in relatie tot elkaar en in relatie tot de bredere Europese agenda. Naast deze strategische afstemmingsgremia worden instructies voor de PVEU afgestemd (PV-I), nieuwe beleidsvoorstellen van de Europese Commissie gewogen (BNC) en wordt de voorbereiding van Europese vakraden, non-papers en BNC-fiches interdepartementaal gecoördineerd (Coco). Hiernaast vinden er nog thematische interdepartementale overleggen plaats op werkvloerniveau (IDO's).

Het kabinet zet bij die interdepartementale afstemming in op een coherent afgestemde EU-strategie waarin alle departementale belangen worden gewogen. Daarbij dient de uitvoerbaarheid en haalbaarheid van de Nederlandse inzet een continu aandachtspunt te zijn. Hiernaast is politieke aanwezigheid bij Raadsvergaderingen in Brussel van groot belang om ook politieke doorzettingsmacht te tonen en een relevant politiek netwerk op te bouwen ter effectieve beïnvloeding.

IOB doet richting het ambtelijk apparaat verschillende aanbevelingen gericht op het vergroten van het aantal Nederlanders werkzaam bij de EU. Het kabinet onderschrijft dat het aantal Nederlanders bij de EU-instellingen niet op het gewenste niveau is⁹. Het kabinet wil daarom inzetten op een verhoging van het aantal Nederlanders bij deze instellingen. Meer Nederlanders bij de EU-instellingen betekent ook dat de Nederlandse afwegingen beter geïncorporeerd worden binnen de instellingen. Uw Kamer heeft middels de motie Van Wijngaarden¹⁰ de ambitie benadrukt

⁹ Slechts 2,9% van het personeelsbestand van de Europese Instellingen is Nederlands, terwijl Nederlanders 3,9% van de Europese bevolking uitmaken.

¹⁰ [Motie van Wijngaarden, 25 mei 2023](#), Kamerstuk 36 259, nr. 2

om het aantal Nederlanders te verhogen bij de EU-instellingen. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken zal de komende periode zich dan ook extra inzetten om sturing te geven aan een strategisch EU-personeelsbeleid. De urgentie om nu hiervoor extra in te spannen correspondeert met de aanloop naar het Nederlands EU-voorzitterschap in de tweede helft van 2029. Nu investeren in kennis, vaardigheden en netwerken zal, met de juiste strategie, resulteren in meer Nederlanders op strategische plekken tijdens het EU-voorzitterschap en zodoende bijdragen aan de effectiviteit van de Nederlandse EU-beïnvloeding. Deze doelstelling vraagt om extra capaciteit en investeringen, wat op gespannen voet kan staan met de huidige taakstelling.

Conclusie

Het kabinet dankt de IOB voor het gedegen en tijdige rapport 'Grip door begrip' en is van mening dat de Nederlandse belangen, onze waarden en onze vrijheden, gediend zijn bij een efficiënte en effectieve beïnvloeding in de EU. Nederland is één van de meest open en internationaal verbonden landen ter wereld en dat is onze grote kracht. Juist daarom profiteert Nederland van een sterke EU. Daarbij is een goede beïnvloeding door Nederland met afgewogen belangen, een tijdige, strategische en werkbare inzet, een goede vertegenwoordiging van Nederlanders bij de EU-instellingen, effectieve inzet van de PVEU, en voldoende EU-kennis en -ervaring bij ambtenaren onmisbaar. In de komende periode zal er interdepartementaal aan de opvolging van deze aanbevelingen gewerkt worden.

