

From: EK-voorzitter <voorzitter@eerstekamer.nl>
Date: Friday, August 21, 2026, 11:41 AM
To: EK-postbus <postbus@eerstekamer.nl>
Subject: FW: AIV Evaluatieverslag en reactie AIV

Attachments:

AIV evaluatie - reactie AIV.pdf
03 Eindrapport evaluatieverslag AIV.pdf

Van: AIV <aiv@minbuza.nl>
Verzonden: vrijdag 21 augustus 2026 08:44
Aan: EK-voorzitter <voorzitter@eerstekamer.nl>
Onderwerp: AIV Evaluatieverslag en reactie AIV

Geachte voorzitter,

In de bijlage van dit bericht stuur ik u het verslag van de evaluatie van de Adviesraad Internationale Vraagstukken en de reactie daarop van de AIV-raad.

Met vriendelijke groet,

Dirk-Jan Koch,
Secretaris-Directeur

Adviesraad Internationale Vraagstukken
Rijnstraat 8 | 2515 XP | Den Haag
Postbus 20061 | 2500 EB | Den Haag

.....
T +31 70 3486060
E AIV@minbuza.nl
W adviesraadinternationalevraagstukken.nl



Help save paper! Do you really need to print this email?

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

Aan
Minister van Buitenlandse Zaken
T.B.W. Berendsen
Postbus 20061
2500 EB Den Haag

Postbus 20061
2500 EB Den Haag
+31 70 348 6060
aiv@minbuza.nl

Datum 7 juli 2026
Betreft Evaluatie Adviesraad Internationale Vraagstukken 2021-2025

Geachte minister,

Conform artikel 28 lid 2 van de Kaderwet Adviescolleges bieden wij u hierbij het evaluatieverslag van de Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV) aan. Dit evaluatieverslag bestaat uit de evaluatie van het functioneren van de adviesraad in de periode 2021-2025 en de reactie op de uitkomsten van de evaluatie vanuit de AIV. De evaluatie is in opdracht van de AIV uitgevoerd door een externe commissie bestaande uit Sven Koopmans (voormalig diplomaat en politicus), Caroline de Gruyter (publicist en Europadeskundige) en Kutsal Yesilkagit (hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Leiden). Het evaluatieverslag wordt tevens aan de minister van Defensie, de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en de minister van Binnenlandse Zaken gestuurd.

Beknopte samenvatting van de evaluatie

De evaluatiecommissie concludeert dat de AIV evident voldoet aan haar wettelijke taak om regering en parlement te adviseren over internationale vraagstukken. De AIV neemt, volgens de evaluatiecommissie, een unieke positie in binnen het nationale en internationale advieslandschap en wordt breed erkend als een gezaghebbende, onafhankelijke en deskundige bron van advies over het Nederlandse buitenlandbeleid. De inhoudelijke kwaliteit, zorgvuldigheid en multidisciplinaire opzet van de adviezen worden door vrijwel alle geïnterviewden unaniem geprezen. Wel wordt het secretariaat als relatief klein bestempeld, en wordt aangeraden dit te versterken in plaats van te laten krimpen.

De evaluatiecommissie constateert dat de adviezen van de AIV regelmatig doorwerken in beleid en politiek debat. AIV-adviezen worden aangehaald in Kamerdebatten, moties en schriftelijke vragen, en hebben aantoonbaar bijgedragen aan beleidswijzigingen en strategische keuzes, onder meer op het terrein van mondiale gezondheidszorg, ontwikkelingssamenwerking, de Afrikastrategie, Oekraïne en het Israëlisch-Palestijns conflict. De wettelijke verankering, inclusief de verplichte kabinetsreactie, geeft de AIV daarbij een institutionele invloed die zich onderscheidt van denktanks en andere kennisinstellingen.

Tegelijkertijd signaleert de evaluatiecommissie diverse aandachtspunten in de organisatie en werkwijze van de AIV. Zo wordt gewezen op het belang van een meer diverse samenstelling van de raad, in het bijzonder versterking van economische en technologische deskundigheid. De huidige commissiestructuur is vanuit de ontstaansgeschiedenis van de AIV te verklaren, maar wordt als deels kunstmatig en beperkend ervaren. Hierdoor komen domein overschrijdende thema's volgens de evaluatiecommissie niet altijd optimaal tot hun recht. Daarnaast acht de



commissie het secretariaat, ondanks een recente groei, kwetsbaar in verhouding tot de omvang en complexiteit van de adviesopdracht.

Met betrekking tot onafhankelijkheid wijst de commissie op de nauwe financiële en organisatorische verwevenheid met het ministerie van Buitenlandse Zaken. Hoewel dit in de onderzochte periode niet tot concrete problemen heeft geleid, acht zij het wenselijk de onafhankelijkheid structureel beter te borgen. Dit kan onder meer door een herziening van de financiële basis. Ook beveelt zij aan de transparantie in de interne besluitvorming te vergroten, de samenwerking tussen raad, commissies en secretariaat te versterken en commissiepraktijken waar mogelijk te harmoniseren.

Ten slotte constateert de evaluatiecommissie dat de AIV haar meerwaarde verder kan vergroten door scherpere keuzes te maken in de adviesagenda en de vorm van de adviezen. Zij pleit voor meer ruimte voor lange-termijn en strategische adviezen, een zorgvuldige begrenzing van het aantal gevraagde adviezen, behoud van capaciteit voor ongevroegde adviezen en, waar passend, kortere en meer toegespitste producten (zoals briefadviezen). Daarnaast ziet de commissie kansen in het versterken van de samenwerking met andere adviesraden.

Reactie van de adviesraad op de aanbevelingen uit de evaluatie

De raad is verheugd over de positieve evaluatie van de commissie en ziet daarin een aanmoediging om de huidige advisering voort te zetten. De raad grijpt de suggesties van de evaluatie graag aan om ervoor te zorgen dat de AIV ook in de veranderende geopolitieke context *fit-for-purpose* blijft en het kabinet en parlement kan blijven voorzien met tijdige, relevante en innovatieve adviezen. De Raad constateert dat voor meerdere aanbevelingen additionele middelen nodig zijn, en kan deze alleen doorvoeren als deze ter beschikking worden gesteld door de betrokken ministeries.

Voor deze brief zijn de elf aanbevelingen uit de evaluatie samengebracht in drie categorieën die achtereenvolgens worden besproken.

1. Institutionele positionering van de AIV¹

De aanbevelingen in deze categorie zien op de institutionele inbedding en onafhankelijkheid van de AIV. De evaluatie adviseert onder andere te streven naar een versterking en verbreding van de financiële basis, bijvoorbeeld via aanvullende structurele bijdragen van andere ministeries dan de huidige 'moederdepartementen', namelijk het Ministerie van Buitenlandse Zaken en het Ministerie van Defensie. Daarnaast adviseert de evaluatiecommissie de samenwerking en zichtbaarheid bij andere departementen te vergroten. Ten slotte adviseert de evaluatiecommissie om de benoemingsstructuur van de raad – binnen de mogelijkheden van de Kaderwet Adviescolleges – te heroverwegen.

Zoals de evaluatie zelf constateert, dienen de aanbevelingen omtrent inbedding, benoeming en financiering te worden gezien binnen het bredere stelsel van adviesraden gezien de mogelijke consequentie en doorwerking op andere adviesraden. Het stelsel van adviesraden valt in belangrijke mate onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), dat bij een eventuele stelselherziening dient te worden betrokken.

De aanbeveling om intensiever samen te werken met departementen bouwt voort op reeds ingezette initiatieven bij de AIV. Recente adviezen die primair of mede op het werkterrein van

¹ In deze categorie vallen aanbevelingen 4, 5 en 10 uit de evaluatie.

andere ministeries betrekking hadden waren het AIV-advies over voedselzekerheid² (mede aangeboden aan het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur), en het advies over migratiepartnerschappen³ (aangevraagd door drie ministeries: Asiel & Migratie, Buitenlandse Zaken en Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking). Andere departementen worden op ambtelijk niveau ook reeds intensiever dan in het verleden betrokken bij de formulering van het werkprogramma van de AIV. De AIV zal zich – in lijn met de aanbevelingen – blijven inspannen om deze interdepartementale samenwerking verder te verdiepen, bijvoorbeeld door op te zoek gaan naar de mogelijkheid om detacheringen van de vakdepartementen naar het AIV secretariaat te organiseren.

2. Kwaliteit en aard van advisering⁴

De aanbevelingen in de tweede categorie hebben betrekking op de kwaliteit en aard van advisering. Onder deze noemer adviseert de evaluatiecommissie om mogelijkheden te zoeken om economische en technologische expertise sterker te verankeren in de raad. Tevens adviseert de evaluatiecommissie om de samenwerking met andere adviesraden te intensiveren om de kwaliteit en beleidsimpact van adviezen te versterken. Daarnaast adviseert zij te investeren in lange-termijn adviezen, ruimte te bewaken voor ongevraagde adviezen en selectief te zijn bij gevraagde adviezen. Ook doet de evaluatiecommissie een aantal aanbevelingen omtrent de wijze van advisering, zoals advisering via briefadviezen of advisering op informele wijze middels werkdiners.

De AIV neemt het grootste deel van de aanbevelingen in deze categorie ter harte. De raad onderschrijft het belang van een evenwichtige variatie in adviesvormen om op een adequate manier een bijdrage te kunnen leveren aan de beleidsvorming, waaronder strategische lange-termijnadviezen, adviezen die meer direct en tijdig op de actualiteit ingaan en een juiste mix van gevraagde en ongevraagde adviezen. De raad neemt daarnaast de aanbevelingen over de wijze van advisering met beknopte formuleringen, uitgewerkte beleidsopties en ruimte voor tegenargumenten ter harte. Ten slotte neemt de raad de aanbeveling over om ook informele vormen van advisering te overwegen.

