



## Samenwerking met Clingendael

Evaluatie van de subsidieovereenkomst tussen de ministeries van  
Buitenlandse Zaken en Defensie en Instituut Clingendael

Buitenlandse  
Zaken





## Samenwerking met Clingendael

Evaluatie van de subsidieovereenkomst tussen de ministeries van  
Buitenlandse Zaken en Defensie en Instituut Clingendael

Drukker OBT, Den Haag  
Ontwerp Corps, Den Haag  
Omslag ontwerp Eindeloos, Den Haag  
Opmaak Eindeloos, Den Haag  
Omslag foto Hollandse Hoogte  
ISBN 978-90-5328-367-7  
Bestelcode BZDR6648/N  
[www.minbuza.nl/iob](http://www.minbuza.nl/iob)  
oktober 2008

# Voorwoord

Het Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen ‘Clingendael’ viert dit jaar zijn zilveren jubileum. Vijfentwintig jaar geleden is het instituut ontstaan uit een bundeling van vier Haagse instituten op het terrein van de internationale betrekkingen. Inmiddels is Clingendael, zoals de verkorte naam luidt, een begrip. Staatslieden en andere vooraanstaanden worden ontvangen in het monumentale pand. Diplomaten uit alle windstreken worden er opgeleid. Ook journalisten weten Clingendael te vinden: regelmatig schuiven experts van Clingendael aan bij actualiteitenprogramma’s om ontwikkelingen in de wereld toe te lichten. Minder zichtbaar voor het grote publiek, maar daarom niet minder van belang, is de rol die het instituut speelt als denktank voor ministeries en andere instellingen.

Sinds zijn oprichting ontvangt het Instituut Clingendael een gezamenlijke basis-subsidie van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. Voor de periode 2005-2008 bedraagt deze ruim EUR 2,5 miljoen op jaarbasis. De Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB) heeft de voorliggende evaluatie, die de huidige subsidieperiode betreft, uitgevoerd op verzoek van beide ministeries.

Het evaluatieteam bestond uit inspecteur Marijke Stegeman, hoofdonderzoeker Carlo Trojan en onderzoeksmedewerker Nina den Boer. Ook Jaap de Wilde van de Rijksuniversiteit Groningen en extern consultant Arend Pieper hebben aan het onderzoek meegewerkt.

De begeleidingsgroep van deze evaluatie bestond uit de heer E.P. Wellenstein, de heer D.J. Barth en de heer P. Engel (externe deskundigen), de heer T. van der Werf (Clingendael), de heer J.G. Siccama (Defensie), de heer A. Bijlsma (BZ) en de heer R. van der Veen (BZ). De groep stond onder voorzitterschap van plv. directeur IOB Henri Jorritsma. De leden van de groep hebben waardevol commentaar gegeven op eerdere versies van dit evaluatierapport, waarvoor onze dank.

Dank gaat ook naar iedereen die als respondent heeft meegewerkt aan deze evaluatie. De namen staan vermeld bij de geraadpleegde bronnen.

IOB is eindverantwoordelijke voor de inhoud van dit rapport.

*Bram van Ojik*

*Directeur Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie*

# Inhoudsopgave

	Voorwoord	1
	Lijst van afkortingen	5
	Hoofdbevindingen en Aandachtspunten	7
1	<b>Inleiding</b>	<b>15</b>
1.1	Aanleiding voor de evaluatie	15
1.2	Doel van de evaluatie en onderzoeksopzet	15
1.3	Inhoud van het rapport	18
2	<b>Achtergrondinformatie Clingendael</b>	<b>19</b>
2.1	Doelstelling, werkterrein en organisatiestructuur	19
2.2	Financiering	21
3	<b>Publieksinformatie</b>	<b>25</b>
3.1	De geschreven pers	26
3.2	Website van Clingendael	30
3.3	Radio en televisie	31
3.4	Visie op publieksinformatie	32
3.5	Beschouwing	33
4	<b>Statuur als denktank, diplomatieke academie en opleidingsinstituut</b>	<b>35</b>
4.1	Inventarisatie	36
4.2	Kwaliteit	40
4.2.1	Publicaties	40
4.2.2	Opleidingen	43
4.3	Visie op Clingendael als denktank, diplomatieke academie en opleidingsinstituut	48
4.4	Beschouwing	52

5	<b>Beleidsondersteuning</b>	<b>55</b>
5.1	Beleidsoverleg	56
5.2	Overzicht van de belangrijkste separaat door BZ gefinancierde programma's en projecten	57
5.3	Visie op beleidsondersteuning	60
5.4	Beschouwing	62
6	<b>Management, organisatie en financiële bedrijfsvoering</b>	<b>65</b>
6.1	Beëindiging van de samenwerking tussen Clingendael en TNO	65
6.2	Financiële problematiek in 2005	66
6.3	Management en organisatie	67
6.4	Financiële bedrijfsvoering	69
6.5	Acquisitie	70
6.6	Inhoudelijke consequenties	70
6.7	Beschouwing	71
	Bijlage 1 Terms of reference evaluatie subsidieovereenkomst Clingendael	73
	Bijlage 2 Organisatie van de studie	83
	Bijlage 3 Geraadpleegde bronnen	85



# Lijst van afkortingen

ASCI	Aids Security and Conflict Initiative
BZ	Ministerie van Buitenlandse Zaken
CAS	Clingendael Asia Studies
CCSS	Clingendael Centre for Strategic Studies
CDSP	Clingendael Diplomatic Studies Programme
CESP	Clingendael European Studies Programme
CIEP	Clingendael International Energy Programme
CRU	Conflict Research Unit
CSCP	Clingendael Security and Conflict Programme
DCO	Directie Culturele Samenwerking, Onderwijs en Onderzoek
DMV	Directie Mensenrechten en Vredesopbouw
ENP	European Neighbourhood Policy
EU	Europese Unie
GOS	Gemeenebest van Onafhankelijke Staten
FPRI	Foreign Policy Research Institute
IFRI	Institut Français des Relations Internationales
IOB	Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie
MATRA	Maatschappelijke Transformatie
MTEC	MATRA Training for European Cooperation
MNP	Milieu- en Natuurplanbureau
NAVO	Noord-Atlantische Verdragsorganisatie
NL	Nederland
OVSE	Organisatie voor Veiligheid en Samenwerking in Europa
PCRP	Post Conflict Research Programme
SGACA	Strategic Governance and Corruption Analysis
TEPSA	Transeuropean Policy Studies Association
TK	Tweede Kamer
TNO	Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek

UNAIDS Joint United Nations Programme on HIV/AIDS  
V & W Ministerie van Verkeer en Waterstaat  
VN Verenigde Naties  
VROM Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer  
VS Verenigde Staten  
WRA Wetenschappelijk Raadadviseur

# Hoofdbevindingen en Aandachtspunten

## Inleiding

Clingendael is een internationaal georiënteerd kennisinstituut op het gebied van internationale vraagstukken. Organisatorisch bestaat het instituut uit vier programma's: het Clingendael Diplomatic Studies Programme (CDSP), het Clingendael European Studies Programme (CESP), het Clingendael Security and Conflict Programme (CSCP) en het Clingendael International Energy Programme (CIEP). Het instituut geeft een eigen maandblad uit, de Internationale Spectator, voert studies uit over actuele vraagstukken en verzorgt een groot aantal opleidingen. Voor de periode 2005-2008 stelden de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie het instituut een basissubsidie ter beschikking van ruim EUR 2,5 miljoen op jaarbasis. Naast de basissubsidie heeft BZ een aantal separate financieringsovereenkomsten afgesloten met Clingendael inzake de uitvoering van onderzoek en het verzorgen van opleidingen en bijeenkomsten. De voorliggende evaluatie, uitgevoerd op verzoek van beide ministeries, heeft een tweeledig doel: de beoordeling, in termen van effectiviteit en efficiëntie, van de mate waarin de doelen, verwoord in de subsidiebeschikking, zijn gerealiseerd; en het opstellen van aandachtspunten voor de toekomst. Het CIEP blijft buiten beschouwing, maar komt wel ter sprake als het over het model van financiering gaat. De reden is dat het CIEP is ondergebracht in een aparte stichting met financieringsbronnen die slechts zeer beperkt van BZ afkomstig zijn. Dit laat onverlet dat CIEP mede gezichtsbepalend is voor Clingendael en bijdraagt aan de internationale uitstraling.

De evaluatie spreekt zich uit over publieksinformatie, over de nationale en internationale statuus van Clingendael als denktank, diplomatieke academie en opleidingsinstituut, over beleidsondersteuning en over het management en de financiële

bedrijfsvoering.<sup>1</sup> De uitspraken zijn gebaseerd op dossieronderzoek en interviews met het management van Clingendael, met BZ- en Defensieambtenaren, met leden van de vaste commissie voor Buitenlandse Zaken van de Tweede Kamer en met enkele wetenschappers. Hieronder staan de belangrijkste bevindingen, voorzien van een beknopte onderbouwing. Deze hoofdbevindingen zijn hoofdstukoverstijgend. Eerst komen de bevindingen over de inhoud van het werk van Clingendael aan bod. Vervolgens wordt ingegaan op het overleg tussen Clingendael en de subsidieverlenende ministeries en op het management en de organisatie. De hoofdbevindingen worden gevolgd door een aantal aandachtspunten voor de toekomst.

## Hoofdbevindingen

1. *De evaluatie onderschrijft het belang van het voortbestaan van Clingendael als Nederlands kennisinstituut, diplomatieke academie en platform op het gebied van internationale vraagstukken.*

De meeste respondenten achten het bestaan van Clingendael van essentieel belang. Zij dragen daarvoor verschillende argumenten aan, zoals de reductie van de analysecapaciteit bij Buitenlandse Zaken. Enkele BZ-directies geven aan dat buitenlandse denktanks een keur aan informatie en analyses van goede kwaliteit bieden, maar zeggen niet afhankelijk te willen zijn van uitsluitend buitenlandse bronnen. Ook wordt veelvuldig genoemd dat Clingendael een ontmoetingsplaats met internationale uitstraling is voor beleid, wetenschap en politiek. Het is een uitgelezen kader voor bezoekende buitenlandse bewindslieden en dient als locatie van internationale conferenties en seminars op hoog wetenschappelijk- en beleidsniveau. Tijdens bijeenkomsten op Clingendael wordt vrijelijk van gedachten gewisseld over nieuwe inzichten, ook inzichten die afwijken van het vigerende beleid.

2. *De waardering voor Clingendael als denktank varieert. Er wordt te weinig strategisch onderzoek naar lange termijn kwesties verricht en de internationale profilering is beperkt.*

Binnen geen enkele categorie respondenten - ambtenaren, politici en wetenschappers - is er sprake van een eenduidige visie op het onderzoek en de daaruit voortvloeiende publicaties van Clingendael. Diverse geïnterviewden spreken in algemene termen hun waardering uit, maar andere uiten kritiek. Deze betreft het ontbreken van vernieuwend onderzoek dat is gericht op lange termijn kwesties,

---

<sup>1</sup> De onderzoeksvragen staan in hoofdstuk 1 en bijlage 1 (terms of reference).

het feit dat het instituut te weinig is gespecialiseerd en daardoor aan relevantie inboet en de kwaliteit van het onderzoek. Dit geldt echter niet voor alle Clingendael-programma's en ook niet voor elk onderzoeksterrein binnen de programma's. Een peer review van een door Clingendael zelf samengestelde selectie van publicaties geeft aan dat de publicaties over de gehele linie een goede bijdrage leveren aan de verdieping van het inzicht in internationale vraagstukken. De meeste publicaties zijn van goede kwaliteit, maar in enkele gevallen is de onderbouwing niet toereikend. Veel respondenten vinden dat Clingendael zich te weinig internationaal profileert en te weinig samenwerkt met buitenlandse denktanks.

3. *De rol van Clingendael bij de ontwikkeling van nieuwe inzichten met betrekking tot het buitenland- en veiligheidsbeleid is bescheiden. De bijdrage aan de uitvoering van vigerend beleid is op een aantal punten positief.*

Van een nationaal kennisinstituut op het gebied van internationale vraagstukken kan verwacht worden dat het onderzoek en de publicaties nieuwe inzichten opleveren die mogelijk botsen met het vigerende buitenland- en veiligheidsbeleid en tot aanpassing hiervan leiden. Respondenten van Buitenlandse Zaken en Defensie vinden dat dit weinig is gebeurd. Dit geldt niet voor onderzoek dat door Buitenlandse Zaken separaat op projectbasis wordt gefinancierd. Dit onderzoek heeft nieuwe inzichten opgeleverd en instrumenten voortgebracht die bijdragen aan het vigerende beleid.

4. *Opleidingen bij Clingendael zijn over het algemeen van goede kwaliteit.*

Het verzorgen van opleidingen stelt Clingendael in staat de eigen kennis toe te passen, het netwerk te versterken en inkomsten te verwerven. Het instituut biedt een gevarieerd opleidingsaanbod, toegespitst op specifieke doelgroepen. Curisten zijn over het algemeen zeer tevreden over de kwaliteit van de opleidingen, zowel inhoudelijk als wat betreft lesmethoden. Defensie echter is minder tevreden over één van de drie aan dat ministerie gerelateerde opleidingen.

5. *Clingendael als diplomatieke academie geniet internationaal een uitstekende reputatie.*

Met de opleiding van diplomaten beschikt Nederland over een belangrijke asset. In 2008 zal Clingendael rond 240 buitenlandse diplomaten opleiden in 14 leergangen. Met deze diplomatieke academie onderscheidt het instituut zich van andere denktanks. De opleidingen zijn vrijwel altijd van goede kwaliteit en staan zowel nationaal als internationaal zeer goed bekend. De internationale alumni-netwerken die voortkomen uit de diverse opleidingen voor diplomaten komen de diplomatieke betrekkingen tussen Nederland en de landen waaruit de deelnemers afkomstig zijn ten goede, evenals de betrekkingen tussen deze landen onderling.

6. *Clingendael-medewerkers geven frequent informatie aan het grote publiek en leveren daarmee een significante bijdrage aan het maatschappelijk debat over internationale vraagstukken.*

In de periode 2005-2007 schreven Clingendael-medewerkers ruim 150 artikelen in Nederlandse dagbladen. De kwaliteit van dertig beoordeelde artikelen, die alle betrekking hebben op het EU-verdrag of op Uruzgan, is vrijwel altijd goed of redelijk. Ook kwamen Clingendael-medewerkers regelmatig aan het woord in krantenartikelen van andere auteurs en in radio- en televisieprogramma's. Inhoudelijk betreft het een breed scala onderwerpen. De website van Clingendael wordt veelvuldig bezocht. Dit geldt ook voor de website van de Internationale Spectator. Respondenten waarderen de publieksinformatie en vinden dat de Clingendael label op het gebied van internationale betrekkingen herkenbaar is en staat voor deskundigheid.

7. *De ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie hebben hun verwachtingen met betrekking tot Clingendael onvoldoende expliciet gemaakt.*

Met enige regelmaat heeft beleidsoverleg plaatsgevonden, hoewel minder frequent dan beoogd in de subsidiebeschikking. Uit de verslaglegging is op te maken dat dit overleg vooral de lopende zaken betrof. Hoewel de subsidiebeschikking hiervoor wel mogelijkheden bood, was er geen sprake van een door alle partijen geaccordeerde onderzoeksagenda. In tegenstelling tot Buitenlandse Zaken heeft Defensie wel een onderzoeksagenda opgesteld, maar deze was te weinig uitgewerkt. Clingendael heeft deze agenda niet geheel uitgevoerd.

8. *Het management en de financiële bedrijfsvoering zijn sterk verbeterd. Zwakke punten zijn de trage invoering van een meerjarenplanning en de smalle financiële basis.*

Sinds medio 2005 zijn er diverse maatregelen ter verbetering van het management en de financiële bedrijfsvoering ingevoerd, zoals de introductie van een adequate begrotingsystematiek en een scherp debiteurenbeleid. Een zwak punt is dat het lang heeft geduurd om tot een meerjarenstrategie voor het instituut te komen en dat dit proces nog steeds niet is afgerond. Een ander zwak punt is de smalle financiële basis. De door Buitenlandse Zaken en Defensie verstrekte basissubsidie is niet kostendekkend voor de vaste lasten van het instituut. Het resterende deel dient inderdaad te worden via projecten en Buitenlandse Zaken is daarbij veruit de grootste financier. Daarenboven vinden verschillende respondenten dat het acquisitiebeleid onvoldoende professioneel is. Clingendael is er in het begin van de periode van evaluatie onvoldoende in geslaagd specifiek op haar terrein liggende aanbestede opdrachten te verwerven, maar was in 2008 meer succesvol op dit gebied.

9. *De huidige financieringsstructuur faciliteert de uitvoering van strategisch onderzoek naar lange termijn kwesties niet.*

De noodzaak tot inverdiene van een substantieel deel van de vaste lasten maakt de ruimte voor het realiseren van niet op projectbasis gefinancierd onderzoek beperkt. *Clingendael Asia studies* uitgezonderd, betreffen projecten merendeels opleidingen en toegepast onderzoek. Dit betekent dat strategisch onderzoek naar lange termijn kwesties onderbelicht blijft.

## Aandachtspunten

1. *Handhaving van het verlenen van een basissubsidie*

Het belang van het bestaan van een Nederlands kennisinstituut op het gebied van de internationale betrekkingen wordt vrijwel unaniem onderschreven. De evaluatie van de door Clingendael uitgevoerde activiteiten is overwegend positief. Dit tezamen rechtvaardigt de handhaving van een financiële bijdrage van de kant van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie. Mogelijk kunnen ook andere ministeries die sterk betrokken zijn bij internationale ontwikkelingen in de toekomst een rol spelen bij deze ondersteuning.

2. *Doelstellingen van de basissubsidie*

De doelen in de huidige subsidiebeschikking zijn in algemene termen geformuleerd. Het is raadzaam in een toekomstige beschikking meer helderheid te bieden. Voor de subsidieverleners houdt dit in dat zij duidelijk voor ogen dienen te hebben wat zij van Clingendael als kennisinstituut verwachten. In de huidige subsidiebeschikking wordt voor de concretisering van de doelen verwezen naar de jaarlijkse goedkeuring van het jaarplan en de begroting. Dit werkt een ad hoc planning in de hand. Het ontbreken van strategisch onderzoek naar lange termijn kwesties, een belangrijk punt van kritiek dat tijdens de evaluatie naar voren kwam, is mede het gevolg van een ad hoc planning. Door de subsidieverlening te koppelen aan de uitvoering van een door Clingendael opgestelde meerjarenplanning die door alle partijen geaccordeerd is, zou er meer duidelijkheid komen over de doelen van de subsidie en de uitwerking daarvan. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de onafhankelijke positie van Clingendael niet in het geding mag komen.

### 3. *Prioriteitsstelling in onderzoeksonderwerpen*

Clingendael voert momenteel onderzoek uit op een breed scala aan onderwerpen. De Clingendael-programma's geven wel een nadere omschrijving van de aandachtsvelden, maar deze zijn ruim gedefinieerd. Een scherpere prioriteitsstelling geeft het instituut meer zichtbaarheid te midden van andere denktanks en vergroot daarmee de status als denktank, ook internationaal.

### 4. *Samenwerking tussen Clingendael en Nederlandse en buitenlandse denktanks*

Het bestaan van diverse Nederlandse instituten op het gebied van internationale vraagstukken en militaire aangelegenheden biedt de mogelijkheid tot samenwerking, waarbij afspraken kunnen worden gemaakt over specialisatie. De subsidiegevende departementen kunnen deze samenwerking bevorderen door het ontwikkelen van een lange termijn visie en een daarop afgestemd gericht subsidiebeleid.

Samenwerking met buitenlandse denktanks, hetgeen in het verleden op grotere schaal plaatsvond dan tegenwoordig, draagt bij aan de internationale uitstraling van het instituut. Het is van belang deze samenwerking te intensiveren en het uitbrengen van verhoudingsgewijs meer publicaties in het Engels is daarbij behulpzaam.

Samenwerking met Nederlandse of buitenlandse instituten kan ook leiden tot het gezamenlijk inschrijven op tenders en tot gezamenlijke uitvoering van activiteiten. Dit kan de kwaliteit van de activiteiten ten goede komen en kostenbesparend werken.

### 5. *Opleiding van Nederlandse diplomaten*

Zonder uitzondering hebben respondenten gewezen op de goede reputatie van Clingendael als diplomatieke academie. Buitenlandse diplomaten zelf zijn uitermate tevreden over de kwaliteit van de opleidingen. Het is opmerkelijk dat de opleiding van Nederlandse diplomaten elders is ondergebracht.

### 6. *Communicatiestrategie*

Het oordeel over de publieksinformatie van Clingendael is overwegend positief, maar er zijn mogelijkheden tot verbetering. Clingendael beschikt bijvoorbeeld over expertise met betrekking tot de regionale conflicten in Afrika en de geopolitieke verhoudingen in Azië en publiceert hier ook regelmatig over. Deze expertise zou echter meer kunnen figureren in de media. De website is overzichtelijk, maar er zou een beter onderscheid kunnen worden gemaakt tussen de verschillende types publicaties.



### 7. *Beleidsoverleg tussen Clingendael en de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie*

Alle partijen vinden dat het overleg dat in de geëvalueerde periode is gevoerd voor verbetering vatbaar is. Een betere structurering van het overleg draagt bij aan het verhogen van de beleidsrelevantie van de activiteiten. De frequentie van het officiële overleg zou dan gereduceerd kunnen worden, bij voorkeur op basis van de uitvoering van een meerjarenplanning. Bovendien wordt gesuggereerd één keer per jaar een overleg te organiseren tussen de directie van Clingendael en de ambtelijke top van beide subsidieverlenende ministeries. Naast deze twee vormen van officieel overleg is het van belang dat er regelmatig informeel werkoverleg plaatsvindt met beleidsdirecties. Dit biedt de mogelijkheid inzicht te verwerven in (lange termijn) kwesties die nader onderzoek vereisen.