De minister van Buitenlandse Zaken,
C.C.J. Veldkamp

Tabel I - Overzicht aanbevelingen IOB en bijhorende reacties van het Kabinet

Aanbeveling	Wat is de eerste reactie op de aanbeveling? Hoe zouden we de aanbeveling in kunnen richten?
<i>Deel 1: Vergroot het bewustzijn en de kennis van de EU als vierde bestuurslaag</i>	
1.1 Bepaal hoe de Nederlandse prioriteiten zich verhouden tot de bevoegdheden en verbredende agenda van de EU. Ga daarbij in op de haalbaarheid van de Nederlandse EU-prioriteiten in het EU-krachtenveld, de middelen die nodig zijn om deze prioriteiten binnen te halen en ten koste van welke andere dossiers dit gaat.	Het kabinet constateert dat EU-dossiers complexer worden en steeds vaker meerdere departementen raken. Het kabinet blijft daarom waken voor een coherent afgestemde EU-strategie per dossier en in den brede waarin alle departementale belangen worden meegenomen. Ambtelijk worden strategische EU-dossiers voorbereid in de Hoogambtelijke Commissie EU-aangelegenheden (HCEU), waaraan alle departementen deelnemen. Op politiek niveau worden strategische EU-onderwerpen besproken in de Raad Europese Aangelegenheden (REA) en uiteindelijk vastgesteld in de Ministerraad. Om goed zicht te blijven houden op de tijdslijn en op belangrijke beslismomenten rond de Europese hoofdprioriteiten van het kabinet (migratie, landbouw en het Meerjarig Financieel Kader) is bij aantreden van dit kabinet de Stuurgroep Tactiek en Timing opgericht. Deze stuurgroep richt zich op de wijze, de timing en het niveau van de Nederlandse inzet voor die prioriteiten in relatie tot elkaar en in relatie tot de bredere Europese agenda. Bezoeken, raadsvergaderingen, gesprekken en initiatieven ten aanzien van de Nederlandse prioriteiten worden in de stuurgroep nauw met elkaar afgestemd. Daarbij dient via de HCEU en de REA de relatie met de bredere EU-inzet van het kabinet te worden geborgd. Op ambtelijk- (HCEU) en politiek niveau (REA) worden afwegingen over prioritering van dossiers gemaakt.

1.2 Overweeg voor managers bij het Rijk vanaf de schalen 15 om (I) EU-kennis en -ervaring via een plaatsing bij de PV EU of bij één van de EU-instellingen, -organen of -agentschappen tot onderdeel van het ABD-loopbaanbeleid te maken en (II) te sturen op EU-beleid als vast onderdeel van leergangen bij het Rijk over publiek leiderschap, van het ABD-kandidatenprogramma en tijdens bijeenkomsten voor ambtelijk leidinggevend en topmanagement.	Het kabinet onderstreept dat op hoogambtelijk niveau EU-kennis en -ervaring van steeds groter belang wordt. Het kabinet onderzoekt daarom hoe binnen de Algemene Bestuursdienst (ABD) EU-kennis en -ervaring structureel geborgd worden als onderdeel van de leergangen onder ambtelijke professionaliteit en de (talent) ontwikkelprogramma's, waaronder het kandidatenprogramma. Het kabinet ziet echter geen mogelijkheid om een plaatsing bij de PVEU EU-instellingen, -organen of -agentschappen (verplicht) onderdeel te maken van het ABD-loopbaanbeleid. De verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling en sollicitaties ligt bij individuele medewerkers en vacaturehouders. Vacaturehouders zullen worden aangemoedigd om het selectie criterium EU-ervaring opnemen voor een individuele vacature. Daarnaast kunnen bij het kandidatenprogramma en in de individuele loopbaangesprekken plekken bij de EU beter onder de aandacht worden gebracht.
1.3 Faciliteer een plaatsing bij de EU als een onderdeel van het Rijkstraineeprogramma.	Het kabinet moedigt ministeries aan om tijdens het Rijkstraineeprogramma een plaatsing bij de EU-instellingen, de PVEU of een EU-directie/afdeling binnen een ministerie te bevorderen. Daarnaast kan de EU beter onder de aandacht worden gebracht van Rijkstrainees middels een verbetering van de voorlichting over werken bij de EU en het intensiveren van de EU-component binnen het opleidingsaanbod van het Rijkstraineeprogramma. Het kabinet acht het echter niet uitvoerbaar, en daarmee ook niet realistisch, om een verplichte plaatsing bij de EU of de PVEU onderdeel van het Rijkstraineeprogramma te laten zijn. Het Rijkstraineeprogramma is een generalistisch programma en een verplichte plaatsing bij de EU past niet binnen deze insteek.