De aanbevolen verbreding van de economische en technische expertise is de AIV voornemens primair te realiseren door uitbreiding van deze expertise in de raad en commissies zelf. De aanpassing van de bestaande commissiestructuur zal pas in tweede instantie worden overwogen met het oog op het vereiste additionele capaciteitsbeslag van deze optie. Ook op dit terrein zijn al eerste stappen gezet. Per 1 januari 2026 zijn voor de Commissie Europese Integratie twee nieuwe commissieleden aangetrokken met specifieke economische en financiële deskundigheid. Deskundigheid op technologisch vlak zal in de commissies alsmede in de raad worden aangeworven bij de aanstelling van nieuwe commissie- en raadsleden. Waar nodig en indien extra middelen beschikbaar worden gesteld zal een extra zetel worden gecreëerd in de raad of de vaste commissies. Daarnaast zal, waar nodig en afhankelijk van de beschikbare financiële ruimte, tijdelijke externe inhuur worden overwogen. Ten slotte ziet de AIV mogelijkheden om via de aanbevolen intensivering van de samenwerking met andere adviesraden, zoals bijvoorbeeld de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI), de noodzakelijke kennis aan de AIV te verbinden. Daarbij kan worden gedacht aan intensievere kennisuitwisseling, gezamenlijke verkenningen en – waar passend – gezamenlijke adviezen.

² Voedselzekerheid in een wankel wereld | Adviesraad Internationale Vraagstukken

³ Migratie in Partnerschap: Sturen op Recht en Resultaat | Adviesraad Internationale Vraagstukken

⁴ In deze categorie vallen aanbevelingen 1, 7, 8 en 9 uit de evaluatie.



In 2026 adviseerde de jongerendenktank *The West Wing* de AIV om een lid uit het Caribisch deel van het Koninkrijk aan te werven.⁵ De AIV zal de financiële mogelijkheden inventariseren om de inbreng uit de Caribische delen van het koninkrijk te versterken. De AIV acht dat niet alleen in het belang van de uitvoering van de wettelijke taak om te adviseren over de internationale vraagstukken voor het gehele koninkrijk, maar ook in het belang van de diversiteit van expertise, achtergrond en inzichten in de beraadslagingen van de raad.

3. Proces⁶

De aanbevelingen in de laatste categorie betreffen de interne werkwijze van de AIV. Onder deze noemer adviseert de evaluatiecommissie de commissiestructuur te verbeteren, de naam van de Commissie Mensenrechten aan te passen op de breedte van de adviezen van deze commissie, de samenwerking tussen de raad, permanente commissies en secretariaat te versterken, per advies een korte communicatiestrategie te ontwikkelen en de werkdruk op het AIV-secretariaat aan te passen op de beschikbare capaciteit.

De AIV waardeert de door de evaluatiecommissie gedane suggesties, maar constateert tegelijk dat de uitvoeringsmogelijkheden worden begrensd door de huidige taakstelling en de daarmee samenhangende vermindering van het aantal fte in het AIV-secretariaat in de nabije toekomst. De AIV onderschrijft de aandacht van de evaluatiecommissie voor de kwetsbare positie van het secretariaat, mede als gevolg van de relatief kleine omvang en de hoge werkdruk. De borging van de continuïteit en de ondersteuning van de raad en commissies vragen blijvende aandacht. Op basis van deze evaluatie zal de Raad het gesprek met de Ministeries aangaan om te zien of het mogelijk is het secretariaat verder te versterken en om bijvoorbeeld de internationale financiële, economische en technologische kennis te vergroten.

Voorstellen die geen substantiële investering vereisen, zoals het organiseren van een moment van zelfreflectie met raadsleden, commissieleden en het secretariaat zullen ter hand genomen worden. De AIV acht structurele zelfreflectie over vorm en inhoud van groot belang. De AIV zal bezien op welke wijze deze reflectie op een meer systematische wijze kan worden vormgegeven

Ter afsluiting

De raad is de leden van de evaluatiecommissie en de vele experts die zij in het kader van hun onderzoek hebben gesproken zeer erkentelijk. Hun inzichten, resulterend in de conclusies en aanbevelingen van het evaluatieonderzoek, bieden een goede basis om de strategische meerwaarde van de adviesraad in de komende periode verder uit bouwen.

De raad ziet deze reactie uitdrukkelijk als beginpunt van een gesprek over de wijze waarop aan de aanbevelingen van de evaluatiecommissie concreet invulling gegeven kan worden. Graag gaan we hierover met u en alle aangeschreven collega bewindspersonen verder in gesprek.

Hoogachtend,

5.1.2.e

Bert Koenders
Voorzitter AIV

⁵ <https://www.adviesraadinternationalevraagstukken.nl/documenten/2026/06/05/toa-west-wing-een-koninkrijk-nieuwe-generaties>

⁶ In deze categorie vallen aanbevelingen 2, 3, 6 en 11 uit de evaluatie.

Evaluatie Adviesraad Internationale Vraagstukken – 2021-2025

Samenvatting

De Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV) adviseert de Nederlandse regering en het parlement over internationale thema's zoals mensenrechten, vrede en veiligheid, ontwikkelingssamenwerking en Europese integratie. Een externe evaluatiecommissie onderzocht hoe de AIV tussen 2021 en 2025 functioneerde, met aandacht voor organisatie, onafhankelijkheid, kwaliteit van adviezen en impact. Hiervoor interviewde zij de leden van de AIV en haar commissies, alsook het raadssecretariaat. Verder sprak de evaluatiecommissie met voormalige bewindspersonen, politici, ambtenaren, andere adviesraden, denktanks en personen uit de media.

De AIV neemt een unieke positie in binnen het Nederlandse en internationale advieslandschap en geniet stevig gezag als betrouwbare en deskundige bron van advies over Nederlands buitenlands beleid. Geïnterviewden prijzen bijna unaniem de inhoudelijke kwaliteit en zorgvuldigheid van de adviezen en analyses. Ook worden adviezen regelmatig vertaald naar beleid: er zijn tal van voorbeelden van AIV-adviezen die tot beleidswijzigingen hebben geleid en/of zijn aangehaald in politieke debatten.

Tegelijkertijd ziet de evaluatiecommissie mogelijkheden voor verdere versterking van de AIV. Hiertoe doet zij per thema de volgende aanbevelingen:

Raad:

- Versterk aandacht voor een diverse samenstelling van de raad.

Commissies:

- Verbeter de commissiestructuur.
- Institutionaliseer de schrijfgroepen.
- Bezie de selectie van nieuwe leden.
- Wijzig de naam van de Commissie Mensenrechten.

Secretariaat:

- Pas de werkdruk op het secretariaat aan op de beschikbare capaciteit.

Budget:

- Verbreed de financiële basis van de AIV.

Onafhankelijkheid:

- Wijzig de benoemingsstructuur.
- Borg financiële afstand.

Samenwerking tussen raad, permanente commissies en secretariaat:

- Verhoog de transparantie van raadsbesluiten.
- Organiseer een moment van zelfreflectie met de raads- en commissieleden en het secretariaat.
- Harmoniseer commissiepraktijken.
- Herzie de vacatiegeldregeling.

Selectie van adviesonderwerpen:

- Investeer in lange-termijn adviezen en het behandelen van strategische dilemma's.

- Wees selectief bij gevraagde adviezen.
- Bewaak ruimte voor ongevraagde adviezen.

Vorm van de adviezen:

- Formuleer beknopt.
- Overweeg vaker briefadviezen te schrijven.
- Werk beleidsopties uit.
- Overweeg minder adviezen te schrijven.
- Adviseer ook op informele wijze.

Samenwerking met andere adviesraden:

- Versterk de samenwerking met andere adviesraden.

Samenwerking met andere departementen:

- Verbreed de samenwerking met andere ministeries.
- Verbreed de financiële basis.

Publicatie en communicatie:

- Ontwikkel voor elk advies een korte communicatiestrategie.

English summary

The Advisory Council on International Affairs (AIV) advises the Dutch government and parliament on international issues such as human rights, peace and security, development cooperation and European integration. An external evaluation committee examined how the AIV functioned between 2021 and 2025, focusing on organisation, independence, the quality of the advice and impact. To this end, it interviewed the members of the AIV and its committees, as well as the council's secretariat. Furthermore, the evaluation committee spoke with former government ministers, politicians, civil servants, other advisory councils, think tanks, and media representatives.

The AIV occupies a unique position within the Dutch and international advisory landscape and enjoys considerable authority as a reliable and expert source of advice on Dutch foreign policy. Interviewees almost unanimously praise the substantive quality and thoroughness of its advice and analysis. Furthermore, advice is regularly translated into policy: there are numerous examples of AIV advice that have led to policy changes and/or have been cited in political debates.

At the same time, the evaluation committee sees opportunities for further strengthening the AIV. To this end, it makes the following recommendations per theme:

Council:

- Strengthen the focus on a diverse composition of the council.

Committees:

- Improve the committee structure.
- Institutionalise the drafting groups.
- Review the selection of new members.
- Change the name of the Human Rights Committee.

Secretariat:

- Adjust the workload of the secretariat to the available capacity.

Budget:

- Broaden the AIV's financial base.

Independence:

- Change the appointment structure.
- Ensure financial independence.

Cooperation between the council, standing committees and the secretariat:

- Increase the transparency of council decisions.
- Organise a moment of self-reflection with the council and committee members and the secretariat.
- Harmonise committee practices.
- Review the attendance allowance scheme.

Selection of advisory topics:

- Invest in long-term advice and addressing strategic dilemmas.

- Be selective regarding requested advice.
- Ensure there is scope for unsolicited advice.

Form of the advice:

- Formulate concisely.
- Consider writing advisory letters more often.
- Work out policy options.
- Consider writing fewer advisory reports.
- Provide advice informally as well.

Cooperation with other advisory councils:

- Strengthen cooperation with other advisory councils.

Cooperation with other departments:

- Broaden cooperation with other ministries.
- Broaden the financial base.