### 8. *Financiering van strategisch lange termijn onderzoek*

De gezamenlijke subsidieverlening door de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie is van groot belang voor de ontwikkeling van een strategische lange termijn visie ten behoeve van een geïntegreerd buitenland- en defensiebeleid. Indien de subsidieverleners prijs stellen op meer strategisch onderzoek naar lange termijn vraagstukken, heeft dit financiële consequenties. Deze vorm van onderzoek vereist meerjarige financiering, die nu niet volledig wordt gedekt door de basissubsidie. De subsidieverleners hebben twee opties: de basissubsidie verhogen of additionele financiering verlenen voor een onderzoeksagenda die op basis van een meerjarenplanning is overeengekomen.

### 9. *Verbreiding van de financiële basis van Clingendael*

Bij de financiering moet worden gezocht naar een balans tussen de lange termijn en korte termijn, waarbij enerzijds voldoende zekerheid bestaat om lange termijn onderzoek te kunnen uitvoeren en anderzijds de onafhankelijkheid van het instituut niet in het geding komt. Momenteel vormen de basissubsidie en enkele grote BZ-projecten, waarvan slechts een deel is gericht op onderzoek, de enige bronnen voor lange termijn financiering. Mogelijkheden voor verbreding van de financiering verdienen de aandacht, zowel van andere ministeries alsook van buiten de overheid. Dit is nu het geval voor CIEP, maar naast energieproblemen zijn er ook andere belangrijke internationale vraagstukken, zoals nu de acute voedselproblemen of de turbulentie op de financiële markten. Hier liggen wellicht verdere mogelijkheden voor samenwerking tussen Clingendael en het bedrijfsleven. Een verbreding van de financiële basis vereist ook professionalisering van het acquisitiebeleid. Deze kan verschillende vormen aannemen, zoals specialisatie op dit gebied bij Clingendael zelf of het inhuren van deskundigheid bij belangrijke opdrachten.



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding voor de evaluatie

De ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie verstrekken sinds de oprichting van het instituut Clingendael in 1983 een basissubsidie aan dit instituut. In 2004 is een evaluatie uitgevoerd, over de periode 2000-2004, waarin Clingendael wordt omschreven als een *strategic asset* van het buitenlands beleid. Het oordeel over de kwaliteit van de producten was positief, maar er werden kritische kanttekeningen geplaatst bij het management en de organisatie.<sup>2</sup> De huidige subsidieperiode loopt van 2005 tot en met 2008 en in de beschikking is opgenomen dat de subsidiegevers een onderzoek kunnen (doen) instellen naar het functioneren van (delen van) het instituut. Beide ministeries hebben de Inspectie Ontwikkelings-samenwerking en Beleidsevaluatie (IOB) verzocht de voorliggende evaluatie uit te voeren.

## 1.2 Doel van de evaluatie en onderzoeksopzet

In de beschikking betreffende subsidieverlening aan het instituut Clingendael staat dat het doel van de samenwerking is het kweken en in stand houden van een instituut dat:

- onderzoek verricht naar internationale vraagstukken en het inzicht daarin verdiept;
- aan de Nederlandse samenleving deskundige en objectieve informatie verstrekt over vrede en veiligheid, Europese integratie alsmede andere internationale vraagstukken, en bijdraagt aan de kwaliteit van de nationale discussies hierover;
- als ontmoetingsplaats dient voor de uitwisseling van gedachten over internationale vraagstukken tussen de Nederlandse overheid, politiek en weten-

---

2 Bentick van Schoonheten, W.O., Evaluatie Instituut Clingendael, 2004. Archief BZ.

schap en deze gedachten tevens in verbinding brengt met buitenlandse inzichten;

- door zijn activiteiten (onderzoeksprogramma's, conferenties, opleidingen voor buitenlandse diplomaten etc.) een internationale uitstraling heeft die de internationale positie van ons land ten goede komt, en de banden met andere landen helpt versterken;
- analyses, ideeën en oplossingsrichtingen aandraagt die kunnen bijdragen aan het Nederlands buitenlands beleid, inclusief de Ontwikkelings-samenwerking en het Defensiebeleid.<sup>3</sup>

De subsidiebeschikking vermeldt dat het instituut ieder jaar een concept jaarplan voorlegt aan de subsidieverlenende ministeries, die studieonderwerpen kenbaar kunnen maken. De uitvoering van de studies wordt gezien als tegenprestatie voor de subsidieverlening. Het jaarplan en de begroting behoeven schriftelijke goedkeuring van de subsidiegevers. De beschikking stelt ook dat eens per kwartaal beleidsoverleg plaatsvindt, waarop het instituut melding maakt van ontwikkelingen die van invloed zijn op de uitvoering van het jaarplan. Voorts is in de beschikking opgenomen dat het instituut onderdak biedt aan de Leergang Topmanagement Defensie als tegenprestatie voor het aandeel van Defensie in de basissubsidie. De waarde bedraagt EUR 100.000. In de beschikking staat expliciet vermeld dat, wanneer de subsidiegevers menen dat door een specifieke invulling van het jaarplan of door gewijzigde omstandigheden de financiering van een activiteit in strijd is met het buitenlandse of defensiebeleid, zij het initiatief nemen tot overleg met de directie. Dit betekent dat de subsidiegevers aanwijzingen kunnen geven die door het instituut in acht dienen te worden genomen.

Het doel van de evaluatie is tweeledig: de beoordeling, in termen van effectiviteit en efficiëntie, van de mate waarin Clingendael de in de beschikking genoemde intenties heeft gerealiseerd; en het opstellen van aandachtspunten voor de toekomst.

De subsidiebeschikking is in vage, algemene termen opgesteld en dit maakt het lastig om tot een oordeel over de effectiviteit te komen. Bovendien wordt in de subsidiebeschikking de uitvoering van activiteiten onvoldoende onderscheiden van het bereiken van een doel. Voor zover er wel doelen zijn geformuleerd, zijn deze moeilijk te meten. Ten behoeve van de evaluatie is daarom een vertaalslag gemaakt naar beter meetbare doelen, waaraan de activiteiten zijn gekoppeld. De

---

3 Subsidiebeschikking 2005: 1-2 (tekst ingekort). Archief BZ.

vijf doelen uit de subsidiebeschikking zijn vervolgens omgezet in drie effectiviteitsvragen, waarbinnen steeds een aantal activiteiten is geclusterd. Dit heeft tot de volgende onderzoeksvragen geleid:

### Effectiviteit

- In hoeverre heeft het instituut via publieksinformatie een bijdrage geleverd aan het maatschappelijk debat over het buitenland- en veiligheidsbeleid?
- In hoeverre hebben de publicaties, cursussen en conferenties bijgedragen aan het verwerven en behouden van een nationale en internationale statuut als denktank op het gebied van de internationale betrekkingen?
- In hoeverre wordt er bij de formulering en uitvoering van het buitenland- en veiligheidsbeleid gebruik gemaakt van onderzoeksresultaten, overige publicaties en via cursussen of conferenties verworven kennis?

### Efficiëntie

- Biedt de verslaggeving inzicht in de uitvoering van de activiteiten? Worden de uitgaven ten behoeve van de activiteiten afdoende verantwoord in de financiële verslaglegging?
- Zijn er maatregelen doorgevoerd die de kosteneffectiviteit hebben verhoogd?
- In hoeverre faciliteert of belemmert de huidige structuur van financiering (mix van geldstromen) het realiseren van de doelstellingen?

Het onderzoek berust op archiefonderzoek en interviews. Geschreven bronnen zijn de bij Buitenlandse Zaken aanwezige dossiers, jaarverslagen van Clingendael, door Clingendael aangeleverde compilaties van evaluatieformulieren van cursussen, door Clingendael aangeleverde bestanden van krantenartikelen, publicaties, cursussen en overige bijeenkomsten, de Clingendael website, met inbegrip van een door Clingendael opgesteld overzicht van het gebruik daarvan, en de websites van diverse media. Interviews zijn gehouden met het management van Clingendael, met BZ- en Defensieambtenaren, met leden van de vaste commissie voor Buitenlandse Zaken van de Tweede Kamer en met enkele wetenschappers. Ook heeft de Rijksuniversiteit Groningen een peer review uitgevoerd van een door Clingendael zelf samengestelde selectie van publicaties.

De periode van evaluatie is 2005 tot het tijdstip van onderzoek (eerste semester 2008). Het energieprogramma (CIEP) wordt wel beschreven, maar niet beoordeeld op effectiviteit en efficiëntie. De reden is dat CIEP is ondergebracht in een aparte stichting met financieringsbronnen die slechts zeer beperkt van BZ afkomstig zijn. Voor een nadere uitwerking van de onderzoeksvragen, methoden van onder-

zoek en reikwijdte van het onderzoek wordt verwezen naar de terms of reference (bijlage 1).

### **1.3 Inhoud van het rapport**

Hoofdstuk 2 geeft enige achtergrondinformatie over het instituut Clingendael en de wijze van financiering. De daarop volgende vier hoofdstukken behandelen de onderzoeksvragen. Ieder hoofdstuk begint met een korte inleiding, een samenvatting van de bevindingen en een conclusie. Hoofdstuk 3 beschrijft en analyseert de publieksinformatie. Hoofdstuk 4 gaat in op de statuur als denktank, diplomatieke academie en opleidingsinstituut. Hoofdstuk 5 behandelt de vragen over beleids-ondersteuning en hoofdstuk 6 die over management, organisatie en financiële bedrijfsvoering. De bijlagen informeren over de onderzoeksopzet, de bij de evaluatie betrokken onderzoekers en de gebruikte bronnen.

## 2 Achtergrondinformatie Clingendael

### 2.1 Doelstelling, werkterrein en organisatiestructuur

‘Instituut Clingendael is een internationaal georiënteerd kennisinstituut op het gebied van de internationale betrekkingen. Clingendael fungeert als een denktank die in een doorlopend veranderende mondiale omgeving politiek-maatschappelijke ontwikkelingen vroegtijdig onderkent en analyseert’, zo luidt de recent geformuleerde missie van het instituut.<sup>4</sup>

De nadruk ligt op Europese integratie, trans-Atlantische betrekkingen, internationale veiligheid, conflictstudies, energiebeleid, onderhandelingen en diplomatie en op het beleid betreffende de Verenigde Naties en andere internationale organisaties. Het instituut geeft een eigen maandblad uit, de *Internationale Spectator*, voert studies uit over actuele vraagstukken en verzorgt een groot aantal opleidingen. Daarnaast wordt een breed scala aan bijeenkomsten georganiseerd, zowel voor deskundigen als voor een breder publiek. Aan Clingendael verbonden deskundigen schrijven regelmatig in de krant en treden op in radio- en televisieprogramma's. Tot 2005 bestond het instituut uit een afdeling onderzoek en een afdeling onderwijs. Na een reorganisatie kwam er per 1 januari 2005 een andere organisatorische indeling, waarbij niet de aard van de activiteiten maar het thema leidend principe is. Er zijn vier programma's:

- *Het Clingendael Diplomatic Studies Programme (CDSP)* bestudeert hedendaagse trends in de diplomatieke praktijk, richt zich op de gevolgen van de mondialisering voor regeringen, onderzoekt veranderende geopolitieke verhoudingen en verzorgt trainingen voor diplomaten. *Clingendael Asia studies (CAS)* ressorteert onder CDSP.

<sup>4</sup> Clingendael, beleidsplan en begroting 2008: 3. De officiële naam is Stichting Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael.

- Het *Clingendael European Studies Programme* (CESP) richt zich op onderzoek naar (onderdelen van) het beleid van de Europese Unie en op de positie van Nederland binnen de Unie. Voorts verzorgt CESP opleidingen, onder meer voor ambtenaren uit Nederland en uit recent tot de EU toegetreden landen.
- Het *Clingendael Security and Conflict Programme* (CSCP) betreft contemporaine conflicten, veiligheidsdreigingen en internationaal recht. Het programma verzorgt opleidingen voor diplomaten, ambtenaren, defensiestaf en studenten. De *Conflict Research Unit* (CRU) maakt deel uit van het CSCP.
- Het *Clingendael International Energy Programme* (CIEP) beoogt via onderzoek, informatieverspreiding en het verzorgen van opleidingen een bijdrage te leveren aan het publieke debat over internationaal beleid en economische ontwikkelingen in de energiesector.<sup>5</sup>

Het instituut Clingendael is in 1983 ontstaan uit een bundeling van vier instellingen. Het is een stichting zonder winstoogmerk met een algemeen bestuur en een raad van advies. Het instituut ontvangt een basissubsidie van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie en genereert daarnaast inkomsten uit onderzoek, het aanbieden van cursussen en de organisatie van bijeenkomsten, waarbij een groot deel van de projecten van het ministerie van Buitenlandse Zaken afkomstig is.<sup>6</sup> Het instituut is onafhankelijk en niet gelieerd aan een politieke partij. Het energieprogramma is ondergebracht in een aparte stichting (Stichting Fonds Instituut Clingendael) met een apart bestuur.

Tot 1999 had het instituut Clingendael een raad van toezicht waarin de secretaris-generaal van BZ en een hoge vertegenwoordiger van Defensie q.q. zitting hadden. In het kader van de regelgeving met betrekking tot de scheiding van verantwoordelijkheden tussen subsidiegevers en –ontvangers, is dit orgaan in 1999 opgeheven. In de plaats hiervan kwam het beleidsoverleg tussen Buitenlandse Zaken, Defensie en Clingendael. In de subsidiebeschikking 2005-2008 is opgenomen dat dit vier keer per jaar plaatsvindt.

Er zijn, directie en ondersteunende diensten inbegrepen, 38 vaste medewerkers en 27 tijdelijke medewerkers aan het instituut verbonden. De website informeert over de huidige organisatiestructuur en laat zien dat deze goeddeels dezelfde is als die in 2005, met dien verstande dat de directie kleiner is geworden en het aantal onderzoekers is uitgebreid. De hoofden en hun plaatsverangers inbegrepen, zijn

---

<sup>5</sup> Informatie op website; [www.Clingendael.nl](http://www.Clingendael.nl)

<sup>6</sup> Aanvankelijk ontving Clingendael ook een niet-geoordeelde financiële bijdrage van het toenmalige ministerie van Onderwijs en Wetenschappen.



er 51 wetenschappelijk medewerkers betrokken bij de uitvoering van CDSP (19), CESP (8) en CSCP (24). Van de 24 wetenschappelijk medewerkers van CSCP werken er negen bij de *Conflict Research Unit* (CRU). *Clingendael Asia studies* telt acht onderzoekers, vijf van CDSP, twee van CIEP en één van CSCP. Voor alle programma's geldt dat veel wetenschappelijke medewerkers deeltijd contracten hebben. Daarnaast zijn er enkele medewerkers die wel aan het instituut verbonden zijn, maar niet in dienst van de stichting zijn (*visiting fellows*).<sup>7</sup>

## 2.2 Financiering

Deze paragraaf geeft een globaal overzicht van de inkomsten en uitgaven van Clingendael zoals vastgelegd in de jaarrekeningen (2005, 2006 en 2007) en de begroting 2008.

De exploitatiesaldo's van de programma's, opgenomen in het budget 2008, zijn positief. De hoogte varieert, met CDSP als koploper.

Het energieprogramma (CIEP) valt buiten deze begroting. De financiering van dit programma is voor ongeveer 75% afkomstig van vastgelegde bijdragen van bedrijven uit de energiesector en enkele ministeries, waaronder een kleine bijdrage van BZ. De overige 25% van de begroting wordt via opdrachten inverdiend.

De basissubsidie bedraagt ruim EUR 2,5 miljoen op jaarbasis, waarin opgenomen de bijdrage van het ministerie van Defensie. Dit is bij lange na niet voldoende om de jaarlijkse kosten van het instituut (personeel, huisvesting en logistiek) van EUR 5,21 miljoen te dekken.

Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft sinds 1 januari 2005 36 overige subsidiebeschikkingen en opdrachtovereenkomsten afgesloten. Hoofdstuk 5 informeert over de zes projecten met een budget van minimaal EUR 500.000: drie opleidingen voor diplomaten, het *post conflict research programme* (PCRPP), *Clingendael Asia studies* en een programma over hiv/aids in relatie tot veiligheid en stabiliteit.

---

7 Jaarverslag Clingendael 2005: 57-59. Archief BZ. [Http://www.Clingendael.nl](http://www.Clingendael.nl).

**Tabel 2.1** Financieel overzicht 2005-2008 (EUR x1000)

	Jaarrekening 2005	Jaarrekening 2006	Jaarrekening 2007	Begroting 2008
<b>Baten</b>				
Basissubsidie BZ en Defensie	*3.087	2.538	2.602	2.562
Projectinkomsten zeker	4.942	4.949	5.791	3.415
Projectinkomsten onzeker				2.292
Subsidie CRP	501	506	615	530
Overige baten	42	5		
<b>Totaal baten</b>	<b>8.572</b>	<b>7.998</b>	<b>9.008</b>	<b>8.799</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelskosten	3.494	3.363	3.907	4.081
Externe projectkosten	3.144	2.585	3.240	1.787
Aan te gane projecten				1.442
Afdelingsbudget				90
Afschrijving vaste activa	380	303	249	165
Huisvesting	536	506	536	545
Overige bedrijfskosten	537	511	745	702
Overige lasten	507	411	76	
<b>Totaal lasten</b>	<b>8.598</b>	<b>7.679</b>	<b>8.753</b>	<b>8.812</b>
<b>Saldo</b>	<b>25-</b>	<b>319</b>	<b>255</b>	<b>14-</b>
Rentebaten en lasten	10	21	53	20
<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>15-</b>	<b>340</b>	<b>308</b>	<b>6</b>

\* Hierin is opgenomen een in 2005 eenmalig toegekende additionele subsidie (zie hoofdstuk 6).  
Bron: Clingendael beleidsplan en begroting 2008: 22; jaarrekening 2007.

Tabel 2.2 informeert in hoeverre de basissubsidie en de BZ-projecten gezamenlijk bijdragen aan de financiering van de lasten van Clingendael.

**Tabel 2.2** Bijdrage basissubsidie en BZ-projecten; 2005-2007

	2005	2006	2007	Totaal
Totale lasten Clingendael	8.598	7.679	8.753	25.030
Uitgaven BZ (basis-subsidie + projecten) ten behoeve van Clingendael.*	5.438 63%	5.415 71%	6.052 69%	16.905 68%

\* Inclusief het aandeel van Defensie in de basissubsidie.

Bron: Clingendael beleidsplan en begroting 2008: 22; jaarrekening 2007. Piramide (informatiesysteem BZ).



### 3 Publieksinformatie

In dit hoofdstuk wordt nagegaan in hoeverre Clingendael-medewerkers via publieksinformatie hebben bijgedragen aan het Nederlandse maatschappelijk debat over het buitenland- en veiligheidsbeleid. Het gaat daarbij om het naar buiten brengen van een beargumenteerde visie op internationale vraagstukken en uitdrukkelijk niet om het propageren van overheidsstandpunten of het deelnemen aan voorlichtingscampagnes van de overheid. Het hoofdstuk inventariseert krantenartikelen, mediaoptredens en het gebruik van de website en geeft een oordeel over de kwaliteit van de krantenartikelen die betrekking hebben op twee belangrijke maatschappelijke debatten (EU-verdrag en Uruzgan-missie). Voorts wordt de visie op publieksinformatie die naar voren kwam tijdens interviews samengevat. De deelname van Clingendael-medewerkers aan openbare bijeenkomsten, ook gericht op publieksinformatie, is in deze evaluatie buiten beschouwing gebleven.<sup>8</sup> De belangrijkste bevindingen zijn:

- Clingendael geeft zeer regelmatig informatie over actuele kwesties aan het grote publiek.
- De kwaliteit van de artikelen over de EU en Uruzgan is overwegend goed of redelijk.
- De publieksinformatie betreft vooral Europese kwesties, de oorlog in Afghanistan en het terrorismedebat. Regionale conflicten in Afrika en de opkomst en invloed van Aziatische grootmachten krijgen weinig aandacht.<sup>9</sup>
- De website van Clingendael is informatief en wordt zeer frequent geraadpleegd.
- De wijze waarop Clingendael publieksinformatie geeft geniet overwegend waardering.

Op basis van deze bevindingen kan worden gesteld dat Clingendael via krantenar-

---

<sup>8</sup> Dit is gebeurd omdat het niet mogelijk was dit aspect binnen het tijdsbestek van de evaluatie te onderzoeken.  
<sup>9</sup> Hoofdstuk 4 en 5 laten zien dat Clingendael wel expertise ter zake heeft.

tikelen en het optreden in de media op een aantal belangrijke dossiers bijdraagt aan het maatschappelijk debat over het buitenland- en veiligheidsbeleid.

### 3.1 De geschreven pers

Een selectie van 409 in Nederlandse kranten verschenen artikelen die betrekking hebben op internationale zaken is nader bestudeerd. Deze artikelen zijn ondergebracht in twee categorieën: (1) de auteur is werkzaam bij Clingendael; en (2) de auteur refereert aan bij Clingendael aanwezige expertise.<sup>10</sup> De artikelen in buitenlandse kranten zijn buiten beschouwing gebleven, omdat deze maar een beperkte lezersgroep in Nederland bereiken. Dit laat onverlet dat het publiceren in buitenlandse bladen wel bijdraagt aan de profilering van Clingendael in internationaal kader.

#### *Artikelen van auteurs van Clingendael*

In de jaren 2005, 2006 en 2007 verschenen 153 bijdragen in Nederlandse bladen, 88 lange en 65 korte.<sup>11</sup> Korte bijdragen zijn meestal ingezonden brieven of columns. Deze zijn niet nader onderzocht. De lange artikelen zijn bijna altijd (83/88) verschenen in landelijke dagbladen. De Volkskrant telt de meeste bijdragen.

Er komt een breed scala aan onderwerpen aan bod en de meeste artikelen gaan, zoals te verwachten in landelijke dagbladen, over actuele kwesties. Tabel 3.1 geeft een overzicht van thema's, waarbij opgemerkt moet worden dat artikelen die in dezelfde categorie zijn geplaatst een heel ander aspect van het genoemde onderwerp kunnen belichten. In kwantitatieve zin voeren het grondwettelijk EU-verdrag en het Nederlandse referendum hierover (2005) en de onderhandelingen over het verdrag van Lissabon (2007) de boventoon. Daarbij dient opgemerkt te worden dat in de periode voorafgaande aan het referendum slechts vier krantenartikelen ter toelichting op het verdrag verschenen.

