Adviesraad
Internationale
Vraagstukken

Voortvarend vertegenwoordigen: flexibiliteit en focus in het postennetwerk

5 november 2026



Adviesraad Internationale Vraagstukken
De AIV is het adviescollege voor regering en parlement op het gebied van buitenlands beleid. De AIV adviseert gevraagd en ongevraagd over internationale vraagstukken. Het betreft in het bijzonder: Europese samenwerking, mensenrechten, internationale ontwikkeling en veiligheidsbeleid.

Adviesraad Internationale Vraagstukken

Aan:
Minister van Buitenlandse Zaken
Tom Berendsen
Postbus 20061
2500 EB Den Haag

+31 70 348 6060
aiv@minbuza.nl

Datum 5 november 2026
Betreft Briefadvies "Voortvarend vertegenwoordigen: flexibiliteit en focus in het postennetwerk"

Geachte minister,

Op 16 januari 2026 ontving de AIV de adviesaanvraag over de toekomst van de Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland.[1] De adviesaanvraag stelt: 'Nederland wordt geconfronteerd met grote uitdagingen: onveiligheid en oorlog aan de randen van Europa, versterking van autocratieën, verharding van het handelsklimaat en migratiestromen. Fragmentatie van de internationale orde maken de verhoudingen onvoorspelbaar.' Mondiale onzekerheden vragen om investeringen in diplomatie, om de Nederlandse belangen in het buitenland nu en in de toekomst effectief te kunnen (blijven) behartigen. De vraag of het postennet, een essentieel middel in het buitenlandbeleid en diplomatie, adequaat is ingericht voor de toekomst, is momenteel dus zeer relevant.

De naoorlogse diplomatieke infrastructuur van middelgrote Europese staten rustte op drie aannames: de Verenigde Staten leverden de harde veiligheidsruggengraat; Europese integratie verkleinde het belang van intra-Europese machtspolitiek; en een groeiend multilateraal systeem bood voorspelbare mechanismen voor regels, handel en conflictbeheersing. Geen van deze aannames is volledig achterhaald, maar geen ervan is nog vanzelfsprekend. Economische verwevenheid is bovendien een veiligheidsvraagstuk geworden: chips, kritieke grondstoffen, energie, havens, onderzeese kabels, datacentra, cloud-infrastructuur, investeringsstromen en betalingssystemen zijn zowel bron van welvaart als instrument van dwang. Dit is voor Nederland uitzonderlijk relevant vanwege de open economie, Rotterdam en Schiphol, de halfgeleiderketen, landbouw en voedsel, watertechnologie, financiële diensten en internationale kennisnetwerken. Nederland staat al jaren bovenaan de KOF Globaliseringsindex, die de economische, sociale en politieke verbondenheid van landen met de rest van de wereld meet.[2]

De fragmenterende wereldorde dwingt Nederland om 'geopolitiek robuust' te worden.[3] Dat vraagt om een sterke verbinding tussen buitenlands en binnenlands beleid.[4] Dit is geen abstractie: Nederland verdient een derde van het gezamenlijke inkomen met buitenlandse handel, circa een miljoen burgers met de Nederlandse nationaliteit zijn in het buitenland woonachtig en in 2025 reisden alleen al voor vakanties 9,5 miljoen Nederlanders naar buitenlandse bestemmingen.[5] Uit de 2026 editie van de Buitenland Barometer van Instituut Clingendael blijkt wel dat Nederlanders zich in toenemende mate zorgen maken over de vraag of de Nederlandse samenleving weerbaar is in de gefragmenteerde wereldorde.[6]

De Nederlandse vertegenwoordiging in het buitenland, het postennet, vormt de Nederlandse ogen en oren in het buitenland, ondersteunt het bedrijfsleven en is van cruciaal belang bij het bijstaan van Nederlanders tijdens crises, zoals de evacuatie van honderden Nederlanders uit het Midden-Oosten begin 2026.[7] Het postennet is een essentieel instrument van diplomatie,

nodig voor een weerbare, geopolitiek robuuste samenleving en voor het verdedigen van onze waarden en welvaart.[8] In de meest recente beleidsbrief benadrukt de minister van Buitenlandse Zaken de samenhang tussen diplomatie, handel, ontwikkelingssamenwerking en defensie.[9] Terwijl fors wordt geïnvesteerd in defensie en defensie-industrie, wordt Buitenlandse Zaken al jaren geconfronteerd met bezuinigingen, mede ingevuld door het sluiten van posten.[10] De AIV is positief over de aangekondigde structurele intensivering van €35 miljoen en het door het Kabinet-Jetten recent onderstreepte belang van het postennet.[11] Per saldo blijft echter een korting op de diplomatieke dienst het resultaat van het beleid van de afgelopen jaren.[12] Bezuiniging op diplomatie in tijden van geopolitieke turbulentie is onverstandig.

Andere rapporten over het postennet

De afgelopen decennia verschenen twee eerdere grote rapporten over het Nederlandse diplomatieke netwerk. Hoewel de wereld is veranderd, bieden de aanbevelingen uit deze rapporten nuttige context.

Docters van Leeuwen, 'Modernisering van de diplomatie' (2013).

- Benadrukte omslag van klassieke diplomatieke dienst naar een netwerkorganisatie. Benoemde openheid en veilige uitwisseling van informatie en contacten als essentieel voor moderne diplomatie.
- Kernaanbevelingen waren: strategischer werken; inzetten op digitalisering en innovatie; vergroten flexibiliteit van posten; nauwere samenwerking met bedrijfsleven, kennisinstellingen, ngo's en de EU; investeren in vaardigheden van diplomaten om in een veranderde wereld effectief te kunnen werken.
- Geen systematische evaluatie van de opvolging van dit rapport bekend, maar latere strategische documenten (Visie Postennet, Plan van Aanpak Taakstelling BZ) sluiten inhoudelijk op veel punten aan, met nadruk op wendbare posten, digitalisering en een rijksbreed postennet.

AIV, 'De vertegenwoordiging van Nederland in de wereld' (2017).

- Het AIV-advies uit 2017 sloot aan bij het rapport van Docters van Leeuwen.
- De kernaanbevelingen waren: stop de bezuinigingen en herstel de financiële slagkracht van het Nederlandse postennet; zorg voor geopolitieke aanwezigheid door te investeren in fysieke posten op strategische locaties wereldwijd; richt het netwerk flexibeler in om sneller in te kunnen spelen op internationale crises.

De adviesaanvraag bevat de volgende vragen: 'Is het Nederlandse postennet internationaal voldoende stevig gepositioneerd voor de Rijksbrede aanpak van de Nederlandse strategische doelen?' en 'Heeft het postennet voldoende diplomatieke slagkracht om de geopolitieke realiteit het hoofd te bieden?' Ook wordt gevraagd om advies over de aansturing vanuit Den Haag en mogelijke lessen die te trekken zijn door te kijken naar andere kleine landen die relatief veel invloed hebben.

De AIV heeft deze vragen samengebracht in een hoofdvraag: "Wat is nodig om ervoor te zorgen dat het Nederlandse postennet voldoende diplomatieke slagkracht heeft en behoudt om de geopolitieke realiteit het hoofd te bieden en de rijksbrede strategische doelen van Nederland in het buitenland na te streven?"

Dit advies heeft niet ten doel om het Nederlandse postennet systematisch te evalueren; dat is de rol van de Inspectie Signalering en Begeleiding (ISB), de directie Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie (IOB) en de Auditdienst Rijk (ADR). Wel schetst het de implicaties van de veranderende wereldorde voor de diplomatie en het Nederlandse postennet, waarbij zowel krachten van als uitdagingen voor het huidige postennet in relatie tot die veranderde wereldorde worden geanalyseerd. De AIV constateert dat een moderne, toekomstbestendige buitenlandse vertegenwoordiging een grote mate van flexibiliteit in zich moet hebben, maar dat deze flexibiliteit niet moet leiden tot een gebrek aan focus. Het primaire handelingskader voor veel beleidsterreinen voor Nederland is de EU; in bilateraal verband is focus op bepaalde regio's en thema's wenselijk.

Voor dit rapport zijn casuslanden Denemarken, Noorwegen en Frankrijk bezocht. Noorwegen en Denemarken als gelijkgestemde middenmachten ('*middle powers*') met een vergelijkbaar politiek bestuur en duidelijk profiel. Noorwegen op het gebied van conflictbemiddeling, mensenrechten en internationale samenwerking. Denemarken als EU-lidstaat met gedeelde belangen en een stevige agenda op onderwerpen als groene energie en migratie. Frankrijk, als een van de belangrijkste EU-lidstaten, is weliswaar een stuk groter dan Nederland, maar kan vanwege haar formaat en bestuurscultuur ook innovatieve ideeën gemakkelijker doorvoeren.

Ieder land en iedere diplomatieke dienst is uniek; Nederland is niet één-op-één vergelijkbaar met landen als Frankrijk, Denemarken of Noorwegen. Wel kan inspiratie worden opgedaan bij de manier waarop andere landen hun diplomatieke netwerken inrichten. Ook is de Europese Dienst voor Extern Optreden (EDEO) bezocht om te verkennen in hoeverre samenwerking in Europees verband innovatieve oplossingen kan bieden voor de diplomatieke uitdagingen van deze tijd. Daarnaast is gesproken met tientallen experts binnen en buiten het ministerie van Buitenlandse Zaken, uit maatschappelijk middenveld, bedrijfsleven en wetenschap, in Nederland en andere landen zoals Spanje en Marokko.[13] Deze brief schetst eerst de huidige stand van zaken en de ontwikkelingen in het postennet in de afgelopen decennia, en richt vervolgens – op basis van gesprekken, beleidsevaluaties en onderzoeksrapporten – de blik vooruit met keuzes en aanbevelingen voor de toekomst.

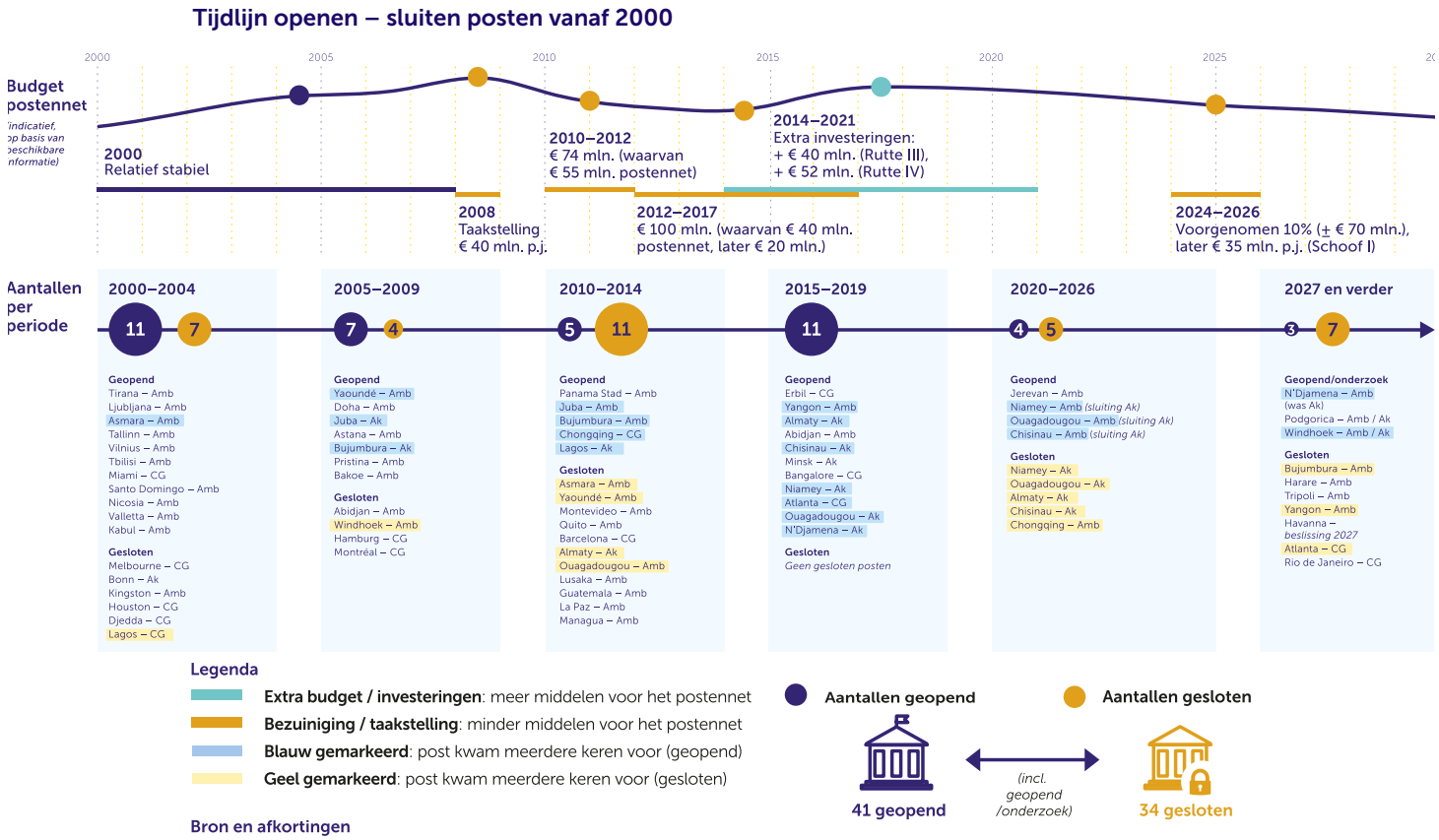
1. Nederlands postennet: cijfers en ontwikkelingen