Publication and communication:

- Develop a brief communication strategy for each advisory report.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
English summary	4
1. Werkwijze	7
1.1. Introductie	7
1.2. Onderzoeksaanpak	7
2. Onderzochte periode: de AIV tussen 2021-2025	9
3. Capaciteit van de AIV	10
3.1. Raad.....	10
3.2. Commissies	10
3.3. Secretariaat.....	13
3.4. Budget	13
3.5. Onafhankelijkheid	14
4. Werkwijze van de AIV.....	16
4.1. Samenwerking tussen raad, permanente commissies en secretariaat.....	16
4.2. Selectie van de adviesonderwerpen	18
4.3. Vorm van de adviezen.....	19
4.4. Samenwerking met andere adviesraden.....	21
4.5. Samenwerking met Buitenlandse Zaken.....	21
4.6. Samenwerking met Defensie en andere departementen	22
4.7. Publicatie en communicatie.....	22
4.8. Verhouding tot Nederlandse en internationale denktanks.....	23
5. Impact van de AIV-adviezen	24
6. Conclusies en aanbevelingen	26
Bijlage – Lijst van geïnterviewden	30

1. Werkwijze

1.1. Introductie

De Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV) werd opgericht in 1997 en heeft tot taak de regering en het parlement te adviseren over internationale vraagstukken, met name op het gebied van mensenrechten, vrede en veiligheid, ontwikkelingssamenwerking en Europese integratie.¹ Als onafhankelijk adviesorgaan valt de AIV onder de Kaderwet Adviescolleges. Volgens deze wet dient elk adviescollege eens per vier jaar een evaluatieverslag op te stellen.

De AIV heeft ervoor gekozen hiervoor een externe evaluatiecommissie aan te stellen. Deze commissie bestaat uit Sven Koopmans (voormalig diplomaat en politicus), Caroline de Gruyter (publicist en Europadeskundige) en Kutsal Yesilkagit (hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Leiden), met Thomas de Weers (ministerie van Buitenlandse Zaken) als secretaris.²

1.2. Onderzoeksaanpak

De opdracht van de AIV was om een evaluatie uit te voeren met een focus op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe heeft de AIV gefunctioneerd tussen 2021 en 2025 in het licht van de wettelijke taakstelling?
- Zijn de organisatie, inrichting en samenstelling van de AIV en het type producten en manier van samenwerken tussen commissies en raad nog adequaat in het huidige tijdsgewricht (geopolitisering, verbinding van beleidsterreinen)?
- Hoe beoordelen de opdrachtgevers (departementen en parlement) en andere externe partijen de gezaghebbendheid en onafhankelijkheid van de AIV, de kwaliteit en toegevoegde waarde van de adviezen, de agenderende functie van de adviesraad, het bereik en de doorwerking van de adviezen en de bijdrage van de AIV aan het politiek-maatschappelijke debat?
- In welke mate zijn de aanbevelingen uit de laatste evaluatie (Berenschot, 2021) uitgevoerd?

Het onderzoek van de evaluatiecommissie heeft een kwalitatief karakter. Allereerst is een bureaustudie uitgevoerd om inzicht te krijgen in feitelijke gegevens, zoals de organisatie-inrichting van de AIV, de aard van de advisering, de beleidsmatige uitgangspunten en de strategische thema's. Voor deze studie heeft de AIV uitgebreide achtergrondinformatie aangeleverd. Vervolgens is informatie over het functioneren van de AIV verzameld via semigestructureerde interviews met medewerkers van de AIV, voormalig bewindspersonen, (top)ambtenaren van verschillende ministeries en andere relevante stakeholders (in de bijlage

¹ Artikel 2 Wet op de Adviesraad Internationale Vraagstukken.

² Ieder van de leden van de evaluatiecommissie was voorafgaand aan dit onderzoek op verschillende manieren persoonlijk en/of professioneel bekend met meerdere leden van de AIV en haar commissies. Voor zover er op specifieke onderdelen sprake zou kunnen zijn van overlap van (eerdere) werkzaamheden hebben zij zich in deze evaluatie terughoudend opgesteld. De secretaris van de evaluatiecommissie is tevens raadsadviseur van de AIV. De evaluatiecommissie vertrouwt er graag op dat de inhoud van dit rapport blijk geeft van haar onafhankelijke blik.

is een overzicht van de geïnterviewden opgenomen).³ Ten slotte is een verdiepend onderzoek uitgevoerd naar een aantal specifieke, representatieve adviezen.⁴

De evaluatiecommissie is aangesteld voor 14 werkdagen. Door deze relatief korte periode waren de onderzoeksmogelijkheden beperkt.

³ Via de website van de AIV heeft de evaluatiecommissie een open uitnodiging geplaatst voor persoonlijke of institutionele bijdragen aan de evaluatie. Deze oproep leverde geen reacties op. Ook Tweede Kamerleden van de Commissie Buitenlandse Zaken zijn breed gecontacteerd. Helaas was slechts een enkeling beschikbaar.

⁴ Hybride dreigingen en maatschappelijke weerbaarheid; De euro op het wereldtoneel; Krimpende maatschappelijke ruimte; Een stabiel en voorspelbaar ODA-budget; Naar een nieuwe koers voor Nederland in het Israëlisch-Palestijnse conflict.

2. Onderzochte periode: de AIV tussen 2021-2025

De evaluatie beslaat de periode van 2021 tot en met 2025, een tijdspanne die werd gekenmerkt door ingrijpende nationale en internationale ontwikkelingen met invloed op de werkzaamheden van de AIV. Internationaal stonden de oorlog in Oekraïne en het conflict in Israël en Gaza centraal; deze gebeurtenissen raakten Nederland direct en leidden tot meerdere AIV-adviezen.

Op nationaal niveau viel de periode op door aanzienlijke volatiliteit. In korte tijd traden drie kabinetten af (Rutte III, Rutte IV en Schoof), terwijl langdurige demissionaire periodes en wisselende parlementaire verhoudingen de continuïteit ondermijnden.

Tot 2022 was Jaap de Hoop Scheffer voorzitter van de AIV; hij werd in januari van dat jaar opgevolgd door Bert Koenders. Marja Kwast was directeur-secretaris tot december 2023, waarna Dirk-Jan Koch haar opvolgde.

Tussen 2021 en 2025 zijn de volgende adviezen uitgebracht:

Jaar	Adviezen
2021	• Sociale bescherming in Afrika • Autonome wapensystemen: het belang van reguleren en investeren
2022	• Keuzes voor de krijgsmacht • Slimme industriepolitiek: een opdracht voor Nederland in de EU • Fundament voor een Nederlandse mondiale gezondheidsstrategie • Mensenrechten: kernbelang in een geopolitiek krachtenveld • Urgentie van een nieuwe Nederlandse Afrika-strategie • De geopolitieke rol van Turkije: trends en toekomstscenario's • De Oekraïne-oorlog als geopolitieke tijdschok
2023	• De euro op het wereldtoneel: de internationale rol van de munt van de EU in geostrategisch perspectief • Klimaatrechtvaardigheid als noodzaak
2024	• Hybride dreigingen en maatschappelijke weerbaarheid • Oekraïne: standvastigheid, weerbaarheid en perspectief • Een stabiel en voorspelbaar ODA-budget • Onlosmakelijk verbonden: SDG's in Nederland en de rest van de wereld • Naar een nieuwe koers voor Nederland in het Israëlisch-Palestijnse conflict
2025	• Krimpende maatschappelijke ruimte: vrijheid en veiligheid onder druk • Nederland, Europa en het Mondiale Zuiden in een veranderende wereldorde • Regie op veiligheid in de ruimte • Meer Europa, minder Amerika: herijking van de trans-Atlantische veiligheidsrelatie • AI: technologie, macht en democratische waarden in het Nederlandse buitenlandbeleid • Daadkracht: EU-hervormingen van GBVB, begroting en rechtsstaat • De kracht van loyale samenwerking binnen de EU

3. Capaciteit van de AIV

In dit hoofdstuk beoordeelt de evaluatiecommissie of de organisatie, inrichting en samenstelling van de AIV nog passen bij de huidige tijd. Hierbij richt het zich op de raad, commissies en het secretariaat, met aandacht voor deskundigheid, diversiteit en taakverdeling. Ook wordt onderzocht hoe de getrapte structuur functioneert en of het budget toereikend is voor de taken.

3.1. Raad

De AIV (ook: 'de raad') bestaat uit negen leden, onder wie de voorzitter. De leden worden bij Koninklijk Besluit voor vier jaar op persoonlijke titel benoemd en zijn herbenoembaar. In 2020 is de wervings- en benoemingsprocedure aangepast met de bedoeling de onafhankelijkheid en diversiteit van de AIV te vergroten. Sindsdien worden vacatures openbaar gepubliceerd in landelijke dagbladen en bestaat de selectiecommissie uit zowel AIV-leden als vertegenwoordigers van het raadssecretariaat.

De samenstelling van de raad is een reflectie van de commissies Vrede en Veiligheid, Mensenrechten, Internationale Ontwikkeling, en Europese Integratie (zie de paragraaf 3.2. Commissies). Elke voorzitter en vicevoorzitter van deze vier commissies is raadslid. Dat betekent dat er twee personen zijn met een achtergrond in veiligheid, twee in Europese zaken, twee in internationale ontwikkeling en twee in mensenrechten. Deze opzet waarborgt de diversiteit langs de lijnen van de commissies. Tegelijkertijd betekent dit dat het moeilijk is om personen met een achtergrond buiten deze expertisegebieden zitting te laten nemen in de raad. Verschillende geïnterviewden geven aan dat economische en technologische expertise in de raad lijkt te ontbreken. Ook de diversiteit in leeftijd en politieke kleur werden door sommige geïnterviewden als aandachtspunten genoemd.

Aanbevelingen

- **Versterk aandacht voor een diverse samenstelling van de raad**
 - Bewaak de diversiteit in de samenstelling van de AIV (leeftijd, politieke achtergrond, expertise) en neem dit structureel mee bij benoemingen en herbenoemingen.
 - Zoek mogelijkheden om economische en technologische expertise sterker te verankeren in de raad.
 - Overweeg herinrichting van de huidige commissiestructuur, opdat zowel in de commissies als via hun voorzitter en vicevoorzitter in de raad relevante economische en technologische expertise wordt geborgd (zie ook paragraaf 3.2. Commissies).