1.4 Overweeg om in Functiegebouw Rijk (FGR) het element “EU-ervaring” uit te werken in verschillende typen ervaringen, zodat er eenduidiger op kan worden gestuurd bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers.	Het kabinet staat positief tegenover deze aanbeveling en zal onderzoeken of en hoe het element “EU-ervaring” uitgewerkt kan worden in Functiegebouw Rijk, rekening houdend met de beleidsdivisie FGR.
1.5 Overzie welke ontwikkelingen in de EU raken aan dossier(s) en hoe en wanneer vakinhoudelijke kennis het best kan worden ingebracht in het EU-beleidsproces. Benut de EU-expertise van internationale directies/EU-directies, PV EU en/of BZ voor advies.	Het kabinet onderstreept het belang van overzicht voor hoe ontwikkelingen raken aan dossiers en dat de relevante <i>stakeholders</i> worden betrokken. Zie voor de strategische sturing tussen ontwikkelingen in de EU en dossiers de reactie op aanbeveling 1.1 en voor het benutten van EU-expertise van relevante <i>stakeholders</i> de reactie op aanbeveling 2.1.
1.6 Werk vaker met kaderinstructies die goed zijn afgestemd met de PV EU, en zorg voor een zo constructief mogelijke boodschap, heldere strategische doelen en rode lijnen.	Het kabinet constateert dat de agenda van de Europese Commissie zich verbreedt. Kaderinstructies kunnen een rol spelen bij departement overstijgende dossiers. Steeds vaker publiceert de Commissie brede pakketten met mededelingen en voorstellen. Mede voor dit soort brede pakketten kan een kaderinstructie, gebaseerd op het BNC-fiche, duidelijke meerwaarde bieden. Tegelijkertijd blijven er technische voorstellen door de Commissie gepubliceerd worden die vragen om meer gedetailleerde instructies. Het gebruik van kaderinstructies vraagt om een gebalanceerde benadering tussen een scherpe inzet op de hoofdprioriteiten en anderzijds flexibiliteit op details die pas later in het onderhandelingsproces duidelijk worden. Pas dan kan ook op de details een inhoudelijke afweging worden gemaakt. De brede pakketten vragen

	dus zowel om duidelijkheid op de grote lijnen als ook om flexibiliteit wat de nadere invulling betreft. Op die manier kan Nederland met een constructieve boodschap, heldere strategische doelen en waar nodig ook rode lijnen, het verschil maken bij de onderhandelingen, steeds in samenspraak tussen Den Haag en de PVEU.
1.7 Bereid samen met de Academie Internationale Betrekkingen de online EU-module uit met een sessie over het Europees Parlement. De PV EU en EU-directies kunnen helpen met de aandacht vestigen op de beschikbaarheid van de online EU-modules bij hun achterban.	Het kabinet heeft naar aanleiding van het vorige IOB-rapport 'Tactisch en Praktisch' een drietal e-learningmodules ontwikkeld om de EU-kennis binnen ministeries te versterken op gebied van basiskennis over EU-processen en de interdepartementale afstemmingsprocessen hieromtrent. Deze modules worden kosteloos beschikbaar gesteld aan Rijksmedewerkers en de ervaringen met het gebruik ervan zijn positief. Een aparte e-learningmodule over het Europees Parlement is op dit moment nog niet beschikbaar, maar het kabinet onderschrijft de analyse van de IOB over de meerwaarde hiervan. Daarom zal het kabinet een vierde module over het Europees Parlement ontwikkelen en deze beschikbaar stellen aan alle departementen.