In de meest recente Kamerbrief (16 september 2026) over dit onderwerp, wordt het belang van het postennet opnieuw benadrukt. Nederland hecht waarde aan wereldwijde stabiliteit en heeft een uitgebreid postennetwerk om de doelen na te streven die hieraan bijdragen: het opbouwen van veiligheidspartnerschappen; het effectiever opereren in economische groeimarkten; strategische afhankelijkheden af te bouwen en mensenrechten, democratie en rechtsstaat te verbeteren.[14] Het ministerie van Buitenlandse Zaken onderscheidt drie kerntaken voor het postennet:

- Het voorzien in consulaire bijstand aan Nederlanders in nood;
- Het vertegenwoordigen van Nederland en onderhouden van bilaterale/multilaterale relaties op prioritaire onderwerpen;
- Het helpen van het Nederlandse bedrijfsleven en kennisinstellingen.[15]

De uitvoering hiervan bestaat grotendeels uit niet publiekelijk zichtbare, moeilijk meetbare activiteiten. Diplomatie is traditioneel het behartigen van belangen van en door staten; het onderhouden van goede relaties in het voordeel van de eigen belangen is daarbij essentieel. Fysieke aanwezigheid in een land versterkt relaties tussen staten, bevordert handelsrelaties en beschermt eigen burgers in het buitenland.[16] Virtuele ontmoetingen kunnen dit aanvullen, maar niet vervangen.[17] Voor een land als Nederland, sterk verbonden en economisch afhankelijk van buitenlandse relaties, is dit extra belangrijk, ook voor het verdedigen van onze (democratische) waarden en de internationale rechtsorde.[18]

Het Nederlandse postennet staat wereldwijd qua omvang op de zeventiende plaats.[19] Per 1 januari 2026 beschikte Nederland over 156 diplomatieke vertegenwoordigingen (113 ambassades, 12 permanente vertegenwoordigingen, 27 consulaten-generaal, 4 andere vertegenwoordigingen). Tussen 2000 en 2026 zorgden bezuinigingen voor veel dynamiek: 34 posten werden gesloten en 41 geopend, heropend of van ambassadekantoor tot ambassade opgewaardeerd. Door de groei van het netwerk nam het aantal uitgezonden BZ-medewerkers en lokale beleidsmedewerkers toe, net als het aantal attaches (in totaal 3.423 fte in januari 2025). Als gevolg van recente taakstellingen zouden in 2025 en 2026 zeven posten worden gesloten en later nog vier.[20] Het kabinet-Jetten ziet hier deels van af, houdt twee posten (Antwerpen en Juba) open, stelt de sluiting van Cuba uit en onderzoekt de opening van enkele nieuwe posten.[21] Zie figuur 1 voor een weergave van openen en sluiten door de tijd.



Figuur 1: tijdlijn openen - sluiten posten vanaf 2000

Sluiting van een ambassade is een sterk politiek signaal, dat zich niet makkelijk laat herstellen. De kosten van afwezigheid bestaan uit gemiste politieke signalen, verlies van toegang, afhankelijkheid van informatie van grotere bondgenoten, minder zicht op economische kansen en risico's, slechtere crisisrespons en de reputatieschade die ontstaat wanneer Nederland alleen verschijnt wanneer het iets nodig heeft. Lokale elites, bedrijven en maatschappelijke organisaties onthouden wie jarenlang investeert in relaties. Diplomatieke infrastructuur is bovendien veel sneller afgebroken dan opgebouwd. Onderzoek laat daarnaast zien dat diplomatieke aanwezigheid een positieve invloed heeft op handelsrelaties ("trade follows the flag").[22]

Opvallend bij bovenstaande tijdlijn is dat de vertegenwoordiging in Latijns Amerika is afgenomen ondanks de toegenomen economische en politieke betekenis van het continent, de historische banden met de Caribische regio en het toegenomen wederzijds belang bij bijvoorbeeld de bestrijding van internationale drugscriminaliteit. Ook de afwezigheid in landen waaruit inmiddels grote diasporagemeenschappen in Nederland afkomstig zijn, zoals Afghanistan, Syrië en Eritrea valt op, hoe begrijpelijk die afwezigheid ook is vanuit politiek- en/of veiligheidsoogpunt. De AIV is positief over het voornemen om diplomatieke presentie in Syrië op te schalen.

Uitbreiding van het netwerk gaat gepaard met inhoudelijke afwegingen. Zo leidde meer focus op economische diplomatie tot versterking van de aanwezigheid in Azië, terwijl veranderingen op het Afrikaanse continent vaak meeliepen met de sterk fluctuerende OS-budgetten.[23] Krimp van het netwerk is, op een enkele uitzondering na, vooral een budgettaire oefening gebleken. Regelmatig

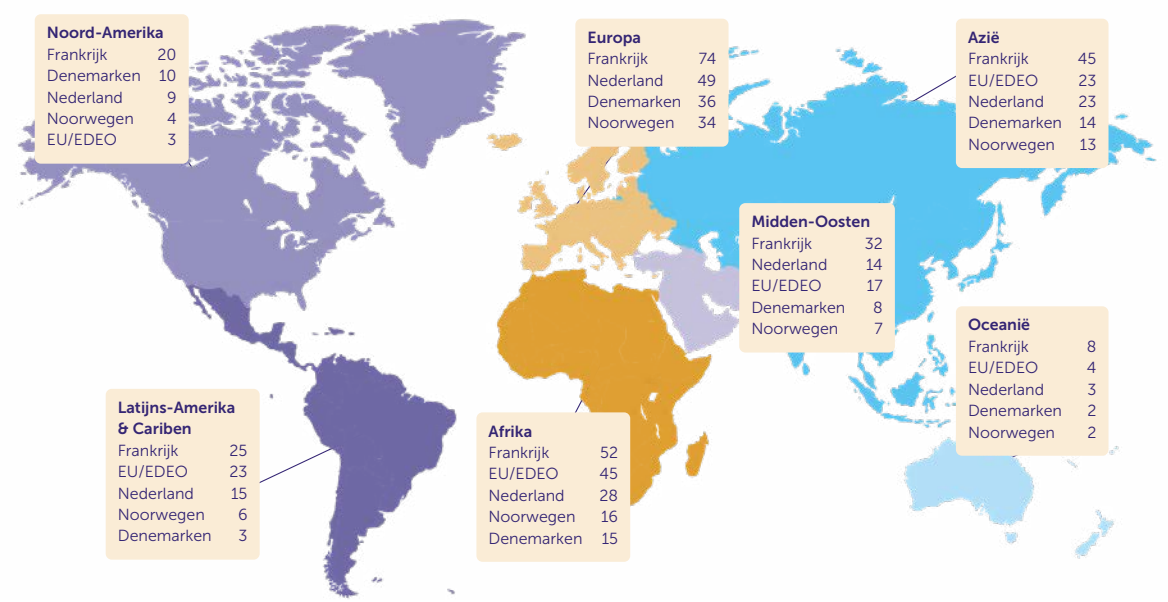
zijn eerder gesloten posten later weer geopend. Sluiten en opnieuw openen is kostbaar en leidt tot kapitaalvernietiging in materieel, relationeel en personeelsmatig opzicht. De recente intensivering op het postennet is belangrijk, maar beklijft alleen als deze onderdeel vormt van een langetermijnstrategie.

Wat doen anderen?

Wereldwijd breiden diplomatieke netwerken juist verder uit en verschuiven zwaartepunten. China en de Verenigde Staten blijven veruit de grootste spelers. Middelgrote mogendheden als Turkije en India vergroten hun netwerken snel, vooral richting Afrika en het Midden-Oosten, passend bij een meer multipolaire wereld en de groeiende ambitie van het mondiale Zuiden. Conflicten en crises remmen deze ontwikkeling: Rusland verliest posten en diplomaten door de oorlog in Oekraïne, en steden als Kaboel en Khartoem zagen veel sluitingen. Taiwan breidt zijn netwerk van feitelijke vertegenwoordigingen uit, maar verliest geleidelijk formele diplomatieke partners aan China. Regionaal vallen Europa en de Pacific op: Europese hoofdsteden kennen de grootste concentratie van diplomatieke aanwezigheid, mede door internationale organisaties, terwijl kleine eilandstaten in de Stille Oceaan relatief veel nieuwe missies aantrekken door geopolitieke rivaliteit.
Zo hebben de VS posten geopend op de Salomonseilanden en Tonga, en missies in Vanuatu en Kiribati aangekondigd. In Midden- en Zuid-Amerika is de groei in diplomatieke missies het kleinst. Fysieke diplomatie blijft overal, ondanks digitale mogelijkheden, een cruciaal instrument voor invloed en het beheer van internationale relaties.[24] Zie figuur 2 voor een beeld van de vertegenwoordiging van EU en de casuslanden.

Wereldwijde diplomatieke netwerken

Posten – EU/EDEO, Nederland, Denemarken, Noorwegen en Frankrijk



Kerncijfers	EU / EDEO	Nederland	Denemarken	Noorwegen	Frankrijk
Totaal aantal posten	136	141	88	82	256
Uitgezonden medewerkers	n.b.	1.221	≈ 500	≈ 620	≈ 5.350
Lokale medewerkers	n.b.	2.202	≈ 1.500	≈ 1.100	≈ 4.650
Totaal medewerkers op posten	≈ 6.000	3.423	≈ 2.000	≈ 1.720	≈ 10.000
Inwoners (2026)	452,0 mln	18,1 mln	6,0 mln	5,6 mln	69,1 mln
Posten per 1 miljoen inwoners	0,30	7,85	14,59	14,57	3,70

Uitgangspunten

- Cijfers zijn waar mogelijk gebaseerd op actuele officiële bronnen; regionale cijfers zijn waar nodig gereconstrueerd uit postenlijsten en zijn daardoor minder hard dan de wereldtotalen. Peildatum verschilt.
- Post: ambassade en consulaat-generaal en ambassadekantoor. Permanente vertegenwoordiging, specifiek landelijke handelskantoren en honorair consuls uitgesloten.
- Totaal aantal medewerkers op posten (hierboven alleen ambassades en consulaten-generaal) maar qua medewerkers ook permanente vertegenwoordigingen plus ambassade kantoren.
- **EU/EDEO**: uitsluitend bilaterale EU-delegaties buiten de EU; Commissievertegenwoordigingen in EU-lidstaten en delegaties bij internationale organisaties uitgesloten. EU/EDEO wordt daarom niet bij Europa weergegeven.
- In de kerncijfertabel betekent "≈": raming/reconstructie n.b.= niet betrouwbaar afzonderlijk vastgesteld.

Bronnen

EEAS; Rijksoverheid/BZ/HDPN; Udenrigsministeriet; Regeringen.no; France Diplomatie/MEAE; Franse Sénat; Eurostat/CBS/SSB/INSEE; Lowy Institute Global Diplomacy Index 2024.

Figuur 2: Diplomatieke presentie van Nederland en bezochte casuslanden

2. Nederland als middenmacht in een fragmenterende wereld

De AIV heeft de afgelopen jaren, net als vele anderen, tal van rapporten uitgebracht over de veranderende wereldorde en de invloed daarvan op uiteenlopende thema's in het Nederlandse buitenlandbeleid.[25] Zonder uitputtend te zijn, kunnen de volgende ontwikkelingen worden genoemd als richtinggevend voor de beantwoording van de vraag of het postennet toekomstbestendig is ingericht:[26]

- de beweging richting een meer multipolaire wereld;
- druk op de trans-Atlantische relatie, met als gevolg een toenemend belang van een geopolitieke EU;
- inzet van economische afhankelijkheden in geopolitiek conflict;
- toename van autocratieën en afname van democratie en democratische ruimte;
- opkomst van kunstmatige intelligentie;
- internationalisering van georganiseerde ondermijnende criminaliteit zoals drugs- en mensenhandel;
- klimaatverandering en de invloed daarvan op ontwikkeling;
- demografische ontwikkelingen met groei in het zuiden en krimp in het noorden, inclusief de verandering van de samenstelling van de Nederlandse samenleving;
- afname van mondiale solidariteit en vertrouwen in het multilaterale stelsel.

Deze ontwikkelingen hangen ook onderling samen: de opkomst van kunstmatige intelligentie en de politieke invloed van big tech vergroten bijvoorbeeld de druk op democratie wereldwijd.[27] En klimaatverandering beïnvloedt demografische trends steeds sterker.[28] Binnen deze context wordt het postennet ingezet om de brede Nederlandse doelen in binnen- en buitenland na te streven: weerbaarheid, welvaart en vrijheid.[29] Daarbinnen passen de doelen zoals beschreven in de Internationale Veiligheidsstrategie 2026-2030: versterkte Europese veiligheid via de NAVO, EU en partnerschappen. Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft dit geconcretiseerd in de vier doelen geformuleerd in het bestedingsvoorstel voor de structurele intensivering van het postennet. Daarin wordt ook het effectiever opereren in economische groeimarkten en het verbeteren van mensenrechten, democratie en rechtsstaat expliciet genoemd.[30] De AIV onderscheidt in het recente advies 'Gezamenlijk investeren in transities: een toekomstvisie op internationale samenwerking' (2026) vier transities die hierbij passen.[31]

Kenmerkend voor deze tijd is onzekerheid: de wereldorde fragmenteert, maar het uiteindelijke resultaat is onduidelijk. In het rapport 'Nederland, Europa en het Mondiale Zuiden' (2025) concludeert de AIV dat voor Nederland een 'multipolaire à la carte'-orde het minst nadelige toekomstscenario is en dat samenwerking met nieuwe partners cruciaal is. In dat kader groeit de aandacht voor samenwerking tussen zogenoemde middenmachten.[32] Een middenmacht kan worden gedefinieerd als 'een land (of gebied) dat substantiële invloed kan hebben op het handelen van geopolitieke actoren zonder dat het daarbij op eigen kracht de wereldorde kan veranderen'. Ook Nederland is een 'middenmacht' – aan de onderkant van een breed spectrum, op vergelijkbaar niveau als Egypte en Argentinië. Aan de bovenkant van het spectrum bevinden zich invloedrijke landen als India en Rusland, die qua invloed dicht op de grootmachten China en VS zitten.[33] De fragmentatie van de wereldorde maakt kleinere staten en middenmachten niet irrelevant, maar dwingt hen juist tot strategische samenwerking om invloed uit te oefenen binnen bestaande allianties, maar ook breder, op hoe die orde functioneert en zich ontwikkelt. In Europa

en Nederland gebeurt dit minder dan in sommige Aziatische democratieën.[34] Middenmachten onderscheiden zich niet primair door harde economische of militaire macht, maar door hun vermogen om coalities te smeden, minilateraal samen te werken en bestaande multilaterale structuren te versterken en te verbeteren. Daarmee kunnen zij substantiële invloed uitoefenen.[35]