3.2. Commissies

De AIV is ontstaan uit een fusie van drie adviescommissies: de Adviescommissie Mensenrechten en Buitenlands Beleid, de Adviesraad Vrede en Veiligheid en de Nationale Adviesraad voor Ontwikkelingssamenwerking. Tijdens de herziening van het adviesstelsel in

de jaren negentig zijn deze drie commissies samengevoegd in de AIV. Daarnaast is toen voor het thema Europese integratie een commissie opgericht.⁵

De AIV kent nu vier permanente commissies: Vrede en Veiligheid (CVV), Mensenrechten (CMR), Internationale Ontwikkeling (CIO) en Europese Integratie (CEI). Per 1 januari 2025 is de naam van de Commissie Ontwikkelingssamenwerking gewijzigd in Commissie Internationale Ontwikkeling om beter aan te sluiten bij het bredere thematische domein dat zij bestrijkt.

Elke permanente commissie bestaat uit maximaal 15 leden, exclusief de voorzitter en vicevoorzitter. Leden worden benoemd voor een termijn van vier jaar, met de mogelijkheid tot eenmalige herbenoeming. Bij de samenstelling van de commissies streeft de AIV naar diversiteit in achtergrond en expertise. De commissies zijn de afgelopen jaren volgens geïnterviewden meer divers geworden door verjonging, een grotere genderbalans en de instroom van expertise uit het bedrijfsleven.

De huidige indeling van de commissies – CVV, CEI, CMR en CIO – heeft een historische achtergrond en biedt voordelen zoals verbondenheid en continuïteit. Veel geïnterviewden zien de indeling echter als kunstmatig en beperkend, met name omdat multidisciplinaire thema's niet altijd binnen één commissie passen.

Voor veel recente rapporten heeft de AIV dit probleem geadresseerd door het instellen van gecombineerde commissies of schrijfgroepen waarin leden van verschillende commissies samenwerken. Deze samenwerkingsvormen werken goed, aldus geïnterviewden, omdat de overschrijding van de traditionele commissiegrenzen bijdraagt aan de kwaliteit van de adviezen. Diverse commissieleden merken tegelijkertijd op dat dit de rol van de afzonderlijke commissies beperkt, inclusief hun invloed op de aanpassingen op adviezen op hun terrein, waar de raad toe kan besluiten.

Sommige geïnterviewden opperden ook de mogelijkheid om leden van de commissies te rouleren, ter versterking van de diversiteit aan achtergronden, en ter versterking van het *esprit de corps*.

Het ontbreekt de AIV aan een duidelijk forum voor internationale economische, financiële en technologische aspecten van haar werkveld, terwijl deze onderwerpen steeds belangrijker blijken. De recente opname van individuele economische experts in de CEI en van experts uit het bedrijfsleven in de CVV is hiervoor slechts een gedeeltelijke oplossing. Het is daarnaast opvallend dat de commissies van de AIV geen directe aansluiting vinden bij het Directoraat-Generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen van het ministerie van BZ.

De afweging van andere waarden en belangen wordt niet gestimuleerd door de afbakening tussen verschillende commissies. Ook noemen diverse geïnterviewden, waaronder leden van de commissies zelf, de behoefte aan stemmen die kritischer staan ten aanzien van het eigen werkveld en/of grensoverschrijdende expertise inbrengen.

Het is daarom raadzaam om te onderzoeken of de huidige commissiestructuur gemoderniseerd kan worden, zodat deze beter aansluit bij de actuele uitdagingen, en opdat

⁵ Kamerstukken II 1996/1997, 25465, nr. 3 (MvT bij de Wet op de Adviesraad Internationale Vraagstukken).

de afweging van verschillende waarden en belangen duidelijk geborgd wordt.⁶ Hoewel een dergelijke aanpassing in formele zin waarschijnlijk een wetswijziging vereist, kan dit het functioneren van de AIV verbeteren.

Daarnaast zijn ook verschillende *de facto* wijzigingen mogelijk, voortbouwend op de praktijk van de divers samengestelde schrijfgroepen. Ook kan bij de werving en selectie van nieuwe leden rekening worden gehouden met grensoverschrijdende competenties en perspectieven.

Diverse geïnterviewden wezen hierbij ook op het belang van leden die een meer nationaal perspectief hebben en bijvoorbeeld expertise hebben inzake de impact van internationale ontwikkelingen op de Nederlandse samenleving; zij kunnen zich momenteel mogelijk minder geroepen voelen zich aan te melden voor een commissie.

Daarnaast valt op dat de naamgeving van de commissie Mensenrechten beperkter is dan het feitelijk door de commissie bestreken terrein. De commissie houdt zich bijvoorbeeld ook bezig met rechtsstatelijkheidsvragen en de internationale rechtsorde.

Aanbevelingen

- **Verbeter de commissiestructuur**
Onderzoek of en hoe de commissiestructuur verbeterd kan worden, bijvoorbeeld door een commissie (geo)economie, handel en financiën toe te voegen, al dan niet tezamen met een focus op technologie. Overweeg daarvoor de omvang van de individuele commissies te verkleinen.
- **Institutionaliseer de schrijfgroepen**
Onderzoek hoe het bestaan van commissie-overstijgende schrijfgroepen een stabiele vorm kan krijgen, waarbij duidelijkheid bestaat over de betrokkenheid van de vaste commissies en over de redactie van het rapport.
- **Bezie de selectie van nieuwe leden**
Stimuleer ook rekrutering van leden die expertise hebben op het gebied van impact van internationale ontwikkelingen op Nederland zelf.
- **Wijzig de naam van de Commissie Mensenrechten**
Een mogelijke benaming: 'Commissie Internationale Rechtsorde'. Coördineer hierbij ook met de externe Commissie van Advies inzake Volkenrechtelijke Vraagstukken (CAVV).

⁶ Kamerstukken II 1996/1997, 25465, nr. 3 (MvT bij de Wet op de Adviesraad Internationale Vraagstukken): "In het kader van de evaluatie die ingevolge artikel 28, tweede lid, van de Kaderwet adviescolleges elke vier jaar zal dienen plaats te vinden zal worden gezien of zowel het voorgestelde systeem van vier permanente commissies als het aantal daarin te benoemen leden anders dan uit het midden de structuur van de Adviesraad voldoet."

3.3. Secretariaat

Een secretariaat ondersteunt werkzaamheden van de AIV en heeft daarbij een cruciale rol: het schrijft adviezen, voert onderzoek uit en organiseert interviews en evenementen. Naast de secretaris-directeur bestaat het AIV-secretariaat uit:

- 7 raadsadviseurs (1 plaatsvervangend secretaris-directeur, 6 raadsadviseurs, waarvan 2 tijdelijke)
- 2 projectsecretarissen (waarvan 1 parttime)
- 1 managementondersteuner
- 1 directiesecretaris (financiën)
- 1 communicatieadviseur (parttime)

Sinds de evaluatie door Berenschot van 2021 groeide het secretariaat van 7 fte in 2022 naar 10 fte nu, maar volgens sommige geïnterviewden blijft de capaciteit ontoereikend en kwetsbaar, zeker nu het secretariaat door recente bezuinigingen weer 1 fte zal moeten inleveren. Hierbij valt op dat het secretariaat van de AIV nu al aanzienlijk kleiner is dan dat van andere adviesraden.

De adviestrajecten vinden vaak plaats onder tijdsdruk. Door de kleine omvang van het secretariaat is de organisatie daardoor gevoelig voor verstoringen: het uitvallen van één medewerker kan al leiden tot vertragingen. Hieraan draagt bij de toenemende vraag naar adviezen vanuit ministeries en de Tweede Kamer, en de ambitie van de AIV om zelf initiatieven te ontwikkelen. Dit vergroot de kwetsbaarheid, tenzij de taken van het secretariaat worden verminderd.

Aanbeveling

- **Pas de werkdruk op het secretariaat aan op de beschikbare capaciteit.**
Voor het functioneren van de AIV zou versterking van het secretariaat geëigend zijn. Dit zou ook proportioneel zijn in verhouding met vergelijkbare adviesraden. Het is te onderzoeken of het secretariaat kan worden uitgebreid door middel van ondersteuning door andere ministeries (zie paragraaf 3.4. Budget).

3.4. Budget

Het structurele programmaproject van de AIV bedroeg tot en met 2025 jaarlijks 597.000 euro, waarbinnen het ministerie van Defensie 74.000 euro bijdroeg voor operationele kosten. Vanuit het ministerie van BZ is de bijdrage aan het programmaproject vanaf 2026 lager door bezuinigingen, maar dit wordt gecompenseerd door een hogere bijdrage van het ministerie van Defensie. Eerder droeg ministerie van Defensie 20 procent bij aan het programmaproject; vanaf het midden van 2025 is dit verhoogd naar 25 procent. De personeelskosten van het AIV-secretariaat vallen buiten dit budget. Zij worden gedragen door de ministeries van BZ en Defensie volgens dezelfde verdeelsleutel.

Opvallend is dat andere ministeries geen financiële bijdrage leveren, terwijl de AIV ook voor hen relevante adviezen opstelt. Zo verschenen in de onderzochte periode rapporten over de

euro (aangeboden aan de minister van Financiën), slimme industriepolitiek (relevant voor Economische Zaken en Klimaat) en mondiale gezondheidszorg (relevant voor VWS).

Deze thematische breedte onderstreept de noodzaak van een breder gedragen financieringsmodel, waarbij ook andere betrokken ministeries bijdragen aan de kosten. Dit zou de financiële basis van de AIV versterken en met name het secretariaat ten goede kunnen komen.

Aanbevelingen

- **Verbreed de financiële basis van de AIV**

Onderzoek de mogelijkheden voor structurele financiële bijdragen van andere ministeries aan het AIV-budget. Een dergelijke verbreding van de financieringsbasis kan niet alleen de gevolgen van de bezuinigingen compenseren, maar ook bijdragen aan een versterking van de capaciteit van het secretariaat.

3.5. Onafhankelijkheid

De AIV valt onder de Kaderwet Adviescolleges, een wet die de onafhankelijke en onpartijdige werkwijze van adviescolleges waarborgt. Daarnaast wordt de AIV gereguleerd door de eigen Wet op de Adviesraad Internationale Vraagstukken. Hierdoor kan de AIV zowel gevraagde als ongevraagde adviezen op eigen initiatief en naar eigen inzicht vormgeven.