De oorlog in Irak, de situatie in Afghanistan en meer in het bijzonder de Nederlandse missie in Uruzgan, het Midden-Oosten vredesproces en de situatie in Iran

<sup>10</sup> Bron van de selectie is een door Clingendael aangeleverd bestand 'Clingendael in de pers'. Het bestand telt ruim 1000 pagina's tekst. Alle artikelen waarin Clingendael of een daar werkzame persoon wordt vermeld zijn hierin opgenomen. Clingendael zelf geeft aan dat er mogelijk hiaten zitten in het bestand. De artikelen in buitenlandse kranten (145), en artikelen die over het landgoed of het instituut Clingendael gaan, maar niet de visie van bij Clingendael werkzame personen reflecteren, zijn verwijderd omdat deze niet bijdragen aan het maatschappelijk debat in Nederland. Artikelen van CIEP-deskundigen zijn eveneens buiten beschouwing gelaten, omdat CIEP buiten de evaluatie is gebleven.

<sup>11</sup> Het selectiecriteria is langer of korter dan 1 A4 in het bestand, dat wil zeggen meer of minder dan ongeveer 600 woorden.

vormen af en toe onderwerp van bespreking, terwijl weinig aandacht wordt geschonken aan Afrika en Azië (Afghanistan uitgezonderd). Als een thema centraal staat en wordt uitgelegd aan de hand van een regionaal conflict, is het artikel niet in een geografisch bepaalde categorie geplaatst. Onderwerpen die maar één keer aan de orde zijn gekomen zijn in de categorie 'overig' gezet. Dit betreft bijvoorbeeld een artikel over de militaire macht van China en een artikel over Japan.

**Tabel 3.1** Clingendael in de krant; artikelen van Clingendael-deskundigen; indeling naar thema en jaar; 2005-2007

Onderwerp/ Jaar	2005	2006	2007	Totaal
Grondwettelijk EU-verdrag; referendum; verdrag Lissabon	8	3	10	21
Uitbreiding EU; toetreding Turkije	2	2	2	6
Overige Europa/EU		1	2	3
Oorlog in Irak	2	1	4	7
Situatie in Afghanistan; missie Uruzgan	2	2	5	9
Midden-Oosten en Golfstaten	1	2	1	4
Iran; nucleaire dreiging van Iran en reacties hierop	4		1	5
Afrika; regionale conflicten in Afrika		1	4	5
Nederlands buitenland- en veiligheidsbeleid; vredesmissies	2		3	5
VS; relatie EU-VS; VS en internationaal recht	5	1		6
NAVO	2	1		3
Terrorisme; aanslagen in Europa en reactie hierop	2		1	3
Islamdebat		1	1	2
Overig	3	3	3	9
<b>Totaal</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>88</b>

Bron: door Clingendael aangeleverd bestand; bewerking IOB

*Weergave visie van Clingendael-deskundigen en reacties op onderzoek en publicaties*

Naast de zelf geschreven publicaties wordt in artikelen van andere auteurs vaak gerefereerd aan bij Clingendael werkzame personen. Het betreft in totaal 256 artikelen, waarvan er 167 in de landelijke en 89 in de provinciale of stedelijke pers verschenen zijn. De artikelen zijn op twee manieren in tabellen verwerkt: naar de aard van het artikel (tabel 3.2) en naar thema (tabel 3.3).

**Tabel 3.2***Clingendael in de pers; aard van het artikel; 2005-2007*

Weergave visie	Beknopt genoemd	Bespreking publicaties	Reactie op kranten-artikelen	Totaal
174	39	22	21	256

Bron: door Clingendael aangeleverd bestand; bewerking IOB

‘Weergave visie’ betekent dat een Clingendael-deskundige ruimschoots aan het woord komt, meestal in de vorm van enkele steekhoudende citaten; ‘beknopt genoemd’ houdt in een korte passage met hooguit één kort citaat. Een voorbeeld van de bespreking van een publicatie is de studie over de visie van Nederlanders op Duitsers uit de jaren negentig die in de periode 2005-2007 nog vijf keer ter sprake kwam.

Tabel 3.3 geeft een ander beeld dan tabel 3.1. Europa is het belangrijkste onderwerp waarover Clingendael-deskundigen zelf schrijven, maar in artikelen van andere auteurs komen zij minder vaak aan het woord. Daarentegen worden Clingendael-deskundigen vaak geciteerd in artikelen over Afghanistan en over onderwerpen die gerelateerd zijn aan terrorisme, actuele kwesties bij uitstek. Clingendael-deskundigen schrijven hier zelf ook over, maar niet zo frequent. Een paar zaken vallen op. Clingendael wordt zelden geciteerd in artikelen over Irak en figureert weinig in artikelen die betrekking hebben op lange termijn kwesties, zoals geopolitieke verhoudingen of de situatie in China. Daarentegen wordt wel vaak een beroep gedaan op Clingendael bij artikelen over de NAVO en over aspecten van het buitenland- en veiligheidsbeleid. Rusland komt alleen voor in tabel 3.3 en uitsluitend in de kolom 2007, toen de kwestie van de plaatsing van raketten in voormalige Oostbloklanden speelde. Journalisten associëren Clingendael waarschijnlijk wel met militaire veiligheidszaken, maar niet met de binnenlandse politieke verhoudingen in Rusland.



**Tabel 3.3** Clingendael in de pers; indeling naar thema en jaar; 2005-2007

Regio/thema	2005	2006	2007	Totaal
Grondwettelijk EU-verdrag; referendum, verdrag Lissabon	8	2	6	16
Europa overig	7	8	3	18
VN; hervormingen	2	2		4
VS; relatie VS-EU; VS en internationaal recht	1	1	2	4
NAVO; vredesmissies algemeen	1	3	2	6
Irak	5			5
Iran	5	1		6
Afghanistan	5	25	9	39
Midden Oosten en Golfstaten	2	2	1	5
Azië; opkomst China; geopolitiek	1	2	4	7
Afrika		3	1	4
Rusland			7	7
Centraal Azië; Kaukasus	1	2		3
Balkan en Joegoslavië tribunaal		3	2	5
Nederlands buitenland- en veiligheidsbeleid; vredesmissies	5	7	8	20
Terrorisme bestrijding; processen; oefeningen	27	15	15	57
Islamdebat; discriminatie in NL; cartoons	2	7	6	15
Visie Nederlanders op Duitsers	1	4	1	6
Overig	4	11	14	29
<b>Totaal</b>	<b>77</b>	<b>98</b>	<b>81</b>	<b>256</b>

Bron: door Clingendael aangeleverd bestand; bewerking IOB

#### Kwaliteitsoordeel

Van dertig artikelen van de hand van Clingendael-deskundigen is de kwaliteit beoordeeld. Het betreft alle in het bestand opgenomen ( 21) artikelen rond het grondwettelijk EU-verdrag, het referendum hierover en het verdrag van Lissabon, en alle (9) artikelen over de missie in Uruzgan. Deze vraagstukken zijn geselecteerd omdat zij bij uitstek onderwerp van maatschappelijk debat waren in de periode van evaluatie. Bij de analyse is gelet op toegankelijkheid en consistentie

en op de vraag of uit de stukken een duidelijk onderbouwde visie met een geloofwaardige argumentatie naar voren kwam.

De meeste artikelen verschenen in de Volkskrant en in mindere mate in NRC Handelsblad en Trouw. Enkele artikelen verschenen in het Reformatorisch Dagblad, de Staatscourant of in provinciale dagbladen. Negentien medewerkers van Clingendael leverden een of meerdere bijdragen. In totaal werden 39 bijdragen aan de dertig artikelen geleverd. Vijf medewerkers leverden meer dan de helft - 21 - van de bijdragen.

In het algemeen kan worden gezegd dat alle artikelen informatief zijn en doorgaans prettig leesbaar. Van de dertig artikelen kunnen volgens eerder genoemde criteria zeventien als goed worden beschouwd. Ze zijn toegankelijk geschreven, consistent, met een heldere betooglijn en argumentatie en ze bevatten een duidelijke en geloofwaardige visie. Van elf artikelen wordt de kwaliteit als redelijk beoordeeld. De opbouw is minder helder, of de argumentatie onvolledig of aanvechtbaar. Ook is het soms lastig de rode draad te ontdekken en zou een uitgebreidere toelichting op de visie van de auteur wenselijk zijn geweest. Twee artikelen werden als minder geslaagd bestempeld. In deze stukken komt niet duidelijk naar voren wat de argumentatie is of worden argumenten eenzijdig gehanteerd.

### 3.2 Website van Clingendael

Clingendael heeft een overzichtelijke website met een indeling naar programma's. Alle publicaties zijn beschikbaar op de site en deze informeert ook over geprogrammeerde cursussen, conferenties en andere bijeenkomsten. Een kritische kanttekening is dat de website geen duidelijk onderscheid maakt tussen type publicaties (paper, essay, boek). De website biedt geen links naar sites van andere denktanks. Clingendael zelf heeft een compilatie van het internetgebruik over 2007 aangeleverd. Met ruim een miljoen bezoekers in het jaar 2007, een gemiddelde per dag van 2930 bezoekers (spreiding tussen de duizend en de zesduizend), is het een veel geraadpleegde site. De zomermaanden tellen de meeste bezoekers.

Ook het aantal hits per pagina is bijgehouden: het meest aangeklikt wordt de pagina 'publicaties': bijna een half miljoen hits en ruim 100.000 bezoekers. De publicaties van het CDSP-programma worden het vaakst aangeklikt, gevolgd door die van het CSCP, CESP en CIEP. Informatie over cursussen werd door ruim 12.000 bezoekers aangeklikt (ruim 30.000 hits).

Www.clingendael.nl/publications/2005/20051209\_ciep\_misc\_biofuelsmarket.pdf is de meest populaire file.<sup>12</sup> Deze werd door 3543 bezoekers geopend (15.273 hits); 49 andere files zijn door tussen de 895 en 2437 bezoekers gedownload.

De site van het door Clingendael zelf uitgegeven blad, de Internationale Spectator, had in 2007 bijna 180.000 bezoekers, een gemiddelde van iets minder dan 500 per dag. Het aantal hits lag op bijna 700.000, gemiddeld ruim 1900 per dag. Ook deze site kent in de zomermaanden het grootst aantal bezoekers.

### 3.3 Radio en televisie

Clingendael manifesteert zich regelmatig op radio en televisie. Om een indruk van de frequentie te krijgen zijn de websites van de belangrijke actualiteitenrubrieken van de publieke omroep geïnteriseerd. Ook is een bestand van beeld en geluid, aangeleverd door Clingendael, gebruikt. Tabel 3.4 geeft een indruk van de frequentie van het optreden, en de mate waarin dit ging over thema's die in de periode van evaluatie veelvuldig onderwerp van maatschappelijk debat waren. Het energieprogramma is buiten beschouwing gebleven. Uitdrukkelijk wordt er op gewezen dat de tabel geen volledig beeld geeft, temeer omdat de commerciële omroepen buiten beschouwing zijn gebleven.<sup>13</sup>

Het grondwettelijk EU-verdrag en het referendum hierover zijn in 2005 veelvuldig in het nieuws geweest, zowel op het journaal als in de actualiteitenrubrieken. Een enkele keer is de visie van een Clingendael-deskundige aan bod gekomen. Bij uitzendingen over Afghanistan en over terrorisme(dreiging) was dit vaker het geval.

<sup>12</sup> Dit bestand is een *discussion paper* van CIEP uit 2005: "Drivers for an international biofuels market".

<sup>13</sup> Naast 'Clingendael' zijn ook de namen van de programmahoofden en die van personen die vaak in de media optreden, Leurdijk, De Wijk (2005, 2006), Colijn (2007) en De Vries (2007), als zoekterm gebruikt. De site van de Tros nieuws show heeft geen zoekfunctie op instituut of persoon, wel op thema. De site van de in aansluiting op dit programma uitgezonden Tros Kamerbreed heeft geen zoekfunctie; wel een overzicht van gasten. In de jaren 2007 en 2008 kwam één keer de voorzitter van het bestuur van Clingendael aan het woord. De site van beeld en geluid, door Clingendael aangeleverd, betreft ook overige radio- en tv-programma's; dubbelleningen met voornoemde sites zijn er uit gehaald.

**Tabel 3.4** Clingendael op radio en televisie; 1 januari 2005 – 29 februari 2008

	NOS*	NOVA	Netwerk	Een vandaag	Tros nieuws show	Overig	Totaal
Afghanistan	6	1	1	3	2	3	16
Europadebat	1					4	5
Terrorisme	4	3	2	3	1	8	21
Overig	13	1	2	5	2	22	45
<b>Totaal</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>37</b>	<b>87</b>

\* De NOS-rubriek omvat het nieuwsbulletin op radio en tv; het radio-1 journaal en het radioprogramma 'Met het oog op morgen'.

Bron: <http://portal.beeldengeluid.nl/>;  
<http://www.nos.nl/nosjournaal/archief/index.html>;  
<http://www.novatv.nl/index.cfm?ln=nl&fuseaction=archief.main>;  
[http://www.eenvandaag.nl/index.php?module=PX\\_Story&func=view&cid=13&noresult=on](http://www.eenvandaag.nl/index.php?module=PX_Story&func=view&cid=13&noresult=on);  
<http://www.netwerk.tv/archief>  
<http://www.nieuwsshow.nl/>

### 3.4 Visie op publieksinformatie

De meeste geïnterviewden zijn van mening dat de bij Clingendael aanwezige expertise een significante bijdrage heeft geleverd aan het maatschappelijk debat. Leden van de vaste commissie voor Buitenlandse Zaken van de TK stellen de onafhankelijke wijze waarop Clingendael voorlichting geeft op prijs. De meeste respondenten van Buitenlandse Zaken waarderen de publieksinformatie van Clingendael en sommigen geven aan voorlichting via Clingendael te verkiezen boven voorlichting van overheidswege. De voorlichting over ingewikkelde, of controversiële, onderwerpen kan op deze manier op enige afstand van het ministerie blijven. Daar tegenover staat dat sommige BZ-ambtenaren vinden dat de voorlichting via Clingendael op een enkel thema niet of onvoldoende spoort met het Nederlandse buitenlandbeleid. Een respondent van een Nederlandse universiteit spreekt zijn waardering over de publieksinformatie van Clingendael uit. Hij vindt dat Clingendael-deskundigen frequent aan het woord komen en over het algemeen goede uiteenzettingen geven. Clingendael zelf geeft aan dat het instituut algemene voorlichting geeft, geen grootschalige voorlichtingscampagnes. Dit is te propagandistisch en staat daarmee op gespannen voet met de onafhankelijkheid van het instituut.

### 3.5 Beschouwing

Aan Clingendael verbonden deskundigen figureren gemiddeld ruim twee keer per week in de krant en eens per twee weken bij de publieke omroepen op radio of televisie. De onderzochte krantenartikelen zijn overwegend van goede kwaliteit. Gesteld kan worden dat de Clingendael label wordt vereenzelvigd met deskundigheid. Gezien de onafhankelijke positie van Clingendael is de kritiek vanuit BZ dat de voorlichting niet altijd spoort met het buitenlandbeleid in de visie van de evaluatoren niet op zijn plaats.

Clingendael beschikt over expertise inzake (de geopolitieke verhoudingen in) Azië en (de regionale conflicten in) Afrika en publiceert hier ook regelmatig over. Deze twee regio's zijn onderwerp van studie in twee grote separaat door BZ gefinancierde projecten. Publieksinformatie vormt geen onderdeel van het takenpakket van deze projecten en het is plausibel dat mede daardoor de Clingendael expertise op deze gebieden weinig figureert in de media.



## 4 Statuur als denktank, diplomatieke academie en opleidingsinstituut

Clingendael is een kennisinstituut dat onderzoek verricht naar internationale vraagstukken en een platformfunctie op dit gebied heeft. Dit houdt in dat Clingendael op de hoogte is van en bijdraagt aan het internationale debat. Ontwikkelde inzichten dienen het buitenland- en veiligheidsbeleid te voeden en kunnen botsen met het vigerende Nederlandse beleid. In dit opzicht is het instituut vergelijkbaar met andere denktanks. Clingendael onderscheidt zich van deze denktanks omdat het ook een diplomatieke academie en een opleidingsinstituut is. In dit hoofdstuk wordt nagegaan in hoeverre de ontplooiende activiteiten hebben bijgedragen aan het vestigen en behouden van een nationale en internationale statuur als denktank, diplomatieke academie en opleidingsinstituut. Daartoe is een inventarisatie gemaakt van de publicaties, cursussen en bijeenkomsten (output) van het instituut. Een door Clingendael samengestelde selectie van publicaties en cursussen is op kwaliteit beoordeeld. Voorts is de visie op en appreciatie van Clingendael als denktank, diplomatieke academie en opleidingsinstituut, zoals verwoord door Clingendael-medewerkers, beleidsmakers, politici en wetenschappers, samengevat.<sup>14</sup> De belangrijkste bevindingen zijn:

- De noodzaak van het bestaan van Clingendael als Nederlands kennisinstituut op het gebied van internationale vraagstukken wordt algemeen onderkend.
- Clingendael profileert zich weinig in internationaal verband.
- De productie (output) in termen van publicaties, opleidingen, conferenties en andere bijeenkomsten ligt hoog.

<sup>14</sup> Het betreft hier een algemene waardering; hoofdstuk 5 gaat in op de relevantie van het onderzoek voor het beleid.

- De kwaliteit van de meeste onderzochte publicaties is goed, maar meer fundamentele theoretische en methodologische discussies komen weinig aan bod.
- De waardering voor het onderzoek en de publicaties van Clingendael varieert. Een veel geuit punt van kritiek is dat er te weinig strategisch, lange termijn onderzoek wordt verricht dat tot nieuwe inzichten leidt.
- Clingendael als diplomatieke academie heeft een uitstekende internationale reputatie. Het alumninetwerk komt de diplomatieke betrekkingen van Nederland met de landen waaruit de deelnemers afkomstig zijn ten goede.
- Clingendael biedt naast de diplomatieke opleidingen een gevarieerd aanbod aan cursussen, toegespitst op specifieke doelgroepen. Cursisten zijn over het algemeen zeer tevreden over de kwaliteit van de opleidingen, zowel inhoudelijk als wat betreft lesmethoden. Defensie is minder tevreden over de cursus Internationale Veiligheid.
- Clingendael's functie als platform voor het uitwisselen van ideeën en het opbouwen en onderhouden van een netwerk geniet overwegend waardering.

Concluderend kan worden gesteld dat Clingendael een goede naam heeft als nationale denktank, maar zich te weinig richt op lange termijn vraagstukken. In het internationale speelveld heeft Clingendael als denktank een bescheiden rol. Clingendael is een gerenommeerde diplomatieke academie en een goed opleidingsinstituut.

## 4.1 Inventarisatie

### Publicaties

Alle programma's hebben hun onderzoeksterrein nader afgebakend. Het *Clingendael Diplomatic Study Programme* (CDSP) richt zich op drie zaken: innovatie in de diplomatieke praktijk; Nederland en internationale vraagstukken; en verschuivende geopolitieke verhoudingen. Het laatstgenoemde thema komt onder meer aan de orde in het kader van het separaat door BZ gefinancierde *Clingendael Asia studies* (CAS).<sup>15</sup> Hoofdthema's van het *Clingendael European Studies Programme* (CESP) zijn de verdere institutionele ontwikkeling van de EU, de *European neighbourhood policy* (ENP) en de Nederlandse belangenbehartiging in de EU. Onderzoek van het *Clingendael Conflict and Security Programme* (CSCP) vindt voor een deel plaats in het kader van het *post conflict research programme* (PCRP), uitgevoerd door de Conflict

---

15 Hoofdstuk 5 geeft een beknopte beschrijving van het CAS.



Research Unit (CRU).<sup>16</sup> Overig onderzoek betreft contemporaine conflicten, veiligheidsdreigingen en internationaal recht. Dit onderzoek vindt meestal op ad hoc basis plaats.

In de periode van evaluatie zijn 283 publicaties verschenen waarvan de auteur of co-auteur verbonden is aan Clingendael. Het betreft 51 boeken of bijdragen aan boeken, 66 papers en 166 tijdschriftartikelen.<sup>17</sup> Ongeveer tweederde (187/283) van de publicaties is Nederlandstalig. De overige zijn, een artikel in een Duits tijdschrift uitgezonderd, Engelstalig (95/283). Artikelen in het eigen blad, de Internationale Spectator, vormen bijna de helft van de tijdschriftartikelen (76/166). Er wordt ook frequent gepubliceerd in Atlantisch Perspectief en in verschillende bladen over militaire aangelegenheden, zoals de Militaire Spectator, Armex en het Marineblad. Tabel 4.1 geeft een overzicht, uitgesplitst naar onderwerp en jaren.

Wanneer een publicatie afgaande op de titel duidelijk een (conflict binnen een) bepaald land of regio betreft, is het hieronder ingedeeld. De categorie 'internationaal veiligheids- en defensiebeleid' is ruim geïnterpreteerd. Een artikel over landmijnen is bijvoorbeeld in deze categorie ingedeeld. Als het onderwerp maar een keer voorkomt, dan wel moeilijk is in te delen, is het geplaatst in de categorie 'overig'. Het aantal publicaties is redelijk evenwichtig verdeeld over de drie Clingendael-programma's. Opvallend is dat Clingendael-deskundigen geen enkele keer specifiek over Irak hebben gepubliceerd, waarbij opgemerkt dient te worden dat Irak wel onderdeel kan vormen van een meer algemene publicatie.

<sup>16</sup> Hoofdstuk 5 informeert over het werkkterrein van dit goeddeels door BZ gefinancierde onderzoeksproject.

<sup>17</sup> Berekening op basis van een door Clingendael aangeleverd bestand van publicaties die in de bibliotheek zijn opgenomen. Hieruit zijn de CIEP-publicaties en de dubbeln (twee of meer Clingendael-auteurs) verwijderd. Onderscheidend criterium voor boek of paper of is het al dan niet hebben van een ISBN-nummer; dit geldt echter niet voor in het buitenland uitgebrachte boeken.