Dit betekent voor Nederland dat het banden met relevante middenmachten moet versterken, nieuwe coalities moet smeden en in Europees verband moet opereren, en dat het zijn eigen capaciteiten als middenmacht beter moet benutten. Middenmachten zijn divers in termen van macht, invloed en waarden.[36] Ze steunen vaak op een combinatie van *hard power* (economische en militaire invloed) en *soft power, "the ability to affect others to obtain the outcomes one wants through attraction and persuasion rather than coercion or payment"*. Soft power berust op drie bronnen: een aantrekkelijke cultuur, politieke waarden die consequent worden toegepast, en buitenlandbeleid dat als legitiem en moreel gezaghebbend wordt gezien. Soft power wordt niet alleen door de overheid bepaald, maar ook door maatschappelijk middenveld, universiteiten en culturele instellingen.[37] Ook ontwikkelingssamenwerking wordt vaak gezien als belangrijke bron van soft power.[38] Dubbele standaarden – of de indruk daarvan – ondermijnen de kracht van de soft power van landen.[39]

De genoemde combinatie van hard en soft power wordt ook wel 'smart power' genoemd.[40] Nederland heeft goede kaarten om als smart power invloed uit te oefenen: een sterke economische basis als EU-lid, een strategische troef met ASML, de positie van de agrifood- en de tech-sector, en aanzienlijke soft power dankzij een langdurige rol in internationale samenwerking, mensenrechten en de internationale rechtsorde. Voor het behouden en ontwikkelen van smart power is fysieke diplomatieke aanwezigheid cruciaal. In de huidige tijd, met veel aandacht voor Europese veiligheid, ligt de nadruk op militaire machtsmiddelen. Dit is ook zichtbaar in de grote investeringen in defensie en defensie-industrie in Nederland.[41] Echte smart power, die preventief bijdraagt aan weerbaarheid en de positie van Nederland als middenmacht, vergt investeringen in diplomatie die in balans zijn met investeringen in defensie. De diplomatieke post is in de veranderde wereldorde tegelijk politieke antenne, toegangspoort, economische radar, crisiscentrum, coalitiebouwer, uitvoeringsorganisatie en publiek loket.

De posten zijn een middel in de diplomatie; vertegenwoordiging hoeft niet altijd de vorm van een volledige ambassade te hebben. IOB definieert effectieve diplomatie als het succesvol vertegenwoordigen van Nederlandse belangen en waarden en het behalen van doelen dankzij goed uitgevoerde diplomatieke inzet.[42] Onderzoek op basis van IOB-evaluaties van de afgelopen tien jaar identificeert zeven factoren die de kans op succes vergroten: een duidelijke missie en doelen met (politieke) steun; voldoende capaciteit (middelen, kennis, vaardigheden); toewijding en enthousiasme; samenwerking en binnenlandse coördinatie; sterke netwerken; flexibiliteit en goede timing; en een goede reputatie.[43] Idealiter wordt het postennet van de toekomst zo ingericht dat deze succesfactoren juist daar waar het er het meest toe doet, maximaal kunnen worden gerealiseerd.

2.1 Waar het huidige postennet al bijdraagt aan de middenmachtpositie

Het postennet draagt op meerdere manieren bij aan de smart power van Nederland: via handelsbevordering, internationale samenwerking en duurzame ontwikkeling, ondersteuning van de internationale rechtsorde en mensenrechten, en versterking van Nederlandse soft power door samenwerking met maatschappelijk middenveld, kennisinstellingen en culturele organisaties. De Nederlandse diplomatieke inzet is vaak succesvol geweest in de drie kerntaken van het postennet (consulaire bijstand, vertegenwoordiging van Nederlandse belangen in bilaterale en multilaterale contacten en handelsbevordering), meestal achter de schermen en onzichtbaar. Nederland is al jarenlang koploper onder de 'zuinige' landen in onderhandelingen over het EU Meerjarig Financieel Kader en loopt voorop bij de totstandkoming van Europese migratiepartnerschappen. Ook de reddingsactie tijdens de recente Hanta-crisis (zie kader) en de gecoördineerde inzet in New York, de Golfregio en Jemen om samen met Boskalis in 2023 een olietanker voor de kust van Jemen te bergen, zijn voorbeelden waarbij posten het verschil maakten.[44]

In een wereldorde waarin vertrouwen schaars is en machtsverhoudingen verschuiven, heeft Nederland als middenmacht baat bij een relatief breed en fijnmazig diplomatiek netwerk. Sterke aanwezigheid in verschillende regio's en multilaterale fora vergroot de informatiepositie, maakt vroegtijdige signalering van spanningen en kansen mogelijk en biedt meer ingangen om wantrouwen weg te nemen en coalities te smeden rond Nederlandse en Europese belangen. Beleidsevaluaties van IOB laten zien dat ambassades cruciale schakels zijn voor netwerkvorming, coalitievorming met gastlanden, vroegtijdige signalering en informatievoorziening, en in EU-verband voor het verbinden van Europese en nationale prioriteiten.

Nederland heeft, als achttiende economie ter wereld en vijfde economie in de EU, economisch relatief veel gewicht. Ongeveer een derde van alle inkomsten wordt in het buitenland verdiend; buitenlandse handel levert circa 2,6 miljoen banen op. Posten dragen bij aan het verdienvermogen van Nederland via handelsmissies, het leggen van relevante contacten, risicoanalyses en het openen van deuren – vooral in groeimarkten waar overheid en economie nauw verweven zijn. Het Nederlandse bedrijfsleven waardeert het postennet hoog: VNO-NCW-onderzoek laat steevast waarderingscijfers boven de 9 zien voor de dienstverlening van posten, evenals waardering voor inzet in de EU op handelsakkoorden en een goed werkende interne markt.[45] Bezuinigingen op het postennet stuiten vanuit het bedrijfsleven dan ook op kritiek.[46]

Posten wereldwijd staan bekend om de actieve Nederlandse inzet voor internationale rechtsorde en mensenrechten, opgebouwd in decennia waarin dit speerpunten van beleid waren. Veel posten behouden deze reputatie, ondanks dat dit thema recent minder centraal stond. Dit blijkt onder meer uit nauwe betrokkenheid bij het maatschappelijk middenveld.[47] Organisaties waarderen vooral de benaderbaarheid van posten, het veelal open-deurenbeleid voor lokale ngo's en activisten, langetermijnrelaties en aandacht voor minderheden. Ambassades maken soms grote indruk met ogenschijnlijk kleine gebaren, zoals een mensenrechtenfilmfestival of een film over LHBTI-rechten in samenwerking met lokale partners. In landen met een sterk ingeperkt maatschappelijk middenveld kunnen dergelijke initiatieven mensenrechtenverdedigers cruciale steun bieden in een strijd die ook in Nederlands belang is. Het internationale cultuurbeleid, gezamenlijk vormgegeven door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en BZ, versterkt dit: Nederlandse kunst, design en creatieve industrie worden internationaal gepromoot en ambassades en consulaten fungeren als podium voor culturele uitwisseling.

Hanta-crisis: het postennetwerk in de praktijk
Het leek een scène uit een horrorfilm: in mei 2026 stierven op cruiseschip de Hondius om aanvankelijk onduidelijke redenen meerdere passagiers. Toen bleek dat het schip kampte met een uitbraak van het Hantavirus, ontstond internationale paniek: werd dit een nieuwe pandemie? Omdat de Hondius onder Nederlandse vlag voer, moest Nederland de evacuatie van ernstig zieke passagiers en repatriëring van overige opvarenden organiseren. In nauwe samenwerking met autoriteiten in Dakar en Madrid, de havens, WHO, het BZ-crisiscoördinatieteam en SCOT-team, VWS, RIVM en HDCV slaagde Nederland erin alle opvarenden in Kaapverdië en Tenerife van boord te krijgen. De posten in Dakar en Madrid waren cruciaal bij onderhandelingen met lokale autoriteiten, die terughoudend waren om het virus aan land te halen. Met 23 nationaliteiten aan boord moest ook met al deze landen worden afgestemd. "Tot diep in de nacht werden scenario's doorgerekend voor ontscheping, medische evacuatie en het aan boord laten van artsen en medische experts," aldus een crisisteammedewerker. Dit illustreert het belang van lokale presentie én goede crisisgereedheid en afstemming in Den Haag.

Nederland staat bekend als effectieve speler in multilaterale fora. Tijdens het Nederlandse lidmaatschap van de VN-Veiligheidsraad in 2018 werd bijvoorbeeld unaniem een resolutie aangenomen over de strafbaarstelling van honger als oorlogswapen. De koppeling tussen multilaterale resoluties en de vertaling daarvan naar beleid op bilaterale posten kan echter worden versterkt.[48] Ook in ontwikkelingssamenwerking heeft Nederland een lange staat van dienst in effectieve internationale samenwerking. Posten spelen daarbij een cruciale rol als eerste gesprekspartner van de lokale overheid, als uitvoerder van programma's en in een faciliterende rol voor samenwerking tussen bedrijven, maatschappelijk middenveld en kennisinstellingen. Zo wordt de Nederlandse soft- (en daarmee smart) power versterkt.

Goede medewerkers en voldoende bezetting zijn een randvoorwaarde voor een effectieve post. De huidige aandacht voor ontwikkeling en opleiding draagt hieraan bij: medewerkers kunnen 5% van hun tijd besteden aan cursussen en bijscholing en de Academie voor Internationale Betrekkingen (AIB) biedt een breed en toegankelijk aanbod. Lokale medewerkers hebben deels toegang tot AIB-opleidingen en directies organiseren jaarlijkse bijscholings- en terugkomdagen voor ambassademedewerkers in Den Haag. Voor goede aansturing is ook voldoende capaciteit op het kerndepartement nodig. De AIV is daarom positief over het voornemen van het kabinet om niet alleen de posten, maar ook de gerelateerde regio- en beleidsdirecties te versterken.

2.2 Mogelijkheden voor strategische heroriëntatie
De veranderende wereldorde dwingt Nederland om zich te bezinnen op de strategische inzet van het diplomatieke postennet. De AIV adviseert de discussie te verschuiven van de vraag welke posten gesloten moeten worden naar een fundamentele strategische heroriëntatie van het netwerk en zijn invulling. Een modern postennet moet flexibiliteit en focus combineren: specialisatie op thema's en landenspecifiek beleid waar Nederlandse belangen dominant zijn vergroot de gerichte inzet van het netwerk. Ter borging van flexibiliteit stelt de AIV een harmonica-model voor, waarbij modulair kan worden op- en afgeschaald – van strategische detacheringen en colocatie tot volwaardige ambassades.

Specialisatie

Specialisatie in het buitenlandbeleid wordt als volgt gedefinieerd: '*Specialisatie is een bewust besluit om een thema of regio prioriteit te geven in binnenland- en buitenlandbeleid, dat een enkele regeringsperiode overstijgt en materialiseert door politieke, financiële en bestuurlijke aanpassingen, over de breedte van het overheidsbeleid.*'[49]

Het gaat om een bewuste inhoudelijke keuze voor een lange-termijnfocus, niet om historisch gegroeide routine of louter door bezuinigingen ingegeven keuzes. In Denemarken en Noorwegen worden langetermijnprioriteiten in buitenlands- en ontwikkelingsbeleid, over regeringen en departementen heen, vastgesteld met politiek draagvlak in het parlement.[50] Er zijn ook kleinere[51] landen, zoals Portugal, die zich expliciet afzetten tegen het idee van specialisatie en zeggen op alle thema's in alle regio's actief te zijn, maar in de praktijk vooral focussen op Portugeestalige landen en onderwerpen als multilateralisme en het VN-systeem.

Niet alleen qua inhoudelijke focus maar ook geografisch hebben landen als Noorwegen en Denemarken gekozen voor een afbakening in hun buitenlandbeleid. Andere voorbeelden van (historische) specialisatie in het buitenlands beleid zijn Denemarken en hernieuwbare energie of Estland en cyberveiligheid. Nederland staat van oorsprong bekend als voorvechter van de rechtsstaat en internationaal recht, immers verankerd in artikel 90 van de grondwet. Ieder land kan zich specialiseren in een bepaalde regio of onderwerp, maar voor kleinere landen ligt de keuze meer voor de hand vanwege beperkte middelen.[52]

Expliciete specialisatie in het buitenlandbeleid vergroot voor kleine en middenmachten de invloed voorbij hun traditionele militaire en economische vermogens. Kennis is daarbij cruciaal, en posten spelen een belangrijke rol bij het vergaren daarvan. Door capaciteit en middelen toe te spitsen op een bepaald thema of een bepaalde regio neemt de soft power van een land toe: meer expertise leidt tot een sterkere onderhandelingspositie, werkt statusverhogend en maakt het profiel duidelijker. Dit vraagt wel om investering in medewerkers met stevige inhoudelijke kennis op relevante thema's. Als die kennispositie geborgd en bekend is, versterkt dit de positie ten opzichte van andere landen en maakt het een land aantrekkelijker als partner, omdat diens toegevoegde waarde duidelijk is.[53]

Harmonicamodel

Hoe machtiger – in economische en militaire zin – een land, hoe groter doorgaans het diplomatieke netwerk.[54] De grootste netwerken zijn dan ook van de VS en China. Een groot netwerk fungeert bovendien als machtsvertoon, getuige ook de snelle groei van netwerken van opkomende machten als Turkije en India.[55] Frankrijk, lange tijd het derde en inmiddels het vijfde netwerk wereldwijd, houdt vast aan de '*doctrine d'universalité*': zo breed mogelijk vertegenwoordigd zijn. Posten variëren in grootte, van volledige ambassades tot de kleinste vertegenwoordiging, de PPD *(poste de présence diplomatique*), met beperkte taken en zonder consulaire dienstverlening. Binnen de Franse beleidskaders krijgen PPD's relatief veel ruimte om hun eigen focus te bepalen, vanuit de gedachte dat de post zelf prioriteiten het beste kan inschatten – opmerkelijk flexibel voor een centralistisch land. Daarbij geldt wel dat deze minimale vertegenwoordiging nog steeds uit twee à drie uitgezonden en drie à vijf lokale medewerkers bestaat, terwijl Nederlandse posten van vergelijkbare omvang vaak wel consulaire taken hebben, soms voor een (deel van de) regio.