In de praktijk zijn er echter feitelijke en/of potentiële verbindingen die de onafhankelijkheid van de AIV kunnen beïnvloeden. De raad is nauw verbonden met het ministerie van BZ: de raadsleden worden benoemd en herbenoemd op voordracht van de minister van BZ, het budget wordt grotendeels door BZ verstrekt, en het secretariaat bestaat uit BZ-medewerkers (met uitzondering van de CVV-raadsadviseur). Hoewel geen van de geïnterviewden dit als een direct probleem heeft aangemerkt, kan dit in de toekomst veranderen. Met name de procedure voor herbenoeming kan ruimte bieden voor ongewenste invloed op de adviezen of resulteren in zelfcensuur.

Dit geldt niet alleen voor de AIV, maar waarschijnlijk ook voor andere adviesraden die onder de Kaderwet Adviescolleges vallen. Het is daarom positief dat het regeerakkoord 'Aan de slag' de toezegging bevat dat de regering de onafhankelijkheid van adviesraden wil vergroten.

Aanbevelingen

- **Wijzig de benoemingsstructuur**

Overweeg een eenmalige benoeming, zo mogelijk van langere duur dan de huidige vier jaar. Dit voorkomt dat raadsleden rekening houden met een eventuele herbenoeming bij het opstellen van adviezen. Hiertoe zou de Kaderwet Adviescolleges mogelijk moeten worden gewijzigd. Als een wijziging van deze kaderwet onmogelijk blijkt, voer dan een eenmalige benoemingstermijn in van vier jaar, zonder mogelijkheid tot verlenging.

- **Borg financiële afstand**

Onderzoek de mogelijkheden om de financiële onafhankelijkheid van het ministerie van BZ te vergroten. Zie ook de aanbeveling bij paragraaf 3.4. Budget.

4. Werkwijze van de AIV

In dit hoofdstuk beoordeelt de evaluatiecommissie de werkwijze van de AIV: hoe draagt deze bij aan de beoogde resultaten? Hierbij is gekeken naar de samenwerking tussen de raad, de commissies en het secretariaat, de selectie van adviesonderwerpen, de vorm van adviezen, en de samenwerking met andere adviesraden, BZ en andere ministeries.

4.1. Samenwerking tussen raad, permanente commissies en secretariaat

Het AIV-adviesproces verloopt gestructureerd en begint met een aanvraag van een ministerie of Kamer – of eigen initiatief – gevolgd door fases van onderzoek, schrijven en ten slotte consensusvorming in commissies en raad.

Procesfasen:

- **Startnotitie:** een raadsadviseur bereidt een document voor waarin de grote lijnen van het advies worden uitgezet; de relevante commissie bespreekt dit.
- **Interviews/onderzoek:** het secretariaat en commissieleden interviewen experts en doen zelfstandig onderzoek.
- **Schrijfproces:** de raadsadviseur schrijft de verschillende hoofdstukken met een schrijfgroep uit commissieleden.
- **2/3-notitie:** de raad bespreekt een concept van het advies en scherpt aan.
- **Eindconcept en vaststelling:** finale raadsvergadering waarin de raad bij consensus het advies vaststelt. Dit wordt gevolgd publicatie en vaak een publieke presentatie.

De AIV kent een duidelijke tweetrapsstructuur in de samenwerking tussen de raad en haar commissies. Commissieleden brengen expertise in en zijn intensief betrokken bij de voorbereiding van adviezen: van de startnotitie en interviews tot de conceptversie. Vervolgens is het de taak van de raad om tot consensus te komen en de finale keuzes te maken. Deze werkwijze leidt, volgens geïnterviewden, tot genuanceerde en weloverwogen adviezen. Een belangrijke versterking hiervan is het toenemende gebruik van gecombineerde commissies en schrijfgroepen. Deze doorbreken de traditionele scheidslijnen tussen de commissies en verhogen de diversiteit aan perspectieven.

Deze werkwijze kent echter ook kritische kanttekeningen. Een belangrijk punt van zorg is de transparantie in de besluitvorming. Diverse commissieleden ervaren de raadsbesluitvorming vaak als een *black box*: nadat zij hun rapporten hebben opgeleverd, blijft onduidelijk waarom bepaalde expertinput niet of niet volledig wordt overgenomen. Dit gebrek aan inzicht leidt bij sommigen tot onvrede, met name wanneer er in een laat stadium nog principiële of technische aanpassingen worden doorgevoerd.

Daarnaast zijn er praktische belemmeringen die de effectiviteit van de commissies ondermijnen. Zo ontvangen commissieleden weliswaar vacatiegeld voor vergaderingen, maar niet voor interviews of schrijfwerk. Dit ondermijnt de motivatie en beperkt de inzet van commissieleden – die er meestal een voltijdsbaan op na houden.

Het viel de evaluatiecommissie op dat iedere commissie een sterk eigen vergadercultuur lijkt te hebben, zonder dat de leden noodzakelijk een helder beeld hebben van die verschillen. Dit kan effect hebben op hoe de uiteindelijke besluitvorming in gemengde schrijfgroepen en in de raad plaatsvindt.

Een belangrijk aandachtspunt is dat er geen structurele reflectie plaatsvindt op het interne functioneren van de AIV als geheel. Hoewel binnen de afzonderlijke commissies wel gesprekken over het eigen functioneren worden gevoerd, ontbreekt een gezamenlijke evaluatie tussen de raad, de commissies en het secretariaat. Hierdoor mist de AIV een organisatie-brede zelfreflectie op haar werkwijze en de mogelijkheden om deze te verbeteren. Dit beperkt het vermogen om als organisatie te leren en de interne samenwerking te optimaliseren.

De jaarlijkse "AIV-themadag" – het enige moment waarop raads- en commissieleden gezamenlijk bijeenkomen – biedt een geschikt platform om deze reflectie te organiseren. Hier kunnen knelpunten worden geïdentificeerd, ervaringen worden uitgewisseld en gezamenlijk aan verbeteringen worden gewerkt. Nog effectiever zou het zijn om hiervoor een aparte, specifiek gerichte bijeenkomst te organiseren, zodat voldoende ruimte en aandacht is voor een diepgaande evaluatie van het interne functioneren.

Aanbevelingen:

- **Verhoog de transparantie van raadsbesluiten**

Dit kan bijvoorbeeld door:

- Een gestructureerde terugkoppeling te integreren in commissievergaderingen, waarin de overwegingen van de raad helder worden uiteengezet.
- Commissieleden uit te nodigen bij relevante raadsvergaderingen, zodat zij direct betrokken zijn bij de besluitvorming en inzicht krijgen in het proces. Dit kan het begrip vergroten en de betrokkenheid en motivatie van commissieleden versterken.

- **Organiseer een moment van zelfreflectie met de raads- en commissieleden en het secretariaat**

Stel een jaarlijkse gezamenlijke reflectiesessie in. Tijdens deze sessie kunnen de volgende onderwerpen aan bod komen:

- Evaluatie van de taakverdeling tussen raad, commissies en secretariaat, om verwachtingen te verhelderen en knelpunten te identificeren.
- Uitwisseling van ervaringen en *best practices* om te leren van elkaars werkwijzen en successen.
- Verbeterpunten voor de interne processen, zoals communicatie, besluitvorming en werkdruk.
- Verschillende inzichten over de focus van de AIV, waaronder duiding en agendering, doelgroepidentificatie, en korte- en lange termijn advisering.

- **Harmoniseer commissiepraktijken**

De commissies binnen de AIV werken op verschillende manieren, wat leidt tot verschillen in tevredenheid en mogelijk in effectiviteit. Om de kwaliteit en

consistentie te waarborgen, wordt aanbevolen om de verschillende werkwijzen waar mogelijk te harmoniseren.

- **Herzie de vacatiegeldregeling**

Faciliteer de inhoudelijke betrokkenheid van commissieleden door middel van een redelijke vergoeding voor gedaan werk. Dit kan ook de potentiële bijdrage van niet-gepensioneerden vergroten. Wellicht is hiervoor een beperkte reductie van het totaal aantal commissieleden te overwegen.

4.2. Selectie van de adviesonderwerpen

De AIV heeft een dubbele rol: enerzijds brengt zij gevraagde adviezen uit op verzoek van regering of parlement, anderzijds initieert zij ongevraagde adviezen als reactie op belangrijke internationale ontwikkelingen. De onderwerpkeuze voor gevraagde adviezen wordt deels voorbereid via het jaarlijkse werkprogramma, dat in overleg met de permanente Kamercommissies voor Buitenlandse Zaken wordt vastgesteld. Dit programma, met voorstellen voor de komende drie jaar, wordt jaarlijks geactualiseerd en biedt structuur aan de adviesagenda.

Sinds enkele jaren vindt er, mede naar aanleiding van een aanbeveling van Berenschot, overleg plaats tussen de bestuursraden van BZ en Defensie over het conceptwerkprogramma. Sinds 2024 wordt dit concept ook besproken in de CORIA – het hoogambtelijk overleg van directeuren verantwoordelijk voor internationale zaken bij verschillende ministeries. Uiteindelijk keurt de minister van Buitenlandse Zaken het definitieve programma goed, dat vervolgens met de AIV en de Kamercommissies voor Buitenlandse Zaken wordt besproken.

Hoewel de procedure voor onderwerpskeuze ervoor zorgt dat de AIV adviseert over actuele en beleidsrelevante thema's, is er ook kritiek op de ondoorzichtigheid van het proces. Enkele geïnterviewden wezen erop dat de oorsprong van een advies soms gedeeltelijk gevraagd en gedeeltelijk ongevraagd is, en het onderscheid dus niet te strikt moet worden gezien.