**Tabel 4.1** Publicaties van Clingendael; indeling naar onderwerp; 2005-2007

Onderwerp	2005		2006		2007		Totaal	
	B/P *	Tijds.	B/P	Tijds.	B/P	Tijds.	B/P	Tijds.
EU, grondw. verdrag		4		1	1	3	1	8
EU, overig	6	7	1	7	5	9	12	23
EU, NL beleid en visie	4	9	3	3	3	2	10	14
Diplomatie; onderhandelen	6	2			7	1	13	3
Int. veiligheids- en defensiebel.	3	6	4	3	2	8	9	17
VN; NAVO; OVSE	1	4	3	6	1	5	5	15
VS; transatl. betrekkingen		2		1		3	1	5
Conflictstudies		3		3	5	1	11	1
NL veiligheids- en defensiebel.	2	7	11	6	2	5	15	18
Afghanistan	1	1	1	1	2	6	4	8
Iran		2		3		1		6
Midden-Oosten; Golfstaten	1	1		1	1	3	2	5
Azië		4	3	3	1	5	4	12
Afrika	5	2	3	1	3	2	11	5
Rusland; GOS; Balkan	2	6		2		6	2	14
Islam		1		2				3
Terrorismedebat	3	3		1		2	6	3
Overig	2	2	3	2	3	5	8	9
<b>Totaal</b>	<b>40</b>	<b>62</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>65</b>	<b>117</b>	<b>166</b>
<b>Totaal aantal publicaties</b>		<b>102</b>		<b>78</b>		<b>103</b>		<b>283</b>

B=boek; P=paper. Bron: door Clingendael aangeleverd bestand

Een vergelijking van tabel 4.1 en 3.3 laat zien dat regionale conflicten in Afrika regelmatig aan de orde komen in publicaties, terwijl Clingendael-deskundigen hierover nauwelijks worden geciteerd in krantenartikelen van andere auteurs. Voor het terrorismedebat geldt het omgekeerde.

## Opleidingen

In de periode 2005 – 2007 heeft Clingendael 302 opleidingen verzorgd, waaronder 125 korte cursussen en workshops die maximaal vier dagdelen in beslag namen en 177 langer durende opleidingen. Het aantal cursisten wisselt sterk per opleiding. In het kader van de uitbreiding van de EU wordt de huidige opleiding ‘How to operate in Brussels’ vervangen door een opleiding ‘How to cooperate with Brussels’. Daarbij ligt de nadruk op de zuidelijke dimensie van de EU. Tabel 4.2 geeft een overzicht per programma.

**Tabel 4.2** Opleidingen per programma; 2005-2007

Programma/jaar	2005	2006	2007	Totaal
Programma diplomatieke studies	38	35	25	98
Programma Europese studies	46	44	50	140
Programma conflict en veiligheid*	27	14	23	64
<b>Totaal</b>	<b>111</b>	<b>93</b>	<b>98</b>	<b>302</b>

\* Met inbegrip van activiteiten van CRU en CCSS (2006).

Bron: jaarverslag Clingendael 2005; en door Clingendael aangeleverde bestanden.

## Conferenties, seminars en overige bijeenkomsten

Naast cursussen organiseert Clingendael een groot aantal conferenties en andere bijeenkomsten over sterk uiteenlopende onderwerpen. Soms zijn de bijeenkomsten lang te voren gepland en soms snel georganiseerd op verzoek van derden. Clingendael hanteert daarbij de norm dat het onderwerp in relatie dient te staan met internationale vraagstukken. Tabel 4.3 geeft een overzicht, uitgesplitst naar programma. Slechts bij uitzondering staat vermeld dat ook andere instituties zijn betrokken bij de conferentie of bijeenkomst.

**Tabel 4.3** Conferenties en overige bijeenkomsten per programma; 2005-2007

Programma/jaar	2005	2006	2007	Totaal
Programma diplomatieke studies	12		4	16
Programma Europese studies	16	7	10	33
Programma conflict en veiligheid*	13	4	6	23
Bureau externe zaken	37	12	29	78
<b>Totaal</b>	<b>78</b>	<b>23</b>	<b>49</b>	<b>150</b>

\* Met inbegrip van door CAS georganiseerde bijeenkomsten (2007).

Bron: jaarverslag Clingendael 2005 en door Clingendael aangeleverde bestanden.

## 4.2 Kwaliteit

### 4.2.1 Publicaties

De bijdragen van Clingendael aan externe tijdschriften worden op kwaliteit getoetst volgens de voor het tijdschrift geldende regels. Het eigen tijdschrift, de *Internationale Spectator*, heeft een redactie en een redactieraad. Bij papers en boeken wordt een interne kwaliteitstoets toegepast. Voor niet in eigen beheer uitgegeven papers en boeken komt daarbovenop de kwaliteitstoets van de uitgever.

Voor de voorliggende evaluatie heeft een externe onderzoeker dertien publicaties beoordeeld op kwaliteit.<sup>18</sup> Binnen het tijdsbestek van de evaluatie was het niet mogelijk te streven naar representativiteit. Daarom is de selectie aan Clingendael gelaten en CDSP, CESP en CSCP zijn elk verzocht minimaal één boek en twee beknopte publicaties uit te kiezen. Dit betekent dat de publicaties verschillend van karakter zijn (tijdschriftartikel, essay, boek). De veronderstelling is dat Clingendael de naar eigen oordeel beste publicaties heeft geselecteerd. Aan twee publicaties hebben auteurs uit verschillende Clingendael-programma's meegewerkt. Tien van de dertien geselecteerde publicaties zijn in het Engels geschreven en drie in het Nederlands. De verhouding binnen het totaal aan publicaties ligt heel anders: slechts een derde is Engelstalig.

Bij de kwaliteitsbeoordeling is gekeken naar drie aspecten die worden genoemd onder de doelen van de samenwerking met Clingendael, zoals verwoord in hoofdstuk 1. Het betreft de mate waarin het onderzoek het inzicht in internationale vraagstukken en verhoudingen verdiept; de mate waarin het onderzoek bijdraagt aan de internationale uitstraling van het instituut en de mate waarin de publicaties analyses, ideeën en oplossingsrichtingen bevatten die kunnen bijdragen aan het Nederlandse beleid in brede zin. Daarbij komen de volgende punten aan de orde:

- Theoretische en methodologische onderbouwing.
- Aard en kwaliteit van het gehanteerde bronnenonderzoek.
- Kwaliteit van de gevolgde argumentatie en interpretaties.
- Positie van de publicatie in het academische veld.
- Aanwezigheid en wetenschappelijke onderbouwing van beleidsadviezen.

---

<sup>18</sup> Deze paragraaf geeft de conclusie, geïllustreerd aan de hand van voorbeelden, weer van een door de Rijksuniversiteit Groningen opgestelde beoordeling van de publicaties. Het document bespreekt iedere publicatie afzonderlijk. Bijlage 3 geeft een overzicht van de publicaties.

### Onderbouwing en bronnenonderzoek

Over de hele linie genomen leveren de publicaties een goede bijdrage aan de verdieping van het inzicht in internationale vraagstukken. Wat opvalt, is dat de internationale publicaties op een veel hoger theoretisch en methodologisch niveau staan dan de ‘inhouse’-publicaties. Sommige van die internationale publicaties bevinden zich in de voorhoede van de wetenschappelijke ontwikkelingen, zoals een studie op het gebied van de beleidscoördinatie binnen de Europese Unie, een studie op het terrein van de nieuwe publieksdiplomatie en een studie naar de bevordering van democratie in post-conflict maatschappijen. (Delen van) vier eigen publicaties zijn in termen van wetenschappelijke onderbouwing ondermaats. Ter illustratie: een paper over religie en ontwikkelingssamenwerking heeft meer het karakter van een essay dan van een wetenschappelijke publicatie. De inleidende hoofdstukken zijn wel goed gedocumenteerd, maar de conclusies zijn niet wetenschappelijk onderbouwd. Voor delen van de drie andere studies, twee over Europa en één over het Nederlandse buitenlandbeleid, geldt dat het theoretisch perspectief ontbreekt of enkele conclusies onvoldoende zijn onderbouwd.

De overige publicaties voldoen aan standardeisen in termen van methodologische verantwoording, waarbij de theoretische onderbouwing vaak impliciet is. De aard van het onderzoek wisselt van essayistisch en explorerend tot beschrijvend en empirisch. Het theoretisch niveau is nergens fundamenteel en betreft overwegend generaliserende analyses. Bij veel onderzoek wordt goed gebruik gemaakt van primaire bronnen. Bovendien bieden twee publicaties empirische onderzoeksmodellen die navolging verdienen. Een voorbeeld is een studie naar de beleidscoördinatie binnen de Europese Unie. De auteurs ontwikkelen een model voor empirisch onderzoek naar het functioneren van (actoren in) beleidscoördinatiemechanismen in de *multilevel governance*-context van de EU op het gebied van *Environmental Policy Integration*. Daarbij wordt zinvol voortgebouwd op de algemene theoretische inzichten met betrekking tot *multilevel governance*. Er is gekozen voor een *bureaucratic studies* benadering en zowel de onderzoeksopzet als de onderzoeksresultaten bieden een fraaie bijdrage aan die subdiscipline.

Een publicatie over het *stability assessment framework* draagt zinvol bij aan de discussie over de effectiviteitsbepaling van beleid. Het ontwikkelde onderzoeksmodel is zorgvuldig opgezet, gebruikmakend van vergelijkbare modellen, en wordt helder uiteengezet. Er zijn evenwel vraagtekens te plaatsen bij de kwantitatieve inschatting, die een precisie suggereert die niet te geven is.

### Argumentatie

De kwaliteit van de argumentatie in de publicaties wisselt van niveau maar is over het algemeen goed. Bij elke publicatie is er enige aanleiding tot kritiek en discussie, waarbij opgemerkt dient te worden dat de publicaties veelal ook tot doel hebben discussie uit te lokken. Dit laatste geldt bijvoorbeeld voor een publicatie over het Nederlandse buitenlandbeleid. De auteurs ventileren verschillende visies, soms impliciet en soms expliciet, over de marges die er zijn voor een eigenstandig beleid. Een van de hoofdstukken weerspreekt dat ‘ons land te klein is om een rol te spelen in de wereld’, maar dit wordt onvoldoende uitgewerkt. Een publicatie die over het geheel genomen van goede kwaliteit is, maar waarbij op sommige punten kanttekeningen zijn te plaatsen bij de argumentatie, betreft mondiale non-proliferatie en contraterrorisme. De publicatie geeft in zijn totaliteit een goed beeld over het tot stand komen van de VN-resolutie 1540 en de context waarin dit is geschied. Echter, het is een gemiste kans dat sommige vraagstukken, zoals het feit dat internationale regimevorming machteloos blijft als er geen nationale vertaling volgt, onvoldoende worden belicht en te verstopt blijven in de verschillende hoofdstukken.

### Positie binnen het academisch veld

Uit de internationale publicaties blijkt dat gerenommeerde uitgevers in het werk van Clingendael geïnteresseerd zijn. Gelet op de strenge selectiecriteria en –procedures van uitgevers als Oxford University Press, Lynne Rienner en Palgrave/Macmillan bewijst Clingendael uitstekende manuscripten te kunnen voortbrengen. Met het initiëren van het *Hague Journal of Diplomatic Studies*, weliswaar bij een internationaal minder bekende uitgever, heeft Clingendael bovendien een goede institutionele bijdrage aan de ontwikkeling van die wetenschappelijke subdiscipline gegeven.

### Beleidsadviezen

Ten aanzien van beleidsadviezen springen enkele publicaties er gunstig uit. Een publicatie over Jihadi terroristen in Europa ontzenuwt een aantal misvattingen over de wortels van terrorisme, en bekritiseert daarmee beleid dat van die misvattingen getuigt. Het eerder genoemde *stability assessment framework* biedt de mogelijkheid tot structurering van discussies over beleidsinzet en –evaluatie op het terrein van ontwikkelingssamenwerking. In negatieve zin valt de eerder genoemde publicatie over religie en ontwikkelingssamenwerking op: een ongetoetste hypothese over de risico’s van het inspelen op de Islam bij ontwikkelingssamenwerking wordt hier als beleidsadvies gepresenteerd. De bundel *Verboden toespraken*:

vijf lezingen die de Nederlandse minister van Buitenlandse Zaken niet zal houden roept veel vragen op: de satirische vorm doet meer kwaad dan goed. Andere publicaties nemen wat betreft de beleidsadviezen meer een middenpositie in. Een publicatie over politisering van het EU-beleid ten tijde van de Nederlandse parlementsverkiezingen mist de scherpste om een rol te kunnen spelen in het politieke debat en mist diepgang om wetenschappelijk te kunnen meetellen. Het standpunt in een publicatie over de richting die het *European Neighbourhood Policy* op zou moeten, is wel duidelijk, maar niet goed onderbouwd. De hiervoor genoemde bundel over het Nederlandse buitenlandbeleid is stellig van groot belang voor discussies over de richting van het Nederlandse beleid, maar het essayistische karakter van enkele bijdragen hieraan past meer op opiniepagina's.

### Conclusie

Op basis van deze publicaties kan worden geconcludeerd dat Clingendael zeer zeker onderzoek verricht dat het inzicht in internationale vraagstukken en verhoudingen verdiept. Dit wil echter niet zeggen dat al het gepubliceerde onderzoek aan wetenschappelijke standaards voldoet. Ook valt op dat de meer fundamentele theoretische en methodologische discussies niet aan bod komen. Tevens kan geconcludeerd worden dat een deel van de onderzoeksoutput internationaal gepubliceerd wordt, waarmee de daarbij betrokken onderzoeksprogramma's bijdragen aan de internationale uitstraling van het instituut. Ten slotte kan geconcludeerd worden dat het instituut volop analyses, ideeën en oplossingsrichtingen aandraagt die kunnen bijdragen aan het Nederlandse beleid in brede zin. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat de kwaliteit sterk wisselt. Rijp en groen wordt op vergelijkbare wijze gepubliceerd, waardoor verwarring kan ontstaan over de wetenschappelijke waarde van de beleidsverrijkende bijdragen.

#### 4.2.2 Opleidingen

Hieronder volgt een analyse van de kwaliteit van de door Clingendael verzorgde opleidingen. Deze is gebaseerd op evaluaties van Clingendael zelf en op impressies naar aanleiding van het bijwonen van enkele cursussen. Bij de selectie van de cursussen is getracht een evenwichtig beeld te geven van het opleidingsaanbod van CDSP, CESP en CSCP. Teneinde de verschillende karakters van de cursussen te onderscheiden, zijn per opleiding eerst de doelgroepen, doelstellingen en programma's omschreven. Dan volgt een algemeen eindoordeel van de cursussen, gebaseerd op hun opmerkingen in de evaluatieformulieren.

#### *CDSP; Diplomatic training and development (MATRA) 2007*

In 2007 zijn in het kader van het MATRA programma drie jaarlijkse cursussen voor

junior diplomaten uitgevoerd: een groep was afkomstig uit nieuwe EU lidstaten<sup>19</sup> een uit Zuidoost-Europa<sup>20</sup> en een uit Oost-Europa<sup>21</sup>. De opleidingen waren bedoeld voor diplomaten tussen de 25 en 35 jaar, met een tot vijf jaar werkervaring. De centrale doelstelling van de cursussen was de kennis en vaardigheden van jonge diplomaten te trainen en zodoende de onderlinge relaties tussen hun landen van herkomst en die met Nederland, West-Europa en EU-lidstaten in het algemeen te intensiveren. Het programma, in lengte variërend van vijf tot negen weken, bestond uit colleges over uiteenlopende onderwerpen gerelateerd aan de Europese Unie, werkbezoeken en vaardigheidstrainingen, zoals presentatietechnieken.

De cursussen werden door de jonge diplomaten uit de drie verschillende regio's zeer goed ontvangen. De mate waarin bovengenoemde centrale doelstelling door de cursus behaald was, werd door de deelnemers uit de nieuwe EU lidstaten gemiddeld met een 8,7 beoordeeld, door de cursisten uit Zuidoost-Europa met een 7,8 en de cursisten uit Oost-Europa met een 9.<sup>22</sup> Op de vraag of de cursus nuttig was voor het vervolg van hun diplomatieke carrière, antwoordden de cursisten uit de nieuwe EU lidstaten gemiddeld met een 9,7, de cursisten uit Zuidoost-Europa met een 8 en de cursisten uit Oost-Europa met een 8,8. Het oordeel over de kwaliteit van de colleges en de vaardigheidstrainingen was ook positief. Alle drie de groepen bevestigden dat hun onderlinge netwerk, alsmede de relatie met Nederland, versterkt was.

Naast de cursussen voor juniors is ook een alumnicursus van één week voor diplomaten uit Zuidoost-Europa georganiseerd. Ook deze is goed ontvangen: het grootste deel van de deelnemers was zeer positief over het programma.

#### *CDSP; Course in international skills and policy development, mid-career diplomats Indonesia 2005*

Deze cursus richtte zich specifiek op *mid-career* diplomaten uit Indonesië, met 10-15 jaar werkervaring en minstens één plaatsing in het buitenland. De cursus van vijf weken had drie doelstellingen: individuele vaardigheden ontwikkelen, inzichten in hedendaagse internationale (beleids)vraagstukken vergroten en reflecteren op verschillende perspectieven in internationaal beleid, met speciale aandacht voor de Indonesische context. Het gehele programma werd door de deelnemers

19 Tsjechië, Estland, Hongarije, Letland, Litouwen, Polen, Slowakije, Slovenië.

20 Albanië, Bosnië en Herzegovina, Bulgarije, Kroatië, Macedonië, Montenegro, Roemenië, Servië en Turkije.

21 Armenië, Azerbeidzjan, Wit-Rusland, Georgië, Moldavië, de Russische Federatie, Oekraïne.

22 De cursisten konden hun oordeel aangeven op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1-2 gold als "Insufficient" en 9-10 als "Excellent".



zeer positief beoordeeld.<sup>23</sup> De diplomaten antwoordden bevestigend op de vraag of de opleiding nuttig was voor hun toekomstige carrière.<sup>24</sup> Ook hier wezen enkele cursisten op de stimulerende werking op de relaties tussen Nederland en Indonesië.

#### *CDSP; Leergang Buitenlandse Betrekkingen 2007*

Inschrijving voor de Leergang Buitenlandse Betrekkingen staat open voor zowel particulieren als deelnemers vanuit een organisatie. In 2007 namen dertien cursisten deel aan de drie maanden durende postdoctorale opleiding. Hun achtergrond is niet vermeld in de evaluatieformulieren. De doelstelling van de Leergang Buitenlandse Betrekkingen is drieledig: het verwerven van inzicht in de internationale positie van Nederland, de analyse van de actuele achtergronden van internationale vraagstukken en de training van individuele rapportage-, presentatie- en onderhandelingsvaardigheden. Het oordeel van de cursisten over de inhoud van de leergang was 'goed' tot 'uitstekend'.<sup>25</sup> Een kritische noot is dat het onderwerp internationale economie te weinig aan bod kwam. Ook zouden de cursisten graag meer aandacht voor debattechnieken zien. Daarentegen vonden zij dat de thema's internationaal recht en mensenrechten te veel aandacht kregen. De kwaliteit van de docenten waardeerden zij gemiddeld als 'goed'.

#### *CESP; MATRA Training for European Cooperation (MTEC) 'How to operate in Brussels' 2007*

Aan de MTEC HOB cursus namen 49 cursisten deel, afkomstig uit nieuwe en (potentiële) kandidaat EU-lidstaten, en overwegend werkzaam bij verschillende ministeries aldaar.<sup>26</sup> De selectiecriteria vereisten onder meer dat zij in hun werk betrokken waren bij Europese wet- en regelgeving en ervaring hadden in Brussel. De belangrijkste doelstelling van de cursus was om de deelnemers voor te bereiden op een effectieve nationale belangenbehartiging in Brussel. Het programma van twee weken kende een theoretisch deel, met colleges over Europees procesmanagement, een praktisch deel met trainingen in bijvoorbeeld onderhandelen, presenteren en debatteren en een aantal werkbezoeken. De deelnemers waardeerden het programma als geheel met een 9,1.<sup>27</sup> De vaardigheidstrainingen gaven zij gemiddeld een hogere waardering dan de colleges en zij merkten op dat meer trainingen het programma zouden verbeteren. Zij vonden de cursus zeer nuttig voor hun toekomstige carrière.

23 De cursisten konden hun oordeel aangeven op een schaal van dubbelmin (--), min (-), nul (o), plus (+) of dubbelplus (++). Elf deelnemers gaven het programma in zijn totaliteit een ++, vijf een +

24 Tien van de 16 deelnemers beantwoordden deze vraag met +, de overige zes met ++.

25 De cursisten konden kiezen tussen 'onvoldoende', 'matig', 'voldoende', 'goed' en 'uitstekend'.

26 Bulgarije, Kroatië, Macedonië, Montenegro, Roemenië, Servië en Turkije.

27 Het betreft een schaal van 1 tot 10, waarbij 1-2 gold als "Insufficient" en 9-10 als "Excellent".

### *CESP; Beleidsseminar 'V&W en de Europese Unie' 2006*

Deze basisoriëntatiecursus voor zeventien beleidsmedewerkers van het ministerie van Verkeer en Waterstaat bestond uit twee dagen colleges en trainingen op instituut Clingendael. Doelstellingen van de cursus waren: meer kennis van en inzicht in de rol, het functioneren en de toekomst van de EU; vergroten van het begrip en bewustwording van actuele Europese ontwikkelingen op de beleidsterreinen van V&W en de mogelijke gevolgen daarvan voor het werk bij V&W; kennismaking met de complexiteit van het EU-besluitvormingsproces; en meer inzicht in de interne V&W coördinatie van het EU-beleid. De cursisten vonden in meerderheid dat de cursus voldeed aan deze doelstellingen en beoordeelden de cursus in zijn totaliteit als 'goed'.<sup>28</sup> Enkele cursisten vonden dat de cursus beter had kunnen aansluiten op het werk bij V&W.

