



Ministerie van Buitenlandse Zaken

3W

Jaarverslag

2014

V Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken | 3W Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken | 3W Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken | 3W Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken

WereldWijd Werken

3W

Jaarverslag

2014

| [3W Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken](#) | [3W Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken](#) | [3W Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken](#) | [3W Jaarverslag 2014 WereldWijd W](#)

WereldWijd Werken

Voorwoord

Geachte lezer,

In 2014 heeft 3W weer voor een goede dienstverlening gezorgd aan meer dan 1700 rijksambtenaren, hun partners en kinderen en aan ongeveer 2300 lokale medewerkers die voor de Nederlandse overheid in het buitenland werken, reizen en verblijven. Dat blijkt ondermeer uit een recent klanttevredenheidsonderzoek.

Het faciliteren van ambtenaren – rijksbreed- in het buitenland is de core business van 3W's dienstverlening. Maar 3W doet nog veel meer. Zo heeft 3W in nauwe samenwerking met het ministerie van Defensie in het afgelopen jaar ruim 3400 overvliegvergunningen geregeld om mensen en goederen af te leveren in gebieden die door een natuurramp werden getroffen, zoals op de Filipijnen, en in conflictgebieden zoals het noorden van Mali. Mede dankzij de inzet van 3W medewerkers verliepen deze logistieke operaties heel vlot. Daar ben ik trots op.

3W streeft ernaar om het huidige niveau van de dienstverlening te handhaven en waar nodig en mogelijk nog verder te verbeteren. Tegelijkertijd onderneemt 3W stappen om het proces achter de dienstverlening te optimaliseren. De ontwikkeling van het Travel Expense Management (TEM) is hier een goed voorbeeld van. TEM is een rijksbrede applicatie voor buitenlandse dienstreizen, gericht op het volledige proces van reisplanning tot reisdeclaratie. Hiermee krijgen overheidsmanagers een tool in handen om vooraf efficiënt te sturen op de reisuitleg. Om van TEM een succes te maken is bestuurlijk commitment van alle betrokken departementen onontbeerlijk. In 2015 werken we daaraan.

| 3 |

Niet alleen binnen 3W liggen ontwikkelmogelijkheden. Ook binnen de rijksoverheid staan we voor interessante uitdagingen, zoals het verkennen van de mogelijkheden om de regels voor buitenlandse dienstreizen te harmoniseren. Het initiatief dat het Opdrachtgeversoverleg 3W daartoe heeft genomen, is een concrete manier om 'Eén Rijk, Eén Regeling' verder uit te werken. Met dit project willen we bijdragen aan de verdere samenwerking binnen het rijk, zowel in Den Haag als op de posten.

Renée Jones-Bos,
Secretaris-generaal van het ministerie van Buitenlandse Zaken

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
Inleiding	7
Organisatie en missie	11
Projecten en mijlpalen	17
Dienstverlening	29
Financiën	33
Kengetallen	35
Doorkijk naar 2015	41



1.

Inleiding

Inleiding

2014 was voor 3W | WereldWijd Werken een jaar van snelle ontwikkeling, uitbouw en beheerste doorgroei.

Zo hebben we de eerste stappen gezet met betrekking tot optimalisering van de processen, zoals digitalisering van de goedkeuring van de uitvoeringsovereenkomsten en delegatie inrichting ambtswoning. Dat scheelt in de eerste plaats een hoop papierwerk en parafen binnen 3W. Daarnaast zijn we met de Directie Financieel Economische Zaken (FEZ) in gesprek over een plan van aanpak voor verdere professionalisering van de controlfunctie binnen 3W.

Wat evenmin onvermeld mag blijven, is de gerealiseerde uitbouw van diensten met de transitie van het Caribisch Team van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) naar 3W en de overkomst van de teams WerkenbijdeEU.nl en Civiele Missies en Verkiezingswaarneming van de Hoofddirectie Personeel en Organisatie (HDPO) naar 3W.

Tevens zijn er flinke stappen gezet in het kader van de ontwikkeling van monitoringsinstrumenten, zoals het rapportagemodel en het kostprijsmodel, dat in nauwe samenwerking samen met de gedelegeerd eigenaar tot stand is gekomen.

Daarnaast is ook de kwaliteit van de Producten- en dienstencatalogus (PDC) en Dienstverleningsafspraken (DVA) sterk verbeterd.

| 7 |

Het rijksbrede project Travel and Expense Management (TEM) heeft in 2014 veel stappen gezet - samen met alle departementen en P-direkt - om deze dienst op termijn rijksbreed goed en zorgvuldig te ontsluiten.

In de tussentijd ging de winkelverkoop voor alle 3W'ers tijdens de verbouwing gewoon door. In die zin was het eind 2014 meten van de klanttevredenheid via het rijksbrede instrument Intern klanttevredenheidsonderzoek 3W (IKTO) erg belangrijk. De resultaten worden in het voorjaar in het Opdrachtgeversoverleg 3W (OGO) besproken, maar hierbij alvast een tipje van de sluier opgelicht. De resultaten zijn veelbelovend voor 3W, wat in de eerste plaats een compliment waard is aan alle 3W'ers. Ook het vertrouwen dat 3W thans geniet van zowel het OGO/3W als de rijksbrede afnemers is voor alle 3W'ers een extra stimulans en uitdaging om de dienstverlening naar een nog hoger peil te brengen. Hiermee kunnen we een solide basis leggen voor verdere optimalisatie van de dienstverlening.

Ik ben ervan overtuigd dat we dit komende jaren ook waar gaan maken.

Paul Heemskerk
Directeur 3W | WereldWijd Werken





Samenwerking
Cooperation

2.

Organisatie en missie

Organisatie en missie

3W | WereldWijd Werken is project 9 van het rijksbrede uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst en is een dienstonderdeel van het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ).

3W is een Shared Service Organisatie die producten en diensten levert ter ondersteuning van diegenen die voor de Nederlandse rijksoverheid in het buitenland werken, reizen en verblijven. Wij brengen de vraag van afnemers en het aanbod van leveranciers samen en verzorgen een groot deel van de uitvoering zelf.

Door realisatie van één Shared Service Organisatie kunnen de belangen vanuit de Nederlandse overheid voor de ondersteuning van de internationale functie beter behartigd worden. In plaats van meerdere contactpunten rijksbreed is er voor de ondersteuning van de internationale functie één loket.

Doelstelling

Door bundeling van de uitvoeringstaken ten behoeve van de internationale functies die bij verschillende departementen worden uitgevoerd, wordt de dienstverlening efficiënter uitgevoerd. Daarbij is tevens de slag gemaakt om te gaan werken vanuit een frontoffice/backoffice concept en wordt maximaal gebruik gemaakt van digitale werkprocessen. Daarnaast is met 3W een kwaliteitsslag gemaakt. Door de komst van 3W is expertise gebundeld en is een meer ervaren en professionelere organisatie ontstaan die integraal diensten verleent. De oprichting van 3W wordt tevens benut om - ter optimalisering van de dienstverlening - waar mogelijk processen slimmer in te richten.



Rijksporaal

Home Kerntaken Kernprocessen Financieel Facilitair Personeel **Organisatie**

Zoek
Sitemap Uitgebreid zoeken

Home > [Organisatie](#) > [BZ](#) > [3W | WereldWijd Werken](#)

[Pagina-opties](#)

Producten & diensten van 3W

Op deze pagina vind je alle producten en diensten van 3W | WereldWijd Werken en de bijbehorende aanvraagformulieren. In de instructiefilm (zie rechterkolom) wordt uitgelegd hoe het dienstverleningsportaal werkt en hoe je diensten kunt aanvragen. Medewerkers van andere departementen en overheidsorganisaties dan BZ kunnen voor het aanvraagproces veelal terecht bij hun klantcontactpersoon, zie hiervoor ook de rechterkolom van deze pagina.