Betrokkenen – bijvoorbeeld in commissies – missen duidelijke criteria voor de selectie van onderwerpen. Daarnaast klinkt er een breed gedragen pleidooi voor meer aandacht voor lange termijn trends en afweging van strategische dilemma's. Dit zou de AIV beter kunnen onderscheiden van actualiteits-gedreven denktanks en haar positie als onafhankelijk en toekomstgericht adviesorgaan versterken. Hierbij heeft de AIV ook de mogelijkheid om verschillende kanten van strategische dilemma's te bestrijken, zonder daarbij noodzakelijk een eenduidige conclusie te trekken.

Een andere observatie is dat adviesaanvragen van ministeries, begrijpelijkerwijs, vaak dicht bij de beleidspraktijk blijven. Dit zorgt zichtbare relevantie voor direct betrokkenen, maar beperkt tegelijkertijd de ruimte om nieuwe thema's aan te snijden.

Daarnaast blijft door het hoge aantal gevraagde adviezen relatief weinig ruimte voor ongevraagde adviezen, terwijl juist deze adviezen, zoals over het Israëlisch-Palestijns conflict, het Mondiale Zuiden of ODA, volgens sommige geïnterviewden grote meerwaarde bieden.

Een mogelijke deeloplossing is dat de AIV, wanneer het aantal gevraagde adviezen te hoog oploopt, selectiever wordt en bepaalde adviesaanvragen afwijst, met een beroep op de beperkte capaciteit.

Aanbevelingen

- **Investeer in lange-termijn adviezen en het behandelen van strategische dilemma's**
Benut de bijzondere potentie van de AIV om adviezen te geven over ontwikkelingen en beleidsopties voor de lange termijn. Bezie daarnaast ook hoe adviezen, zowel voor de korte als de langere termijn, beleidsmakers kunnen meenemen in het afwegen van verschillende strategische keuzemogelijkheden.
- **Wees selectief bij gevraagde adviezen**
Wanneer het aantal adviesaanvragen te hoog oploopt, zal de AIV bepaalde verzoeken moeten afwijzen, met een beroep op de beperkte capaciteit.
- **Bewaak ruimte voor ongevraagde adviezen**
Gezien de toegevoegde waarde van ongevraagde adviezen moet voorkomen worden dat er onvoldoende capaciteit beschikbaar is om ze te leveren.

4.3. Vorm van de adviezen

De AIV brengt adviezen uit in twee hoofdvormen: normale adviezen en briefadviezen.

- **Normale adviezen** beslaan doorgaans vijftig tot zeventig pagina's (exclusief bijlagen) en bevatten maximaal tien aanbevelingen.
- **Briefadviezen**, letterlijk opgesteld in de vorm van een brief, zijn compacter (vijftien tot twintig pagina's exclusief bijlagen) en bevatten meestal vijf beknopte aanbevelingen. Deze vorm wordt vooral ingezet wanneer snelheid belangrijk is.

De adviezen van de AIV worden praktisch unaniem door geïnterviewde afnemers van de rapporten hoog gewaardeerd om hun inhoudelijke kwaliteit en nuance. Door de betrokkenheid van verschillende commissies en experts worden onderwerpen vanuit meerdere perspectieven belicht, wat resulteert in evenwichtige, goed onderbouwde en diepgaande adviezen. Deze werkwijze zorgt ervoor dat de adviezen niet alleen als betrouwbaar worden ervaren, maar ook als een waardevolle bron van analyse en inzicht.

Bovendien draagt de consensusgerichte besluitvorming binnen de AIV bij aan de autoriteit en geloofwaardigheid van de adviezen. Doordat ze breed gedragen worden binnen de raad, hebben ze meer gewicht in het politieke en maatschappelijke debat. Dit versterkt de positie van de AIV als een onafhankelijk en gezaghebbend adviesorgaan. De optie van het invoegen van *dissenting opinions* werd genoemd door enkele geïnterviewden, maar afgewezen door een ruime meerderheid. Diverse geïnterviewden noemden wel de wenselijkheid dat adviezen ook tegenargumenten ruim belichten, en waar mogelijk een menu aan opties bieden in plaats van een enkele adviesrichting.

De gestructureerde opbouw van de adviezen wordt als sterk punt ervaren. Door het stapsgewijze proces – van startnotitie tot eindconcept – worden relevante aspecten van een

onderwerp systematisch behandeld. Dit zorgt voor een heldere en logische opbouw, die het voor lezers gemakkelijker maakt om de redenering en conclusies te volgen.

Ondanks deze sterke punten zijn er verschillende aandachtspunten:

1. **Lengte:** Veel adviezen worden als lang ervaren. In een drukke beleidsomgeving, kan een omvangrijk rapport van vijftig pagina's een drempel vormen. Dit kan ertoe leiden dat adviezen niet of slechts gedeeltelijk worden gelezen.
2. **Scherpte:** De consensusgerichte aanpak van de AIV zorgt weliswaar voor genuanceerde adviezen, maar kan ook leiden tot een afvlakking van standpunten. Adviezen worden soms als te algemeen of te voorzichtig ervaren, waardoor ze minder richtinggevend zijn. Sommige geïnterviewden hebben behoefte aan duidelijkere, concrete aanbevelingen.
3. **Timing en actualiteit:** De adviezen hebben lange doorlooptijd: voor gevraagde adviezen kan het meer dan een jaar duren. Dit kan ertoe leiden dat adviezen te laat verschijnen om nog relevant te zijn. In een snel veranderende wereld kan actualiteit cruciaal zijn. Kortere adviezen, zoals briefadviezen, lijken voor actuele onderwerpen beter aan te sluiten bij de behoefte.
4. **Kwantiteit:** Meerdere geïnterviewden benadrukten dat de AIV een groot aantal adviezen publiceert, en dat dit mogelijk de koste kan gaan van de impact.

Daarnaast noemden enkele betrokkenen de mogelijkheid voor bewindspersonen om de AIV uit te nodigen voor een informeel werkdiner. Dit zou inhoudelijke uitwisseling bevorderen, in kunnen spelen op relevante ontwikkelingen, en de band tussen bewindspersonen en de AIV kunnen versterken.

Aanbevelingen

- **Formuleer beknopt**
Streef waar mogelijk naar kortere adviezen met duidelijke conclusies.
- **Overweeg vaker briefadviezen te schrijven**
Versnel het adviesproces waar mogelijk, bijvoorbeeld door – voor actuele onderwerpen – vaker gebruik te maken van briefadviezen.
- **Werk beleidsopties uit**
Waar relevant kan een advies meer gedetailleerd een keuzemenu presenteren en beredeneren. Dit kan ook ruimte bieden voor het uitwerken van tegenargumenten.
- **Overweeg minder adviezen te schrijven**
Om organisatorische aanbevelingen uitvoerbaar te maken is het raadzaam om het aantal adviezen te beperken (zie ook paragraaf 4.2. Selectie van adviesonderwerpen).
- **Adviseer ook op informele wijze**
Overweeg het aanbieden van een informeel werkdiner voor bewindspersonen en de AIV.

4.4. Samenwerking met andere adviesraden

De AIV heeft in de onderzochte periode met twee andere adviesraden samengewerkt, namelijk met de Commissie van Advies inzake Volkenrechtelijke Vraagstukken (CAVV), o.a. voor het advies 'Regie op veiligheid in de ruimte' en met de Adviesraad Migratie aan een nog te publiceren advies over migratiepartnerschappen. De CAVV en de Adviesraad Migratie ervaren de samenwerking met de AIV als goed en constructief. Wel wordt de organisatiestructuur van de AIV als complex beschouwd. Met een raad, verschillende commissies en schrijfgroepen kent de AIV een gelaagde opzet, die voor externe partijen niet altijd even transparant of toegankelijk is (zie paragraaf 4.1 Samenwerking tussen raad, permanente commissies en secretariaat). Deze structuur kan efficiënte samenwerking in de weg staan, met name door onduidelijkheid over besluitvormingsprocessen binnen de AIV, maar lijkt dit vooralsnog niet te hebben gedaan.

Adviezen die voortkomen uit samenwerking tussen verschillende adviesraden worden door geïnterviewden zeer gewaardeerd. Dit roept de vraag op of de AIV vaker en structureler zou kunnen samenwerken met andere adviesorganen. Nederland beschikt immers over een breed scala aan adviesraden, waarvan meerdere relevant zijn voor het buitenlands beleid. Een versterkte samenwerking met organisaties zoals de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid of de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) zou tot interessante resultaten kunnen leiden.

Aanbevelingen

- **Versterk de samenwerking met andere adviesraden**
Werk intensiever samen met andere adviesraden om de kwaliteit en beleidsimpact van adviezen te versterken.

4.5. Samenwerking met Buitenlandse Zaken

Het ministerie van BZ is de belangrijkste opdrachtgever: hoewel de AIV zowel gevraagd als ongevraagd adviseert, komen de meeste adviezen op verzoek van BZ of het parlement. Uit de interviews blijkt dat de samenwerking tussen de AIV en BZ in het algemeen goed en constructief verloopt. Deze samenwerking wordt vormgegeven door regelmatig overleg over het werkprogramma en inhoudelijke behoeften (zie ook paragraaf 4.2 Selectie van Adviesonderwerpen). Hierbij spelen de ambtelijke contactpersonen een belangrijke rol: zij fungeren als schakel tussen de AIV en BZ, begeleiden adviesaanvragen, signaleren momenten van beleidsrelevantie en bewaken de voortgang. Daarnaast zijn raadsadviseurs actief betrokken bij het genereren van adviesvragen binnen BZ.

De verplichte kabinetsreactie op adviezen van de AIV fungeert als een belangrijke schakel tussen de adviezen en het uiteindelijke beleid. Echter, deze reacties zijn vaak van algemene aard, waardoor ze niet altijd bruikbaar zijn om beleidsmatige doorwerking te meten (zie hoofdstuk 5 Impact). De AIV kan overwegen om na publicatie van de kabinetsreactie in gesprek te gaan met het ministerie over de inhoud ervan.

4.6. Samenwerking met Defensie en andere departementen

De AIV is het meest gericht op de ministerie van BZ en daarnaast dat van Defensie. Recentelijk werden adviezen ook aangeboden aan andere ministeries. Zo werd het advies over de euro overhandigd aan de minister van Financiën, en het advies over klimaat aan de minister van Economische Zaken en Klimaat (EZK). Deze ontwikkeling illustreert dat de AIV meer portefeuilles bedient en dat andere beleidsterreinen internationaler zijn geworden.