### *CESP; Beleidsseminar 'VROM in Europa' 2006*

Achttien beleidsmedewerkers van het ministerie van Volkhuysvesting, Ruimtelijke ordening en Milieubeheer namen deel aan de cursus 'VROM in Europa'. Het programma bestond uit twee dagen colleges en opdrachten op instituut Clingendael, gevolgd door een werkbezoek in Brussel van een dag. De doelen hiervan waren vergelijkbaar met bovengenoemde cursus: meer inzicht in het functioneren van de instellingen van de EU, de besluitvormingsprocessen en de basisprincipes van het Europees Recht; meer inzicht in recente en toekomstige Europese ontwikkelingen op VROM beleidsterreinen; en het toepassen van de kennis in beleidsrelevante opdrachten teneinde een betere bijdrage te leveren aan de belangenbehartiging van NL/VROM. De meeste cursisten vonden dat bovengenoemde doelstellingen behaald waren, hoewel enkelen opmerkten dat toekomstige EU-ontwikkelingen weinig aan bod kwamen. Het merendeel van de deelnemers waardeerde de cursus in zijn totaliteit als 'goed'.<sup>29</sup>

### *CSCP; Cursus Internationale Veiligheid 2006*

De cursus Internationale Veiligheid beoogt de deelnemers inzicht te verschaffen in actuele vraagstukken op het gebied van de internationale veiligheid, met aandacht voor de rol en de effectiviteit van internationale organisaties. De cursus is bedoeld voor deelnemers met een universitaire of hogere beroepsopleiding, die uit eigen belangstelling of vanwege hun functie meer inzicht willen krijgen in de achtergronden en vraagstukken in relatie tot internationale veiligheid.

28 De cursisten hadden de keuze tussen 'uitstekend', 'goed', 'voldoende', 'matig' en 'slecht'.

29 De cursisten konden kiezen tussen 'onvoldoende', 'matig', 'voldoende', 'goed' en 'uitstekend'.

De zestien cursisten beoordeelden zowel de inhoud van de colleges als de presentatie daarvan over het algemeen als 'goed'.<sup>30</sup> Hoewel het merendeel van de cursisten zich tevreden toonde met de verdeling tussen inleiding en discussie tijdens de colleges, vond een aantal van hen dat er meer ruimte voor discussie zou kunnen zijn. De cursisten misten vier onderwerpen in het bijzonder: terrorisme, Afghanistan, het buitenlands beleid van Engeland en Duitsland en non-proliferatie (vooral met betrekking tot Noord-Korea). Daarentegen kreeg Rusland volgens sommigen teveel aandacht. Bij enkele colleges was het raakvlak met het centrale thema internationale veiligheid hen niet geheel duidelijk.

### Observaties

IOB heeft enkele opleidingen als observant bijgewoond.<sup>31</sup> In het algemeen kunnen de positieve beoordelingen uit bovengenoemde evaluatieformulieren worden onderschreven. De docenten en cursuscoördinatoren van Clingendael zijn enthousiast en kundig en weten de cursusstof op heldere wijze te presenteren. Ook de kwaliteit van de docenten van buiten Clingendael is doorgaans goed. Tijdens de bijgewoonde opleidingen, gaven de cursisten over het algemeen de indruk enthousiast deel te nemen. Uiteraard wisselde de mate van discussie per bijeenkomst. In de meeste gevallen was er voldoende ruimte voor discussie en vragen, maar een enkele keer had er in de visie van IOB meer aandacht voor kunnen zijn.

De bijgewoonde cursussen waren zonder uitzondering goed georganiseerd en afgestemd op de zeer verschillende doelgroepen. De documentatie die cursisten ontvingen, was over het algemeen van goede kwaliteit en toegespitst op hun interesse. De cursussen over de EU zijn hiervan een voorbeeld: deze kennen vaak een aantal basiselementen, maar zijn daarnaast ook specifiek ingericht op de achtergrond van de cursisten. Wat verder opviel bij veel opleidingen, met name die voor diplomaten, was de mix van werkvormen in de programma's: niet alleen onderwijs in collegevorm, maar ook werkbezoeken, praktische trainingen en een sociaal programma. Deze mix draagt niet alleen bij aan vanzelfsprekende aspecten van kennisoverdracht en ontwikkeling, maar zorgt ook voor bijkomende voordelen. Een voorbeeld vormt de training in debattechnieken: naast het verbeteren van de vaardigheid in debatteren, maakt deze ook onderwerpen bespreekbaar die te gevoelig liggen voor een klassiek college, zoals vraagstukken over de uitbreiding van de EU bij trainingen van Kroatische diplomaten. De veronderstelling dat de diplomatenopleidingen op effectieve wijze bijdragen aan het opbouwen van een netwerk tussen de deelnemers uit de verschillende landen kon worden bevestigd.

<sup>30</sup> De cursisten hadden de keuze tussen 'uitstekend', 'goed', 'voldoende', 'matig' en 'slecht'.

<sup>31</sup> Bijlage 3 geeft een overzicht.

### 4.3 Visie op Clingendael als denktank, diplomatieke academie en opleidingsinstituut

#### *Kennisinstituut: onderzoek en publicaties*

Clingendael stelt dat de uitvoering van onderzoek en het opbouwen van kennis kerntaken zijn. Het instituut benadrukt de noodzaak tot een meerjarenstrategie voor onderzoek. Deze is pas in de tweede helft van de evaluatieperiode van de grond gekomen en was in april 2008 in conceptvorm beschikbaar.

Ook de respondenten uit andere geledingen vinden onderzoek en kennisopbouw een prioriteit. Sommige BZ-respondenten ventileren een meer gedetailleerde visie op onderzoek. Een van de punten van kritiek is dat het onderzoek zich onvoldoende richt op lange termijn vraagstukken. Een van hen stelt dat het onderzoek zich zou moeten richten op de ontwikkeling van nieuwe ideeën, de toetsing hiervan en het creëren van draagvlak voor de ideeën onder beleidsmakers. In zijn visie is dit onvoldoende het geval, mede als gevolg van de keuze voor expertise. Inschakeling van reeds lang bij Clingendael werkzame personen kan een frisse blik in de weg staan. Hoewel het aangaan van uitsluitend korte arbeidscontracten (zie hoofdstuk 6) de doorstroom van onderzoekers heeft gestimuleerd, heeft dit in zijn visie nog tot weinig vernieuwing geleid.

Een ander meer algemeen punt van kritiek is dat het instituut zich te weinig gespecialiseerd heeft en daardoor, in tegenstelling tot buitenlandse denktanks, geen eigen focus heeft. Dit geldt echter niet voor alle Clingendael-programma's en evenmin voor elk onderzoeksterrein binnen de programma's. Het gebrek aan specialisatie heeft vooral betrekking op CSCP, met uitzondering van het separaat gefinancierde post-conflict research project (CRU). Aangedragen wordt dat Clingendael zich onvoldoende richt op het bredere veiligheidsterrein, zoals de militaire ontwikkeling in China en de Russische Federatie en de *missiles*. Doordat het bredere veiligheidsterrein ontbreekt, verliest Nederland in de visie van een BZ-respondent een 'eigen Nederlandse toon' in het internationale debat.

Ook respondenten van Defensie uiten zich kritisch over de onderwerpskeuze van het onderzoek van Clingendael, maar stellen daarbij dat zij zelf de vraagkant onvoldoende scherp hebben geformuleerd. Het volgende hoofdstuk, dat over beleidsondersteuning gaat, licht deze uitspraak toe.

Enkele BZ-respondenten vinden de kwaliteit van de publicaties niet voldoende. Deze zouden bijvoorbeeld te weinig bewijsvoering bevatten en te veel de opvatting

van de onderzoeker weerspiegelen. Gesuggereerd is meer samenwerkingsverbanden aan te gaan met buitenlandse instituten en meer in het Engels te publiceren. Dit draagt, gezien de hoge eisen die aan gezamenlijke, Engelstalige publicaties worden gesteld, bij aan kwaliteitsverbetering. Ook biedt het de mogelijkheid tot internationale profilering van Clingendael.

De respondenten van de vaste commissie voor Buitenlandse Zaken van de TK zijn niet eensluidend over het belang van het onderzoek en de publicaties. Gesteld is dat het onderzoek weinig vernieuwend is en dat publicaties onvoldoende complementair zijn aan die van andere denktanks en niet veel 'nieuwe vensters op de wereld' bieden. Een andere respondent vindt de publicaties juist goed toegankelijk en bruikbaar. Ook wordt een actievere verspreiding bepleit, bijvoorbeeld in de vorm van een digitale nieuwsbrief of toezending van de Internationale Spectator. Kamerleden krijgen veel informatie toegestuurd en gaan niet zelf op zoek naar Clingendael-publicaties. Ook over de mate waarin Clingendael zou moeten inspelen op actuele kwesties verschillen de TK-respondenten van mening: sommigen suggereren dat Clingendael meer zou moeten aanhaken bij de actualiteit, een ander is daar juist op tegen.

Twee van de vier respondenten verbonden aan een Nederlandse universiteit of aan een buitenlandse denktank of universiteit vinden dat er onvoldoende baanbrekend onderzoek wordt gedaan. Binnen hun eigen instituut maken zij weinig of geen gebruik van de publicaties van Clingendael en ook is gezegd dat Clingendael in de afgelopen tijd geen enkele *milestone* publicatie heeft uitgebracht. De andere twee geven een meer genuanceerd beeld. Een van hen maakt een duidelijk onderscheid tussen fundamenteel onderzoek en beleidsgericht onderzoek. Hij zegt dat CIEP en CDSP beide soorten onderzoek verrichten en vindt hun fundamentele onderzoek toonaangevend en van academische waarde. Met de twee overige programma's is hij minder bekend en hij heeft de indruk dat hun onderzoek meer beleidsgericht is. Zijn studenten gebruiken de publicaties in de Internationale Spectator als introductie tot bepaalde onderwerpen. Ook stelt hij dat dit tijdschrift de studenten de mogelijkheid biedt zelf te publiceren.

De andere respondent deelt de mening dat Clingendael vooral op Nederland is gericht, en meer in het bijzonder op het Haagse. Echter, gezien de vraag naar de producten is dit in zijn visie geen probleem. Ook stelt hij dat Clingendael in verhouding tot buitenlandse denktanks erg klein is en zich daardoor minder kan specialiseren. Een vergelijking met buitenlandse instituten zou niet fair zijn. Binnen zijn instituut bestaan diverse contacten met medewerkers van Clingendael, maar er is geen formele vorm van samenwerking.

Een aantal respondenten, zowel van BZ als van Clingendael zelf, vindt dat de programmatische organisatiestructuur tot gevolg heeft gehad dat er onvoldoende ruimte bestaat voor onderzoek dat meer programma's bestrijkt. Het gebrek aan onderzoek naar lange termijn kwesties wordt mede toegeschreven aan een te rigide programmatische indeling. Anderen stellen dat de verkokering vooral in het begin optrad en dat er nu goed wordt samengewerkt. *Clingendael Asia studies* geldt als een belangrijk voorbeeld.

#### *Opleidingsinstituut en diplomatieke academie*

Voor Clingendael zelf betekent het verzorgen van opleidingen het toepassen van eigen kennis, een versterking van het netwerk en een bron van inkomsten. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat Clingendael te veel een opleidingsinstituut is geworden en dat dit ten koste gaat van onderzoek. Dit komt omdat, naast het plannen en verzorgen van de cursussen, Clingendael-medewerkers ook veel tijd moeten besteden aan acquisitie. Hoofdstuk 6 (bedrijfsvoering) bespreekt deze kwestie.

Clingendael als diplomatieke academie heeft een reputatie zonder weerga. Verschillende BZ-ambtenaren, gesproken in de hoedanigheid van budgethouder en niet als cursist, uiten hun tevredenheid over de kwaliteit van de opleidingen. Daarnaast levert de opleiding van buitenlandse diplomaten een belangrijk alumni netwerk op waar het departement en de posten profijt van hebben (zie het hoofdstuk over beleidsondersteuning). Sommige respondenten geven aan dat Clingendael meer zou kunnen investeren in een hecht alumni netwerk dan reeds het geval is. Enkele geïnterviewden zijn van mening dat het paradoxaal is dat Nederlandse diplomaten elders worden opgeleid, temeer omdat het opleidingsinstituut dat de diplomatenopleiding verzorgt in sterke mate gebruik maakt van de bij Clingendael aanwezige expertise. Een BZ-respondent merkt op dat het verlies van de opleiding een negatief effect heeft gehad op de betrokkenheid van beleidsmedewerkers bij Clingendael.

Defensie denkt iets kritischer over Clingendael als opleidingsinstituut. De samenwerking verloopt goed, maar kritische kanttekeningen worden geplaatst bij de cursus Internationale Veiligheid, die enigszins verouderd zou zijn. Over de Leergang Topmanagement Defensie is men tevreden en over de Hogere Defensie Vorming is men redelijk tevreden.

### Platform

De platformfunctie van Clingendael wordt alom gewaardeerd. Sommige respondenten prijzen de mooie ligging van het instituut voor het organiseren van bijeenkomsten rondom het bezoek van bijvoorbeeld buitenlandse bewindslieden waarbij het corps diplomatique een belangrijk deel van het gehoor uitmaakt. Vanuit de Tweede Kamer komt een ander geluid: het instituut ligt uit de route in vergelijking met andere fora zoals Nieuwspoord. Ook komt kritiek op een soms wat ongelukkige planning. Clingendael zelf geeft aan vaak ter voorbereiding van de besluitvorming rond grote politieke onderwerpen, zoals het grondwettelijk EU-verdrag of de Uruzgan-missie, bijeenkomsten te organiseren. De deelname van Kamerleden aan conferenties en andere bijeenkomsten wordt op prijs gesteld. De reactie vanuit de vaste commissie voor Buitenlandse Zaken van de TK varieert. Een enkel lid neemt regelmatig deel aan bijeenkomsten, maar de meeste stellen hier geen tijd voor te hebben of geen uitnodiging te krijgen.

Over het algemeen wordt tevredenheid uitgesproken over de voorbereiding, de inhoud en de verslaglegging van de bijeenkomsten. Vaak vinden bijeenkomsten plaats op verzoek van in Den Haag gevestigde ambassades. Clingendael overlegt vervolgens met BZ met betrekking tot de invulling en de organisatie van de bijeenkomst. BZ-ambtenaren nemen regelmatig deel aan conferenties en andere bijeenkomsten. BZ benadrukt de waarde van Clingendael als onafhankelijk platform. Lastige onderwerpen worden bespreekbaar en het ministerie kan zich op de hoogte stellen van de meningen over deze onderwerpen onder deskundigen van buiten het ministerie. Bij een aantal bijeenkomsten gelden de *Chatham House rules* (de inhoud mag wel naar buiten komen, maar zonder te melden wie wat gezegd heeft). Deze mogelijkheid om vrijuit te discussiëren levert nieuwe, beleidsrelevante visies op. Respondenten uit verschillende geledingen geven aan dat het bijwonen van bijeenkomsten niet alleen nuttig is om kennis te vergaren, maar ook om contacten op te doen. Een enkele respondent vindt dat er onder de deelnemers aan conferenties en bijeenkomsten weinig buitenlandse zwaargewichten zijn.

### Netwerk en internationale oriëntatie

Kritische kanttekeningen zijn geplaatst bij de samenwerking met andere - Nederlandse en internationale - instituten bij onderzoek en bij de voorbereiding en de organisatie van de bijeenkomsten. Deze zou onvoldoende zijn. Verschillende respondenten noemen de Haagse kennisinstituten en vanuit Defensie wordt ook samenwerking met andere kennisinstituten op defensiegebied bepleit, zoals de Koninklijke Militaire Academie en het Instituut voor Militaire Geschiedenis.

Clingendael-deskundigheid figureert regelmatig in buitenlandse bladen. Boeken van aan Clingendael verbonden auteurs verschijnen bij buitenlandse uitgevers. Clingendael vormt onderdeel van het internationale netwerk Transeuropean Policy Studies Association (TEPSA) en er zijn contacten met zusterinstituten, zoals het Egmont Instituut, het Institut Français des Relations Internationales (IFRI), Chatham House en Wilton Park. De conflict research unit (CRU) heeft samenwerkingsverbanden met het Observatoire de l'Afrique en met het Aids, Security and Conflict Initiative (ASCI).

Niettemin wordt in vrijwel alle interviews naar voren gebracht dat Clingendael, CRU uitgezonderd, te weinig internationaal is georiënteerd. Er zijn wel internationale contacten binnen de programma's, maar er bestaat er geen centrale structuur voor internationaal overleg. Op een lijst die is samengesteld door het Foreign Policy Research Institute behoort Clingendael niet tot de dertig meest vooraanstaande denktanks buiten de VS.<sup>32</sup> Een eerste stap om de internationalisering te vergroten is het uitbrengen van meer Engelstalige publicaties. Clingendael zelf zegt wel degelijk internationaal georiënteerd te zijn en de ambitie te hebben de samenwerking in internationaal verband uit te breiden.

#### 4.4 Beschouwing

De kritische kanttekeningen vanuit de subsidieverlenende ministeries zijn ten dele met elkaar in tegenspraak. Enerzijds is er het geluid van verdere specialisatie en anderzijds wordt gevraagd nieuwe terreinen aan te boren. In de visie van de evaluatoren zou Clingendael moeten beschikken over een aantal generalisten, aangevuld door specialisten op tijdelijk contract. Het soort specialisme kan mede in overleg met de subsidiegevers worden bepaald.

De kritiek dat Clingendael zich onvoldoende richt op lange termijn vraagstukken wordt gedeeld, maar de subsidieverleners hebben dit zelf in de hand gewerkt. De omvang van de basissubsidie is gering en onderzoek op projectbasis is vaak beleidsondersteunend en gericht op de korte termijn. De evaluatoren onderschrijven dat Clingendael zich te weinig manifesteert in internationaal kader. Dit is deels terug te voeren op het ontbreken van lange termijn onderzoek.

---

32 <http://www.fpri.org/research/thinktanks/mcgann.globalgotthinktanks.pdf>. Hierbij dient te worden opgemerkt dat deze index niet onomstreden is.



De kwaliteit van de publicaties is overwegend goed te noemen. Voor zover er kritiek is, heeft die voornamelijk betrekking op het feit dat zij niet altijd aan wetenschappelijke standaards voldoen en dat theoretische en methodologische discussies weinig aan de orde komen.

De evaluatoren delen de visie dat Clingendael een goede diplomatieke academie en een goed opleidingsinstituut is. Het is opmerkelijk dat Clingendael een groot aantal buitenlandse diplomaten opleidt, en daar allerwegen waardering voor geniet, en dat de opleiding van de Nederlandse diplomaten elders is ondergebracht.

De evaluatoren onderschrijven de positieve waardering voor de platform- en netwerkfunctie van Clingendael en ondersteunen de ambitie van het instituut om de samenwerking in internationaal verband uit te breiden.



## 5 Beleidsondersteuning

Dit hoofdstuk gaat na in hoeverre onderzoeksresultaten, publicaties, cursussen, conferenties en andere bijeenkomsten bijdragen aan de totstandkoming en uitvoering van het buitenland- en veiligheidsbeleid. Bij onderzoek en conferenties gaat het enerzijds om het aandragen van nieuwe inzichten die mogelijk kunnen botsen met het vigerende beleid en tot aanpassingen leiden. Anderzijds betreft het de ontwikkeling van instrumenten die bijdragen aan de uitvoering van het beleid. Laatstgenoemd onderzoek vindt voornamelijk plaats op projectbasis. Beleidsondersteuning bij opleidingen betreft de mate waarin de opgedane kennis en contacten bijdragen aan de versterking van de betrekkingen tussen Nederland en de landen waaruit de deelnemers afkomstig zijn. Het betreft ook het faciliteren van (mede) door Nederland voorgestaan beleid, zoals het stimuleren van een vredesproces. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van het beleidsoverleg tussen Clingendael en de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie in de periode 2005-2007. Dan volgt een beknopt overzicht van de grote door BZ gefinancierde projecten. Tot slot volgt de visie van beleidsmakers op de rol die Clingendael speelt of zou moeten spelen bij de formulering en uitvoering van het buitenland- en veiligheidsbeleid. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Het beleidsoverleg is weinig richtinggevend geweest.
- De relevantie van niet separaat gefinancierd onderzoek voor de formulering en uitvoering van het buitenland- en veiligheidsbeleid wordt beperkt geacht.
- Via separate projecten gefinancierd onderzoek is beleidsrelevant.
- Opleidingen, conferenties en seminars zijn overwegend relevant voor het buitenland- en veiligheidsbeleid.

Concluderend kan worden gesteld dat Clingendael een positieve bijdrage levert aan de formulering en uitvoering van het buitenland- en veiligheidsbeleid, maar deze is beperkt doordat Clingendael onvoldoende strategisch onderzoek doet naar lange termijn vraagstukken.

## 5.1 Beleidsoverleg

In de subsidiebeschikking staat dat vier keer per jaar beleidsoverleg plaatsvindt, maar in de praktijk heeft dit overleg minder frequent plaatsgevonden. Het jaar 2007 uitgezonderd was er ongeveer drie keer per jaar beleidsoverleg, afwisselend onder leiding van de directeur van Clingendael en het hoofd van de afdeling van BZ die destijds dossierhouder was. Ook Defensie nam deel aan dit overleg. Daarnaast heeft op ad hoc basis overleg plaatsgevonden tussen de secretaris-generaal van BZ en de directeur van Clingendael. Voorts was er regelmatig sprake van overleg met een meer informeel karakter in kleinere kring. Het beleidsoverleg was in belangrijke mate geënt op de jaarplan- en begrotingscyclus van het instituut. Concepten werden besproken en de definitieve versie van het jaarplan en de begroting fungeerde als aanvraag van bevoorschotting voor het nieuwe jaar. Verder had het beleidsoverleg betrekking op lopende zaken. De verslaglegging informeert vooral over deze lopende zaken en betreft bijna iedere keer een ander onderwerp. Lange termijn planning komt niet aan de orde en het is uit de verslaglegging niet altijd op te maken in hoeverre er follow-up is gegeven aan afspraken uit eerder overleg.<sup>33</sup>

Een reorganisatie op Buitenlandse Zaken (begin 2007), waarbij de afdeling die het Clingendael-dossier beheerde werd opgeheven, is mede debet aan het ontbreken van structureel beleidsoverleg in 2007. Medio 2007 is het dossier inhoudelijk ondergebracht bij de wetenschappelijk raadadviseur (WRA) en beheersmatig bij de directie culturele samenwerking, onderwijs en onderzoek (DCO).