Vermoeidings buitenland

- > Toelichting vergoedingen buitenland
- > Vergoedingen DBZV 2007 (automatisch)
- > Vergoedingen DBZV 2007 (zelf aanvragen)
- > Vergoeding Partner Plus Pensioen
- > Vergoeding kinderopvang op de post
- > Tegemoetkoming professionele ontwikkeling partner
- > Oudedagsvoorziening partner buitenland
- > Doorgeven mutaties persoonlijke gegevens

Internationale verhuizingen

- > Internationale verhuizingen
- > Adreswijziging doorgeven
- > Invoering motorvoertuig in Nederland
- > Verzekering transport en opslag

Voorlichting medewerker en gezinsleden

- > Voorlichting
- > Postrapporten
- > Voorbereidingscursussen
- > Voorlichtingsbijeenkomsten
- > Voorlichting onderwijs kinderen
- > Voorlichting partner werken in het buitenland
- > Abonnement Global Connection

Medische Zaken

- > Keuringen en vaccinaties niet-westers land
- > Keuringen en vaccinaties westers land
- > Keuringen en vaccinaties bij dienstreizen
- > Veelgestelde vragen keuringen en vaccinaties
- > Zorgverzekering in het buitenland
- > Repatriëring
- > Medische vraagbaak
- > HIV/AIDS Workplace Programma

Vertaaldiensten

- > Vertaaldiensten

Lokaal personeel

- > Functie(her)waardering lokale functies
- > Administratieve registratie lokaal personeel
- > Afsluiten arbeidscontract onbepaalde tijd
- > Toekenning arbeidsmarkttoeslag (AMT) lokaal personeel
- > Suppletieregeling lokaal personeel
- > Toepassing hardheidsclausule lokaal personeel
- > Belasting- en premieafdracht lokaal personeel
- > Advies over toepassing en uitvoering Rrlok 2005
- > Legal status regulations for local staff (EN)
- > Lokaal personeel FR en ES
- > Wijzigingen lonen lokaal personeel
- > Postuitwerking (PUW)

Post- en goederenvervoer buitenland

- > Post- en goederenvervoer buitenland

Internationale communicatie

- > Internationaal berichtenverkeer
- > Videoconferencing

Inkoop- en aanbesteding

- > Inkoop en aanbesteding
- > Inkoopadvies en -informatieverstrekking
- > Inkoop van communicatie bij BZ

Internationale dienstreizen en dienstvervoer

- > Dienst- en diplomatieke paspoorten
- > Visa
- > Verkorte adviesprocedure MVV
- > Internationale dienstreizen
- > Overvliegvergunningen
- > Travel en Expense Management (TEM)

Hulsvesting

- > Persoonlijke hulsvesting
- > Voor de kanselarij
- > Voor de residentie
- > Kunst
- > Veelgestelde vragen hulsvesting
- > Dienstauto's
- > Interieur
- > Regelgeving en formulieren

Veiligheid en crisismateriaal

- > Crisismateriaal
- > Veiligheid
- > BHV

Werken bij Internationale Organisaties

- > Werken bij Internationale Organisaties
- > Daily Subsistence Allowance

Ondersteuning uitzendingen door Caribisch Team

- > Ondersteuning uitzendingen door Caribisch Team

**Direct naar**

- > Checklist voorbereiding overplaatsing
- > Postrapporten
- > Vergoedingen buitenland
- > Internationale dienstreizen
- > Dienst- en diplomatieke paspoorten

Direct naar

- > Klantcontactpersonen

Zie ook

- > Wereldwijd werken op Personeel
- > Wereldwijd werken op Facilitair

Over 3W

- E-mailadres: 3W@minbuza.nl
- Telefoon: 070 348 4333
- Servicedesk 3W: 02013, Bezuidenhoutseweg 67
- Openingsuren: op werkdagen van 8.30-17.00 uur

Meer 3W

- [3W | WereldWijd Werken](#)
- [Afhameoverzicht](#)
- [Contact](#)
- [Documentatie](#)
- [Klachten en complimenten](#)
- [Nieuwsbrieven](#)
- [Organisatie 3W](#)
- [Veelgestelde vragen](#)

Uitbreiding van 3W

Vanaf 1 april 2014 maken de teams WerkenbijdeEU.nl en Civiele Missies en Verkiezingswaarneming officieel deel uit van 3W. Tot de overgang naar 3W waren zij onderdeel van de afdeling Werving & Selectie van de Hoofddirectie Personeel en Organisatie (HDPO). Het nieuwe cluster heeft de naam “Internationale functies (IF)” gekregen en bestaat uit acht medewerkers.

Het Caribisch Team van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is per 1 mei 2014 toegevoegd aan 3W. Het Caribisch Team voert een drietal BZK-uitzendregelingen naar het Caribisch deel van het Koninkrijk uit. 3W en BZK hebben een duidelijke rolverdeling vastgesteld: BZK blijft beleidsmatig verantwoordelijk voor en eigenaar van de regelingen, hetgeen concreet betekent dat de uitvoerende taken van het Caribisch Team zijn ondergebracht bij 3W. De overheveling naar 3W betrof een zestal medewerkers.

De organisatie

3W bestaat uit drie afdelingen: de afdeling Vraag- en Aanbodmanagement (VAM), de afdeling Materiële Dienstverlening (MD) en de afdeling Personele Dienstverlening (PD). Deze laatste twee afdelingen vormen samen de backoffices binnen 3W.

Daarnaast kent 3W een aantal stafonderdelen dat direct door directeur 3W wordt aangestuurd, namelijk Control en Inkoop, Secretariaat en Advies.

Het organogram ziet er als volgt uit:



Wat doen de afdelingen van 3W?

3W staat onder leiding van directeur Paul Heemskerk.

Het secretariaat biedt secretariële, organisatorische en administratieve ondersteuning aan de 3W-organisatie en het management van 3W in het bijzonder.

Control en Inkoop is verantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van alle taken op het gebied van de financiële administratie en management control van 3W. Daarnaast kunnen medewerkers van BZ bij deze unit terecht voor advies over en begeleiding van inkooptrajecten.

De unit (juridisch) Advies werkt vooral ten behoeve van de afdeling Personele Dienstverlening (PD), maar is organisatorisch rechtstreeks onder de directeur gepositieerd om aan haar onafhankelijke positie recht te doen.

De afdeling Vraag- en Aanbodmanagement (VAM) heeft als belangrijkste taak het bij elkaar brengen van vraag en aanbod door het coördineren van vraag- en leveringsprocessen en het sturen op adequate levering van diensten en producten vanuit verschillende backoffices.

De afdeling Materiële Dienstverlening (MD) is verantwoordelijk voor een breed scala aan producten en diensten op materieel en facilitair gebied vanuit 3W. Denk hierbij aan alle aspecten rondom huisvesting en onderhoud gebouwen in het buitenland, veiligheid en crisismateriaal, en post- en goederenvervoer van en naar het buitenland.

De afdeling Personele Dienstverlening biedt ondersteuning aan medewerkers van (hoofdzakelijk) de rijksoverheid die voor korte of lange duur in het buitenland verblijven voor de uitoefening van de internationale functie. 3W/PD levert hiervoor producten en diensten zoals buitenlandvergoedingen (BZ- en BZK-regelingen), internationale verhuizingen, voorlichting aan de uitgezonden medewerker en zijn/haar gezinsleden, internationale reizen, diplomatieke paspoorten en visa. Daarnaast zorgt PD voor de vaststelling en toepassing van rechtspositionele handelingen lokaal personeel.