In het kader van de potentieel brede belangstelling voor de AIV-adviezen hebben sommige geïnterviewden geopperd om de adviezen breder te presenteren en meer af te stemmen met andere ministeries. Nu wordt de AIV vooral sterk geassocieerd met BZ, wat de zichtbaarheid en bereidwilligheid bij andere ministeries om adviezen aan te vragen beperkt. Een meer proactieve benadering, waarbij de AIV andere ministeries contacteert en relevante adviezen aanbiedt, zou hierbij kunnen helpen. Zo zou de AIV, net als de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, kunnen aanbieden adviezen te presenteren in bestuursraden van andere ministeries.

Aanbevelingen

- **Verbreed de samenwerking met andere ministeries**
Versterk de zichtbaarheid en impact van AIV-adviezen bij andere ministeries dan BZ en Defensie onder meer door deze waar mogelijk te presenteren in de bestuursraden van relevante ministeries.
- **Verbreed de financiële basis**
Onderzoek of de financiële basis kan worden versterkt door structurele bijdragen van andere ministeries (zie ook paragraaf 3.4 Budget).

4.7. Publicatie en communicatie

De AIV heeft haar zichtbaarheid en impact vergroot door een communicatieadviseur aan te trekken. Dit past bij de aanbeveling van Berenschot om doelgerichter te werken aan de doorwerking van adviezen. Tijdens de onderzochte periode was de AIV vaker in de media te zien, met aandacht in landelijke kranten als *NRC*, *de Volkskrant* en *Trouw*, en in programma's als *Nieuwsuur*. De publieke bijeenkomsten in Nieuwspoort en elders hebben hier zeker aan bijgedragen.

Met deze presentaties richt de AIV zich vooral op politici en beleidsmakers. Berenschot adviseerde eerder om de publieke waarde en het draagvlak te vergroten. De evaluatiecommissie begrijpt dat de AIV bewust deze aanbeveling niet heeft gevolgd. Veel geïnterviewden steunen de keuze van de AIV om zich primair op regering, parlement en beleidsmakers te richten. De adviezen blijven daardoor vaker binnen de 'Haagse bubbel', maar bereiken wel de juiste groep mensen. Door identificatie van een beperkte doelgroep zijn de adviezen van grotere praktische waarde.

Wel is opvallend dat niet elk advies publiekelijk wordt gepresenteerd, terwijl dit juist een kans biedt om meer beleidsmakers – en eventueel een breder publiek – te bereiken.

Aanbevelingen

- **Ontwikkel voor elk advies een korte communicatiestrategie**
De communicatiestrategie kan gericht zijn op beleidsimpact en zichtbaarheid.

4.8. Verhouding tot Nederlandse en internationale denktanks

De AIV neemt een unieke positie in binnen het Nederlandse en internationale advieslandschap. Wat de AIV onderscheidt van denktanks is de wettelijke verankering als onafhankelijk adviesorgaan voor de Nederlandse regering en het parlement, gecombineerd met een specifieke focus op buitenlandbeleid. Deze wettelijke status zorgt ervoor dat de AIV een verplichte kabinetsreactie afdwingt op haar adviezen, wat haar een institutionele invloed geeft die andere denktanks en adviesraden, ook in het buitenland, niet hebben. Dit is iets om te koesteren.

5. Impact van de AIV-adviezen

In dit hoofdstuk bekijkt de evaluatiecommissie in hoeverre de adviezen van de AIV hun beoogde doelen bereiken en welke impact zij hebben.

De AIV streeft ernaar "met onafhankelijke, zorgvuldig beargumenteerde adviezen actuele internationale ontwikkelingen te analyseren en te duiden, aanbevelingen te doen voor het Nederlands buitenlands beleid en zo bij te dragen aan het politieke en maatschappelijke debat over internationale kwesties."⁷

Uit de interviews komt naar voren dat de AIV bijna unaniem wordt gezien als een betrouwbare en deskundige bron van advies over Nederlands buitenlands beleid. De hierboven genoemde focus op de beperkte doelgroep van beleidsmakers draagt hieraan bij. Vele geïnterviewden prijzen de inhoudelijke kwaliteit en zorgvuldigheid van de adviezen, die vaak brede expertise uit commissies en externe consultaties bundelen tot genuanceerde analyses. Voorbeelden zoals het advies over de mondiale gezondheidsstrategie, het Israëliisch-Palestijnse conflict, de Afrikastrategie, Oekraïne of het ODA-budget worden regelmatig genoemd als succesverhalen die daadwerkelijk beleid hebben beïnvloed, hoewel de evaluatiecommissie met name bij sommige politiek gevoelige adviezen incidenteel ook weerstand heeft gehoord.

Doorwerking

De mate waarin AIV-adviezen doorwerken in de beleidspraktijk lijkt per advies te verschillen. Bovendien is deze doorwerking niet altijd direct zichtbaar of meetbaar.

Wanneer AIV-adviezen worden geciteerd of gebruikt in Kamerdebatten (Eerste en Tweede Kamer), moties en schriftelijke vragen⁸, kan met zekerheid worden gesteld dat deze adviezen politiek-strategische resonantie hebben, wel met de kanttekening dat een verwijzing naar een AIV-advies nog geen instemming of implementatie betekent:

- **Moties:** Over bijvoorbeeld autonome wapensystemen, veiligheid en rechtsorde in het Caribisch gebied, hybride dreigingen, de NAVO norm en maatschappelijke weerbaarheid zijn moties ingediend met een expliciete verwijzing naar AIV-adviezen.
- **Kamervragen:** Verschillende Kamerleden haalden AIV-adviezen aan in vragen over uiteenlopende onderwerpen, zoals autonome wapensystemen en het Israëliisch-Palestijnse conflict.
- **Debatten:** In plenaire debatten en commissieoverleg werden AIV-rapporten regelmatig aangehaald, als onderbouwing voor standpunten, bijvoorbeeld over investeringen in defensie, het ODA-budget en Koninkrijksrelaties.

⁷ Adviesraad Internationale Vraagstukken, 'Over de AIV', AIV, geraadpleegd op 27 maart 2026, <https://www.adviesraadinternationalevraagstukken.nl/over-de-aiv>

⁸ In de database van Polpo – een onlinetool voor politieke monitoring – is gezocht naar vermelding van AIV-adviezen in parlementaire en beleidsstukken.

AIV-aanbevelingen zijn in de onderzochte periode ook overgenomen in andere documenten, zoals een regeerakkoord, strategiedocumenten en begrotingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- **Regeerakkoord:** bij de start van kabinet Rutte III is in het regeerakkoord “Vertrouwen in de toekomst” afgesproken dat het postennet uitgebreid en versterkt wordt langs de lijnen van het AIV-advies “De vertegenwoordiging van Nederland in de Wereld”.
- **Begroting:** Het budget voor ontwikkelingssamenwerking werd verhoogd mede naar aanleiding van AIV-aanbevelingen, zoals blijkt uit het “Financieel Jaarverslag van het Rijk 2020”.⁹ Ook heeft het kabinet het voorstel van de AIV uit het advies ‘Een stabiel en voorspelbaar ODA-budget’ overgenomen in de ODA-systematiek om een limiet in te stellen voor de toegerekende kosten van eerstejaarsopvang van asielzoekers binnen het ODA-budget.
- **Nederlandse mondiale gezondheidsstrategie 2023-2030:** deze strategie is mede vormgegeven door het AIV-advies “Fundament voor een Nederlandse mondiale gezondheidsstrategie”.
- **Mensenrechten en Koninkrijksrelaties:** De Rijksministerraad nam besluiten over de implementatie van mensenrechtenverdragen in Caribisch Nederland, direct gebaseerd op AIV-adviezen.

AIV-adviezen worden ook gebruikt door andere adviesraden:

- Adviesorganen als de Raad van State en de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid verwijzen naar AIV-rapporten in hun eigen adviezen, bijvoorbeeld over mensenrechten in de Caribische Koninkrijksdelen of AI.

De AIV heeft aantoonbaar impact op het Nederlandse buitenlands beleid. Haar adviezen worden niet alleen geciteerd en besproken, maar ook concreet toegepast in beleid en strategische besluitvorming. De AIV heeft daarom een duidelijke toegevoegde waarde als onafhankelijke adviesraad.

⁹ De evaluatiecommissie bestrijkt de periode vanaf 2021. Het Financieel Jaarverslag over 2020 gaat over een eerdere periode, maar werd gepubliceerd in 2021.

6. Conclusies en aanbevelingen

De AIV voldoet evident aan haar wettelijke taak: het adviseren van regering en parlement over internationale vraagstukken. De AIV neemt een unieke positie in binnen het Nederlandse en internationale advieslandschap en geniet stevig gezag als betrouwbare en deskundige bron van advies over Nederlands buitenlands beleid. Vele geïnterviewden prijzen de inhoudelijke kwaliteit en zorgvuldigheid van de adviezen en genuanceerde analyses. Ook worden adviezen regelmatig vertaald naar beleid: er zijn tal van voorbeelden van AIV-adviezen die tot beleidswijzigingen hebben geleid en/of zijn aangehaald in politieke debatten.

Tegelijkertijd zijn er uitdagingen en beperkingen, onder meer door bezuinigingen en een relatief klein secretariaat, maar ook door bestaande vormen, praktijken en keuzes. Op basis van de interviews komt de evaluatiecommissie tot de onderstaande aanbevelingen om de AIV verder te versterken.

1. Raad:

- **Versterk aandacht voor een diverse samenstelling van de Raad**
 - Bewaak de diversiteit in de samenstelling van de AIV (leeftijd, politieke achtergrond, expertise) en neem dit structureel mee bij benoemingen en herbenoemingen.
 - Zoek mogelijkheden om economische en technologische expertise sterker te verankeren in de raad.
 - Overweeg herinrichting van de huidige commissiestructuur, opdat zowel in de commissies als via hun voorzitter en vicevoorzitter in de raad, relevante economische en technologische expertise wordt geborgd (zie ook paragraaf 3.2. Commissies).