Directies die separate financieringsovereenkomsten hebben met Clingendael voeren regelmatig overleg over het beleid. Het overleg tussen de directie mensenrechten, humanitaire hulp en vredesopbouw (DMV) en de *Conflict Research Unit* (CRU) vormt een voorbeeld.<sup>34</sup>

Zowel van de kant van Clingendael als van de kant van de ministeries is aangegeven dat het algemene beleidsoverleg voor verbetering vatbaar is. Defensie heeft in 2006 schriftelijk een voorkeur voor tien onderzoeksonderwerpen uitgesproken: studies op het gebied van *future strategic environment*; *early warning* indicatoren in het kader van het *conflict analysis framework*; de ontwikkeling in enkele specifieke

33 Verslaglegging bestaat over 2005 (twee keer) en 2006 (drie keer). Overleg tussen de SG-BZ en Clingendael betreft de financiële problematiek in 2005 en de samenwerking tussen TNO en Clingendael (zie hoofdstuk 6). Archief BZ.

34 Sinds de oprichting van de eenheid fragiliteit en vredesopbouw (EFV) is de naam van de directie mensenrechten, goed bestuur en humanitaire hulp (DMH).

regio's; interdepartementale samenwerking bij operaties; de Europese kustwacht; de *capacity/technology gap* van de Europese militaire capaciteit; ruimtevaartontwikkelingen; financiering van operaties; *usability of forces*; en civiele commandoering bij nationale crisisbeheersings- en antiterrorismeoperaties.<sup>35</sup> Ook is tijdens een interview een additioneel onderwerp aangedragen, de analyse van de defensie-uitgaven in andere landen. Het verslag van een beleidsoverleg van juli 2006 meldt dat men nog steeds wachtte op een plan van aanpak betreffende Defensierelevante studies en uit het verslag van het laatste beleidsoverleg van 2006 blijkt dat de eerste producten, zoals een studie over de Kaukasus, afgerond waren. De oorzaak van deze vertraging is vooral terug te voeren op de perikelen rond de samenwerking tussen Clingendael en TNO (zie hoofdstuk 6).

BZ heeft altijd het standpunt ingenomen Clingendael vrij te laten in de keuze van onderzoek en zich beperkt tot het suggereren van onderzoeksonderwerpen tijdens de bespreking van het jaarplan. Uit de verslaglegging van het beleidsoverleg is op te maken dat BZ wees op de noodzaak zich op enkele thema's te concentreren en de capaciteit niet te versnipperen. Bij de separaat gefinancierde onderzoeksprojecten heeft BZ wel onderzoeksthema's gedefinieerd.

## 5.2 Overzicht van de belangrijkste separaat door BZ gefinancierde programma's en projecten

### *Clingendael Asia studies*

Azië wordt gekenmerkt door een snelle opeenvolging van ontwikkelingen op het gebied van de politieke economie, veiligheid en energie. Dit vereist een voortdurend proces van verfijning en aanpassing van de strategische blik op de trends in Azië. In dit kader is een project geformuleerd dat beoogt een kwalitatief hoogwaardige bijdrage te leveren aan een brede discussie over Azië in de internationale betrekkingen en de relatie van Nederland met verschillende landen in de regio. Er zijn vijf themagebieden geïdentificeerd:

- De relatie tussen Europa en Azië, zowel vanuit institutioneel perspectief als bilateraal.
- Handelspolitiek, zowel bilaterale als multilaterale betrekkingen.
- De energieproblematiek en energiestrategie van de Aziatische grootmachten, mede in relatie tot de EU.
- De geopolitieke en veiligheidspolitieke situatie in Azië.

35 Brief 2006; archief BZ (onderwerpen verkort weergegeven).

- De politieke, economische en sociale situatie in de regio en de invloed daarvan op de internationale politiek en handelsstromen.

Voor ieder thema is de beoogde output vastgelegd. Deze omvat onderzoek, publicaties, bijeenkomsten, ontwikkeling van een expertisecentrum en samenwerking met andere Nederlandse en internationale instituten.<sup>36</sup> Het project is gestart tijdens de huidige subsidieperiode en de looptijd is van 2006-2009. Het toegekende budget bedraagt EUR 1,8 miljoen.

#### *Post conflict research programme*

Dit onderzoeksprogramma wordt uitgevoerd door de *Conflict Research Unit* (CRU). Het onderzoek betreft de band die er bestaat tussen conflict en ontwikkeling, met als belangrijke thema's conflictpreventie, stabilisering en wederopbouw in post-conflictgebieden. De focus ligt op een geïntegreerde benadering, met aandacht voor veiligheid en stabiliteit, bestuur en democratisering en sociaal-economische ontwikkeling. CRU vertaalt daarbij theoretische inzichten in beleidsinstrumenten en beleidsaanbevelingen. CRU maakt onder meer landenanalyses, analyses van de veiligheidssector en analyses van interventies van internationale actoren in conflictgebieden. Ook heeft CRU instrumenten ontwikkeld voor de uitvoering van dergelijke analyses. CRU heeft veel internationale contacten en past bij onderzoek en publicaties internationaal overeengekomen maatstaven toe, zoals peer reviews.

Het leeuwendeel van de CRU-capaciteit wordt gewijd aan het *post conflict research programme* (PCRP). Daarnaast verricht de unit van tijd tot tijd onderzoek voor andere instanties, zoals het ministerie van Financiën, de Wereldbank, VN-organisaties, ministeries van Buitenlandse Zaken van enkele Europese landen en nationale en internationale niet-gouvernementele organisaties.<sup>37</sup> De looptijd van de huidige subsidiebeschikking voor het PCRP is vier jaar (2007 – 2010) en het toegekende budget bedraagt EUR 2,1 miljoen.<sup>38</sup>

#### *Matra opleidingsprogramma*

Van 2005-2007 is een project uitgevoerd dat bestond uit zes deelprojecten: (1; 2 en 3) drie jaarlijkse cursussen voor junior diplomaten uit respectievelijk nieuwe EU-lidstaten, Zuidoost-Europa en Oost-Europa; (4) een alumniconferentie in 2005 en jaarlijkse alumnicursussen (2006 en 2007) voor diplomaten uit Midden-, Zuidoost- en Oost-Europa; en (5 en 6) twee institutionele ontwikkelingsprojecten met

---

<sup>36</sup> Clingendael Azië Project 2006: 4-20. Niet gepubliceerd paper Clingendael.

<sup>37</sup> <http://www.clingendael.nl/CRU/about/>

<sup>38</sup> Zie tabel 2.1 voor de uitgaven in de periode van evaluatie.

respectievelijk een Roemeens en een Bulgaars instituut voor diplomatie. De doelstellingen van deze projecten zijn:

- Professionalisering van de diplomatieke diensten in de betrokken landen.
- Verbetering van kennis en vaardigheden onder diplomaten.
- Meer samenwerking binnen Europa en betere betrekkingen tussen de deelnemende landen, Nederland en West-Europa.
- Professionalisering van de opleiding tot diplomaat in Roemenië en Bulgarije.

De ter beschikking gestelde middelen bedragen ruim EUR 1,5 miljoen. Eind 2007 is een nieuw project van start gegaan dat loopt tot en met 2010, met een budget van EUR 3,2 miljoen. De doelstellingen zijn dezelfde, zij het iets anders verwoord. Het aantal landen is uitgebreid, met toevoeging van onder meer enkele landen in de Kaukasus, Jordanië en Marokko.<sup>39</sup>

#### *Opleiding ambtenaren/diplomaten Jakarta*

Het programma beoogt de politieke component in de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking te versterken, de bilaterale verhoudingen te verbeteren en de Indonesisch-Nederlandse bilaterale netwerken te versterken, met inbegrip van de capaciteitsversterking van het ministerie van Buitenlandse Zaken van Indonesië. Hiertoe worden diverse activiteiten uitgevoerd: een cursus voor junior diplomaten, een cursus voor *mid-career* diplomaten, een cursus voor senior diplomaten en (sinds 2007) de capaciteitsopbouw van het centrum voor educatie en training van het ministerie van Buitenlandse Zaken. In de periode van evaluatie zijn twee vergelijkbare programma's gericht op de training van Indonesische diplomaten uitgevoerd. Het eerste beslaat de periode 2004-2006 en is in de visie van de ambassade succesvol uitgevoerd. Daarom is besloten de samenwerking met Clingendael voort te zetten. Het programma dat nu in uitvoering is beslaat de periode 2007-2010 en het beschikbare budget bedraagt EUR 2,1 miljoen.

#### *Opleiding ambtenaren/diplomaten Pakistan en Bangladesh*

Dit project heeft, net als het hierboven besproken project, twee componenten: de opleiding van diplomaten uit Pakistan en Bangladesh en institutionele samenwerking met de ministeries van Buitenlandse Zaken (training en capaciteitsopbouw). De doelstellingen van de cursus zijn: uitbreiding van en begrip voor actuele ontwikkelingen in internationale betrekkingen en de implicaties voor Zuid-Azië; vergroting van het inzicht in het besluitvormingsproces binnen het buitenlands be-

<sup>39</sup> Documentatie Clingendael; BEMO's archief BZ.

leid; en uitbreiding van professionele vaardigheden opdat effectiever kan worden opgetreden in het internationale diplomatieke krachtenveld. Met de institutionele samenwerking wordt onder meer beoogd de professionaliteit te vergroten en de managementvaardigheden aan te scherpen. De periode van uitvoering is drie jaar (2006-2008) en het toegekende budget bedraagt EUR 764.360.<sup>40</sup>

#### *Aids, Security and Conflict Initiative*

Dit initiatief betreft een onderzoek naar de lange termijn effecten van hiv/aids op het gebied van veiligheid en stabiliteit. Daarbij komen drie thema's aan de orde: hiv/aids en de militaire en overige geüniformeerde diensten; hiv/aids tijdens conflicten, complexe noodsituaties en vredesopbouw; en hiv/aids in fragiele staten. Voorts wordt binnen ieder thema specifieke aandacht geschonken aan hiv/aids en gender. Het project beoogt de kennis aan te scherpen, een netwerk op te bouwen en de resultaten van het onderzoek aan te wenden binnen de huidige nationale en internationale programma's in bij conflict betrokken landen. De kosten van het initiatief zijn geraamd op EUR 1,3 miljoen. Nederland heeft een budget van EUR 500.000 ter beschikking gesteld aan Clingendael voor deelname in dit initiatief. CRU is uitvoerder en werkt samen met de Harvard University, de Social Science Research Council en UNAIDS. Het project is eind 2006 van start gegaan, met een voorziene looptijd tot 1 maart 2008.<sup>41</sup>

### 5.3 Visie op beleidsondersteuning

#### *Onderzoek – niet separaat gefinancierd*

Vrijwel over de gehele linie vinden BZ-respondenten dat er behoefte is aan strategisch onderzoek naar lange termijn ontwikkelingen op het gebied van de internationale betrekkingen, mede vanwege de reductie van de analysecapaciteit op het departement. Hierbij is een duidelijke rol weggelegd voor Clingendael, maar BZ heeft deze nooit expliciet gemaakt. Ook Defensie geeft aan graag meer onderzoek bij Clingendael te willen uitzetten. Een respondent van dit ministerie zegt dat Defensie zelf in gebreke is gebleven omdat de samenwerking en de daaruit voortvloeiende vraag naar onderzoek vaak een sterk ad hoc karakter had. Bovendien is onvoldoende gebruik gemaakt van onderzoek dat wel is uitgevoerd. Van diverse kanten, ook vanuit Clingendael, is gesuggereerd dat er meer overleg zou moeten plaatsvinden om tot een onderwerpskeuze voor strategisch onderzoek te komen. Defensie noemt daarbij dat deze zou moeten aansluiten op hun eigen recentelijk

40 In het licht van de politieke situatie heeft de samenwerking met Pakistan tijdelijk stil gelegen en dat gold ook voor dit project.

41 BEMO, archief BZ.



vastgelegde meerjaren strategie. Gesuggereerd is ook dat de secretaris-generaal van beide ministeries actiever in dergelijk overleg zou moeten participeren. Sommige BZ-respondenten uiten zich kritisch over de toegevoegde waarde van door Clingendael uitgevoerd onderzoek voor het ministerie. Ter illustratie: onderzoek naar de institutionele ontwikkeling van de EU (één van de drie prioriteiten van het CESP) zou voor BZ niet relevant zijn omdat het ministerie zelf over kennis en expertise ter zake beschikt. Onderzoek op het gebied van de *European neighbourhood policy* (ENP), duurzaamheid en energie en de Nederlandse invloed in de EU zou daarentegen voor BZ wel een toegevoegde waarde hebben.

Ook is naar voren gebracht dat Clingendael te weinig is toegespitst op een bepaald terrein, en dat daardoor de kennis 'te dun is uitgesmeerd'. Voor analyses op het gebied van het veiligheidsbeleid doet BZ daarom een beroep op internationale instituten, niet op Clingendael. Dit wordt betreurd omdat men het belangrijk vindt dat er ook in Nederland kennis op dit gebied wordt vergaard. Clingendael zou hierbij een rol kunnen spelen, maar vooralsnog zijn er geen stappen gezet om de vraag duidelijker te formuleren en tot een samenwerkingsverband te komen op het veiligheidsterrein.

#### Separaat gefinancierd projectonderzoek

BZ-respondenten die verantwoordelijkheid zijn voor of betrokken bij de separaat gefinancierde programma's zijn veel lovender over de waarde van door Clingendael uitgevoerd onderzoek voor het beleid. Zo speelt CAS in de visie van BZ goed in op de behoeften van het departement. Een kritische kanttekening is dat de economische poot onderbelicht is.

Vanuit BZ wordt aangegeven dat de samenwerking met CRU over het door BZ gefinancierde *post conflict research programme* in het begin moeizaam verliep, maar dat daarna verbetering optrad. Nu wordt jaarlijks een agenda opgesteld met specifieke, voor de beleidsdirectie relevante thema's. Het programma heeft een waardevolle bijdrage geleverd aan de gedachtevorming over beleidsvraagstukken, waaronder Soedan, het Grote Merengebied, wederopbouw na conflict en fragiele staten. Tevens produceert CRU beleidsinstrumenten, zoals het *stability assessment framework* en de *strategic governance and corruption analysis* (SGACA), die ook bij gelijkgezinde landen en op internationale fora belangstelling oogsten. Er vindt regelmatig overleg plaats en de producten dragen bij aan de formulering van het nationale en internationale beleid en faciliteren de uitvoering hiervan. De keerzijde van de nauwe samenwerking tussen BZ en CRU is dat CRU zich minder

manifesteert in kranten en in de media. De informatie aan het bredere publiek is goedgevoel beperkt tot de website en deelname aan publieke debatten.

Een ander punt van kritiek is dat de institutionele ophanging van het *post conflict research programme*, met de directie DMV als belangrijkste financier, de uitvoering van onderzoek ten behoeve van andere directies van Buitenlandse Zaken, dan wel van het ministerie van Defensie, in de weg staat. De directie Sub-Sahara Afrika maakt bijvoorbeeld veel gebruik van de analyses van een andere denktank, de *International Crisis Group*. Het zijn gedegen analyses, maar de directie wil liever niet uitsluitend afhankelijk zijn van buitenlandse bronnen. Ook Defensie geeft aan graag meer met CRU te willen samenwerken.

#### *Opleidingen, conferenties en andere bijeenkomsten*

BZ-ambtenaren uiten zich over de gehele linie positief over de kwaliteit van de via separate overeenkomsten gefinancierde cursussen. Op verschillende manieren vormt het aanbod een ondersteuning voor het buitenlands beleid. In de eerste plaats worden eigen ambtenaren en die van andere ministeries opgeleid. Voorts is er het alumninetwork van buitenlandse diplomaten die hun opleiding op Clingendael ontvingen. Dit faciliteert de betrekkingen tussen de landen van herkomst van de diplomaten en Nederland, en ook tussen de landen onderling. In een gegeven politieke context kan dit een positieve uitstraling hebben. Het feit dat diplomaten uit Israël en de Palestijnse gebieden aan dezelfde opleiding hebben deelgenomen kan bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan de oplossing van conflicten in het Midden-Oosten. De posten hebben bij het uitdragen en uitvoeren van het buitenland- en veiligheidsbeleid veel profijt van het alumninetwork en dit vormt een belangrijke reden voor de continuering van de financiering. Zoals eerder aangestipt zijn ook de conferenties en andersoortige bijeenkomsten relevant voor de formulering, aanpassing en uitvoering van het buitenland- en veiligheidsbeleid.

## 5.4 Beschouwing

De punten van kritiek op het onderzoek van Clingendael van de kant van de subsidieverleners zijn goedgevoel terug te voeren op de beperkte omvang van de basis-subsidie en onvoldoende overleg over de lange termijn strategie van het instituut. De subsidiebeschikking is opgesteld in vage bewoordingen en de doelen zijn te ambitieus voor een basissubsidie. Een aantal doelen kan uitsluitend worden gerealiseerd door het verwerven van opdrachten.

Het beleidsoverleg betrof jaarplannen en lopende zaken en ging niet over een lange termijn onderzoeksagenda. De evaluatoren vinden dat de frequentie van het overleg, zoals aangegeven in de subsidiebeschikking, te hoog ligt. Bovendien was het overleg onvoldoende gestructureerd. De evaluatoren vinden het zinvol eens per jaar overleg te voeren op het niveau van de secretaris-generaal van de subsidieverlenende ministeries en bepleiten daarnaast regelmatig overleg met beleidsuitvoerende directies.

De evaluatoren vinden het belangrijk dat het onderzoek van Clingendael complementair is aan reeds bij de subsidieverleners bestaande kennis. Zij menen echter dat geen enkel onderwerp exclusief toebehoort aan de subsidieverleners, onder andere omdat de bij hen aanwezige kennis fluctueert. Ter illustratie: het feit dat BZ momenteel voldoende kennis in huis heeft over de institutionele ontwikkeling van de EU betekent nog niet dat het werk van Clingendael op dit terrein niet zinvol is.

Verder onderschrijven de evaluatoren de positieve uitspraken over de waarde van separaat gefinancierde onderzoeksprojecten, opleidingen en conferenties en andere bijeenkomsten voor het buitenland- en veiligheidsbeleid.



## 6 Management, organisatie en financiële bedrijfsvoering

Dit hoofdstuk behandelt de bedrijfsvoering en gaat ook in op de inhoudelijke consequenties. In de periode van evaluatie is Clingendael geconfronteerd met twee majeure problemen: de beëindiging van het samenwerkingsverband met TNO en een financieel tekort. Het hoofdstuk begint met een beknopte beschrijving van deze problemen. Vervolgens komen het management, de maatregelen ter voorkoming van financiële tekorten en het acquisitiebeleid aan de orde. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Het management en de bedrijfsvoering, met inbegrip van de verslaglegging en de financiële administratie, zijn sinds medio 2005 sterk verbeterd.
- De introductie van een meerjarenplanning heeft lang op zich laten wachten.
- De financiële basis van Clingendael is smal.
- Het acquisitiebeleid is onvoldoende professioneel en te weinig gericht op samenwerking in internationaal verband, hoewel in 2008 verbetering is opgetreden.
- De inderdiendruk vergroot de creativiteit, maar heeft als risico dat het verzorgen van opleidingen de voorkeur krijgt boven het uitvoeren van strategisch onderzoek dat tot nieuwe inzichten leidt.

### 6.1 Beëindiging van de samenwerking tussen Clingendael en TNO

In 2003 is het *Clingendael Centre for Strategic Studies* (CCSS) opgericht, een samenwerkingsverband tussen Clingendael en TNO.<sup>42</sup> Clingendael en TNO zetten beide expertise in voor het verwerven en uitvoeren van commerciële opdrachten; TNO verzorgde de financiële afhandeling en Clingendael had in de beginperiode on-

<sup>42</sup> CCSS was geen rechtspersoon in juridische zin en de functie van directeur diende ter presentatie naar buiten, maar had geen formele grondslag.

voldoende inzicht hierin. Al in 2004 gaf BZ aan deze constructie weinig transparant richting subsidiegever te vinden. Directeur CCSS werd in 2005 tevens hoofd van het veiligheidprogramma (CSCP). Daarmee ontstond een situatie waarbij Clingendael-deskundigen kon worden opgedragen werkzaamheden voor CCSS uit te voeren, een potentiële bron voor conflicten. In de praktijk kreeg CCSS voorrang, onder meer ten koste van door Defensie gevraagd onderzoek, als tegenprestatie voor de basissubsidie. TNO was ook niet zorgvuldig wat betreft de financiële administratie. Eind 2005 was de inbreng van Clingendael over de jaren 2003 en 2004 nog niet afgerekend. Medio 2006 tekende BZ bezwaar aan tegen deze gang van zaken en stelde voor de CCSS constructie, die eind augustus 2006 zou verlopen, niet te continueren. Clingendael was inmiddels ook zelf tot dit inzicht gekomen en heeft TNO in een brief van medio juni aangekondigd dat de samenwerking niet zou worden verlengd. Vervolgens werd in september 2006 nog een commissie (BZ, Defensie, TNO, Clingendael) ingesteld om alternatieve mogelijkheden voor toekomstige samenwerking met TNO te onderzoeken en zich te buigen over de afhandeling van lopende projecten. Het eindverslag van deze commissie (oktober 2006) stelde dat de lopende projecten volgens plan werden uitgevoerd en dat eventuele toekomstige samenwerking slechts op projectbasis zou kunnen plaatsvinden.<sup>43</sup> Directeur CCSS/hoofd CSCP vertrok enkele maanden later bij Clingendael.