3.

Projecten en mijlpalen

Projecten en mijlpalen

Dit hoofdstuk bevat een inventarisatie van de belangrijkste projecten en veranderingen die in 2014 hebben plaatsgevonden of hun oorsprong hebben. Onderstaand een selectie van de vele expertises van 3W | WereldWijd Werken (de informatie is per afdeling gerangschikt).

Control en inkoop

Contractmanagement

Eén van de taken van 3W-inkoop is contractmanagement voor 3W zelf. Er zijn strategische contracten in beheer bij 3W-Inkoop. Collega's hebben een opleiding contractmanagement gevolgd om contracten professioneel te kunnen beoordelen. Via een Europese aanbesteding zijn een aantal raamcontracten opnieuw afgesloten. Daarnaast zijn er startgesprekken gevoerd met alle leveranciers.

Control nieuwe aanpak

Vooruitlopend op de brede verandering van de controlfunctie bij het ministerie van Buitenlandse Zaken gaat 3W/Control zich de komende twee jaar ontwikkelen tot een breed georiënteerde controlfunctie met proactieve advisering primair vanuit risicodenken. Een plan van aanpak is al opgesteld en gedeeld met de directie Financieel-Economische zaken (FEZ). Naast rechtmatigheid wordt ook gefocust op doelmatigheid en kwaliteit van de dienstverlening van 3W.

Ook de ADR is betrokken bij deze visie. Daarnaast zijn ook de reguliere uitgaven van de 3W-budgetten onderdeel van de ADR controles, waarover separaat door de ADR wordt gerapporteerd aan 3W en de directie FEZ.

Digitaal factureren

Sinds 2014 bestaat de mogelijkheid om betalingen van facturen van begin tot eind digitaal te laten verlopen. Tot dusverre bestond een gedeeltelijke workflow in het systeem, met daarnaast nog de papieren stroom. De digitale en papierloze stroom past natuurlijk naadloos in de werkomgeving bij 3W, die is gemoduleerd naar Het Nieuwe Werken (HNW).

Inkoop advies

Bij 3W worden vele inkoopadviezen gevraagd met betrekking tot te hanteren drempelbedragen, het opstellen van waiver-aanvragen en de manier waarop een aanbesteding ingericht zou kunnen worden. Daarnaast is de afdeling inkoop van 3W het front-office voor alle vragen betreffende inkopen, aanbesteden en Europees aanbesteden. In 2014 zijn er twee projectaanbestedingen (bouw ter waarde van 5 miljoen euro) gestart in Rabat en Londen.

Meervoudige onderhandse aanbestedingen

2014 heeft een toename laten zien van aanvragen voor ondersteuning van meervoudige onderhandse (MVO) aanbestedingen. In het afgelopen jaar zijn ruim 80 nieuwe aanbestedingen gestart, waarbij de verdeling van aanbestedingen tussen post en departement ongeveer gelijk is. Deze aanbestedingen zijn zeer divers van aard (beveiliging, advies, audit, opleidingen) en de waarde van de begeleide opdrachten loopt zeer uiteen, vanaf 50.000 euro tot meer dan 1 miljoen euro.

Vermindering beheerlast

Beheerlast is taaie materie. Soms moeten zaken nu eenmaal worden vastgelegd om daar later profijt van te hebben. Vaak kunnen beheerprocessen ook simpeler worden ingericht. 3W heeft daaraan aandacht gegeven, bijvoorbeeld door het gebruik van een digitale

handtekening bij overeenkomsten, door het aantal machtigingen binnen BZ te verminderen of door minder frequent doorberekeningen voor diensten of tegen een vast bedrag te laten plaatsvinden. In 2015 gaan we hier natuurlijk mee verder, maar we hebben dan vooral feedback nodig van onze afnemers.

Juridisch advies

Bezwaar en beroep

In 2014 zijn bij de Commissie van Bezwaar DBZ 60 bezwaarschriften ontvangen, waarvan 38 door 3W zijn behandeld. Daarvan zijn 21 bezwaarschriften door lokale werknemers ingediend en 17 door uitgezonden ambtenaren, inclusief vakdepartementen. Van het aantal door 3W te behandelen bezwaarschriften zijn er 7 ingetrokken omdat aan het bezwaar geheel of gedeeltelijk tegemoet werd gekomen of nadat de betrokken medewerker een nadere toelichting op het bestreden besluit had gekregen.

De Commissie van Bezwaar DBZ adviseerde 24 keer tot ongegrondverklaring, 3 keer tot geheel of gedeeltelijk gegrondverklaring en 1 keer tot geheel of gedeeltelijk niet-ontvankelijkverklaring. Het bevoegd gezag (PSG) heeft in alle gevallen dat advies gevolgd. Er zijn geen beroepen of hoger beroepen ingesteld.

Aanbesteding dienstverlener personele vergoedingen en budgetten

ECA-International kwam uit de bus als meest voordelige aanbieder (combinatie van prijs, service en kwaliteit). De opdracht bestond uit het selecteren van een dienstverlener voor de levering van statistische gegevens die de basis vormen voor de vaststelling van personele vergoedingen en budgetten met betrekking tot de kosten van levensonderhoud en werk- en leefomstandigheden in het buitenland. In het kader van terugbrenging van de beheerlast bij de posten was één van de eisen dat de dienstverlener alle gewenste data verstrekt zonder dat de uitgezonden staf op posten bijdraagt aan het verzamelen van noodzakelijke informatie. Dit betekent dat de posten geen (prijs)onderzoeken meer uitvoeren.

Koopkrachtindex - waardevermindering euro

De ontwikkelingen op de valutamarkten sinds de zomer van 2014 hebben een koopkrachtverlies van de uitgezonden staf op diverse posten veroorzaakt. In verband hiermee is de koopkrachtindex voor 48 posten tussentijds per 1 november 2014 op basis van uitsluitend koersontwikkelingen positief bijgesteld. De aanpassingen varieerden van 7 tot 14,5 procent.

Een soortgelijke administratieve correctie zal opnieuw plaatsvinden per 1 februari 2015 aangezien de waardevermindering van de euro ten opzichte van diverse valuta sinds november 2014 heeft doorgezet.

Vraag- en aanbodmanagement

Communicatie

In 2014 zijn 6 reguliere nieuwsbrieven extern verspreid. Daarnaast verscheen een Travel special waarin informatie over diensten en producten was gebundeld die te maken heeft met (internationale) dienstreizen.

Naast de continue actualisering van de 3W-pagina's op het Rijksportaal is in 2014 extra aandacht besteed aan de verbetering van digitale aanvraagformulieren. Tot slot wordt opgemerkt dat diverse sessies bij 3W op directeursniveau hebben plaatsgevonden met de ministeries van Defensie, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland om nader kennis te maken met de dienstverlening van 3W.

Kostprijsmodel

In 2014 is door 3W samen met de eigenaar een kostprijsmodel ontwikkeld. Dat model heeft tot doel meer inzicht te geven in de integrale kosten van de 3W diensten, dus inclusief de personele inzet van 3W medewerkers per product of dienst. De verwachting is dat 3W hiermee op termijn beter kan sturen op efficiency. In 2015 zullen voor het eerst kostprijsberekeningen gemaakt worden. Een kostprijsmodel zegt nog niets over de wijze van verrekenen. Een verrekenmodel moet nog ontwikkeld worden en totdat hierover overeenstemming is bereikt in het Opdrachtgeversoverleg blijven de huidige verrekenafspraken ongewijzigd.