Deel 2: Investeer in netwerken en relaties in eigen land en binnen de EU

2.1 Investeer in voldoende tijd voor relatieopbouw met counterparts in EU-lidstaten – ook de niet voor de hand liggende – en in EU-instellingen. Overleg met Nederlandse bedrijven en (overheids)organisaties die nieuwe wetgeving moeten uitvoeren de haalbaarheid van het Nederlandse standpunt waarover de onderhandelingen worden gevoerd en neem deze input mee in de afweging over de Nederlandse onderhandelingsinzet in Brussel.	Het kabinet benadrukt dat een brede afstemming met alle betrokken actoren er voor zorgt dat Nederland met één stem spreekt in Brussel. Dit geldt zowel voor ambtelijke als politieke inzet in Brussel. Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft als procesbewaker van de EU-besluitvorming de taak om te zorgen dat alle belangen op tafel komen, de strategische positie van Nederland in het EU-krachtenveld wordt bewaakt en het proces in de richting een werkbaar besluit wordt geleid. Goede interdepartementale afstemming kan al plaats vinden vóórdat een Brussels voorstel formeel verschijnt, bijvoorbeeld via een non-paper of in de consultatiefase. Gedurende het hele Europese besluitvormingsproces zet het kabinet zich in om met zoveel mogelijk actoren gezamenlijk tot een gedragen Nederlands standpunt te komen. Hierbij worden onder meer ook medeoverheden, uitvoerings- en handhavingsorganisaties en sociale partners actief betrokken. Bij de formulering van elk BNC-fiche zijn de VNG, het IPO als de Unie van Waterschappen altijd betrokken. Ook is een goede samenwerking tussen PVEU en departementen in Den Haag cruciaal.
2.2 Maak tijd vrij om op bezoek te gaan bij counterparts van EU-lidstaten of EU-instellingen en investeer in de relatie. Stimuleer bewindspersonen, maar ook medewerkers hetzelfde te doen. Wees je bewust van je voorbeeldfunctie.	Het is van groot belang om voldoende tijd te investeren in relatieopbouw met collega's in EU-lidstaten. Het kabinet hecht er daarom waarde aan dat medewerkers de ruimte behouden om actief contact te onderhouden met collega's uit andere lidstaten.

2.3 Zorg voor eenduidig eigenaarschap van het Nederlands strategisch EU-personeelsbeleid. Zorg dat er regie is op en overzicht van taken en verantwoordelijkheden die helder zijn belegd. Stel duidelijke doelstellingen op over wat Nederland wil bereiken met de inzet op het EU-personeelsbeleid en zorg voor indicatoren op basis waarvan de effectiviteit van de inzet kan worden geëvalueerd.	Het kabinet onderstreept het belang van eenduidig eigenaarschap van het strategisch EU-personeelsbeleid. BZ is eerstverantwoordelijk voor het strategisch EU-personeelsbeleid en treedt hierin op als faciliterend, aanjagend en regisserend als coördinerend departement zonder daarbij afbreuk te doen aan de autonomie van departementen. BZ stelt in overleg met alle departementen een overkoepelend strategisch EU-personeelsbeleid op met daarbij horende indicatoren, waarbij de uitvoering belegd is bij de departementen zelf. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) blijft, als verantwoordelijke voor Rijksambtenaren in het buitenland, aan de lat staan voor het interdepartementale detacheringsbeleid. Het is belangrijk om te benadrukken dat strategisch EU-personeelsbeleid een gedeelde verantwoordelijkheid is voor alle departementen en dat van alle departementen inspanning wordt verwacht.
2.4 Blijf gebruik maken van interministeriële overleggen voor de sectoroverstijgende EU-dossiers, zodat keuzes in samenhang gemaakt worden en er in de EU met één stem wordt gesproken. Begin daar vroegtijdig mee. Betrek organisaties die te maken krijgen met de uitvoering via een interbestuurlijk overleg of via <i>communities of practice</i> op gezette momenten om elkaars expertise te benutten. Benut de expertise en ervaring van collega's op de posten in de EU-hoofdsteden en de PV EU voor goed zicht op de Brusselse werkelijkheid.	Het kabinet hecht grote waarde aan interdepartementale afstemming om ervoor te zorgen dat er tijdig keuzes worden gemaakt en dat Nederland in de EU met één stem spreekt. Om dit zo soepel mogelijk te laten verlopen blijft het ministerie van Buitenlandse Zaken investeren in een robuuste interdepartementale afstemmingsstructuur en – met de vakdepartementen – in een solide samenwerking waarin de belangen van alle departementen meegewogen worden. Zie ook reactie op aanbevelingen 1.1 en 2.1.

--	--

2.5 Onderzoek de consequenties, inclusief de financiële, van de beoogde onderhandelingsinzet in de EU voor dossiers die in de pijplijn zitten met potentieel grote gevolgen voor Nederland. Zet het verzoek voor een uitvoeringstoets tijdig, bij voorkeur in de agenda of beleidsvormende fase, uit zodat er tijd is om die te realiseren.	Uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid is voor het kabinet een continu punt van aandacht, van begin van onderhandelingen tot implementatiefase. Bij de formulering van een eerste standpunt via een BNC-fiche maakt het kabinet al een inschatting van de gevolgen voor de uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van een voorstel. Tegelijkertijd blijven er altijd uitdagingen, o.a. door de relatief korte termijn van het BNC-fiche, alsook door de optredende wijzigingen gaandeweg de onderhandelingen. Momenteel wordt gewerkt aan de nieuwe instellingswet van het Adviescollege Toetsing en Regeldruk (ATR). Onder de nieuwe instellingswet zal dit adviescollege ook adviseren over de regeldruk bij de totstandkoming van BNC-fiches, waarmee onnodige regeldruk in nieuwe regelgeving moet worden voorkomen. Bovendien vindt tijdens onderhandelingen regelmatig overleg plaats met uitvoerings- en handhavingsinstanties, het bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld, zowel in Den Haag als in Brussel, over de uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid.
---	--