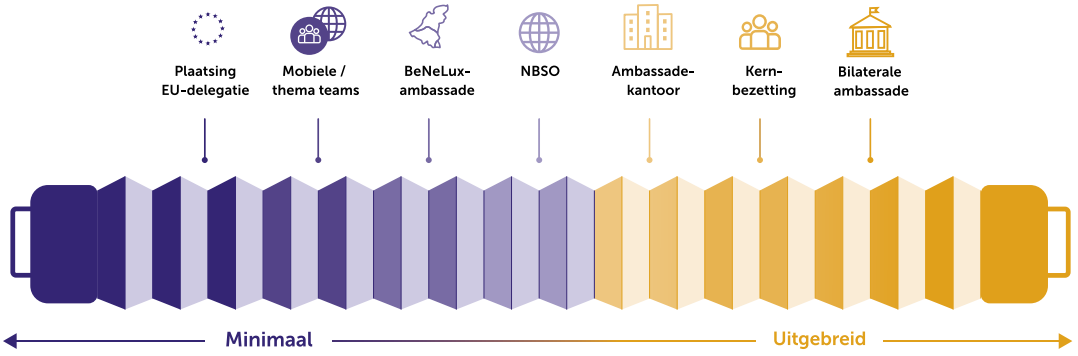
Een groot, uitgespreid netwerk heeft voordelen in onzekere tijden: het is niet te voorspellen waar de volgende crisis uitbreekt, en fysieke aanwezigheid kan dan cruciaal zijn. Netwerken met lokale autoriteiten en andere stakeholders zijn zonder aanwezigheid ter plaatse niet op te bouwen. De ervaringen met 'reizende' of 'laptopambassadeurs', zonder vaste standplaats, zijn niet positief. Ook andere landen zijn hiervan afgestapt. Gezien de budgettaire krapte is het toch noodzakelijk

om na te denken over andere mogelijke vormen van diplomatieke presentie dan een volledige bilaterale ambassade. Een modern netwerk is flexibel: vertegenwoordigers kunnen bijvoorbeeld inhuizen bij een EU-delegatie of faciliteiten delen met gelijkgestemde landen. Waar nodig kan worden opgeschaald, en bij bekoelende relaties afgeschaald. Daarbij is zorgvuldige omgang met gebouwen en cultureel erfgoed belangrijk, omdat die ook diplomatieke waarde hebben. Verhuur van overtollige ruimte aan gelijkgestemde landen of internationale organisaties, of bijvoorbeeld het gebruiken van leegstaande ruimte als netwerkplek of 'Orange Hub', verdient de voorkeur boven verkoop, dat weliswaar op korte termijn geld oplevert maar lastig omkeerbaar is op lange termijn.

Een dergelijk modulair 'harmonica-model' gaat uit van flexibiliteit, zodat er relatief gemakkelijk kan worden opgeschaald wanneer nodig. Zie figuur 3 voor een overzicht van de verschillende vormen van vertegenwoordiging waaraan gedacht kan worden.

Zo werkt het

Afhankelijk van de prioriteiten en mogelijkheden ter plaatse, kiezen we de vorm die past. We kunnen opschalen, afschalen of schakelen.



Kenmerken

Wendbaar
Meebewegen met politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen.

Doelgericht
De juiste vorm van aanwezigheid voor de opgave ter plaatse.

Samenwerken
Optimaal gebruik van Nederlandse, Europese en regionale netwerken.

Efficiënt
Slim combineren van mensen, middelen en samenwerkingspartners.

Excelleren
Zichtbaar, relevant en impactvol optreden in de wereld.

Figuur 3: Voorbeeld van een modulair model van wereldwijde vertegenwoordiging

3. Een adequaat postennet voor Nederland: focus & flexibiliteit

Het belang van het postennet als instrument om de smart power van Nederland als middenmacht te ontwikkelen en te versterken vraagt om een strategische heroriëntatie van de inrichting. Daarbij is een onderscheid nodig tussen de vormgeving van het netwerk als geheel (het 'waar') en de randvoorwaarden, zoals bemensing en aansturing, die moeten bijdragen aan de succesfactoren van de Nederlandse diplomatie (het 'hoe').

Voor de inrichting van het netwerk stelt de AIV dat de huidige tijd vraagt om een combinatie van specialisatie (focus) en meebewegen (het harmonicamodel, flexibiliteit). Het denken hierover moet minder worden gestuurd door de binaire vraag 'openen of sluiten' en meer door de vraag: 'welke vorm van aanwezigheid is hier het meest passend?' Flexibiliteit is daarbij cruciaal. Uitgangspunt is de vraag of Nederlandse diplomatieke belangen ook met gelijkgestemde partners, in EU- of Benelux-verband, kunnen worden behartigd. Daarnaast moet Nederland op specifieke thema's en in landen waar de Nederlandse belangen duidelijk afwijken van die van de EU, meer focus aanbrengen door te specialiseren.

3.1 Flexibiliteit: EU-krachtenbundeling en -taakverdeling, tenzij

De EU is de primaire machtsvermenigvuldiger van Nederland. Nederland moet daarom, zoals de AIV de afgelopen jaren in eerdere adviezen heeft geconstateerd, waar mogelijk in EU-verband opereren. Dit vraagt om gezamenlijk optrekken, maar ook om taakverdeling op bepaalde thema's.

De samenwerking tussen EU-lidstaten in hun diplomatieke netwerken buiten Europa kenmerkt zich door 'kluitjesvoetbal': posten en missies die elkaar volgen vanuit het idee van 'safety in numbers'. Waar lidstaten in Brussel vaak bewust specialiseren en elkaar aanvullen op thema's als klimaat, financiën of veiligheid, planten zij buiten Europa ieder een eigen vlag, om die vervolgens weer individueel in te trekken, ook waar een blijvende aanwezigheid van enkele lidstaten om veiligheidsredenen rationeel zou zijn.[56] Zo is een brede terugtrekking van diplomatieke missies in Sahellanden zichtbaar. Sinds de invasie in Oekraïne richten EU-landen zich minder op conflicten elders en volgen zij elkaar daarin, mede vanwege de hoge kosten van ambassades in hoogrisicolanden. Afwezigheid brengt echter op lange termijn ook kosten met zich mee, zoals veiligheidsrisico's door irreguliere migratie en terrorisme.[57] Over deze langetermijneffecten wordt onvoldoende in samenhang met andere EU-landen, EU-delegaties of de EDEO nagedacht.

EDEO, de diplomatieke dienst van de EU, heeft een beperkt en complex politiek mandaat. De dienst moet de Hoge Vertegenwoordiger ondersteunen bij het geïntegreerde buitenlands en veiligheidsbeleid, maar is voor inhoud, instrumenten en uitvoering afhankelijk van de lidstaten en de Commissie. Dit leidt geregeld tot afstemmingsproblemen en versnippering, waardoor het moeilijk is om eensgezinde, krachtige diplomatieke lijnen te trekken en de EU als één geopolitieke actor neer te zetten – juist nu de trans-Atlantische relatie onder druk staat.[58] Ook EDEO moet bezuinigen, maar doet dat met als uitgangspunt geen posten te sluiten; in plaats daarvan wordt herprioritering toegepast, de inzet van personeel efficiënter gemaakt en de capaciteit op specifieke dossiers beperkt.

EDEO wordt algemeen niet gezien als volwaardig alternatief voor een bilaterale post. Een EU-vertegenwoordiging kan bijvoorbeeld het werk voor het Nederlands bedrijfsleven of consulair werk niet vervangen; op dit terrein concurreren lidstaten onderling en blijft bilaterale diplomatie noodzakelijk. Op andere terreinen is wel sprake van gedeelde EU- en nationale bevoegdheid. Zo is samenwerking bij crises wel mogelijk. Dan zullen lidstaten, ook Nederland, zich wel moeten inzetten voor hervorming en versterking van de capaciteiten van EDEO.

Meer taakverdeling kan bijdragen aan een efficiëntere inrichting van het postennet van Nederland én andere EU-landen. Denk aan gedeelde werk- en woonruimten en informatie-uitwisseling, ook met gelijkgestemde staten die zelf geen post ter plaatse hebben. EDEO kan, ondanks beperkingen, een rol spelen door gebruik te maken van bestaande digitale systemen voor veilige informatie-uitwisseling tussen lidstaten. Dit geldt ook voor samenwerking in Benelux-verband, zoals bij de mogelijke opening van een ambassade(kantoor) in Namibië. Vanuit kostenefficiëntie- en strategische overwegingen, en het belang van krachtenbundeling binnen de EU en andere minilaterale verbanden, zou Nederland in alle derde landen moeten afwegen of een volledige bilaterale aanwezigheid nodig is, of dat een EU-delegatie, of een structureel samenwerkingsverband met één of meerdere lidstaten (of zelfs landen van buiten de EU) de Nederlandse belangen voldoende kan vertegenwoordigen, eventueel aangevuld met een Netherlands Business Support Office voor ondersteuning van het bedrijfsleven.

Als Nederlandse en EU belangen grotendeels overeenkomen, moet worden onderzocht welke mogelijkheden er zijn voor gezamenlijke aanwezigheid in EU-verband. De AIV noemt, zonder uitputtend te zijn, enkele thema's waarop dit relevant is.

Geo-economie en AI

Handel, technologie, energietransitie en toeleveringsketens zijn niet langer alleen economische thema's, maar ook machtsinstrumenten. De VS, China en de EU zetten economische middelen, zoals sancties, investeringen en handelsakkoorden, in om politieke doelen te bereiken. Sinds het Draghi-rapport staat strategische autonomie hoog op de EU-agenda, maar de afhankelijkheid van de VS en China op cruciale punten is eerder toegenomen dan afgenomen, met grote risico's voor de economie en (digitale) veiligheid.[59]

Aangezien handelspolitiek een EU-bevoegdheid is en Nederlandse belangen rond bijvoorbeeld kritieke grondstoffen grotendeels samenvallen met die van de EU, ligt taakverdeling in EU-verband hier voor de hand. Nederland moet zich richten op het in kaart brengen van toeleveringsketens in strategische sectoren om kwetsbaarheden en afhankelijkheden te identificeren. Het postennet kan worden ingezet om economische dwang en informele marktbarrières te signaleren die Europese en Nederlandse belangen onder druk zetten. Voor kritieke grondstoffen is het essentieel om langlopende relaties te onderhouden met regeringen, mijnbouwsector, financiers en lokale maatschappelijke actoren; aanwezigheid ter plaatse is daarvoor nodig, maar hoeft niet altijd bilateraal te zijn. Krachtenbundeling met andere EU-landen ligt hier dan voor de hand. Dit geldt ook voor defensie-industrie (government-to-government-toegang, industriële samenwerking, Europese schaalvergroting), energie, cleantech en digitale diensten. Dit gaat ook op voor nieuwe thema's waar Europa en Nederland achterlopen maar meer onafhankelijkheid van de VS gewenst is, zoals ruimtetechnologie.[60] Tegelijk verschillen lidstaten op veel van deze dossiers nog sterk van mening, wat internationale samenwerking bemoeilijkt.[61] Internationale samenwerking in kleinere kopgroepen kan hier een tussenoplossing bieden.

Grote technologiebedrijven zijn met de opkomst van AI uitgegroeid tot quasi-soevereine spelers die het wereldtoneel mede vormgeven en zo de klassieke diplomatie veranderen. Door hun grote invloed op onze samenlevingen en op de geopolitiek, en de bijbehorende risico's voor democratische rechtsstaten in de EU, zijn zij voor de hele Unie van belang.[62] Diplomatie wordt bovendien niet langer uitsluitend tussen staten gevoerd: bedrijven als Microsoft werken met methoden die sterk lijken op die van staten, inclusief 'diplomatieke' lobbykantoren wereldwijd tot een vertegenwoordiging bij de VN in New York.[63]

Technologiebeleid is geopolitiek beleid geworden. Buitenlandse inzet moet tegelijk gericht zijn op het reguleren en beïnvloeden van Big Tech (via Europese AI- en digitale regulering, coalities met andere middenmachten en actieve normstelling voor verantwoord AI-gebruik) én op het verminderen van strategische afhankelijkheden van een klein aantal niet-Europese technologiebedrijven.[64] Dit vraagt om EU-brede samenwerking voor de ontwikkeling van alternatieven voor Amerikaanse en Chinese technologie, en om gezamenlijke regulering van bestaande technologie.[65] Dat gaat verder dan diplomatie, maar heeft belangrijke implicaties voor diplomatiek werk. Nederland moet zijn netwerk hier proactief op inrichten, bijvoorbeeld via een AI Diplomatic Network in relevante steden, waar diplomaten relaties onderhouden met invloedrijke techbedrijven: niet alleen in Brussel, EU-hoofdsteden, de VS en China, maar ook in Bangalore/Hyderabad (software, AI-talent, halfgeleiders), Singapore (fintech) en Seoul/Taipei (chips, batterijen, robotica). De opleiding van diplomaten op dit terrein moet steunen op intensieve kennisuitwisseling met het bedrijfsleven en met andere delen van de overheid, zoals de ministeries van Defensie en Economische Zaken en Klimaat (EZK), om inhoudelijk bij te blijven in deze snel veranderende sector.