Producten- en dienstencatalogus 2015

Het rijksbrede Opdrachtgeversoverleg van 3W (OGO) heeft ingestemd met de vernieuwde producten- en dienstencatalogus (PDC) van 3W. Deze PDC geeft op hoofdlijnen de producten, diensten en bijbehorende normen weer. De uitgebreidere toelichting en beschrijving van elk product of dienst is te vinden op het Rijksportaal 3W. Ten opzichte van de PDC van 2012 is het aanbod van producten en diensten uitgebreid. Enkele voorbeelden hiervan zijn onderwerpen als repatriëring, HIV/aids Workplace Programma, vergoedingen bij plaatsing in het Caribisch deel van het Koninkrijk, plaatsing bij Internationale Organisaties en voorbereidingscursussen voor de selectie van attachés.

Rapportagemodel voor standaard producten en diensten

Door 3W is een rapportagemodel voor standaard producten en diensten ontwikkeld met als uitgangspunt de doelstellingen van 3W: efficiënter werken en kwaliteitsverbetering bereiken. Het doel van de rapportages is het geven van structurele en periodieke informatie ter ondersteuning van de besluitvorming in het Management Team van 3W, en het afleggen van verantwoording aan de eigenaar en opdrachtgevers over de standaard-producten en diensten van de organisatie.

| 19 |

Real Estate Management Informatie Systeem

In 2012 heeft 3W in samenwerking met Planon (de leverancier van een geautomatiseerd systeem ter ondersteuning van de huisvestingprocessen) een planning gemaakt om de functionaliteit in Planon voor vastgoed portfoliomanagement beter te benutten ter ondersteuning van de huisvestingprocessen. Dit plan is in de eerste helft van 2014 door 3W en Planon geactualiseerd voor verdere doorontwikkeling van het Real Estate Management Informatie Systeem (Remis). Sinds juli 2014 heeft 3W de beschikking over een nieuwe versie van Planon waarin nieuwe functionaliteiten zijn opgenomen die passen bij de actuele behoefte aan managementinformatie. De volgende fase zal vooral gericht zijn op verbeteringen in de ondersteuning van de uitvoering van de huisvestingprocessen en gebruikersgemak.

Vastgoedadvies

De verkoop van het oude ambassadegebouw annex PV EU in Brussel was een moeizaam, tijdrovend en intensief proces. Het pand voldeed niet meer aan de hedendaagse eisen die aan een kantoorpand gesteld worden en was daarnaast niet op een toplocatie gesitueerd. Tijdens het verkoopproces is ook naar alternatieve mogelijkheden (zoals school, cultureel centrum, multifunctioneel gebouw) gekeken om andere markten aan te boren. Uiteindelijk werd een koper gevonden die het gebouw voor 4,4 miljoen euro gekocht heeft.

In het kader van de bezuinigingen is besloten om de residentie in Boedapest, een monumentaal pand, te verkopen. In juli 2014 werd een koper gevonden: opbrengst 2,7 miljoen euro.

De vertegenwoordiging in Bolivia is al geruime tijd gesloten. De verkoop van het oude ambassadegebouw in La Paz was een tijdrovend proces. Uiteindelijk werd ook dit pand verkocht en wel voor een bedrag van 1 miljoen euro.

De residentie in Kopenhagen was te ver van de ambassade gelegen en te groot volgens de voor deze post van toepassing zijnde normen. Ter bevordering van de verkoop werd (voorafgaande aan de verkoop) de grond gesplitst in drie delen. Uiteindelijk werd het in 2014 verkocht aan één projectontwikkelaar: opbrengst 2,5 miljoen euro.

In het kader van de bezuinigingen werd besloten om de woning van de Plv. Chef de Poste in Pretoria van de hand te doen. Dit pand werd in 2014 verkocht voor een bedrag van 250.000 euro.

Vastgoed businesscases

In de Business Case probeert 3W een zakelijke afweging te maken om al dan niet te starten met een vastgoedproject. Een project kan de nieuwbouw van een kantoor zijn, een verbouwing of bijvoorbeeld de verkoop van een residentie. De Business Case helpt vooral bij projecten die niet in de jaarplannen van 3W passen. In de Business Case worden de belangrijkste invalshoeken van een project gedocumenteerd die in samenhang moeten leiden tot een zorgvuldig afgewogen advies. De vraag of een pand bijvoorbeeld wel of niet moet worden aangehouden, is niet alleen een financieel-economische vraag. Er zijn meer aspecten die een rol spelen. Denk bijvoorbeeld aan de visie van de post, regiodirectie en de Directie Bedrijfsvoering (DBV). Denk ook aan de benchmarking van onze huisvesting met de huisvesting van vertegenwoordigingen van andere landen en overwegingen op thema's als veiligheid, ICT mogelijkheden tot representatie. Om de Business Case zoveel mogelijk te concretiseren en ervoor te zorgen dat er geen belangrijke elementen over het hoofd worden gezien, proberen we altijd naast de vakspecialisten van 3W ook de post te betrekken en wordt er zonedig lokale expertise ingezet. De conclusie van de Business Case bestaat veelal uit concrete aanbevelingen om het project wel/ of niet uit te voeren waarbij 3W een voorkeursadvies kan geven. De Business Case wordt na afronding door 3W als een advies aan DBV aangeboden waar de uiteindelijke besluitvorming plaatsvindt over de vastgoedprojecten.

| 20 |

Materiële dienstverlening

Beheer en onderhoud (eigendoms)panden

3W ziet toe op het beheer en onderhoud van de (eigendoms)panden in het buitenland. Succesvol en veilig werken vergt in samenwerking met de posten expertise en inzet van 3W. De basis hiervoor is een onderhoudsinspectie, meestal uitgevoerd door een externe inspecteur van de Grontmij of Kontek, op basis waarvan een onderhoudsadviseur van 3W deze naar een meerjarig onderhoudsplan vertaalt en naventende budgetten in Planon toekent, het vastgoedsysteem van 3W. De posten krijgen jaarlijks uit Planon een digitaal onderhoudsoverzicht waarop zij via het Rijksportaal aangeven of deze op de post zijn uitgevoerd. De 3W-adviseur beheer en onderhoud staat ter beschikking voor allerlei technische vragen en adviezen over aanbestedingen van het onderhoud.

Hoe is in 2014 het onderhoud op de posten verlopen? Spijtig genoeg minder succesvol dan in voorafgaande jaren: circa 81% van het verplichte onderhoud is uitgevoerd. Merkbaar bij het beheer en onderhoud is de reductie van uitgezonden bedrijfsvoeringsfuncties waardoor huisvestingstaken worden belegd bij personeelsleden met niet altijd de juiste kennis en ervaring. 3W probeert de posten verder te helpen en is in 2014 gestart met nieuwe aanbestedingsvormen voor het onderhoud en de zoektocht naar samenwerkingsverbanden met partnerlanden.

Co-locatie

Co-locatie kan een middel zijn om de kosten van huisvesting te drukken en te komen tot een (strategische) samenwerking met andere landen of om aan externe partijen ruimte ter beschikking te stellen.

In 2014 zijn er 12 co-locaties gerealiseerd, allen in Nederlandse vertegenwoordigingen:

Met Denemarken in Bogota;
Met Kroatië in Sofia;
Met Frankrijk (EA) in Sofia;
Met België in Nicosia;
Met Spanje in Dhaka;
Met Tsjechië in Dakar;
Met Denemarken in Hanoi;
Met de Nuffic (NESO) in Seoel, Bangkok en Ho Chi Minh City;
Met het Rotterdam Commercial Representative Office (RCRO) in Chongqing;
Met Zwitserland in Muscat.