## 6.2 Financiële problematiek in 2005

In 2003 kampte Clingendael met een financieringstekort, maar dit is gemaskeerd in de jaarrekening door projectinkomsten voor 2004 al te boeken in 2003. De accountantsverklaring over 2003 maakt geen melding van tekorten. Maar 2005, bij de opstelling van de jaarrekening 2004, kwam het tekort aan het licht. De financiële administratie was niet op orde en 2004 werd afgesloten met een fors begrotingstekort en een terugloop van de financiële reserves. Vlak voor de komst van de nieuwe directeur werd de problematiek in zijn volle omvang duidelijk en heeft Clingendael, in overleg met de nieuwe directeur, stappen gezet om de controle op uitgaven en inkomsten te verbeteren. Dit hield onder meer in het opzetten van een nieuwe begrotingssystematiek, verwerving van extra inkomsten, beperking van uitbestedingen en besparingen op materiële en personele kosten. De prognose voor 2005 was in juni van dat jaar nog steeds slecht, met een voorzien *cash flow* tekort van EUR 500.000 in december 2005. Daarmee dreigde een situatie te ontstaan dat Clingendael in het najaar geen salarissen meer kon uitbetalen. Clingendael heeft BZ

---

43 Briefwisseling Clingendael BZ, interne memo's BZ, periode 2004-2006. Archief BZ.

in juli 2005 verzocht eenmalig een extra subsidie van EUR 560.000 toe te kennen. BZ heeft positief gereageerd, onder voorwaarde van schriftelijke rapportage over de nieuwe financiële opzet, met aandacht voor een nieuw boekhoudkundig regime, een adequate financiële administratie, verdeling van bevoegdheden en taken op financieel gebied en aanscherping van de debiteurenadministratie.<sup>44</sup>

### 6.3 Management en organisatie

In de visie van BZ was de financiële problematiek in 2004/5 het gevolg van een niet adequaat opererend management. In mindere mate gold dit ook voor de perikelen rond de samenwerking tussen Clingendael en TNO, maar daarbij speelde ook een rol dat TNO de afspraken niet goed nakwam. Ook de evaluatie van Clingendael uit 2004 wees op het feit dat bij Clingendael de nadruk op wetenschappelijke kwaliteiten ligt en noemde de managementverhoudingen 'enigszins diffuus'.<sup>45</sup>

September 2005 trad de nieuwe directeur aan die het merendeel van zijn tijd aan managementzaken besteedt. Sindsdien is het management van het instituut sterk verbeterd. Sinds september 2007 bestaat er een stafbureau waaronder alle onderdelen vallen die zich bezighouden met de bedrijfsvoering. De directeur, de programmahoofden en het hoofd van het stafbureau vormen samen het management team dat wekelijks bijeenkomt.

Sinds begin 2005 is het thematische werkterrein het leidende principe in de organisatiestructuur. De afdelingen (programma's) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de activiteiten die vallen onder het mandaat van Clingendael, zoals onderzoek, opleidingen, voorlichting aan het grote publiek en het organiseren van bijeenkomsten. Er lagen diverse redenen ten grondslag aan de reorganisatie die tot deze structuur heeft geleid. Het was de bedoeling het instituut sterker te profileren, het onderzoek beter beheersbaar te maken en meer inkomsten te genereren. Ook zou deze structuur leiden tot een betere integratie van onderzoek en opleidingen, maar van diverse kanten wordt betwijfeld of dit het geval is geweest.

Het energieprogramma (CIEP) ressorteert, zoals aangegeven in hoofdstuk 2, onder een separate stichting. Als argument voor de oprichting van een aparte stichting is destijds aangevoerd dat financiers uit het bedrijfsleven zekerheid wilden over de besteding van de gelden. In de oorspronkelijke opzet was het de bedoeling dat

44 Briefwisseling Clingendael BZ, interne memo's BZ, 2005. Archief BZ.

45 Bentinck van Schoonheten, W.O, Evaluatie Instituut Clingendael, 2004: 15. Archief BZ.

er een ruime mate van overlap zou zijn tussen de besturen van de twee stichtingen. Bestuurders bleken echter niet bereid tot een dubbele tijdsinvestering en de clause over de overlap werd hierop aangepast. CIEP maakt gebruik van de naamsbekendheid en, tegen een financiële vergoeding, van de faciliteiten van Clingendael. Recentelijk is deze bijna verdubbeld en in overeenstemming gebracht met de werkelijke kosten. Impliciet betekent dit dat deze kosten tevoren te laag berekend werden en dat CIEP ten dele ook is bekostigd uit de basissubsidie. Inhoudelijk zijn er diverse raakvlakken met de overige programma's, bijvoorbeeld de samenwerking binnen *Clingendael Asia studies*. Respondenten geven aan dat de constructie van twee afzonderlijke stichtingen niet ideaal is voor een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden, maar dat dit in de praktijk niet tot grote problemen heeft geleid.

In 2005 is een aanvang genomen om tot een strategische meerjarenplanning te komen, waarbij de grote lijnen voor onderzoek worden uitgezet. De eerder besproken problemen rond de samenwerking met TNO en de financiële perikelen hebben vertragend gewerkt. Toen is besloten de planning te synchroniseren met de subsidieperiode en een meerjarenstrategie te ontwikkelen voor de periode na 2008. Dit proces was tijdens het evaluatieonderzoek in de fase van afronding.

De grote vraag naar opleidingen en het verzorgen van conferenties en andere bijeenkomsten heeft er toe geleid dat Clingendael met ruimtegebrek kampt. Het vereist grote creativiteit om steeds tot een bevredigende oplossing te komen. Een deel van de bibliotheek is bijvoorbeeld omgevormd tot studie- en lesruimte. Alleen wanneer het onmogelijk is een cursus of bijeenkomst zelf te huisvesten wordt naar andere locaties uitgeweken.

De directeur is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid en wordt bijgestaan door een personeelsadviseur. De beleidsuitgangspunten zijn: geen uitbreiding van de formatie; projectaanstellingen in principe voor de duur van het project (de tijdelijke stop op vaste aanstellingen, ingesteld vanwege de financiële problemen, is inmiddels weer opgeheven); opleiding van medewerkers en het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn een decentrale verantwoordelijkheid; en het beheer van de personeelsdossiers en de behandeling van rechtspositionele zaken vindt centraal plaats. In 2007 is een traject ingezet om de personeelsadministratie te verbeteren. Dit houdt onder meer in een adequaat formatiebeheer en een vaste indeling van personeelsdossiers. Het is de bedoeling dat dit traject in 2008 wordt afgerond.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Clingendael, beleidsplan en begroting 2008: 17.



## 6.4 Financiële bedrijfsvoering

Nieuwe maatregelen met betrekking tot de financiële bedrijfsvoering zijn onder te brengen in twee categorieën. In de eerste plaats betreft het bezuinigingsmaatregelen en in de tweede plaats de invoering van een adequate begrotingssystematiek en de verscherping van checks en balances opdat er niet opnieuw onopgemerkt een financieel tekort kan ontstaan.

Bezuinigingsmaatregelen zijn er genomen in de personele sfeer, zoals het tijdelijk inkrimpen van de werkweek tot 36 uur. Ook is bezuinigd op de huisvesting en de catering. Daarnaast is er een keur aan zaken die zijn onder te brengen onder de noemer ‘op de kleintjes letten’, zoals zuinig zijn met verlichting.

Met het nieuwe management is ook een proces van bedrijfseconomisch denken over de bedrijfsvoering in gang gezet. Dit heeft tot een aantal aanpassingen in de begrotingssystematiek en de financiële administratie geleid. Er worden nu reserveringen voor latere claims in de begroting opgenomen en de kosten die binnen projecten worden gemaakt worden beter in de begroting doorberekend. Een voorbeeld hiervan is dat de aan CIEP berekende kosten zijn verhoogd.

Uitgaven kunnen alleen maar worden gedaan nadat de factuur door het hoofd van het programma, de controller en de directeur is ondertekend. Daarmee is de directeur verantwoordelijk voor alle uitgaven.

De resultaten van het bedrijfseconomisch denken zijn zichtbaar. In het tweede en derde jaar van de evaluatieperiode was er een batig saldo. Hiermee kon op bescheiden schaal een eigen vermogen, teloorgegaan in de periode van de financiële tekorten, worden opgebouwd. Dit laat onverlet dat de financiële uitgangspositie van Clingendael niet rooskleurig is. Bovendien is de financiële basis smal. In tegenstelling tot CIEP ontvangt Clingendael geen niet-geoordeelde bijdragen van het bedrijfsleven en evenmin van overige ministeries. Daardoor is de inverdiendruk groot.

In de periode van evaluatie speelde voorts dat onduidelijkheid bestond over de noodzaak tot BTW-heffing over opdrachten. Daardoor is ten onrechte in een aantal gevallen geen BTW afgedragen. Dit heeft geleid tot een navordering van geringe omvang. Inmiddels bestaat er duidelijkheid en wordt de BTW, wanneer noodzakelijk, doorberekend aan de opdrachtgevers.<sup>47</sup>

47 Opleidingen zijn vrijgesteld; onderzoek alleen als dit ‘het algemeen belang’ dient.

## 6.5 Acquisitie

Een algemeen punt van kritiek is dat het acquisitiebeleid van Clingendael onvoldoende professioneel is. In de periode van evaluatie zijn enkele ingediende voorstellen voor opdrachten die het werkterrein van Clingendael bestrijken, niet gehonoreerd. Clingendael zelf zegt dat het instituut inhoudelijk goede voorstellen indient, maar nogal eens te kort schiet qua presentatie. In de loop van 2008 is evenwel verbetering opgetreden. Gesuggereerd is om per inschrijving de mogelijkheid tot gezamenlijke inschrijving te bezien. Samenwerking met andere, nationale en internationale, instituten betekent een bundeling van capaciteit, en daarmee meer kans om als meest geschikte uitvoerder te worden geselecteerd. Ook is de noodzaak tot specialisering genoemd, waarbij een of enkele personen bij Clingendael zich specifiek bezighouden met tenders. Dit houdt in dat zij zelf de voorstellen schrijven, dan wel dat zij door anderen opgestelde voorstellen toetsen op kwaliteit en presentatie.

## 6.6 Inhoudelijke consequenties

Het feit dat personeelsaanstellingen meestal samenvallen met de duur van een project werkt naar twee kanten. Positief is dat er een grote doorstroom kan plaatsvinden van onderzoekers, hetgeen in de praktijk betekent dat er meer jonge onderzoekers komen die nieuwe ideeën kunnen aandragen. De keerzijde is dat het moeilijk is om op basis van kortlopende contracten ervaren onderzoekers aan te trekken die kunnen bijdragen aan onderzoek op nieuwe, vaak meerdere terreinen beslaande thema's binnen de internationale betrekkingen. Dit punt is ten dele opgelost door *visiting fellows* aan het instituut te verbinden en gastonderzoekers en –docenten aan te trekken.

Ook de inverdiendruk heeft zowel positieve als negatieve gevolgen voor het onderzoek en de opleidingen. Positief is dat de inverdiendruk veel creativiteit genereert. Negatief is dat er, zeker in de eerste periode na het bekend worden van de financiële problemen, activiteiten zijn ontplooid die niet direct tot het expertiseterrein van Clingendael behoren. Dit is ten koste gegaan van de kerntaken, waaronder strategisch onderzoek. Clingendael is nu op zoek naar een juiste balans tussen onderzoek, opleidingen en uitvoering van projecten. Daarnaast is de inschrijving op tenders een tijdrovend proces, waardoor minder ruimte beschikbaar is voor de kerntaken van Clingendael. Dit gaat vooral ten koste van onderzoek. Een ander negatief gevolg is dat de concurrentie tussen de programma's is toegenomen.

## 6.7 Beschouwing

De evaluatoren vinden dat de mix aan kernfuncties (publieksinformatie, onderzoek, opleidingen, platform, beleidsondersteuning) van Clingendael waardevol is omdat zij complementair zijn. Daarbij moet de balans tussen de functies wel goed bewaard worden. Dit was destijds rond de samenwerking met TNO niet het geval. Overigens vinden de evaluatoren dat de beëindiging van de samenwerking tussen Clingendael en TNO in de gegeven situatie niet te voorkomen was.

Het hanteren van een lange termijn planning is instrumenteel voor een adequate afweging van het gewicht van iedere functie, maar ten tijde van schrijven van het voorliggende rapport was het concept van de meerjarenplanning nog niet geacordeerd.

De evaluatoren zijn van mening dat de huidige structuur van financiering niet optimaal is voor het bereiken van een goede mix van de kernfuncties. Sommige van deze functies, zoals opleidingen, de organisatie van bijeenkomsten en beleidsondersteunend onderzoek, lenen zich meer voor het verwerven van inkomsten dan onderzoek naar lange termijn kwesties. Dit werkt korte termijn planning in de hand. Een versterking van de financiële basis, door het aantrekken van meer lange termijn financiering in combinatie met een meer professioneel acquisitiebeleid, is een noodzakelijke voorwaarde voor het handhaven van alle kernfuncties.



# Bijlage 1    Terms of reference evaluatie subsidieover- eenkomst Clingendael

## 1        Aanleiding

De ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie verstrekken sedert de oprichting van het Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen 'Clingendael' in 1983 gezamenlijk een basissubsidie aan dit instituut. Deze subsidie is tot dusverre steeds verstrekt voor een periode van vier jaar; de laatste periode is de huidige: 2005-2009. In de beschikking is opgenomen dat de subsidiegevers zich het recht voorbehouden onderzoek te doen naar het functioneren van het instituut. De laatste evaluatie dateert van maart 2004 en de voorliggende evaluatie wordt op verzoek van de ministeries van Buitenlandse Zaken (WRA; DCO) en Defensie (AKSB) uitgevoerd ter voorbereiding op de volgende periode van samenwerking van beide ministeries met Clingendael, ingaande januari 2009.

## 2        Achtergrond

In de subsidiebeschikking staat dat het doel van de samenwerking het kweken en in stand houden van een instituut is dat:

- onderzoek verricht naar internationale vraagstukken en verhoudingen en het inzicht daarin verdiept;
- aan de Nederlandse samenleving deskundige en objectieve informatie verstrekt over vrede en veiligheid, Europese integratie alsmede andere internationale vraagstukken, bijdraagt aan de kwaliteit van de nationale discussies hierover en het maatschappelijk draagvlak voor een actief buitenlands en veiligheidsbeleid m.i.v. de rol van de Krijgsmacht daarbij bevordert;
- als ontmoetingsplaats dient voor de uitwisseling van gedachten over internationale vraagstukken tussen de Nederlandse overheid, politiek en weten-

schap en deze gedachten tevens in verbinding brengt met buitenlandse inzichten;

- door zijn activiteiten (onderzoeksprogramma's, conferenties, opleidingen voor buitenlandse diplomaten etc.) een internationale uitstraling heeft die de internationale positie van ons land ten goede komt, en de banden met andere landen, in bilateraal dan wel multilateraal verband, helpt versterken;
- analyses, ideeën en oplossingsrichtingen aandraagt die kunnen bijdragen aan het Nederlands buitenlands beleid in brede zin, inclusief de Ontwikkelingssamenwerking en het Defensiebeleid dan wel aan het beleid in internationale organisaties, waarvan ons land lid is.

In de meerjarenprogrammering voor de periode 2006-2010 is inzake opleidingen en onderzoek gekozen voor een drietal thema's: Europa, veiligheid en Nederland en de (hernieuwde) internationale betrekkingen. Tot 2005 was er een organisatorische indeling in afdelingen onderzoek en opleidingen. Een reorganisatie in 2005 heeft geleid tot een thematische indeling in vier programma's:

- Het *Clingendael Diplomatic Studies Programme* (CDSP) bestudeert hedendaagse trends in de diplomatieke praktijk; richt zich op de gevolgen van de mondialisering voor regeringen; onderzoekt veranderende geopolitieke verhoudingen; en verzorgt trainingen voor diplomaten.
- Het *Clingendael European Studies Programme* (CESP) richt zich op (onderdelen van) het beleid van de Europese Unie en op de positie van Nederland binnen de Unie.
- Het *Clingendael Security and Conflict Programme* (CSCP) betreft contemporaine conflicten, veiligheidsdreigingen en internationaal recht. Het programma verzorgt opleidingen voor diplomaten, ambtenaren, defensiestaf en studenten. De Conflict Research Unit (CRU) maakt deel uit van het CSCP.
- Het *Clingendael International Energy Programme* (CIEP) beoogt via onderzoek, informatieverspreiding en het verzorgen van opleidingen een bijdrage te leveren aan het publieke debat over internationaal beleid en economische ontwikkelingen in de energiesector.

De bekostiging van het instituut ziet er als volgt uit (begroting 2007; EUR x1000)

Basissubsidie BZ (2005-2008)	1.869	(23%)
Basissubsidie DEF(2005-2008)	681	(9%) <sup>48</sup>
PRCP-subsidie (2007-2010)	530	(6%)
Projectinkomsten	4.722	(60%)
Intrest	20	
	<hr/>	
	7.822	
Personeelskosten	3.550	(45%)
Alg.huisvestings en logistieke kosten	1.665	(21%)
Projectkosten	2.592	(33%)
	<hr/>	
	7.807	

Het inverdiene geschiedt in belangrijke mate met aanvullende projectfinancieringen zoals het *Clingendael Asia Studies Programme* (CAS) en het MATRA-project. De basissubsidie bedraagt momenteel EUR 2,55 miljoen op jaarbasis. Behoudens een inflatiecorrectie op de looncomponent, die door Buitenlandse Zaken wordt gedragen, is de hoogte van de basissubsidie sinds 1983 ongewijzigd gebleven. De jaarlijkse kosten van het instituut (personeelskosten + huisvesting en logistiek) bedragen 5,22 miljoen euro. Dat betekent dat, naast de gegarandeerde inkomsten uit de PRCP-subsidie (CRU), nog een netto bedrag van 2,14 miljoen moet worden verdiend met projecten. Dit is dus het verschil tussen de projectinkomsten en de projectkosten.

Verder waren voorafgaand aan het begrotingsjaar 2007 diverse contracten afgesloten voor het verzorgen van opleidingen en verrichten van contractonderzoek. Een netto bedrag van 0,9 miljoen aan nieuwe projecten moest nog via acquisitie worden binnengehaald om de begroting rond te krijgen.

### 3 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van de evaluatie is tweeledig:

- Beoordeling, in termen van effectiviteit en efficiëntie, van de mate waarin de doelen zoals verwoord in de Beschikking van 17 februari 2005 inzake de subsidieverlening aan Clingendael zijn gerealiseerd.
- Opstelling van aandachtspunten ten behoeve van de subsidieovereenkomst voor de volgende periode van samenwerking.

<sup>48</sup> Naast de basissubsidie levert Defensie twee vte.

### Onderzoeksvragen inzake effectiviteit

Om tot een oordeel te komen over de effectiviteit van de samenwerking zijn de in de overeenkomst genoemde doelen vertaald in drie hoofddoelstellingen. De onderzoeksvragen betreffen de mate waarin de uitvoering van de activiteiten heeft bijgedragen aan het realiseren van deze doelstellingen, alsmede het in kaart brengen van de factoren die dit belemmerd dan wel gefaciliteerd hebben.

### Publieksinformatie

- In hoeverre heeft het instituut via publieksinformatie een bijdrage geleverd aan maatschappelijk debat over het buitenland- en veiligheidsbeleid?
  - Doen de media bij belangrijke internationale ontwikkelingen een beroep op de expertise van Clingendael?
  - Is de informatie die Clingendael via de website verspreidt gemakkelijk toegankelijk?

### Denktank

- In hoeverre hebben de publicaties, cursussen en conferenties bijgedragen aan het verwerven en behouden van nationale en internationale bekendheid op het gebied van de internationale betrekkingen?
  - Zijn het onderzoek, de cursussen en de conferenties (output) uitgevoerd conform de planning?
  - In hoeverre zijn er additionele activiteiten uitgevoerd, zoals het realiseren van bijeenkomsten rond het bezoek van buitenlandse bewindslieden?
  - In hoeverre is er binnen de Clingendael-programma's sprake van samenhang tussen de uitgevoerde activiteiten?
  - In hoeverre is er ruimte voor vraagstukken die betrekking hebben op verschillende Clingendael-programma's?
  - Stelt Clingendael in het licht van de belangrijke vraagstukken binnen het buitenland- en veiligheidsbeleid, in de visie van politici en wetenschappers, de juiste prioriteiten? Is Clingendael complementair aan andere instituties?
  - In welke mate maken Nederlandse politici gebruik van publicaties dan wel doen zij een beroep op de bij Clingendael aanwezige expertise? Wat zijn, in hun visie, de sterke en zwakke kanten van Clingendael? Prefereren zij andere bronnen en zo ja, welke?
  - In welke mate maken nationale en buitenlandse wetenschappers gebruik van publicaties, nemen zij deel aan cursussen dan wel doen zij een beroep op de bij Clingendael aanwezige expertise? Wat zijn, in hun visie, de sterke en zwakke kanten van Clingendael?



- In welke mate participeert Clingendael in internationale netwerken?

### Beleidsondersteuning

- In hoeverre is er bij de formulering en uitvoering van het buitenland- en veiligheidsbeleid gebruik gemaakt van onderzoeksresultaten, overige publicaties en via cursussen of conferenties verworven kennis?
  - Zijn de publicaties en andere producten (output) gerealiseerd zoals overeengekomen in de apart door BuZa-directies afgesloten contracten?
  - Is de thematische keuze afdoende afgestemd op de beleidsprioriteiten van de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie?
  - Is Clingendael een belangrijke externe adviseur? Welke plaats neemt Clingendael in te midden van andere externe adviseurs?
  - Bij welke beleidsnotities of andere publicaties van BuZa en Defensie is gebruik gemaakt van bronnen afkomstig van Clingendael?

### Onderzoeksvragen inzake efficiëntie en organisatiestructuur

- Biedt de verslaggeving inzicht in de uitvoering van de activiteiten? Worden de uitgaven ten behoeve van de activiteiten afdoende verantwoord in de financiële verslaglegging?
- Zijn er maatregelen doorgevoerd die de kosten-effectiviteit hebben verhoogd?
- In hoeverre faciliteert of belemmert de huidige structuur van financiering (mix van geldstromen) het realiseren van de doelstellingen? Zo ja, welke doelstelling(en)?

## 4 Aanpak en methoden van onderzoek

De vraag inzake de bijdrage aan het maatschappelijk debat kan slechts bij benadering worden beantwoord. Gekozen is om twee proxy's te gebruiken: media-optreden en raadpleging van de website.