2. Commissies:

- **Verbeter de commissiestructuur**

Onderzoek of en hoe de commissiestructuur verbeterd kan worden, bijvoorbeeld door een commissie (geo)economie, handel en financiën toe te voegen, al dan niet tezamen met een focus op technologie. Overweeg daarvoor de omvang van de individuele commissies te verkleinen.
- **Institutionaliseer de schrijfgroepen**

Onderzoek hoe het bestaan van commissie-overstijgende schrijfgroepen een stabiele vorm kan krijgen, waarbij duidelijkheid bestaat over de betrokkenheid van de vaste commissies en over de redactie van het rapport.
- **Bezie de selectie van nieuwe leden**

Stimuleer ook rekrutering van leden die expertise hebben op het gebied van impact van internationale ontwikkelingen op Nederland zelf.
- **Wijzig de naam van de Commissie Mensenrechten**

Een mogelijke benaming: 'Commissie Internationale Rechtsorde'. Coördineer hierbij ook met de externe Commissie van Advies inzake Volkenrechtelijke Vraagstukken (CAVV).

3. Secretariaat:

- **Pas de werkdruk op het secretariaat aan op de beschikbare capaciteit.**
Voor het functioneren van de AIV zou versterking van het secretariaat geëigend zijn. Dit zou ook proportioneel zijn in verhouding met vergelijkbare adviesraden. Het is te onderzoeken of het secretariaat kan worden uitgebreid door middel van ondersteuning door andere ministeries (zie paragraaf 3.4. Budget).

4. Budget:

- **Verbreed de financiële basis van de AIV**
Onderzoek de mogelijkheden voor structurele financiële bijdragen van andere ministeries aan het AIV-budget. Een dergelijke verbreding van de financieringsbasis kan niet alleen de gevolgen van de bezuinigingen compenseren, maar ook bijdragen aan een versterking van de capaciteit van het secretariaat.

5. Onafhankelijkheid:

- **Wijzig de benoemingsstructuur**
Overweeg een eenmalige benoeming, zo mogelijk van langere duur dan de huidige vier jaar. Dit voorkomt dat raadsleden rekening houden met een eventuele herbenoeming bij het opstellen van adviezen. Hiertoe zou de Kaderwet Adviescolleges mogelijk moeten worden gewijzigd. Als een wijziging van deze kaderwet onmogelijk blijkt, voer dan een eenmalige benoemingstermijn in van vier jaar, zonder mogelijkheid tot verlenging.
- **Borg financiële afstand**
Onderzoek de mogelijkheden om de financiële onafhankelijkheid van het ministerie van BZ te vergroten. Zie ook de aanbeveling bij paragraaf 3.4. Budget.

6. Samenwerking tussen raad, permanente commissies en secretariaat:

- **Verhoog de transparantie van raadsbesluiten**
Dit kan bijvoorbeeld door:
 - Een gestructureerde terugkoppeling te integreren in commissievergaderingen, waarin de overwegingen van de raad helder worden uiteengezet.
 - Commissieleden uit te nodigen bij relevante raadsvergaderingen, zodat zij direct betrokken zijn bij de besluitvorming en inzicht krijgen in het proces. Dit kan het begrip vergroten en de betrokkenheid en motivatie van commissieleden versterken.
- **Organiseer een moment van zelfreflectie met de raads- en commissieleden en het secretariaat**
Stel een jaarlijkse gezamenlijke reflectiesessie in. Tijdens deze sessie kunnen de volgende onderwerpen aan bod komen:
 - Evaluatie van de taakverdeling tussen raad, commissies en secretariaat, om verwachtingen te verhelderen en knelpunten te identificeren.
 - Uitwisseling van ervaringen en *best practices* om te leren van elkaars werkwijzen en successen.
 - Verbeterpunten voor de interne processen, zoals communicatie, besluitvorming en werkdruk.

- Verschillende inzichten over de focus van de AIV, waaronder duiding en agendering, doelgroepidentificatie, en korte- en lange termijn advisering.
- **Harmoniseer commissiepraktijken**
De commissies binnen de AIV werken op verschillende manieren, wat leidt tot verschillen in tevredenheid en mogelijk in effectiviteit. Om de kwaliteit en consistentie te waarborgen, wordt aanbevolen om de verschillende werkwijzen waar mogelijk te harmoniseren.
- **Herzie de vacatiegeldregeling**
Faciliteer de inhoudelijke betrokkenheid van commissieleden door middel van een redelijke vergoeding voor gedaan werk. Dit kan ook de potentiële bijdrage van niet-gepensioneerden vergroten. Wellicht is hiervoor een beperkte reductie van het totaal aantal commissieleden te overwegen.

7. Selectie van adviesonderwerpen:

- **Investeer in lange-termijn adviezen en het behandelen van strategische dilemma's**
Benut de bijzondere potentie van de AIV om adviezen te geven over ontwikkelingen en beleidsopties voor de lange termijn. Bezie daarnaast ook hoe adviezen, zowel voor de korte als de langere termijn, beleidsmakers kunnen meenemen in het afwegen van verschillende strategische keuzemogelijkheden.
- **Wees selectief bij gevraagde adviezen**
Wanneer het aantal adviesaanvragen te hoog oploopt, zal de AIV bepaalde verzoeken moeten afwijzen, met een beroep op de beperkte capaciteit.
- **Bewaak ruimte voor ongevroegde adviezen**
Gezien de toegevoegde waarde van ongevroegde adviezen moet voorkomen worden dat er onvoldoende capaciteit beschikbaar is om ze te leveren.

8. Vorm van de adviezen:

- **Formuleer beknopt**
Streef waar mogelijk naar kortere adviezen met duidelijke conclusies.
- **Overweeg vaker briefadviezen te schrijven**
Versnel het adviesproces waar mogelijk, bijvoorbeeld door – voor actuele onderwerpen – vaker gebruik te maken van briefadviezen.
- **Werk beleidsopties uit**
Waar relevant kan een advies meer gedetailleerd een keuzemenu presenteren en beredeneren. Dit kan ook ruimte bieden voor het uitwerken van tegenargumenten.
- **Overweeg minder adviezen te schrijven**
Om organisatorische aanbevelingen uitvoerbaar te maken is het raadzaam om het aantal adviezen te beperken (zie ook paragraaf 4.2. Selectie van adviesonderwerpen).
- **Adviseer ook op informele wijze**
Overweeg het aanbieden van een informeel werkdiner voor bewindspersonen en de AIV.

9. Samenwerking met andere adviesraden:

- **Versterk de samenwerking met andere adviesraden**

Werk intensiever samen met andere adviesraden om de kwaliteit en beleidsimpact van adviezen te versterken.

10. Samenwerking met andere departementen:

- **Verbreed de samenwerking met andere ministeries**

Versterk de zichtbaarheid en impact van AIV-adviezen bij andere ministeries dan BZ en Defensie onder meer door deze waar mogelijk te presenteren in de bestuursraden van relevante ministeries.

- **Verbreed de financiële basis**

Onderzoek of de financiële basis kan worden versterkt door structurele bijdragen van andere ministeries (zie ook paragraaf 3.4 Budget).

11. Publicatie en communicatie:

- **Ontwikkel voor elk advies een korte communicatiestrategie**

De communicatiestrategie kan gericht zijn op beleidsimpact en zichtbaarheid.

Bijlage – Lijst van geïnterviewden

- **Stéphane Alonso**
Buitenlandredacteur van het NRC
- **Heleen Bakker**
Directeur-Generaal Europese Samenwerking bij het ministerie van BZ
- **Stef Blok**
Voormalig minister van BZ
- **Derk Boswijk**
Tweede Kamerlid voor het CDA
- **Jan Broeks**
AIV raadslid
- **Arnout Brouwers**
Politiek redacteur van de Volkskrant
- **Hanke Bruins-Slot**
Voormalig minister van BZ
- **Dorette Corbey**
AIV raadslid
- **Joost Flamand**
Plaatsvervangend Directeur-Generaal Politieke Zaken bij het ministerie van BZ
- **Tanya van Gool**
AIV raadslid
- **Pascal Grotenhuis**
Directeur-Generaal Internationale Samenwerking bij het ministerie van BZ
- **Jaap de Hoop Scheffer**
Voormalig voorzitter van de AIV
- **Marenne Jansen**
Afdelingshoofd Strategie bij de Directie Strategie en Kennis bij het ministerie van Defensie
- **Susanne Kamerling**
Plaatsvervangend secretaris-directeur van de AIV
- **Dirk-Jan Koch**
Secretaris-directeur van de AIV
- **Bert Koenders**
Voorzitter van de AIV
- **Monique Kremer**
Voorzitter van de Adviesraad Migratie
- **Janne Nijman**
AIV raadslid
- **Bram van Ojik**
AIV raadslid
- **Koen Petersen**
Lid Eerste Kamer (VVD), woordvoerder buitenlandse zaken
- **Corien Prins**
Voorzitter van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

- **Tanja Röling**
Directeur Strategie bij het ministerie van BZ
- **Cedric Ryngaert**
Voorzitter van de Commissie van advies inzake volkenrechtelijke vraagstukken
- **Paul Scheffer**
AIV raadslid
- **Henne Schuwer**
AIV raadslid
- **Monica Sie Dhian Ho**
Directeur van Clingendael
- **Maarten Smit**
Directeur Internationale Zaken bij het ministerie van EZK
- **Michiel Sweers**
Directeur-Generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen bij het ministerie van BZ
- **Caspar Veldkamp**
Voormalig minister van BZ
- **Jozef Waanders**
Senior strateeg bij het ministerie van BZ
- **Annelies Zoomers**
AIV raadslid

In een groep geïnterviewd:

- **Commissie Internationale Ontwikkeling** van de AIV (CIO)
- **Commissie Mensenrechten** van de AIV (CMR)
- **Commissie Vrede en Veiligheid** van de AIV (CVV)
- **Commissie Europese Integratie** van de AIV (CEI)
- **Raadsadviseurs** werkzaam binnen het secretariaat van de AIV