Daarnaast heeft Noorwegen ons eigendomsappartement boven de ambassade te St. Petersburg gehuurd.

In voorbereiding zijn de volgende co-locaties:

Met Zwitserland in Luanda;
Met Noorwegen in Nairobi;
Met Duitsland in Rabat;
Met Ierland in Cairo;
Met België in Kinshasa;
Met Duitsland in Valetta.

| 21 |

Delegatie inrichting ambtswoning

Buitenlands vastgoedbeleid van het rijk onderstreept het imago van een modern Nederland en vormt een afspiegeling van onze ambities ter plaatse. Onze residenties worden daarom zorgvuldig ingericht met producten die de juiste kwaliteit en uitstraling hebben. Voor bepaalde categorieën residenties mogen de posten zelf een keuze maken uit het door 3W geselecteerde aanbod. 3W heeft hiervoor een eenvoudige digitale bestelprocedure opgesteld. 3W heeft in 2014 veel tijd besteed aan de goede ontsluiting van informatie op het 3W-portal, instructies, beeldmateriaal en digitale bestelformulieren.

DVA onderhoud Rietveldpaviljoen

Het Nederlandse paviljoen in de Giardini di Castello, ofwel het Rietveldpaviljoen (in eigendom van de Nederlandse staat), heeft een belangrijke rol als plaats voor de presentatie van de Nederlandse cultuur in het buitenland en de daarbij passende manifestaties (Biënnales).

De verantwoordelijkheid voor het bouwkundige en technische onderhoud van dit paviljoen is per 1 januari 2015 van OCW aan 3W overgedragen, waarvoor een dienstverleningsafpraak (DVA) met het ministerie van OCW werd opgesteld.

Op woensdag 17 december 2014 werd de DVA tussen de Minister van Buitenlandse Zaken (BZ) en de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) getekend. Namens OCW tekende Directeur Erfgoed en Kunsten, dhr. ir. A.P.M. Bersee. Paul Heemskerk, directeur van 3W, ondertekende namens BZ.

Huisvestingprojecten inclusief inrichting

Op veel plekken op de wereld worden ambassadegebouwen of residenties vernieuwd, aangekocht, verkocht of verbeterd namens BZ. Een overzicht van projecten die in 2014 zijn gestart:

- Abu Dhabi: de aanbesteding van een nieuw ambassadegebouw is afgerond: oplevering juli 2015.
- Ankara: er wordt onderzocht hoe de herhuisvesting van het ambassadegebouw gestalte moet krijgen.
- Athene: de kantoorverdieping van de ambassade in Athene is grondig verbouwd en geschikt gemaakt voor Het Nieuwe Werken. 3W en de lokale architect hebben voor een zeer moderne uitstraling gezorgd.
- Bagdad: een nieuw ambassadegebouw is ingehuurd en gereserveerd voor de diplomatieke compound.
- Baku: een nieuw ambassadegebouw is gehuurd; oplevering zomer 2015.
- Bamako: de projectvoorbereidingen nieuwbouw ambassade zijn gestart; oplevering 3^e kwartaal 2016.
- Boekarest: de post is verhuisd naar het nieuwe, moderne en tevens duurzame “Hermes Business Campus”. Onze verdieping in het pand is door de verhuurder ingericht in de “turnkey- formule” (sleutel in de hand). Dit betekent dat de verhuurder ontwerp en uitvoering van de verbouwingen regelt in opdracht van 3W.
- Brussel: de voorbereidingen van bouwkundige aanpassingen in de Permanente Vertegenwoordiging annex ambassade zijn gestart (met het oog op het EU-voorzitterschap eerste helft 2016).
- Canberra: in 2014 is na vele jaren wachten eindelijk de nieuwe ambassade te Canberra in gebruik genomen. Na jaren in een oud en onaangenaam gebouw te hebben gewerkt, is het personeel erg enthousiast over het nieuwe pand. Er is een modern pand verzezen waar het in elk jaargetijde goed werken is. Bovendien is er een pand neergezet dat duurzaam is en hiervoor zelfs een prijs heeft gewonnen. Het door architect Rudy Uytenhaak ontworpen gebouw heeft de “InLite Light in Architecture Prize” van het Australian Institute of Architects gewonnen.
- Chongqing: het nieuw geopende Consulaat is volgens de principes van Het Nieuwe Werk ingericht. Er is een ruimte voor startende bedrijven ingericht en een plek waar het Rotterdam Commercial Representative Office (RCRO) is gehuisvest.
- Damascus: in oktober 2014 liep het huurcontract van de kanselarij in Damascus af. Vanwege de situatie in Syrië werd besloten om de huur niet te verlengen en het pand af te stoten. Met medewerking van de laatste lokale medewerkers en RSO-MIO is de sluiting en overdracht aan de eigenaren in oktober 2014 afgerond. Een transport met meubilair uit de residentie is voor hergebruik naar Bujumbura gezonden.
- Erbil: er zijn twee appartementen gehuurd en er is een nieuwe locatie voor het kantoor gevonden.
- Hanoi: vanwege overtollige ruimte is de post verhuisd naar een nieuwe locatie die conform Het Nieuwe Werken is ingericht.
- Harare: op voorspraak van de post is door DBV besloten om de huidige residentie te verkopen en de huidige woning van de Plv. Chef de Poste als residentie in gebruik te nemen. Daarnaast wordt nog een overtollige personeelwoning afgestoten.
- Helsinki: gestart is het project gestart ‘werken aan huis’ door middel van herhuisvesting van de ambassade in een bijgebouw van de residentie.
- Lagos: hier wordt gewerkt aan verbetering van wonen, werken, beveiliging, en vindt een opwaardering plaats technische installaties en –infrastructuur van het ambassadekantoor. Streven is dit project in 2015 gereed te hebben.
- La Paz: Het pand van het voormalige ambassadegebouw is verkocht.
- Sanaa: Huisvesting van de uitgezonden staf is gerealiseerd op ambassadecompound (appartementen in de kanselarij en extra woonruimte in de residentie).

Naast deze projecten zijn in New Delhi, Boekarest, PV New York en Helsinki kunst- en (her)inrichtingsprojecten afgerond.

Koeriersdienst

De Diplomatieke Koeriersdienst (DK) verzorgt de verzending van dienstpost en dienstgoederen onder diplomatiek zegel naar de Nederlandse vertegenwoordigingen in het buitenland. In oktober 2014 zijn de richtlijnen met betrekking tot de verzending van privépost aangescherpt.

Kunstzaken

3W heeft een bijdrage geleverd aan de Nuclear Security Summit (24 en 25 maart 2014). De Nederlandse kunst die het World Forum verfraaide was samengesteld door de adviseur kunstzaken van 3W. Het Haags Gemeentemuseum leende 30 etsen van grafisch kunstenaar M.C. Escher uit. Verder kwamen er werken uit de collecties van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en van het ministerie van Buitenlandse Zaken: van oude meesters en Haagsche School tot Cobra en eigentijdse fotografie. In totaal hingen er 80 schilderijen en 60 foto's. Deze presentatie genereerde publiciteit in NRC, de Volkskrant, en diverse rapportages (radio-interview met de VPRO en een rapportage in Nieuwsuur). Op verzoek van de organisatie van de Global Conference on Cyberspace 2015 is een plan voorgelegd voor de uitleen van kunst aan het World Forum.

Vooruitkijkend naar het EU-voorzitterschap van Nederland in 2016 is de adviseur kunstzaken lid geworden van twee kunstadviescommissies ten behoeve van het creatieve- en cultuurtraject.