Internationale samenwerking

Veel beleid met grote impact op het mondiale Zuiden – zoals handels-, landbouw-, klimaat-, migratie- en industriebeleid – wordt op EU-niveau vastgesteld. De financiële slagkracht van de EU voor ODA is bovendien vele malen groter dan die van Nederland alleen. Door krachten te bundelen en waar mogelijk in EU-verband te werken, kan Nederland actief sturen op meer samenhang tussen deze beleidsterreinen, dubbele standaarden tegengaan en gelijkwaardige partnerschappen met het mondiale Zuiden bevorderen. De AIV beveelt dit aan in zijn recente advies over de toekomst van internationale samenwerking, waarbij gezamenlijke transities op het gebied van economie, klimaat, veiligheid en bestuur het vertrekpunt vormen. Het bundelen van Europese financiering voor armoedebestrijding en mondiale publieke goederen voorkomt versnippering over vele nationale programma's en vergroot de schaal, voorspelbaarheid en effectiviteit, terwijl nationaal en lokaal eigenaarschap behouden blijft. Dit versterkt zowel de geloofwaardigheid en geopolitieke positie van Europa als de impact van Nederlands beleid, al zijn er situaties waarin bilaterale inzet voor Nederland nadrukkelijk meerwaarde heeft.

Migratie

Ook op het gebied van migratie ligt optreden in EU-verband voor de hand, gezien de beperkte onderhandelingsmacht van afzonderlijke lidstaten en hun gedeelde belangen. Op dossiers als terugkeer en het tegengaan van irreguliere migratie is bilaterale inzet weinig effectief. De EU biedt schaalvoordelen: grotere financiële pakketten, handelsvoordelen en visafaciliteiten maken partnerschappen aantrekkelijker voor derde landen. Europese afstemming vergroot de consistentie en voorkomt dat bilaterale deals elkaar ondermijnen of dat derde landen lidstaten tegen elkaar kunnen uitspelen. In sommige situaties blijft bilaterale diplomatie nodig. Voor Nederlandse ambassades betekent dit dat zij actiever moeten bijdragen aan Europese coördinatie, bijvoorbeeld door informatie te delen en lokale netwerken in te zetten voor een gezamenlijke aanpak.[66]

Waarden en democratie

De EU is naast een economische unie ook een waardengemeenschap. Nederland zet zich zowel bilateraal als in EU-verband in voor de bescherming van fundamentele Europese waarden en de democratische rechtsstaat. Dat vraagt om een Europese agenda waarin de 'enabling environment' voor maatschappelijke organisaties centraal staat, via onder meer een Europese Civil Society Strategy, strikte handhaving van instrumenten als de EU-anti-SLAPP-richtlijn en de Digital Services Act, en gerichte steun aan journalisten, mensenrechtenverdedigers en lokale organisaties. Door bestaande mensenrechtennormen, uitspraken van de Raad van Europa en EU-richtlijnen consequent te implementeren en de effecten op maatschappelijke ruimte te monitoren, kan de EU bijdragen aan weerbare, pluriforme samenlevingen waarin burgers veilig en vrij kunnen participeren. In een wereld waarin het aantal democratieën afneemt, is dit cruciaal voor stabiliteit, veiligheid en de rechtsorde binnen de EU zelf.[67] Juist op dit soort thema's is de soft power van de EU, het 'Brussels effect', sterker dan die van Nederland alleen.

3.2 Focus: het bilaterale netwerk

Niet alles kan of moet in EU- of multilateraal verband gebeuren. Voor sommige onderwerpen is een aanpak in EU-kader wenselijk, maar ontbreekt bij EDEO en EU-delegaties (nog) de benodigde capaciteit. Nederland moet dan inzetten op versterking daarvan, en tot die tijd het werk bilateraal of in kleinere coalities voortzetten. Daarnaast blijft bilaterale diplomatie een essentieel onderdeel van het postennet voor een aantal kernthema's waar Nederlandse belangen afwijken van die van de EU.

Het bilaterale en multilaterale werk

Ten eerste blijven bilaterale ambassades binnen de EU cruciaal. Veel EU-beleid wordt al in de nationale hoofdsteden vormgegeven voordat de formele onderhandelingen in Brussel plaatsvinden. Wie effectief wil opereren in Europees verband en de Europese machtsvermenigvuldiger wil benutten, kan dus niet zonder sterke bilaterale EU-posten. Europese integratie maakt deze ambassades niet minder belangrijk, integendeel: invloed in Brussel hangt in hoge mate af van de informatiepositie en het netwerk van een land.

Nederland is sterk in Europese coalities maar over het algemeen ondervertegenwoordigd in EU-topfuncties. Andere landen, zoals Italië, zijn succesvoller in het bemachtigen van invloedrijke posities binnen de Europese instituties en hebben hiertoe een gericht beleid ontwikkeld. Het detacherings- en terugkeerbeleid voor Nederlanders bij de EU wordt onvoldoende strategisch voorbereid en ingezet.[68] Dit is een gemiste kans om via verschillende wegen het Nederlandse belang in EU-beleid te laten landen. Het aanstaande EU-voorzitterschap in 2029 en de benoeming van een Nederlandse Secretaris-Generaal van de EDEO bieden echter momentum om invloed uit te oefenen op de vormgeving van een Europese buitenlanddienst. Dit zou een kernonderwerp moeten zijn in de langetermijnbeïnvloeding voorafgaand aan de nieuwe Commissie-mandaatsperiode.

Ook de VN, WTO, internationale financiële instellingen, NAVO, Raad van Europa, OVSE en andere organisaties blijven van groot belang, en Nederlandse inzet zal daar niet altijd via de EU lopen. Besluitvorming verschuift deels naar de G7/G20, coalitions of the willing, donorplatforms, minilaterale coalities en ad-hocverbanden. De Nederlandse permanente vertegenwoordigingen moeten ook in deze nieuwe constellaties invloed uitoefenen. Nauwe samenwerking met bilaterale posten moet helpen om aangenomen VN-resoluties in beleid op posten te vertalen. In lijn met het streven naar een efficiëntere VN moet Nederland daarnaast scherpere keuzes maken over welke VN-organisaties het wel en niet blijft steunen en waar strategische detacheringen daadwerkelijk toegevoegde waarde hebben voor Nederlandse belangen.

Thema's en regio's waar bilaterale diplomatie onmisbaar blijft

Op veel terreinen delen de EU en Nederland bevoegdheden. Het verdient de voorkeur om zoveel mogelijk in EU-verband te werken, tenzij Nederlandse belangen significant afwijken van die van de EU. In de bilaterale vertegenwoordiging moet daarom juist op die afwijkende thema's en regio's een scherpere focus worden aangebracht.

Naast Big Tech vormt ook de invloed van andere niet-statelijke actoren, vooral georganiseerde misdaad, een nationaal probleem met directe gevolgen voor het postennet. Georganiseerde misdaad tast de Nederlandse rechtsstaat van binnenuit aan.[69] Clingendael schetst een toekomst waarin middenmachten opereren in een wereld van intensievere en hybride conflicten, waarin criminele netwerken en digitale piraterij invloedrijk zijn en financiële en digitale infrastructuren worden aangevallen of misbruikt.[70] Drugscriminaliteit, met de haven van Rotterdam als logistieke hub, is zowel een binnenlandse ondermijningsdreiging als een internationaal veiligheidsdossier: criminele ketens lopen via Latijns-Amerika, Afrika en de EU en gebruiken dezelfde mondiale infrastructuren (scheepvaart, data, betaalstromen) die ook in machtsstrijd tussen staten worden ingezet.[71] Tegelijkertijd staan internationale rechtsorde en multilaterale instituties onder druk, wat ook uitleverings- en rechtshulptrajecten rond Nederlandse drugscriminelen in het buitenland bemoeilijkt.[72] De problemen rond het uitleveringsverzoek van "Bolle Jos" laten zien hoe de vervolging van Nederlandse criminelen lastiger wordt wanneer diplomatieke presentie ontbreekt.[73]

Nederland heeft in de Caribische regio een bijzondere rol, gezien de nauwe banden binnen het Koninkrijk en de nabijheid van Venezuela. Ontwikkelingen daar kunnen direct doorwerken op de veiligheid, stabiliteit en welvaart van het Koninkrijk. Hoewel dit ook bredere EU-belangen raakt, moet Nederland zich hier bilateraal blijven inzetten: vanwege de historische banden, de rol als drugsdoorvoer- en productieland en de geloofwaardigheid als voorvechter van de internationale rechtsorde. Ook in andere landen met een gedeelde, vaak beladen koloniale geschiedenis, zoals Indonesië, Suriname en Zuid-Afrika, blijven stevige bilaterale ambassades gewenst.

Nederland kent een lange traditie in de bevordering van de internationale rechtsorde. Als enige EU-lidstaat is Nederland daartoe grondwettelijk verplicht (artikel 90). Een op regels gebaseerde internationale orde is daarmee een vast en richtinggevend element van het Nederlandse buitenlandse beleid. De goede reputatie die Nederland op dit terrein, ook via de posten, heeft opgebouwd, moet worden gekoesterd: het beschermen van de internationale rechtsorde is een kernbelang én een belangrijke vorm van soft power die bijdraagt aan de Nederlandse smart power.

Een lacune in het bilaterale netwerk betreft demografische ontwikkelingen en verwachte migratiestromen. Diplomatieke afwezigheid in landen als Eritrea wringt met het feit dat Nederland een aanzienlijke Eritrese diasporagemeenschap kent die door de 'lange arm' van het regime onder druk wordt gezet.[74] De diaspora in Nederland staat niet los van politieke, religieuze en sociale structuren in het herkomstland: regimes, inlichtingendiensten, oppositiebewegingen, diasporaorganisaties en religieuze netwerken opereren grensoverschrijdend en beïnvloeden mensen hier via intimidatie, mobilisatie, fondsenwerving of digitale campagnes.[75] Zonder eigen post ter plaatse is het lastiger om die transnationale beïnvloeding goed te begrijpen, vertrouwensrelaties op te bouwen met (niet-)statelijke partners, en samen afspraken te maken over het tegengaan van grensoverschrijdende dreiging of inmenging. De AIV is in dit verband positief over de voorgenomen intensivering van de diplomatieke vertegenwoordiging in Syrië (momenteel gevestigd in Libanon).

Bilaterale vertegenwoordiging blijft verder onmisbaar voor handelsbevordering en ondersteuning van het Nederlands bedrijfsleven.[76] Fysieke aanwezigheid is noodzakelijk, zeker in landen waar handel en politiek nauw verweven zijn en bedrijven investeren. In die context biedt de ambassade een cruciale ingang. Deze economische diplomatie kan soms ook via een Netherlands Business Support Office of consulaat-generaal worden vormgegeven en vraagt in het voorgestelde harmonicamodel dus niet altijd om een volledige ambassade.

3.3 Randvoorwaarden voor een toekomstbestendig postennet

Het postennet is meer dan een verzameling fysieke gebouwen alleen: de mensen maken uiteindelijk het netwerk. In lijn met de adviesaanvraag belichten we hieronder drie relevante randvoorwaarden voor een toekomstbestendig postennet: heldere rijksbrede doelen, verbinding met de burger en de diplomaat van de toekomst.

Rijksbrede strategische doelen en afstemming in Den Haag

De brede spreiding van het Nederlandse postennet is een sterk punt, maar brengt het risico van beleidsversnippering en gebrek aan focus mee. Dit vraagt om strategische aansturing en duidelijke prioritering.[77] De moderne diplomatieke dienst werkt rijksbreed, zoals expliciet benoemd in de Visie Postennet en de recente Kamerbrief, en zichtbaar in het groeiende aantal internationale dossiers dat verschillende beleidsterreinen raakt.[78] Ongeveer 30% van de medewerkers op posten komt van andere departementen dan BZ, waaronder enkele ambassadeurs. Attachés keren na hun buitenlandplaatsing doorgaans terug naar hun eigen departement.

In de adviesaanvraag wordt het belang van ‘Rijksbrede strategische doelen’ terecht benadrukt. Uit gesprekken met betrokkenen, ook van andere departementen, blijkt echter dat het bewustzijn van deze gedeelde doelen nog beperkt is. Tegelijk bestaan er talloze beleidsdocumenten en Kamerbrieven waarin internationale beleidsdoelen van ministeries zijn beschreven, naast de beleidsbrieven van BZ en BHOS zelf.[79]

Er bestaan verschillende kanalen voor interdepartementale afstemming, zoals de Coördinatiecommissie voor Internationale Aangelegenheden (CoRIA) en het SG-Overleg (SGO). Ook op postniveau is er overleg. 17 Posten werken met een Meerjaren Landenstrategie Interdepartementaal (MLSI) en 21 andere posten met een Meerjaren Landenstrategie waarin, afhankelijk van de thema’s, andere departementen worden betrokken. De mate van samenwerking tussen departementale ‘silo’s’ verschilt per post. Op posten met veel attachés, zoals de PVEU in Brussel, beoordeelt IOB de interdepartementale samenwerking positief.[80] Elders werken economische en politieke afdelingen wel samen, maar een geïntegreerde politiek-economische afdeling bestaat meestal nog niet, terwijl thema’s steeds vaker zowel politiek als economisch van aard zijn. De evaluatie van het mensenrechtenbeleid laat zien dat uitwisseling tussen economische en politieke afdelingen lang niet overal vanzelfsprekend is en dat bij botsende economische belangen en mensenrechten de mensenrechtencomponent vaak onvoldoende wordt meegewogen.[81] In MLSI’s worden interdepartementale afspraken over prioriteiten vastgelegd, maar deze zijn niet altijd leidend bij moeilijke keuzes.[82] Het ontbreekt vaak aan politieke sturing vanuit Den Haag bij complexe belangenafwegingen, die juist vaker voorkomen nu politiek en economie nauwer verweven zijn. Een coördinerende onderraad Buitenlandse Zaken voor thema-overstijgende dilemma’s bestaat niet meer; de onderraden REA en RDINEV behandelen het postennet niet periodiek.