Voor de vragen inzake het functioneren als nationale en internationale denktank zal een deelonderzoek naar de kwaliteit en het gebruik van de publicaties worden uitgevoerd. Ook maakt het onderzoeksteam een inventarisatie van de door cursus-deelnemers ingevulde enquêteformulieren en zal een beperkt aantal opleidingen worden bijgewoond. Voorts zal via interviews worden gepeild in hoeverre politici en wetenschappers (producten van) Clingendael consulteren. Beantwoording van de vraag inzake de beleidsondersteuning berust op archiefonderzoek en interviews met personen werkzaam op Clingendael en ambtenaren van BuZa en Defensie.

De tabel geeft een, niet uitputtend, overzicht van indicatoren en bronnen m.b.t. de effectiviteitsvragen.

Doelstellingen	Indicatoren	Methoden	Bronnen
Publieksinformatie	Optredens in media Kwaliteit interventies Hits site/weblog medewerker(s)	Archiefonderzoek Interviews	Clingendael-archief Personen werkzaam bij Clingendael
Statuur als denktank	Kwaliteit en reikwijdte van onderzoekspublicaties  Satisfactie deelnemers cursussen Positie deelnemers cursussen en deelnemers conferenties  Overleg met/consultatie door NL politici en wetenschappers van NL universiteiten Deelname aan hearings Gebruik publicaties in universitair onderwijs  Bekendheid instituut onder buitenlandse denktanks	Lezen van een door Clingendael te bepalen selectie van publicaties  Archiefonderzoek Bijwonen cursussen Interviews  Archief Interviews  Interviews	Externe deskundige  Clingendael-archief  Clingendael-archief Onderzoekers Clingendael Leden van de TK-commissies buitenland en defensie BuZa- en defensie-ambtenaren  Wetenschappers; boekenlijsten  Personen werkzaam bij buitenlandse denktanks
Ondersteuning van het buitenland- en defensiebeleid	Gebruik publicaties door BuZa en Defensie Consultatie van personen werkzaam bij Clingendael door BuZa en Defensie	Archiefonderzoek Interviews	BuZa-archief (oa. verslagen beleids-overleg; notities) Personen werkzaam bij Clingendael Buza- en defensie-ambtenaren

## 5 Reikwijdte en representativiteit

De evaluatieperiode is 2005-2007, waarbij opgemerkt dat deze door kan lopen tot het tijdstip van onderzoek. Op logistieke gronden, dat wil zeggen de beperkte tijdsduur van het onderzoek, wordt slechts een beperkt aantal activiteiten meegenomen bij de beantwoording van de vragen naar de doelbereiking. Beredeneerde keuzes hebben tot de hieronder vermelde afbakening geleid. Daarbij dient opgemerkt te worden dat deze afbakening geen betrekking heeft op de aandachtspunten voor de toekomst.

In de eerste plaats blijft het energieprogramma gedeeltelijk buiten beschouwing omdat de financiering van dit programma slechts voor een beperkt gedeelte afkomstig is van de basissubsidie of projectsubsidies van BuZa. In praktijk betekent dit dat CIEP bij publieksinformatie en beleidsondersteuning buiten beschouwing blijft en dat geen onderzoek wordt gedaan naar de publicaties en de opleidingen van CIEP.

### Publieksinformatie

Thematisch: missie in Uruzgan; Verdrag van Lissabon. Media: NOS-journaal; actualiteitenprogramma's tv; radio 1 journaal; met het oog op morgen; NRC; Trouw; Volkskrant. Per programma zullen twee krantenartikelen en één mediaoptreden meer in detail worden bestudeerd, teneinde tot een oordeel over de kwaliteit te komen.

### Denktank

Onderzoek naar publicaties: op basis van archiefonderzoek nader te bepalen selectie van publicaties van CDSP, CESP en CSCP. De selectie vindt plaats in overleg met Clingendael. De inventarisatie en analyse van de evaluatieformulieren wordt beperkt tot vier grote reguliere opleidingen (postdoctorale leergang buitenlandse betrekkingen; masters international relations and diplomacy; leergang topmanagement defensie en de cursus internationale veiligheids- en vredesoperaties) en per programma (CIEP uitgezonderd) een overige kortdurende opleiding. Voor het bijwonen van lessen komen in aanmerking: de masters international relations and diplomacy; the EU in international affairs; en de cursus internationale veiligheid.

Bij de vraagstelling inzake het consulteren van (producten van) Clingendael door politici en wetenschappers komen in ieder geval aan de orde: Europese integratie; terrorismedebat met inbegrip van de relatie tussen terrorismebestrijding en de bescherming van mensenrechten, militair-civiele samenwerking, handelspolitiek

met betrekking tot Azië; en de situatie in Afghanistan. De bronnen wat betreft politici zijn: de voorzitter en vicevoorzitter van de TK-commissies buitenland en defensie; de woordvoerders buitenland en defensie van de regeringspartijen; en de woordvoerders van de twee grote oppositiepartijen. De afbakening wat betreft Nederlandse wetenschappers: drie in samenspraak met Clingendael te bepalen universiteiten (faculteit politicologie/internationale betrekkingen). De afbakening wat betreft buitenlandse denktanks: twee in samenspraak met Clingendael te bepalen denktanks.

### Beleidsondersteuning

De vraagstelling inzake beleidsondersteuning betreft thematisch in ieder geval Europese integratie, het Grote Merenbeleid, het Afghanistanbeleid, de commandostructuur bij militair-civiele samenwerking in nationale operaties, de relatie tussen het veiligheidsbeleid en het mensenrechtenbeleid en het beleid inzake fragiele staten.

## 6 Organisatie

PSG Defensie en SG Buitenlandse Zaken stellen de terms of reference vast. Directeur IOB stelt het eindrapport vast. IOB-inspecteur Marijke Stegeman is verantwoordelijk voor de organisatie van de evaluatie en de opstelling van het eindrapport. Hoofdonderzoeker Carlo Trojan zal het merendeel van de interviews houden, desgewenst vergezeld van een onderzoeksmedewerker. Op basis hiervan zal hij (delen van) het eindrapport opstellen. Onderzoeksmedewerkers Floor Toll (januari) en Nina den Boer (resterende onderzoeksperiode) voeren archiefonderzoek uit en assisteren bij andere werkzaamheden.

Voor het onderzoek naar de kwaliteit en het gebruik van de publicaties wordt externe expertise gecontracteerd. Voorts zal een externe onderzoeker meewerken aan een analyse van de bevindingen die berusten op archiefonderzoek.

Een begeleidingsgroep bestaande uit Defensie (de heer Barth), Buitenlandse Zaken (WRA/DCO), een deelnemer namens Clingendael en twee externe deskundigen bewaakt de voortgang en de kwaliteit van de evaluatie. Plv directeur IOB Henri Jorritsma zit de bijeenkomsten voor. Vanuit IOB zijn Henri Jorritsma en IOB-inspecteur Gerard van der Zwan betrokken bij het onderzoek.

## 7 Producten

De evaluatie resulteert in een eindrapport dat ter beschikking wordt gesteld aan de Wetenschappelijk Raadadviseur (BuZa), aan directeur DCO (BuZa) en aan directeur AKSB (Defensie). Deze beslissen over de verdere verspreiding.

	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli
Opstellen ToR	Xxxxxx						
Archiefonderzoek	Xxxxxx	Xxxxxx	Xxxxxx				
Interviews	Xxxxxx	Xxxxxx	Xx xxxx	Xxxxxx			
Studie publicaties		Xxxxxx	Xxxxxx	Xxxxxx			
Opstellen eindrapport				Xxxxxx	Xxxxxx	Xxxxxx	
Draft eindrapport					X		
Begeleidingsgroep			x	X		x	
Eindrapport							x



## Bijlage 2      Organisatie van de studie

De evaluatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB). IOB-inspecteur Marijke Stegeman heeft het eindrapport opgesteld. Hoofdonderzoeker Carlo Trojan en onderzoeksmedewerker Nina den Boer hebben een belangrijke bijdrage aan het onderzoek geleverd. Carlo Trojan heeft vrijwel alle interviews gehouden en op basis hiervan een aantal conclusies getrokken die de basis vormen voor het eindrapport. Nina den Boer heeft deelgenomen aan de interviews en hierover gerapporteerd. Daarnaast heeft zij meegewerkt aan de opstelling van het eindrapport, waaronder de bijdrage over de kwaliteit van de opleidingen. Jaap de Wilde, Rijksuniversiteit Groningen, heeft een peer review uitgevoerd van een selectie van dertien publicaties en de bevindingen hiervan samengevat. Extern consultant Arend Pieper heeft het kwaliteitsoordeel over de krantenartikelen verzorgd. Voorts heeft hij vier interviews met wetenschappers gehouden en eerdere versies van het voorliggende rapport van commentaar voorzien. IOB-inspecteur Gerard van der Zwan heeft als meelezer commentaar gegeven op eerdere versies van het voorliggende rapport.

Een begeleidingsgroep heeft onder voorzitterschap van plv. directeur IOB Henri Jorritsma drie keer een eerdere versie van het voorliggende rapport besproken. De groep bestaat uit: de heer E.P. Wellenstein, de heer D.J. Barth en de heer P. Engel (externe deskundigen), de heer T. van der Werf (Clingendael), de heer J.G. Siccama (Defensie), de heer A. Bijlsma (BZ) en de heer R. van der Veen (BZ).

Het commentaar van de onderzoekers, de meelezer en de leden van de begeleidingsgroep is verwerkt in het eindrapport. IOB draagt de inhoudelijke eindverantwoordelijkheid.





# Bijlage 3      Geraadpleegde bronnen

## Publicaties Peer Review

Bakker, Edwin (2006), “Jihadi Terrorists in Europe”, *Clingendael Security Paper*, No. 2, 74 pages.

Berger, Maurits S. (2006), “Religion and Development Aid: The Special Case of Islam”, *Clingendael Diplomacy Papers*, No. 8, 28 pages.

Berger, Maurits, Peter van Ham, Hans Labohm, Alfred Pijpers en Bart Tromp (2007), *Verboden toespraken: Vijf lezingen die de Nederlandse minister van buitenlandse zaken niet zal houden*, Den Haag: NIIB Clingendael.

Bosch, Olivia and Peter van Ham, Eds. (2007), *Global Non-Proliferation and Counter-Terrorism: The Impact of UNSCR 1540*, Baltimore: Brookings Institution Press.

Grinsven, Peter van, Mendeltje van Keulen en Jan rood (2006), *Over verkiezingen, politisering en het Nederlands Europa-beleid*, Den Haag: NIIB Clingendael.

Jordan, Andrew and Adriaan Schout (2006), *The Coordination of the European Union: Exploring the Capacities of Networked Governance*, Oxford: Oxford University Press.

Melissen, Jan, Ed. (2007), *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*, Houndsmills: Palgrave Macmillan (first published 2005).

Melissen, Jan and Paul Sharp (2006), “Editorial”, *The Hague Journal of Diplomacy*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-2.

Melissen, Jan and Paul Sharp, Eds. (2007), “Special Issue: Rethinking the New Public Diplomacy”, *The Hague Journal of Diplomacy*, Vol. 2, No. 3, pp. 187-315.

Oktaý, Emel G. (2007), “Today’s Neighbours, Tomorrow’s Partners: Managing the Neighbourhood in Post-Enlargement Europe”, *Clingendael European Papers*, No. 3, 47 pages.

Staden, A. van, P. van Ham, C. Homan, J.Q.Th. Rood en B.A.G.M. Tromp (2004), “De herontdekking van de wereld: Nederlands buitenlands beleid in revisie”, *Clingendael Notitie*, No. 22, 101 blz.

Verstegen, Suzanne, Luc van de Goor and Jeroen de Zeeuw (2005), *The Stability Assessment Framework: Designing Integrated Responses for Security, governance and Development*, The Hague: Ministry of Foreign Affairs.

Zeeuw, Jeroen de, and Krishna Kumar, eds. (2006), *Promoting Democracy in Postconflict Societies*, Boulder, Col.: Lynne Rienner.

## Geïnterviewde personen

### *Instituut Clingendael*

Dhr. E. Bakker	Hoofd CSCP
Dhr. B. Bot	Voorzitter Bestuur
Mw. C. van der Linde	Hoofd CIEP
Dhr. J. Luijten	Controller
Dhr. J. Melissen	Hoofd CDSP
Dhr. J. Rood	Hoofd CESP
Dhr. G. de Vries	Senior Onderzoeker CSCP
Dhr. T. van der Werf	Secretaris Management Team
Dhr. J. de Zwaan	Directeur

### *Tweede Kamer, vaste commissie voor Buitenlandse Zaken*

Dhr. H. van Baalen	VVD
Dhr. H. van Bommel	SP
Dhr. H.J. Ormel	CDA
Dhr. A. Pechtold	D66
Dhr. J. Voordewind	CU

*Ministerie van Buitenlandse Zaken<sup>49</sup>*

Mw. L. Anten	Hoofd Vredesopbouw en Goed Bestuur, Directie Mensenrechten en Vredesopbouw
Dhr. E. de Bont	Hoofd Forward Strategy Unit, Directoraat-Generaal Europese Samenwerking
Dhr. P. de Gooijer	Directeur-generaal Politieke Zaken
Dhr. R. de Groot	Directeur Directie Veiligheidsbeleid
Dhr. Ph. de Heer	Voormalig secretaris-generaal
Dhr. A. Jacobi	Directeur Directie Mensenrechten en Vredesopbouw
Dhr. I. de Jong	Directeur-generaal Europese Samenwerking
Dhr. W. Kingma	Directeur Directie Sub-Sahara Afrika
Dhr. K. Klompenhouwer	Directeur Directie Zuidoost en Oost-Europa
Dhr. E. Kronenburg	Secretaris-generaal
Dhr. B. Meijerman	Hoofd Uitvoering MATRA, directie Zuidoost en Oost-Europa
Mw. M. Noordam	Beleidsmedewerker Directie Mensenrechten en Vredesopbouw
Dhr. C. van Rij	Directeur Directie Integratie Europa
Dhr. J. Scheffers	Directeur Directie Azië en Oceanië
Dhr. R. van der Veen	Wetenschappelijk Raadadviseur

*Ministerie van Defensie*

Dhr. T. Annink	Secretaris-generaal
Dhr. F. Meulman	Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten
Dhr. J.G. Siccama	Adviseur Kennis en Strategiebeleid
Mw. H. Vaartjes	Beleidsmedewerker Directie Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen, Afdeling Toekomstverkenningen

*Universiteiten en denktanks*

Dhr. R. Coolsaet	Hoogleraar Internationale Betrekkingen, Universiteit Gent & Directeur Programma Veiligheid & Global Governance, Egmont Instituut Brussel.
------------------	---

---

<sup>49</sup> De genoemde functie is de functie die de respondent op het moment van het interview bekleedde.

Dhr. D. Hellema	Hoogleraar Geschiedenis van de Internationale Betrekkingen, Universiteit Utrecht.
Dhr. G. Junne (telefonisch)	Hoogleraar Internationale Betrekkingen, Universiteit van Amsterdam.
Dhr. W. Wessels (telefonisch)	Jean Monnet Chair for Political Science, Universiteit van Keulen. Voorzitter TEPSA.

### **Bijgewoonde opleidingen & conferenties**

CAS: “The EU and China: shaping the strategic partnership”, internationale conferentie in samenwerking met het European Policy Centre.

CDSP: “International Relations and Diplomacy Practice”, opleiding voor diplomaten uit Midden-Afrika.

CESP: “Omgaan met Europa”, cursus voor het Milieu- en Natuurplanbureau.

CESP: “How to Operate in Brussels”, Matra Training for European Cooperation, cursus voor ambtenaren uit Zuidoost-Europa.

CSCP: “Cursus Internationale Veiligheid”, open inschrijvingscursus.

# EVALUATIE-STUDIES UITGEBRACHT DOOR DE INSPECTIE ONTWIKKELINGSSAMENWERKING EN BELEIDSEVALUATIE (IOB) 2003-2008

Evaluatie-studies uitgebracht vóór 2003, zijn te vinden op de IOB-website: [www.minbuza.nl/job](http://www.minbuza.nl/job)

- 290 2003 Agenda 2000**  
Hoe Nederland onderhandelt met Europa  
isbn 90-5328-307-2
- 291 2003 Nederlands schuldverlichtingsbeleid 1990-1999**  
isbn 90-5328-306-4
- 292 2003 Resultaten van internationale schuldverlichting 1990-1999**  
isbn 90-5328-310-2
- 292 2003 Results of International Debt Relief 1990-1999**  
isbn 90-5328-314-5
- 293 2003 Netherlands-FAO Trust Fund Co-operation 1985-2000**  
isbn 90-5328-308-0
- 294 2003 Co-ordination and Sector Support**  
An evaluation of the Netherlands' support to local governance in Uganda, 1991-2001. isbn 90-5328-311-0
- 295 2003 Behartiging van de buitenlandse belangen van de Nederlandse Antillen en Aruba**  
Een evaluatie van de rol van het Ministerie van Buitenlandse Zaken  
isbn 90-5328-316-0
- 296 2003 Poverty, policies and perceptions in Tanzania**  
An evaluation of Dutch aid to two district rural development programmes  
isbn 90-5328-337-4
- 297 2004 Over solidariteit en professionalisering**  
Evaluatie van Gemeentelijke Internationale Samenwerking (1997-2001). isbn 90-5328-341-2
- 298 2004 Onderzoek naar de kwaliteit van in 2002 afgeronde decentrale evaluaties**  
Eindrapport. isbn 90-5328-344-7
- 299 2005 Een uitgebreid Europeabeleid**  
Evaluatie van het Nederlands beleid inzake de toetreding van Midden-Europese landen tot de Europese Unie 1997-2003  
isbn 90-5328-347-1
- 300 2005 Aid for Trade?**  
An Evaluation of Trade-Related Technical Assistance  
isbn 90-5328-349-8
- 301 2006 Van Projecthulp naar Sectorsteun**  
Evaluatie van de sectorale benadering 1998-2005  
isbn 90-5328-351-x
- 301 2006 From Project Aid towards Sector Support**  
An evaluation of the sector-wide approach in Dutch bilateral aid 1998-2005. isbn 90-5146-000-7
- 302 2006 Evaluatie van het Nederlandse mensenrechtenbeleid in de externe betrekkingen**  
isbn 90-5328-350-1
- 303 2006 Dutch Humanitarian Assistance**  
An Evaluation  
isbn 90-5328-352-8
- 304 2007 Evaluatie van de vernieuwing van het Nederlandse onderzoeksbeleid 1992-2005**  
isbn 978-90-5328-353-0
- 304 2007 Evaluation of the Netherlands' Research Policy 1992-2005 (Summary)**  
isbn 978-90-5328-353-0
- 305 2007 Impact Evaluation: Water Supply and Sanitation Programmes Shinyanga Region, Tanzania 1990-2006**  
isbn 978-90-5328-354-7
- 306 2007 Chatting and Playing Chess with Policymakers**  
Influencing policy via the Dutch Co-Financing Programme  
isbn 978-90-5328-355-4
- 307 2008 Beleidsdoorlichting seksuele en reproductieve gezondheid en rechten en hiv/aids 2004-2006**  
isbn 978-90-5328-358-5
- 308 2008 Het Nederlandse Afrikabeleid 1998-2006**  
Evaluatie van de bilaterale samenwerking  
isbn 978-90-5328-359-5
- 308 2008 Het Nederlandse Afrikabeleid 1998-2006**  
Evaluatie van de bilaterale samenwerking (Samenvatting)  
isbn 978-90-5328-359-5
- 309 2008 Het Vakbondsmedefinancieringsprogramma**  
Een evaluatie van steun gericht op versterking van vakbonden en vakbonds- en arbeidsrechten  
isbn 978-90-5328-357-8
- 309 2008 The Netherlands Trade Union Co-Financing Programme**  
An evaluation of support for trade unions and trade union and labour rights (Summary)  
isbn 978-90-5328-357-8
- 309 2008 El Programa de Cofinanciamiento Sindical**  
Una evaluación del apoyo orientado al fortalecimiento de sindicatos y de derechos sindicales y laborales (Resumen)  
isbn 978-90-5328-357-8
- 310 2008 Clean and sustainable?**  
An evaluation of the contribution of the Clean Development Mechanism to sustainable development in host countries  
isbn 978-90-5328-356-1
- 311 2008 Impact Evaluation: Primary Education in Uganda**  
isbn 978-90-5328-361-5
- 312 2008 Impact Evaluation: Primary Education in Zambia**  
isbn 978-90-5328-360-8
- 313 2008 Xplore-programma**  
isbn 978-90-5328-362-2
- 314 2008 Primus inter pares**  
Een evaluatie van het Nederlands EU-voorzitterschap 2004  
isbn 978-90-5328-364-6
- 315 2008 Impact Evaluation: Support to Rural Water Supply and Sanitation in Dhamar and Hodeidah Governorates, Republic of Yemen (verschijnt binnenkort)**  
isbn 978-90-5328-364-6
- 316 2008 Be our guests**  
Beleidsdoorlichting Nederland als gastland van internationale organisaties  
isbn 978-90-5328-370-7
- 316 2008 Be our guests**  
Beleidsdoorlichting Nederland als gastland van internationale organisaties (Samenvatting)  
isbn 978-90-5328-370-7
- 316 2008 Be our guests**  
Policy review on hosting international organisations in the Netherlands (Summary)  
isbn 978-90-5328-371-4
- 316 2008 Be our guests**  
Audit de la politique menée par les Pays-Bas en tant qu'État hôte des organisations internationales (Sommaire)  
isbn 978-90-5328-372-1
- 317 2008 Sectorsteun in milieu en water (verschijnt binnenkort)**  
Een evaluatie van de toepassing van de sectorale benadering in de bilaterale hulp in milieu en water  
isbn 978-90-5328-369-1
- 318 2008 Samenwerking met Clingendael**  
Evaluatie van de subsidieovereenkomst tussen de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie en Instituut Clingendael  
isbn 978-90-5328-367-7

www.minbuza.nl

Ministerie van Buitenlandse Zaken  
Postbus 20061  
2500 EB Den Haag

[www.minbuza.nl/iob](http://www.minbuza.nl/iob)

oktober 2008  
ISBN 978-90-5328-367-7