Personele dienstverlening

| 23 |

P-Direkt en Digitalisering P-dossiers

De overgang van BZ op P-Direkt heeft ook zijn weerslag gehad op de organisatie. 3W verzorgt door middel van de invoer in P-Direkt de administratieve registratie van lokaal personeel, attachés en civiele experts. Waar voorheen in maar één personeelsinformatiesysteem gegevens werden ingevoerd, is nu sprake van invoer in drie systemen. Daarnaast heeft de BZ-manager erg moeten wennen aan het feit dat hij/zij in P-Direkt deze workflows moest goedkeuren of en bij afwezigheid zijn/haar vervangingsrelatie moest inregelen. Deze aspecten hebben – zeker in het 1^e halfjaar van 2014 - geleid tot vertraging in de dienstverlening van 3W. 3W is er alert op dat het mogelijk verdwijnen van de HRO-rol (Human Resources Ondersteuner) bij de departementen in het kader van het P-Direkt project Optimaal Verbinden zijn weerslag kan hebben op de dienstverlening van 3W. Voor de werkzaamheden op het gebied van Personele Dienstverlening is het lastig dat er nog steeds geen sprake is van volledige digitalisering van de personeelsdossiers. Zo zijn de dossiers van alle lokale medewerkers op de posten nog steeds niet gedigitaliseerd. Dit strookt niet met Het Nieuwe Werken binnen 3W. In 2015 kunnen hopelijk stappen gezet worden.

PIIOAHB-beleidskader RSO's

In november is het PIIOAHB-beleidskader vastgesteld waarin is bepaald welke taken op het gebied van Personeel, Informatievoorziening, Inkoop, Organisatie, Algemeen, Huisvesting, Beveiliging centraal op het departement, regionaal bij de Regionale Service Organisaties (RSO's) of lokaal op de posten belegd worden. Het beleidskader heeft ook effect op 3W: taken rond declaraties buitenlandvergoedingen DBZV 2007, die nu nog op de posten of RSO's worden uitgevoerd, zullen worden overgeheveld naar 3W en een aantal taken met betrekking tot lokaal personeel zullen van 3W worden overgeheveld naar de RSO's.

Voorlichtingsbijeenkomsten

In 2014 verzorgde 3W voorbereidingscursussen voor ruim 100 ambtenaren en hun gezinsleden, uiteenlopend van acculturatiecursussen tot veiligheidscursussen en van loopbaancursussen voor de partner tot een cursus om de partner voor te bereiden op de 'Cycle of Change' waar hij/zij mee te maken krijgt in het buitenland.

Daarnaast zijn er in 2014 vier voorlichtingsbijeenkomsten verzorgd. De voorlichtingsbijeenkomst Eerste Plaatsing in het Buitenland was de best bezochte bijeenkomst met een opkomst van ongeveer 40 deelnemers van BZ, attachés en partners. Vanwege het belang van het thema Internationaal Onderwijs is een aparte bijeenkomst georganiseerd. De bijeenkomst ter oriëntatie op een plaatsing in het buitenland en de bijeenkomst oriëntatie op een Hoog Risico/Non-Family post werden vanwege matige belangstelling samengevoegd. De deelnemers waren heel enthousiast over de ontvangen informatie.

Een nieuw initiatief van 3W om selecteurs van attachés een voorlichtingsbijeenkomst te bieden waarbij specifieke aandachtspunten aan de orde komen bij de selectie van attachés, is met veel enthousiasme en waardering ontvangen. Als aandachtspunten kan worden gedacht aan de partnerproblematiek, kinderen, veiligheid en gezondheid. De Thuisfrontdag voor familieleden van ambtenaren geplaatst op een non-family post, werd vanwege geringe belangstelling geannuleerd. De bijeenkomst Terugkeer naar Nederland werd uiteindelijk voor een klein gezelschap georganiseerd.

3W zal op termijn en in overleg met HDPO moeten bezien of de juiste voorlichtingsbijeenkomsten worden gegeven en of de vorm aansluit bij de behoefte.

Postrapporten nieuwe stijl

Met de komst van 3W, het toenemende aantal posten met een minimale bezetting van uitgezonden medewerkers en de toegang tot goede en actuele informatie op het internet, is besloten tot wijziging van het format van de postrapporten. Het is van groot belang dat medewerkers bij hun eerste oriëntatie beschikken over actuele en juiste informatie. In de postrapporten staan onderwerpen die in de eerste plaats meetellen tot het besluit belangstelling kenbaar te maken voor een plaatsing op een bepaalde post, zoals veiligheid, gezondheid, partner en kinderen (diplomatieke status, werkmogelijkheden en onderwijs). Daarnaast is gekozen om van de ECA Country Profile Reports gebruik te gaan maken: zij bieden uitgebreide informatie over de hierboven genoemde onderwerpen. De informatie wordt periodiek aangeleverd via surveys door onze eigen posten, andere ambassades en internationale organisaties aan ECA in Londen. Een link naar deze rapporten is te vinden op iedere pagina van de postrapporten.

Cruciale informatie over landen die niet via andere kanalen beschikbaar is, wordt op verzoek van de posten toegevoegd op de betreffende pagina 'Postspecifieke informatie'. Let wel, 3W plaatst alleen "exclusieve" (elders niet vindbare) informatie.

Vorbereiding uitzending attachés

In 2014 hebben 63 attachés de 3W wasstraat bezocht. De 'wasstraat' staat voor een bezoek aan 3W waarbij onderstaande diensten opeenvolgend worden geleverd. De attaché en de gezinsleden vragen bij de 3W balie de diplomatieke paspoorten aan, en, indien nodig, wordt de visumaanvraag ingediend. Aansluitend volgt het voorbereidingsgesprek m.b.t. de buitenlandvergoedingen, de verhuizing en andere financiële kwesties, daarna volgt een gesprek over de meer gezinsgerelateerde onderwerpen, zoals onderwijs voor de kinderen, de (on)mogelijkheden voor partners om te werken in het buitenland, uitleg over af te sluiten verzekeringen en de diplomatieke status van de ambtenaar en diens gezin in het buitenland. De attaché en de partner worden wegwijs gemaakt op het Rijksportaal van 3W waar relevante informatie is opgenomen.

Na deze gesprekken ontvangt de attaché bij de 3W balie de citrix key en wordt in voorkomende gevallen een BZ-account aangevraagd met behulp waarvan de attaché zelf

alle processen voor het vertrek naar het buitenland (via digitale formulieren), in gang kan zetten. De citrix key geeft toegang tot alle informatie op Rijksportaal 3W, zodat die thuis nog eens rustig nagelezen kan worden. Het 'wasprogramma' duurt ongeveer 2 uur. Begin 2015 is ook een verkort programma ingericht voor de tijdelijke attachés die korter dan een jaar op een post worden geplaatst.

Interdepartementale Attaché Cursus

In 2014 heeft 3W drie Interdepartementale Attaché Cursussen aangeboden (IAC), waarvan er twee werden ondersteund door Instituut Defensie Leergangen van de Nederlandse Defensie Academie (IDL/NLDA) en een cursus door Instituut Clingendael. De beoordeling van deze cursussen was heel positief.

De appreciaties waren: nuttig, informatie-uitwisseling onderling, inhoudelijk goed programma, kennismaken met gelijkgestemden, leren van elkaars vragen, praktische informatie. De hoogste scores kregen het etiquette diner/lunch en interculturele communicatie en - vaardigheden.

De pilot om ook ambtenaren die vanuit een vakdepartement worden gedetacheerd op een BZ-functie op een post deel te laten nemen aan de IAC, was succesvol. In het interdepartementale Attachénotitie overleg onder leiding van HDPO is daarom besloten deze groep - die doorgaans voor het eerst op een ambassade in het buitenland gaat werken -, standaard in de cursus op te nemen.