In de interviews voor dit advies kwam vaak naar voren dat samenwerking en uitwisseling tussen dossierhouders op posten sterk afhankelijk zijn van personen en van de Chef de Poste (CdP). Dit schaadt beleidscoherentie en consistentie in de Nederlandse positie, terwijl die juist nodig zijn om als betrouwbare partner te gelden.[83] In een periode van machtsverschuiving, (al dan niet terechte) beschuldigingen van dubbele standaarden, transactioneel handelen door grootmachten en selectieve naleving van regels moeten landen als Nederland extra investeren in voorspelbaar, consistent en transparant handelen. Het opbouwen van betrouwbaarheidskapitaal is één van de weinige manieren om manoeuvreerruimte te creëren en ondanks deze uitdagingen toch effectieve coalities en samenwerkingsverbanden tot stand te brengen.[84] 'Een duidelijke missie' is immers de eerste factor op de lijst van succesfactoren voor diplomatieke inzet.[85]

De vermaatschappelijking van diplomatie

Het belang van consistent handelen en duidelijke rijksbrede doelen hangt samen met het verhaal van Buitenlandse Zaken richting de burger. Vergeleken met andere ministeries werd BZ vaak als een gesloten bastion gezien; burgers stonden er relatief ver vanaf.[86] Maar diplomatie is steeds meer een 'publieke' aangelegenheid. *"It now unfolds live on social media, across digital platforms and in real time public engagement"*.[87] De diplomatieke arena bestaat al lang niet meer alleen uit staten; maatschappelijke organisaties en bedrijven hebben eveneens directe invloed op burgers. Al in 1998 waarschuwden Amerikaanse diplomaten: *"The US Foreign Service is disappearing. We will be reduced to leaders talking with each other on the Internet."*[88] Online, openbare uitwisseling tussen leiders is nu inderdaad belangrijk, maar contacten met maatschappelijk middenveld, bedrijfsleven en burgers blijven cruciaal om te begrijpen wat in samenlevingen speelt. Dat vraagt om (nog) meer track-II-diplomatie – buiten de officiële kanalen en met een grotere rol voor bedrijven, onderwijsinstellingen en ngo's – als aanvulling op traditionele track-I-diplomatie tussen staten.[89] Beide versterken elkaar: in een tijd van makkelijk manipuleerbare informatie zijn diverse bronnen nodig om feiten te verifiëren, en in autoritaire contexten kan een boodschap soms beter via een ngo of bedrijf dan via de staat worden overgebracht.[90] De posten spelen hierbij een cruciale rol, als verbinder tussen maatschappelijke, economische en kennisnetwerken in landen.

Politisering van diplomatie, (sociale) media, nepnieuws en desinformatie, opkomst van populisme en groeiende zorgen van mondige burgers over internationale ontwikkelingen vragen om meer openheid over het diplomatieke werk. Dat werk wordt meer dan ooit beïnvloed door verwachtingen van burgers op het gebied van legitimiteit, representatie en participatie.[91] Dat bleek ook uit het rapport over institutioneel racisme bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, en de reacties daarop, enkele jaren geleden.[92] Voor een democratie als Nederland is het van belang ervoor te zorgen dat burgers begrijpen en betrokken worden bij wat de overheid in het buitenland doet, juist nu globalisering en mondiale crises de belangstelling voor buitenlandbeleid vergroten.[93] Toch schiet de interactie met burgers juist op dit terrein tekort. Dat gebrek aan dialoog kan mede verklaren waarom er weinig maatschappelijk en daarmee politiek draagvlak is, en waarom aanhoudende bezuinigingen op het ministerie van Buitenlandse Zaken vrijwel zonder maatschappelijke weerstand konden worden doorgevoerd.

Ook andere landen constateren dat interactie tussen beleidsmakers en burgers steeds belangrijker wordt en spelen hier op in.[94] Nederlandse ambassadeurs worden al gestimuleerd om de verbinding met de samenleving te zoeken, bijvoorbeeld via activiteiten in buurthuizen of op scholen in Den Haag. Die verbinding kan echter veel breder worden gelegd en in Nederlands voordeel worden benut. Frankrijk werkt bijvoorbeeld met een flexibele schil van 'diplomatieke reservisten', die worden ingezet om Franse soft power te versterken, desinformatie tegen te gaan en bij consulaire noodsituaties bijstand te verlenen.[95]

Publieksdiplomatie en strategische communicatie maken hier deel van uit en kunnen vernieuwender en strategischer worden ingezet. De maatschappelijke waarde van het postennet is groot maar vaak weinig zichtbaar: veel diplomatiek werk gebeurt achter de schermen, terwijl de resultaten direct raken aan veiligheid, welvaart en belangen van Nederlanders. Digitalisering heeft de betrokkenheid en invloed van burgers vergroot, maar Nederland benut dit in het buitenlandbeleid nog beperkt, terwijl andere landen – zoals Frankrijk en Zuid-Korea – hun beleid actief uitdragen.[96] Zo heeft het Franse ministerie van Buitenlandse Zaken veel succes met het X-account *French Response* (ruim 200.000 volgers), dat Russische, Chinese en andere desinformatie op humoristische wijze weerspreekt en het Franse standpunt uitdraagt. Daarmee geeft Frankrijk invulling aan een van zijn drie beleidsprioriteiten, de strijd tegen desinformatie. Het ministerie heeft hiervoor een fulltime afdeling, en ambassadeurs zijn door minister Jean-Noël Barrot nadrukkelijk gevraagd mee te helpen bij het creëren van memes en andere content.[97]

De diplomaat van de toekomst

De bemensing van de posten is een integraal onderdeel van dit vraagstuk en kan niet onbesproken blijven, al is het niet de intentie van de AIV om het BZ-personeelsbeleid te beoordelen. De klassieke diplomatieke opgave – "how to handle relations between groups whose commitments to one another are thinner than their commitments to themselves and those they claim to represent" – is in de veranderde wereldorde hetzelfde gebleven.[98] De manier waarop relaties worden vormgegeven en de context waarin diplomaten opereren, zijn echter wel veranderd. Interactie met niet-statelijke actoren is een steeds groter deel van het werk. De geopolitieke machtsbalans is verschoven ten gunste van enkele grote bedrijven: economische en technologische (en dus militaire) macht is sterk geconcentreerd bij een klein aantal private spelers. Zij en andere niet-statelijke actoren zitten vaker mee aan tafel of bepalen de randvoorwaarden van het gesprek.[99] Omdat democratieën wereldwijd inmiddels in de minderheid zijn, is bovendien de kans groter dat gesprekspartners andere waarden centraal stellen.[100]

Tegelijkertijd is het in een verruwde geopolitieke arena, waarin steeds meer landen terecht willen meepraten over de toekomstige wereldorde, essentieel om stevig verankerd te zijn in eigen normen en waarden en een helder eigen narratief te hebben. Het grotere belang van (online) publieksdiplomatie, de impact van kunstmatige intelligentie op (manipuleerbare) informatie, de groeiende invloed van niet-statelijke actoren en autocratische staten en het werken in wisselende coalities vragen om nieuwe vaardigheden. Het kunnen duiden van desinformatie en de betrouwbaarheid van bronnen wordt steeds belangrijker in een vak waarin uitwisseling van betrouwbare informatie centraal staat.

Nog meer dan voorheen moeten diplomaten niet alleen inhoudelijke kennis hebben, maar ook een intrinsieke openheid en nieuwsgierigheid naar anderen – juist wanneer zij niet gelijkgezind zijn. Dat vraagt om een dienst waarin attachés, lokale medewerkers en uitgezonden BZ-medewerkers gelijke toegang hebben tot opleiding en bijscholing, en meer mogelijkheden krijgen voor uitwisseling met andere ministeries, bedrijfsleven, Europese en VN-instellingen, kennisinstellingen en maatschappelijk middenveld. Zulke ervaring moet als pluspunt voor een loopbaan gelden, niet als afwijking. De Koninkrijksdimensie wordt hierbij nog te weinig benut: eerdere wederzijdse uitwisseling van medewerkers met de Diensten Buitenlandse Betrekkingen (DBB) van Aruba, Sint Maarten en Curaçao is wegbezuinigd, terwijl dergelijke programma's kunnen bijdragen aan betere representatie van de Koninkrijkslanden in het buitenlandbeleid.[101]

De mate waarin vooral lokale medewerkers gebruikmaken van het trainingsaanbod hangt sterk af van de postleiding. Doorgroeimogelijkheden voor lokale staf zijn beperkt, maar uitwisseling en tijdelijke plaatsing op het kerndepartement worden positief gewaardeerd. Tegelijk is er weinig verplicht opleidingsaanbod – behalve basistraining informatieveiligheid – en wordt op taaltraining bezuinigd. Voor medewerkers die naar een post gaan, zowel BZ-medewerkers als attachés, bestaat nauwelijks verplicht opleidingsaanbod.

Niet iedere post vraagt om hetzelfde profiel. De opdracht van een post zou meer richtinggevend moeten zijn bij de selectie van vooral de ambassadeur, rekening houdend met bijvoorbeeld politieke toegang, crisisleiding, geo-economie, multilaterale onderhandelingen of transformatie. Nu zijn er op senior niveau nog te weinig mogelijkheden om een gespecialiseerde loopbaan naast managementcarrières te ontwikkelen. Diplomaten blijven in zekere zin generalisten, maar de complexiteit vraagt zowel om meer geografische expertise – bijvoorbeeld over China, Rusland, de Arabische wereld en Afrika – als om thematische specialisatie op terreinen als technologie, sancties, grondstoffen en onderhandelingen.

4. Aanbevelingen

Bovenstaande brengt de AIV tot de volgende zes aanbevelingen voor de strategische herziening van het postennet.

1. **Zet in op blijvende investering in diplomatie en het postennet en voorkom jojo-beleid. Maak langetermijn, strategische keuzes op basis van de Rijksbrede Nederlandse belangen over het netwerk als geheel. Beschouw sluiting als laatste redmiddel.**

   Keuzes over posten, middelen en capaciteit moeten niet budgettair gedreven, maar de uitkomst zijn van een kabinetsoverstijgende, strategische afweging van wat Nederland op langere termijn nodig heeft. De gevolgen van het volledig sluiten van posten zijn complex en moeilijk te overzien, zeker in een tijd waarin elke bondgenoot van strategisch belang is. Inconsistentie en wisselend openen en sluiten van posten is kostbaar en niet gepast in tijden van geopolitieke onzekerheid en fragmentatie. De kosten van het openhouden van posten wegen veelal niet op tegen de kapitaalvernietiging en kosten van afwezigheid. Het is in korte tijd niet goed te bepalen welke regio's cruciaal zullen zijn op de langere termijn. Daarom beveelt de AIV aan om op de zeer korte termijn geen keuzes te maken waar men mogelijk later op terug moet komen. Zorg voor een koppeling tussen uitbreiding van defensie- en diplomatieke capaciteit op plekken waar voor Nederland belangrijke veiligheidsrelaties en samenwerking op het gebied van defensie, industrie en technologie worden opgebouwd. Sluiting van posten moet een laatste redmiddel zijn, waarbij de kosten van afwezigheid zwaar meewegen.

2. **Focus: concentreer de Nederlandse diplomatieke inzet op landen en thema's waar dit bijdraagt aan de Nederlandse positie als middenmacht en creëer daar voldoende kritische massa aan capaciteit en specialistische kennis om daadwerkelijk verschil te kunnen maken.**

   Nederland moet zijn beperkte diplomatieke middelen niet te dun spreiden, maar focussen op coalitievorming met andere relevante middenmachten en focussen op regio's en thema's die bijdragen aan de Nederlandse positie. Dit betreft onder meer internationale samenwerking, specifiek Nederlandse economische en technologische belangen die raken aan economische veiligheid, het Caribisch deel van het Koninkrijk, landen met een gedeeld koloniaal verleden en de bevordering van de internationale rechtsorde. Investeren in kennis van deze thema's is daarbij noodzakelijk.

   Een sterk bilateraal netwerk binnen Europa en bij multilaterale vertegenwoordigingen blijft daarbij noodzakelijk. Het diplomatieke netwerk binnen de EU is een eigen focusgebied. De Permanente Vertegenwoordiging in Brussel en de Nederlandse posten in Europese hoofdsteden vormen samen één geïntegreerd onderhandelingsstelsel: bilaterale posten leveren vroege politieke informatie, onderhouden netwerken en bouwen coalities die nodig zijn om Nederlandse belangen in EU-besluitvorming te behartigen. Gebruik de bilaterale multilaterale diplomatie om EDEO te hervormen en versterken. Benut hierbij het Nederlands voorzitterschap in de tweede helft van 2029 om samen met de triopartners en de nieuwe Hoge Vertegenwoordiger het hervormen van EDEO verder te concretiseren voor de Commissieperiode 2029–2034, bijvoorbeeld via Raadsconclusies en pilots voor colocatie, consulaire taakverdeling en gedeelde diensten.