2.6 Organiseer met regelmaat ontmoetingen met Nederlandse Europese ambtenaren, gedetacheerde Nederlanders bij de instellingen en EP-staf op de PV EU.	Het kabinet hecht waarde aan goed contact tussen Nederlandse ambtenaren en Nederlanders bij de EU-instellingen. Zij kunnen een goed beeld geven van het krachtenveld en van de huidige en toekomstige agenda's. Er zal worden gewerkt aan verdere intensivering van het contact tussen de medewerkers van de PV EU enerzijds en de Nederlanders in vaste dienst van de Europese instellingen en de gedetacheerden bij EU-instellingen anderzijds. Tevens zal het Ministerie van Buitenlandse Zaken andere departementen aansporen om bij delegatiebezoeken vanuit Den Haag aan Brussel, van verschillend niveau, meer en structureel contact met de Nederlanders bij de instellingen op te nemen. De PVEU heeft reeds initiatieven genomen ten behoeve van een verdere intensivering van de contacten met de Nederlanders bij de instellingen. Er worden bijvoorbeeld evenementen georganiseerd voor Nederlandse trainees bij EU-instellingen, er is een jaarlijkse bijeenkomst voor alle Nederlandse gedetacheerden bij de EU-instellingen, alle (top)managers op EU-vlak worden vanuit Nederland verscheidene keren bij elkaar gebracht en jaarlijks worden alle Nederlanders werkzaam bij de EU-instellingen (ongeacht het contracttype) uitgenodigd voor een netwerkbijeenkomst
2.7 Blijf investeren in het onderling contact en bespreek de wederzijdse verwachtingen en samenwerking, inclusief het strategisch meedenken op complexe dossiers. Daarbij zou het op tijd signaleren en oplossen van problemen prioriteit moeten hebben, waarbij flexibele inzet van menskracht en financiële	Het kabinet onderstreept het belang van goede onderlinge samenwerking en uitwisseling van <i>best practices</i>. BZ neemt als coördinerend departement de verantwoordelijkheid om samenwerking op EU-vlak te faciliteren. Alle departementen hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om actief de samenwerking met elkaar op te zoeken. Dit draagt bij aan een goed

middelen gewenst is. Dit kan alleen als iedereen vanuit het kabinet en de Rijksoverheid handelt vanuit een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel.	afgestemde en effectieve EU-beïnvloeding.
--	--

Deel 3: Zet in op meer proactieve politieke en ambtelijke sturing

3.1 Zorg zoveel als mogelijk voor aanwezigheid op alle EU-Raadsvergaderingen en speel een actieve rol tijdens of en marge van de vergadering ten behoeve van het Nederlands belang.	Het kabinet onderstreept het belang van ministeriële aanwezigheid. Het is dan ook gebruikelijk dat Nederland bij Raadsvergaderingen op politiek niveau vertegenwoordigd is. Raadsvergaderingen bieden een goede kans voor informele ontmoetingen.
3.2 Houd bij het voeren van strategische discussies zicht op de consequenties van de Nederlandse EU-agenda in relatie tot de agenda van EU-instellingen en -lidstaten tijdens de Commissieperiode 2024-2029 en in de aanloop naar het Nederlandse EU-voorzitterschap in 2029. Stel vast wat de Nederlandse ambities betekenen voor de interdepartementale organisatie vanwege de in toenemende integrale en complexe aard van EU-dossiers.	Het kabinet constateert dat EU-dossiers complexer worden, ook in relatie tot de Nederlandse agenda en de agenda van de EU-instellingen, en waakt daarom dat de EU-strategie afgestemd en coherent blijft. Zie ook reactie op aanbeveling 1.1. Het kabinet heeft hierbij ook extra aandacht voor het Nederlandse EU-voorzitterschap in de tweede helft van 2029.
3.3 Breng per ministerie in kaart welke strategische posities bij de EU in Brussel of in de EU-hoofdsteden belangrijk zijn en de gewenste timing daarvan, houd ook hier het Nederlands voorzitterschap in het vizier. Bespreek of er overlap is en waar samengewerkt kan worden tussen ministeries. Denk aan variatie in de plaatsingen: van hoge tot lage posities, van staf- tot themadirecties en Kabinetten van EU-instellingen, -agentschappen of in een lidstaat die EU-voorzitter is.	Het kabinet is reeds begonnen met het in kaart brengen van strategische posities voor EU-detacheringen. Het ministerie van Buitenlandse Zaken werkt hierbij nauw samen met alle andere departementen, en in het bijzonder met het ministerie van BZK, gezien diens verantwoordelijkheid voor personeel en detacheringen. Zie ook reactie op aanbeveling 2.3.