In 2015 worden in beginsel weer drie IAC cursussen georganiseerd.

Facebookgroep en klankbordgroep voor partners

Speciaal voor partners van internationaal overplaatsbare Rijksambtenaren heeft 3W in samenwerking met Hoofddirectie Personeel en Organisatie (HDPO) van BZ een Facebookgroep geopend. De besloten Facebookgroep fungeert als trefpunt voor partners om direct met elkaar in contact te komen en informatie en ervaringen met elkaar te delen, en is te vinden onder de naam Partners van (uitgezonden) Rijksambtenaren. Per 31 december 2014 hadden al ruim 170 partners zich aangemeld. Door middel van deze Facebookgroep bieden wij een moderne communicatievorm aan die aansluit bij de behoeften van partners. Daarnaast is er eind 2014 een klankbordgroep van partners, HDPO en 3W opgericht om met elkaar in gesprek te gaan over de invulling van partnerondersteuning in de toekomst.

| 25 |

Caribisch Team

Sinds 1 mei 2014 maakt het Caribisch Team (CT) onderdeel uit van 3W. Vanaf het moment van transitie waren direct al enkele synergievoordelen zichtbaar, en in 2015 zal 3W stappen nemen naar een verdergaande integratie van het Caribisch Team binnen de organisatie.

Het CT verzorgt de uitzendingen van een diverse groep medewerkers naar het Caribisch deel van het Koninkrijk. Sinds de staatkundige hervorming van 2010 omvat het Caribisch deel van het Koninkrijk de landen Aruba, Curaçao en Sint Maarten en de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba.

Managementinformatie buitenlandse dienstreizen

3W levert desgevraagd managementinformatie op het gebied van buitenlandse dienstreizen. Een dergelijke rapportage kan informatie gegeven worden over gemiste en behaalde besparingen, vooruitboektermijnen etc. Deze rapportages zijn in 2014 met diverse directies van BZ besproken zodoende slimmer en kostenefficiënter te reizen. De rapportages voorzien van toelichting kunnen op aanvraag ook aan andere departementen geleverd worden die zijn aangesloten bij cluster 1 (VCK), en zijn dan complementair aan de rapportages die de reisagent aan de departementen periodiek verstrekt, zoals contractueel met 3W is afgesproken.

Travel en Expense Management (TEM)

In samenwerking met diverse departementen is 3W gestart met het ontwikkelen van een nieuwe rijksbrede applicatie om dienstreizen van en naar het buitenland te faciliteren. Travel en Expense Management (TEM) biedt de reiziger de mogelijkheid direct en zelfstandig buitenlandse dienstreizen en declaraties te regelen en te bewaken. TEM past in de huidige beweging naar een compactere overheid waarbij de medewerker zelfstandig opereert. TEM zal in loop van 2015 gefaseerd binnen BZ worden uitgerold en vanaf 2016 gefaseerd over de overige departementen. Ultimo 2014 heeft een Gateway Review op TEM plaatsgevonden. Ook de Auditdienst Rijk (ADR) heeft onderzoek gedaan naar dit project.

Overvliegvergunningen en visumafgifte

2014 kende de wereld een groot aantal internationale crises en dramatische gebeurtenissen, zoals de ramp met de MH17, Mali en de evacuatie van Nederlanders uit Zuid-Soedan. Hierdoor hebben 3W-medewerkers belast met de aanvraag van overvliegvergunningen en diplomatieke visa het erg druk gehad. Het aantal uitgaande vluchten vertoonde in de tweede helft van 2014 een aanzienlijke toename.

Lokaal personeel

In 2014 zijn er 109 loononderzoeken uitgevoerd, hiervan zijn er per 31 december 2014 voor 98 landen concept-loonschalen aan de Ambassadeurs verstuurd ter raadpleging van hun medezeggenschapsorgaan. De medezeggenschapsorganen van 78 landen hebben positief geadviseerd over de nieuwe loonschalen per 1 januari 2014. Van 13 posten werd een negatief advies ontvangen, 3 posten kennen geen medezeggenschapstraject en van 4 posten was eind 2014 nog geen advies ontvangen. Tevens is voor 5 posten een tweede onderzoek uitgevoerd, 3 zijn ter advisering aan de post voorgelegd en hierop is door het medezeggenschapsorgaan positief advies uitgebracht. In 2014 zijn in overeenstemming met de vakbonden in het GO/BZ uiteindelijk voor 77 landen de loonschalen per 1 januari 2014 vastgesteld. Voor de overige landen zal dat in 2015 gebeuren. Het streven om alle loonschalen per 1 januari 2014 ook daadwerkelijk vast te kunnen stellen is helaas ook in 2014 niet gerealiseerd.

Het ministerie van EZ heeft in samenwerking met BZ en 3W naar mogelijkheden gezocht om het personeel van de bestaande Netherlands Business Support Offices (NBSO's) onder de Rechtspositieregeling lokaal indienstgenomen werknemers (Rrlok) voorwaarden te brengen. Per 1 juli 2014 zijn wereldwijd 19 NBSO's geformaliseerd met 35 Fte's. Na afloop van de bestaande tijdelijke contracten worden deze omgezet naar een Rrlok-contract. In 2014 is dit gerealiseerd voor de helft van de contracten en de andere helft volgt in 2015.

Per 1 januari 2014 heeft de implementatie plaatsgevonden van de secretariael administratieve pool op de posten. Lokale administratieve krachten van de ministeries Economische Zaken en Defensie zijn als gevolg van de Attachénotitie een BZ-contract aangeboden (met andere ministeries worden de gesprekken in 2015 voortgezet).

Postuitwerkingen

In 2014 zijn 17 wijzigingen van een postuitwerking vastgesteld. Er zijn 3 nieuwe postuitwerkingen voor onbepaalde tijd vastgesteld. Begin 2015 zijn er nog 31 wijzigingsvoorstellen en 5 concept postuitwerkingen voor onbepaalde tijd in behandeling. Eind 2014 zijn alle postuitwerkingen (en loonschalen) gepubliceerd op het Rijksportaal.

Werken bij de EU

WerkenbijdeEU.nl besteedde in 2014 aandacht aan verschillende wervingsrondes van de EU, de zogenaamde concoursen en aan traineeships bij de EU. WerkenbijdeEU.nl organiseerde meerdere voorlichtingsbijeenkomsten (Meet & Greets), gericht op verschillende doelgroepen. De meeste aandacht ging uit naar het concours voor startende beleidsmedewerkers. Daaraan deden in 2014 ruim 600 Nederlanders mee waarvan er

uiteindelijk 13 werden toegelaten tot de volgende ronde. Aan deze kandidaten heeft WerkenbijdeEU.nl een meerdaagse voorbereidende training aangeboden.

Via berichten en advertenties op sociale media, via de nieuwsbrief van WerkenbijdeEU.nl en via carrièreplatforms werd de doelgroep bereikt wat succesvol was, zo bleek uit de opkomst bij de georganiseerde evenementen: de drie georganiseerde Meet & Greets waren ruim van tevoren volgeboekt. De Europese instellingen streven naar een flexibeler personeelsbestand. Daarom daalt het aantal ambtenaren in vaste dienst en stijgt het aantal tijdelijke aanstellingen. WerkenbijdeEU.nl zou op deze tijdelijke functies ook graag meer Nederlanders zien en is in 2014 interdepartementaal overleg gestart om gezamenlijk te bepalen welke EU-instellingen en –agentschappen daarbij voorrang moeten krijgen.