3. **Zet in op flexibiliteit en schaalbaarheid, met EU als primair handelingskader. Vergroot de Nederlandse diplomatieke slagkracht door krachtenbundeling en taakverdeling in afstemming met gelijkgestemde landen.**

   Nederland heeft richting 2030–2035 geen groter aantal klassieke, volledig uitgeruste ambassades nodig, maar wel een brede en flexibele diplomatieke aanwezigheid. Door krachtenbundeling en taakverdeling kan een brede diplomatieke dekking worden gecombineerd met een gerichte inzet van Nederlandse capaciteit. Zet in multilateraal verband in op thema's en regio's die zich lenen voor een multilaterale aanpak, eventueel via minilaterale samenwerkingsverbanden, zoals geo-economie, nieuwe thema's als ruimte en AI, migratie, waarden en democratie. Daarbij kan, op die plekken waar Nederlandse belangen en EU-belangen overeenkomen, intensiever gebruik worden gemaakt van samenwerking met vertegenwoordigingen van gelijkgestemde EU-partnerlanden, EU-delegaties en de EDEO, ondanks beperkingen van die laatste. Meer ruimte moet worden gecreëerd voor colocatie met partners. Hiervoor is het noodzakelijk om veiligheidsrisico's te beperken, maar ook om een zekere mate van risico te accepteren als de prijs voor doelmatige samenwerking. Experimenteer met het 'harmonica-model' of schaalbare diplomatieke aanwezigheid: variërend van volwaardige ambassades tot kleinere posten met één of enkele diplomaten, detacheringen bij EU-delegaties of partnerlanden, colocatie met Benelux of andere partners, Netherlands Business Support Offices en ambassadekantoren.

4. **Zet in op brede bekendheid van de Rijksbrede strategische doelen van Nederland in het buitenland en zorg voor consistentie in de uitvoering.**

   Verzeker dat gezamenlijke interdepartementale landen- en themastrategieën ook daadwerkelijk leidend zijn voor sturende inzet (inclusief beslissingen: wat doen we níet?). De toegenomen inzet van economie als geopolitiek machtsmiddel vraagt om meer synergie tussen politieke en economische diplomatie. Een samenhangende benadering, waarbij economische belangen en politieke doelen hand in hand gaan, versterkt de doelmatigheid en impact van het Nederlandse buitenlandse beleid. Dit vereist vanuit posten een coördinerende rol van ambassadeurs richting Den Haag en interdepartementale samenwerking, maar ook een opheffing van de scheiding tussen politiek en economie binnen de BZ-organisatie, waarbij afdelingen en disciplines nauwer samenwerken en gezamenlijke prioriteiten stellen. Agendeer het postennet jaarlijks bij de bestaande onderraden RDINEV en REZ.

5. **Investeer in een toekomstbestendig diplomatiek personeelsbestand waarin brede diplomatieke kerncompetenties samengaan met flexibele specialisatie, mobiliteit en de mogelijkheid om specialistische kennis snel in te zetten waar Nederlandse belangen daarom vragen.**

   Diplomatie blijft een vak waarbij duiding en beïnvloeding centraal staan. Dat vak wordt niet per definitie alleen door BZ-medewerkers beoefend. De diplomaat van de toekomst heeft een combinatie van kerncompetenties en flexibele specialisatie nodig. Breng meer verplichting (of beloning) aan in het opleidingssysteem voor uitgezonden medewerkers, ook voor vakattachés en zorg voor meer toegang tot opleiding en uitwisseling met Den Haag voor lokale medewerkers. Zorg dat detachering buiten de BZ-organisatie, plaatsing in fragiele landen en specialisatie meer carrièreperspectief oplevert, zonder medewerkers permanent aan één expertisegebied te binden. Roulatie tussen Den Haag en diverse posten blijft essentieel.

Vul dit aan met uitwisseling met de Dienst Buitenlandse Betrekkingen van het Caribisch deel van het Koninkrijk, diplomaten van andere landen en detacheringen van en naar bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijk middenveld.

6. Maak strategisch gebruik van de vermaatschappelijking van de diplomatie.

BZ moet concreter laten zien wat posten dagelijks doen – van consulaire steun bij crises tot het openen van markten, het oplossen van handelsbelemmeringen en het tijdig leveren van cruciale politieke informatie – én wat Nederland misloopt als diplomatieke toegang ontbreekt. Daarbij horen niet alleen successen, maar ook dilemma's, mislukkingen en de kosten van afwezigheid. Dit vraagt om professionele strategische communicatie binnen BZ en rijksbreed, waarbij bewindspersonen, departement en posten consequent hetzelfde verhaal uitdragen: waarom internationale aanwezigheid nodig is en wat die Nederland oplevert. Gebruik posten bewust om een positiever democratie- en EU-narratief uit te dragen en desinformatie tegen te gaan, bijvoorbeeld naar Frans voorbeeld van 'French Response'. Het effect zal niet direct zichtbaar zijn, maar beter maatschappelijk begrip van diplomatie versterkt op termijn de legitimiteit en weerbaarheid van het Nederlandse buitenlandbeleid.

Maak daarbij gebruik van de groeiende betrokkenheid van de burger, bijvoorbeeld door een flexibel inzetbaar netwerk van mensen uit bedrijfsleven, wetenschap, maatschappelijk middenveld die voor Nederlandse posten willen bijdragen aan het uitdragen van een positief narratief. Overweeg de oprichting van een netwerk van 'diplomatieke reservisten'.

Hoogachtend,

Bert Koenders

Bijlage 1 – lijst geraadpleegde personen

Tristan Aureau - directeur, Centre d'Analyse & de Prévision Strategique (CAPS), ministerie BZ Frankrijk
Carola Baller - beleidsadviseur Internationaal Ondernemen, VNO-NCW
Marije Balt - kennisgezant en coördinator kennisbeleid, Eenheid Strategische Advisering, ministerie BZ
Ralf van de Beek - directeur, Internationale Agribusiness en Voedselzekerheid, ministerie LVVN
David Bertolotti - plaatsvervangend secretaris-generaal, ministerie BZ Frankrijk
Ilaria Carrozza - senior researcher, Peace Research Institute Oslo, Noorwegen
Samira Chmourk - adviseur sociale media, ministerie BZ
Ines Coppoolse - ambassadeur Oslo, ministerie BZ
Jocelyne Croes - directeur, Directie Buitenlandse Betrekkingen, Aruba
Mariska Driessen - senior communicatie adviseur strategie, ministerie BZ
Rob van Eijkeren - hoofd, Huis van de Nederlandse Provincies (HNP)
Elsa Fenet - directeur, HR en financiën, EDEO
Joost Flamand - directeur-generaal Politieke Zaken, ministerie BZ
Arjo van Genderen - voorzitter, Locally Employed Staff Council (LESC), ambassade Oslo
Gijs Gerlag - directeur, Hoofddirectie Postennetwerk, ministerie BZ
Henny Gerner - strategisch beleidsadviseur, Bureau Internationale Samenwerking, ministerie BZ
Wilm Geurts - directeur, Directie Internationale Zaken, ministerie SZW
Pascalle Grotenhuis - directeur-generaal Internationale Samenwerking, ministerie BZ
Angelique Gumbs - directeur, Directie Buitenlandse Betrekkingen, Sint Maarten
Angélique Heijl - strategisch beleidsadviseur Internationale Zaken VNO-NCW
Dirk Jan Nieuwenhuis - ambassadeur Rabat, ministerie BZ
Ketil Karlsen - directeur, office for Africa, Development and Financing, ministerie BZ Denemarken
Wouter Kools - hoofd Internationale Zaken, Sociale Verzekeringsbank
Roald Lapperre - secretaris-generaal, ministerie LVVN
Thomas van Leeuwen - hoofd beleid, Hoofddirectie Consulaire en Visumzaken, ministerie BZ
Anne Le Guellec - directeur, Directie Internationaal Ondernemen, ministerie BZ
Peter Lehmann Nielsen - directeur-generaal, Organisatie en Consulaire Zaken, ministerie BZ Denemarken
Katja Lindskov Jacobsen - directeur, Centre for Military Studies, Universiteit Kopenhagen
Jan Melissen - professor, senior fellow International Relations and Diplomacy, Universiteit Leiden
Antoine Michon - expert Europa, Centre d'Analyse & de Prévision Strategique (CAPS), ministerie BZ Frankrijk
Alexandre Morois - directeur, Financiële Zaken, ministerie BZ Frankrijk
Roel Nieuwenkamp - ambassadeur Madrid, ministerie BZ
Håvard Nygård - directeur Wetenschap en Innovatie, Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD)
Yaron Oppenheimer - plaatsvervangend directeur, Directie Veiligheid, Crisiscoördinatie en Integriteit, ministerie BZ
Javier Pardo Puros- afdelingshoofd, Directie West en Centraal Europa, ministerie BZ Spanje
Christine Pirenne - ambassadeur Addis Abeba, ministerie BZ
Veronika Pišorn, Paul van den Berg, Soraya Bouwmeester, Eefje van Esch, Manja de Graaff, Benthe Priester - Breed Mensenrechten Overleg (vertegenwoordigers van Cordaid, Aidsfonds, Hivos, Justice & Peace, Free Press Unlimited)
Delphine Pronk - managing director Americas, Europese Dienst voor Extern Optreden (EDEO)
Teresa Puerta - diplomaat, directeur Personeel en Organisatie Posten, ministerie BZ Spanje

Jaime Ramons Schligmann - plaatsvervangend directeur Personeel en Organisatie Posten, ministerie BZ Spanje
Christiaan Rebergen - secretaris-generaal, ministerie BZ
Carola van den Rijnsoever - plaatsvervangend Permanente Vertegenwoordiger Europese Unie, ministerie BZ
Tanja Röling - directeur, Eenheid Strategische Advisering, ministerie BZ
Maarten van Rossum - hoofd Strategie, &Fluence
Wolter Sillevis Smitt - directeur, militaire Strategie & internationale militaire samenwerking, ministerie DEF
Charlotte Slente - secretaris-generaal, Danish Refugee Council, Denemarken
Maarten Smit - directeur, Directie Internationale Zaken, ministerie EZK
Annemieke van Soelen - plaatsvervangend directeur, Hoofddirectie Postennetwerk, ministerie BZ
Michiel Sweers - directeur-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen, ministerie BZ
Peter Thagesen - hoofd geopolitiek, Dansk Industri, Denemarken
Mette Thygesen - directeur internationaal, Danish Institute for Human Rights, Denemarken
Mirjam Tjassing - strategisch adviseur, ambassade Addis Abeba, ministerie BZ
Nienke Trooster - ambassadeur Kopenhagen, ministerie BZ
Arjen Uilenreef - ambassadeur Tripoli, ministerie BZ
Darryllin van der Veen - directeur, Directie Buitenlandse Betrekkingen, Curaçao
Tom Vens - inspecteur, EDEO
Jan Versteeg - ambassadeur Frankrijk, ministerie BZ
Dimitri Vogelaar - hoofd, Eenheid Politieke Zaken, ministerie BZ
Jochem Wiers - permanente vertegenwoordiger OESO, ministerie BZ

Eindnoten

1 Minister van Buitenlandse Zaken. (2026, 12 januari). Adviesaanvraag Nederlands postennet: internationale slagkracht in een nieuwe geopolitieke werkelijkheid.

2 KOF Swiss Economic Institute. (2025, 19 december). KOF Globalisation Index: globalisation rose slightly in 2023.

3 WRR. (2024). *Nederland in een fragmenterende wereldorde.*

4 Pellegrom, S. (2026, 20 juli). Voeg geopolitiek kapitaal toe aan brede welvaartsanalyses.

5 CBS. (2024). Nederland Handelsland - export, import en investeringen, 2024. CBS. (2026, 19 juni). Vakanties van Nederlanders; kerncijfers.

6 Clingendael. (2026, mei). *Tussen hoop en vrees: Het recht van de sterkste geldt, en Nederland is er niet klaar voor.*

7 NOS. (2026, 6 maart). Defensie bereidt evacuaties van Nederlanders uit Midden-Oosten voor.

8 WRR. (2024). *Nederland in een fragmenterende wereldorde.*

9 Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2026). Beleidsbrief Buitenlandse Zaken 2026.

10 Ministerie van Defensie. (2024, 11 november). Extra miljoenen voor Defensie vanwege verder verslechterende veiligheidssituatie.

11 Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2026, 15 september). Kamerbrief over bestedingsvoorstel voor structurele intensivering in het postennet.

12 Zie ook figuur 1.

13 Voor de volledige lijst geïnterviewde personen zie Bijlage 1

14 Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2026, 15 september). *Kamerbrief over bestedingsvoorstel voor structurele intensivering in het postennet*.

15 Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2023). *Visie Postennet.*

16 Neumayer, E. (2008). *Distance, power and ideology: diplomatic representation in a world of nation-states.* p. 228-236, aldaar 230.

17 Liang, L. et al. (2024). In-person and virtual social interactions improve well-being during the COVID-19 pandemic.

18 KOF Swiss Economic Institute. (2025, 19 december). *KOF Globalisation Index: globalisation rose slightly in 2023.*

19 Lowy Institute. (2026). Global Diplomacy Index. Geraadpleegd op 2 oktober 2026.

20 Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2025, 25 september). Toezegging tijdlijn sluiten ambassades en consulaten-generaal t/m begrotingsbehandeling 2026. Het gaat om het sluiten van vijf ambassades en twee CG's: Juba (Zuid-Soedan), Bujumbura (Burundi), Tripoli (Libië), Yangon (Myanmar), Havana (Cuba), Rio de Janeiro (CG, Brazilië) en Antwerpen (CG, België). Voor de overige vier posten is nog geen besluit openbaar gemaakt. Zie ook: Ministerie van Buitenlandse Zaken (2025, 17 april). Adequaat postennet in tijden van taakstelling.

21 Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2026, 15 september). *Kamerbrief over bestedingsvoorstel voor structurele intensivering in het postennet*.

22 Neumayer, E. (2008, 26 maart). *Distance, power and ideology: diplomatic representation in a world of nation-states.* p. 230.