3.4 Creëer flexibiliteit door het snel beschikbaar kunnen maken van middelen om op kansen in te spelen, zoals de bekostiging van een strategische detachering of extra menskracht bij voor Nederland zeer complexe dossiers.	Het kabinet onderstreept het belang van het snel beschikbaar kunnen maken van middelen om op kansen in te spelen, zoals strategische detacheringen. Het kabinet zal onderzoeken hoe middelen voor strategische detacheringen flexibel en tijdig kunnen worden ingezet. Departementen worden ook aangemoedigd om samen te werken op het gebied voor bekostiging van strategische detacheringen, die voor meerdere departementen van belang zijn, zoals een detachering bij een kabinet van een Commissaris of bij een horizontale plek bij de Europese Commissie. In de praktijk gebeurt dit al.
3.5 Zorg dat tijdelijk gedetacheerden bij een EU-instelling of EU-lidstaat of de PVEU bij terugkeer naar Den Haag een functie bekleden waar hun EU-ervaring en -contacten benut worden.	Het kabinet onderstreept dat een verbetering van de terugkeer van Nederlanders die gedetacheerd waren bij de EU-instellingen, een aandachtspunt is bij strategisch EU-personeelsbeleid. Hun succesvolle terugkeer zorgt ervoor dat de EU-ervaring en -contacten van voormalig gedetacheerden beter benut worden dan nu het geval is. BZ en BZK werken dan ook samen om de terugkeer van gedetacheerden beter te laten verlopen, ook in nauwe samenwerking met de andere departementen. De kennis van EU-gedetacheerden kan immers van grote meerwaarde zijn voor ieder departement.

3.6 Stimuleer medewerkers proactief hun eigen EU-procedurele kennis te vergroten met behulp van een helder overzicht van beschikbare (online) cursussen en trainingen en wijs hen op beschikbare EU-expertise binnen het Rijk. Internationale afdelingen of EU-directies kunnen hierbij ondersteunen.	Zie reactie op aanbeveling 1.7. Het kabinet vindt het belangrijk dat ambtenaren over voldoende EU-kennis beschikken. Het kabinet heeft al een drietal e-learningmodules ontwikkeld om het basisniveau van de kennis over EU-processen en gerelateerde afstemmingstrajecten binnen ministeries te versterken en zal een extra e-learning over het Europees parlement ontwikkelen. Het kabinet zal zich ook inzetten om een centraal Rijksbreed overzicht van alle EU-trainingen te creëren. Verder zal het kabinet dit onderwerp op de agenda blijven zetten in de relevante gremia.
3.7 Blijf het initiatief nemen om ideeën voor overzicht van relevante Nederlandse activiteiten op EU-dossiers Rijksbreed te agenderen in de HCEU, denk aan geschreven en circulerende Nederlandse papers, aflopende en gewenste strategische detacheringen, aantallen IDO's, etc. EU-directies van vakministeries en PVEU kunnen hier actief aan bijdragen vanuit een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel.	Het kabinet onderschrijft het belang van overzicht van relevante Nederlandse activiteiten op EU-dossiers Rijksbreed te agenderen in de HCEU en zal hier dan ook actief op blijven inzetten. Zie ook reacties op aanbevelingen 1.1 en 2.4.