23 AIV. (2024, maart). Een stabiel en voorspelbaar ODA-budget.

24 Lowy Institute. (2024). *Global Diplomacy Index 2024 Key Findings Report*.

25 AIV. (2026, juni) *Migratie in partnerschap: sturen op recht en resultaat;* (2026, mei) *Voedselzekerheid in een wankele wereld;* (2026, maart) *Hulp onder vuur: bescherming van hulpverleners in conflictsituaties*; (2026, juni) *Een nieuw momentum voor de uitbreiding van de EU;* (2025, september) *Nederland, Europa en het mondiale Zuiden in een veranderende wereldorde*; (2025, juni) *AI: technologie, macht en democratische waarden in het Nederlandse buitenlandbeleid; (2025, juni) Meer Europa, minder Amerika – herijking van de trans-Atlantische veiligheidsrelatie; (2025, april) Krimpende maatschappelijke ruimte: vrijheid en veiligheid onder druk;* (2024, april) *Hybride dreigingen en maatschappelijke weerbaarheid.*

26 Uilenreef, A. (2024). *Adapting Diplomacy to a Changing Global Order.* p. 737-745. The Hague Journal of Diplomacy 19.

27 AIV. (2025, juni). *AI: technologie, macht en democratische waarden in het Nederlandse buitenlandbeleid.*

[28] Adviesraad Migratie & Wetenschappelijke Klimaatraad. (2026, 23 september). *In beweging komen*. Clingendael. (2023, december). *Geopolitieke contexten als oorzaken van migratie naar Nederland: Een focus op landen van herkomst.* Het gaat hier niet zozeer om migratie uit het mondiale zuiden richting Europa, maar voornamelijk om migratie binnen regio's, ook binnen Europa.

[29] Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2026). *Beleidsbrief Buitenlandse Zaken 2026*.

[30] Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2026, 16 juni). Internationale Veiligheidsstrategie 2026-2030: Versterkte Europese veiligheid via de NAVO, EU en partnerschappen en Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2026, 15 september). Kamerbrief over bestedingsvoorstel voor structurele intensivering in het postennet.

[31] AIV. (2026, oktober). *Gezamenlijk investeren in transities. Een toekomstvisie op internationale samenwerking*.

[32] HCSS. (2026, 7 juli). Breakdown of the International order: Strategic options for small and middle powers. Zie ook: ECFR (2026, 12 februari). After the rupture: middle powers and the construction of new order.

[33] Clingendael. (2026, januari). *Geostrategisch perspectief* 2026-2040.

[34] Wits, C., & Breuker, R. (2026). *De kracht van de middenmacht: Het belang van Zuid-Korea, Taiwan en Japan voor onze democratische toekomst.* Ambo Anthos Uitgevers.

[35] HCSS. (2026, 7 juli). *Breakdown of the International order: Strategic options for small and middle powers*.

[36] Zie bijvoorbeeld het AIV-advies *Nederland, Europa en het mondiale Zuiden in een veranderende wereldorde* (2025) voor welke middenmachten aan gedacht kan worden.

[37] Nye, J. (1990). Soft power. *Foreign Policy.* p. 153-171.

[38] Edward, M. (2025). The Retreat of American Soft Power: The Case of USAID. *Foreign Affairs Review, Insights, Beyond Borders*.

[39] HCSS. (2026, 7 juli). *Breakdown of the International order: Strategic options for small and middle powers*.

[40] Nye, J. (2009). *Get smart: combining hard and soft power.* Foreign Affairs.

[41] Ministerie van Defensie. (2024, 11 november). *Extra miljoenen voor Defensie vanwege verder verslechterende veiligheidssituatie*.

[42] Van der Knaap, P. (2025). What makes diplomacy successful? New lessons from evaluative research on effective diplomatic engagement. *The Hague Journal of Diplomacy* (20).

[43] Ibid.

[44] IOB. (2025, 20 maart). *Wat maakt diplomatie succesvol?* Lessen uit tien IOB-evaluaties over effectieve diplomatieke inzet: een essay. p.27 en proloog.

[45] VNO-NCW. (2023, 23 maart) Ondernemers kiezen Dubai en Brussel als beste buitenlandse post. Zie ook: evofenedex. (2025, 2 juni). Minister Klever: "Welvaart en weerbaarheid voorop in Nederlands handelsbeleid": evofenedex roept kabinet op ambassades en consulaten als aanjager Nederlandse verdienvermogen te zien.

[46] evofenedex. (2025, 23 april). Extra geld voor handelsbeleid, maar bezuinigingen raken ambassades.

[47] Zie o.a. AIV. (2024). Krimpende maatschappelijke ruimte: vrijheid en veiligheid onder druk. p. 50-52.

[48] IOB. (2024, december). Tussen papier en praktijk. Evaluatie van het Nederlandse mensenrechtenbeleid in een veranderende wereldorde (2017-2022).

[49] Weiss, T., & Fernandes, S. (2025). Foreign policy specialization in EU small states: Conceptualising and analysing an underexplored practice. *Journal of International Relations and Development* (28). p. 487-507, aldaar p.494, vertaling uit Engels door AIV.

[50] Zie onder andere: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. (2023, mei). Foreign and Security Policy strategy 2023

[51] Weiss en Fernandes definiëren formaat op basis van inwoneraantal en nemen als 'klein' landen met minder dan 20 miljoen inwoners.

[52] Weiss, T., & Fernandes, S. (2025). Foreign policy specialization in EU small states: Conceptualising and analysing an underexplored practice. J*ournal of International Relations and Development* (28). p. 487-507.

[53] Ibid, p. 496.

[54] Neumayer, E. (2008). Distance, power and ideology: diplomatic representation in a world of nation-states. *Area* (40). p. 228-236.

[55] Neelam, R., & Sato, J. (2024). *Lowy Institute Global Diplomacy Index 2024 Key Findings Report*.

[56] De Vries, C.E. (2026, juli). Preserving Europe's capacity to act: differentiated integration in an age of fragmentation. Centre for Economic Policy Research.

[57] Nissen, C. (2024, 27 mei). Europe's role in the Sahel. DIIS, Danish Institute for International Studies.

[58] AIV. (2025, juni). *Meer Europa, minder Amerika: herijking van de trans-Atlantische veiligheidsrelatie.*

[59] WRR. (2026, september). *Strategisch handelen: Beleid voor een geopolitieke economie.*

[60] Zie: AIV. (2025, juni). *Regie op veiligheid in de ruimte.*

[61] Ibid.

[62] Zie bijvoorbeeld: Groot, J. (2025). Kolonisten van de Cloud. De Bezige Bij.

[63] Ibid.

[64] Zie aanbevelingen. AIV. (2025, juni). AI: technologie, macht en democratische waarden in het Nederlandse buitenlandbeleid.

[65] Ibid. Zie ook: Vervaeke, L. (2026, 23 juli). Mensvriendelijke en ethische AI-modellen? Ze zijn in de maak in Europa. Volkskrant.

[66] Zie: AIV. (2026, juni). Migratie in partnerschap: sturen op recht en resultaat; AIV. (2026, mei). Voedselzekerheid in een wankele wereld.

[67] Zie: AIV. (2025, mei). Krimpende maatschappelijke ruimte: vrijheid en veiligheid onder druk.

[68] IOB. (2024, december). Grip door begrip. De Nederlandse invloed in de Europese Unie (2016-2023).

[69] NOS. (2026, 2 september). Hoe on-Nederlands, ongekend en nieuw is het geweld in Overasselt?

[70] Clingendael. (2026, januari). Geostrategisch perspectief 2026-2040.

[71] Ibid. en HCSS. (2026, juli). *Breakdown of the International order: Strategic options for small and middle powers.*

[72] BNR. (2026, 20 juni). EU-leiders scherpen drugsaanpak aan, 'uitlevering Bolle Jos zal nog lange tijd duren'

[73] BNR. (2026, 1 juni). Dreigen met stopzetten ontwikkelingshulp als drukmiddel 'kent geen precedent'

[74] AIVD en NCTV. (2024, oktober). Over de grens. Statelijke inmenging in diaspora-gemeenschappen in Nederland.

[75] Zie ook AIV. (2025, april). Krimpende ruimte voor het maatschappelijk middenveld.

[76] Zie pwc (2026, mei). Herijkt economisch beleidskader DGBEB. En ook: op verzoek van de AR berekende DGBEB de kosten in 2024 van economische diplomatie (handelsinstrumentarium en apparaatskosten): die bedroegen EUR 256 mln (=0,01% van handelsvolume).

[77] Zie bijv: IOB. (2024, december). Grip door begrip. De Nederlandse invloed in de Europese Unie (2016-2023). En: IOB. (2024, december). Tussen papier en praktijk. Evaluatie van het Nederlandse mensenrechtenbeleid in een veranderende wereldorde (2017-2022).

[78] Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2023). Visie Postennet.

[79] Zie bijv. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2026, 24 april). Beleidsbrief Klimaat en Groene Groei; Nederlandse startup en scale-up ecosysteem in internationaal perspectief; Agenda Digitale Open Strategische Autonomie (DOSA); Of over 'gelijk speelveld' internationaal: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2026, 24 april). Beleidsbrief 2026-2030 ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Etc.

[80] IOB. (2024, december). Grip door begrip. De Nederlandse invloed in de Europese Unie (2016-2023).

[81] IOB. (2024, december). Tussen papier en praktijk. Evaluatie van het Nederlandse mensenrechtenbeleid in een veranderende wereldorde (2017-2022).

[82] In de jaarrapportage van de ISB komt weinig terug over het Rijksbreed samenwerken, wel is in 2022 aanbevolen posten specifieke opdrachten mee te geven. De regiodirecties in Den Haag voeren dit uit. In 2025 is door ISB aanbevolen om beleidsinhoudelijk strategisch overleg tussen posten te organiseren, de uitwerking hiervan zal later nog geëvalueerd worden.

[83] Rathbun, B. (2017). Trust in international relations. The Oxford Handbook of Social and Political Trust. p. 687-706.

[84] HCSS. (2026, juli). Breakdown of the International order? Strategic options for small and middle powers.

[85] Knaap, P. (2025). What makes diplomacy successful: New lessons from evaluative research on effective diplomatic engagement. The Hague Journal of Diplomacy (20).

[86] Geraets, R., & Graaff, B. (2026). Onder diplomatieke dekmantel: De geheime strijd van Buitenlandse Zaken. Boom Uitgevers. p. 21-44.

[87] Sharp, P. (2026). Societizing diplomacy or diplomatizing society? Fitzpatrick K.R., & Gregory, B. Diplomacy's public turn: prospects for theory and practice. Cham. p. 21-28.

[88] Chataway, C. (1998). In practice: Track II diplomacy: from a track I perspective. Negotiation Journal. pp 269-288.

[89] Clingendael. Strategic Foresight.

[90] Ibid.

[91] Melissen, J., & Pacifici, L. (2026). The societization of diplomacy: transitioning operational landscapes, shifting lenses. Fitzpatrick, K.R., & Gregory, B. Diplomacy's public turn, Prospects for theory and practice. Cham. pp 9-19.

[92] bureauomlo. (2022). Racisme bij het ministerie van Buitenlandse Zaken: een verkennend onderzoek.
En: NOS. (2022, 12 december). Institutioneel racisme bij Buitenlandse Zaken, top biedt excuses aan.

[93] Melissen, J., & Chandrasekara, G. (2026) Theorising and debating the domestic deficit in IR and diplomatic studies. In: Melissen, J. et al. (ed.), Home engagement in diplomacy. Global affairs and domestic publics. Brill-Nijhoff. p. 5-38.

[94] Ibid.

[95] Tidey, A. (2025, 3 juli). France launches 'diplomatic reserve' to boost soft power, counter disinformation. Euronews.

[96] Kim, H., (2026), Diplomacy and People: contrasting cases of the two Koreas' People-Empowerment Approaches to Diplomacy. In: Melissen, J. et al. (ed.), Home engagement in diplomacy. Global affairs and domestic publics. Brill-Nijhoff. P. 175-209.

[97] Zie het account: French Response (@FrenchResponse) / X.
Zie ook: The French Response account, a tool for France in the information war | France in the United Kingdom.
Zie ook: NRC (2026, 12 mei). Diplomatie per meme en tweet: Frankrijk biedt weerwoord op sociale media.

[98] Sharp, P. (2026). Societizing diplomacy or diplomatizing society?, in Fitzpatrick K.R. en Gregory, B., Diplomacy's public turn: prospects for theory and practice, p. 21-28.

[99] Cronin, A.K. (2023, augustus). How Private Tech Companies Are Reshaping Great Power Competition.
Henry A. Kissinger Center for Global Affairs.

[100] V-Dem Institute. (2026). Democracy Report 2026. Unraveling The Democratic Era?

[101] The West Wing. (2026). We zijn er. Voor het Koninkrijk der Nederlanden, wereldwijd. Eén Koninkrijk, nieuwe generaties.

Dit advies is opgesteld door een **werkgroep** onder voorzitterschap van Tanya van Gool en Bram van Ojik, bestaande uit commissieleden Theo ten Haaf, Mendeltje van Keulen, Maral Khajeh, Sara Kinsbergen en Johan de Koning, en werd begeleid door Paula de Beer, Froukje Gaasterland en Marnix Segers.

Colofon

Uitgave
Adviesraad Internationale Vraagstukken
Rijnstraat 8
Postbus 20061
2500 EB Den Haag

070 348 60 60
aiv@minbuza.nl
adviesraadinternationalevraagstukken.nl

Foto
Shutterstock - met aanpassingen van vlaggen en schaakstukken doormiddel van digitale beeldbewerking

Redactie
Projectsecretariaat

Design
Public Cinema

© 2026, Adviesraad Internationale Vraagstukken
Alle rechten voorbehouden.
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

Bij de totstandkoming van dit advies is voor specifieke ondersteunende taken (zoals het samenstellen van de figuren) gebruikgemaakt van Large Language Models (LLM) als hulpmiddel, met zorg voor informatieveiligheid en privacy. De eindverantwoordelijkheid voor de inhoud en formulering van het advies ligt volledig bij de raad.

Adviesraad Internationale Vraagstukken
Rijnstraat 8
Postbus 20061
2500 EB Den Haag

070 348 60 60
adviesraadinternationalevraagstukken.nl
aiv@minbuza.nl