De website WerkenbijdeEU.nl is aan vernieuwing toe. In opdracht van de personeelsdienst van Buitenlandse Zaken worden voorbereidingen getroffen de website onder te brengen bij het Ministerie van Algemene Zaken, waar een centraal platform gecreëerd moet worden voor alle vacatures van WerkenbijdeEU, Civiele en korte Missies en internationale functies.

Civiele missies en verkiezingswaarneming

2014 werd overheerst door de gebeurtenissen in Oekraïne: er waren namens de Europese Unie (EU) en de Organisatie voor Veiligheid en Samenwerking in Europa (OVSE) veel missies, bestaande uit onder meer experts en verkiezingswaarnemers. De gijzeling van twee civiele experts heeft voor de nodige hectiek gezorgd. Ook voor andere missies (Palestijnse gebieden en Afrika) was 2014 een roerig jaar. In een aantal andere landen, zoals Kosovo en Georgië, was het redelijk stabiel. Het aantal missies naar deze twee landen is minder geworden.

Het team Civiele missies en verkiezingswaarneming had een grote wervingsronde gestart om het bestand weer aan te vullen met experts en verkiezingswaarnemers.



4.

Dienstverlening

Dienstverlening

De organisatie van 3W heeft een bijzonder karakter vanwege de brede scope van (integrale) dienstverlening.

De afdeling VAM (vraag- en aanbodmanagement) van 3W heeft als belangrijkste taak het bij elkaar brengen van vraag en aanbod door het coördineren van vraag- en leveringsprocessen en het sturen op adequate levering van producten en diensten en producten vanuit verschillende backoffices. Met alle afnemers van 3W worden Dienstverleningsafspraken (DVA) afgesloten. In 2014 is gekozen voor een DVA met een generiek deel dat loopt tot het moment dat er wijzigingen nodig zijn naar aanleiding van een ontwikkeling of op verzoek van de opdrachtgevers. Daarnaast is er een specifiek deel waarin de opdrachtgevers de afname van producten- en diensten kunnen aangeven en eventueel hun wensen voor maatwerk kenbaar kunnen maken.

Afnemersoverleg

In 2014 heeft drie keer een afnemersoverleg plaatsgevonden. Deze bijeenkomsten staan onder voorzitterschap van Ben Hendriksen, hoofd van de afdeling VAM van 3W. In deze overleggen worden de ontwikkelingen binnen 3W besproken en aan het OGO voor te leggen documenten voorbereid. Tevens zijn onder andere aan de orde geweest de nieuwe producten- en dienstencatalogus (PDC), de voorbereidingscursussen 2014, Travel and Expense Management, het Intern klanttevredenheidsonderzoek, het rapportagemodel, de opzet van de DVA 2015, het kostprijsmodel, het leveranciersmanagement en het rapportagemodel.

| 29 |

Het afnemersoverleg bestaat uit vertegenwoordigers van alle (overheids)organisaties, waarmee 3W dienstverleningsafspraken maakt. De afnemers zijn (in willekeurige volgorde): de ministeries van Financiën, Veiligheid en Justitie, Defensie, Economische Zaken, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Infrastructuur en Milieu, Onderwijs Cultuur en Wetenschap, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Nationale Politie en de SVB.

IKTO 2014 & Stakeholderonderzoek van 3W

In november 2014 heeft het Intern klanttevredenheidsonderzoek (IKTO) en stakeholdersonderzoek plaatsgevonden. Begin januari 2015 werden de resultaten en analyse aan het management van 3W gepresenteerd. De actieplannen die hieruit voortkomen, vormen het uitgangspunt voor de optimalisering van de dienstverlening.

Klachten en complimenten

3W hecht aan een goede dienstverlening en daarom wordt zo goed mogelijk rekening gehouden met de eisen en wensen van de klanten en wordt feedback op prijs gesteld. Doorgaans zullen verschillen over de levering van een product of dienst in onderling overleg tussen de klant en 3W worden opgelost.

Toch kan het voorkomen dat een klacht van een klant – ook na overleg met 3W - nog niet naar tevredenheid is opgelost. In die gevallen is het mogelijk om een klacht in te dienen. Hiervoor is een klachtenreglement opgesteld. Als de klant niet tevreden is over de levering van een product of dienst of over de wijze waarop hij/zij behandeld is, dan kan dit kenbaar worden gemaakt via een digitaal klachtenformulier.

Afnameoverzicht

3W heeft met alle afnemers dienstverleningsafspraken (DVA) gemaakt. Deze DVA's zijn afgesloten voor de periode van één jaar. Hierin is afgesproken wat de klant aan producten en diensten afneemt van 3W. Een overzicht hiervan is te vinden op de 3W website op het Rijksportaal.

Het overzicht is niet alleen interessant voor onze klanten maar ook voor onze backoffices die in één oogopslag kunnen zien welke klant wat afneemt. Een aanvraag voor bepaalde dienstverlening kan dan ook snel en adequaat afgehandeld worden.

Afb. 2: Afnameoverzicht

| 30 |

Afnemers	Voorlichtingsbijeenkomsten en voorbereidingscursussen	Medische keuringen	Buitenland vergoedingen	Verhuizingen	Vaccinaties en advies bij dienstreizen	Persoonlijke Ontwikkeling Partner	Global Connection	Dienst-reizen	Post en goederen-vervoer	Video-conferencing
Ministerie BZK I en II	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ministerie BZ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ministerie DEF	x		x					x	x	x
Ministerie OCW	x	x	x	x	x			x	x	
Ministerie I&M	x	x	x	x		x		x	x	
Ministerie FIN	x	x	x			x		x	x	
Douane	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Belastingdienst	x	x	x	x				x		
Ministerie VWS	x	x	x	x				x	x	
SVB	x	x	x	x	x	x	x		x	
Ministerie SZW	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Ministerie AZ			x					x		
Ministerie EZ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Ministerie V&J (naar onderdeel):										
DEIA	x	n.n.b.	x	x	n.n.b.				x	
DTV	x	x	x	x		x	x		x	x
IND	x		x	x					x	x
DGPOL	x	x	x	x		x			x	



5.

Financiën

Financiën

In 2014 werd 3W zelfstandig budgethouder van de budgetten die bij de producten en diensten horen.

Vanaf 2015 moet volgens de afspraken tussen Financieel Economische Zaken (FEZ) van BZ en 3W inhoud gegeven worden aan de nieuwe invulling van de control rol, die voortvloeit uit het advies van de Auditdienst Rijk (ADR) van maart 2014. Kern is een bredere rol vanuit control die eerder in het proces wordt ingezet. Een met FEZ afgestemd veranderplan biedt hiervoor een kader, dat parallel loopt met de BZ-brede beweging TFF (Toekomst Financiële Functie). Dit is uiteraard een meerjarig groeitraject.

Financieeloverzicht

Omschrijving	Bedrag	PDC
Betaalde vergoedingen DBZV	41 miljoen euro	1.1
Overige vergoedingen uitgezonden personeel	20 miljoen euro	1.1.2
Uitgaven en retourontvangsten aanloopvoorschotten	3 miljoen euro	1.1.3
Kosten verhuizingen uitgezonden personeel	6 miljoen euro	2
Kosten geneeskundige begeleiding	0,4 miljoen euro	3.3
Kosten professionele ontwikkeling partners	0,1 miljoen euro	3.4
Overige kosten lokaal personeel	22 miljoen euro	4
Kosten post- en goederenvervoer	3 miljoen euro	6
Kosten investeringen huisvesting buitenland	12 miljoen euro	8.3
Opbrengst verkopen huisvesting buitenland	11 miljoen euro	8.4
Kosten huren huisvesting buitenland	26 miljoen euro	8.4
Kosten planmatig onderhoud huisvesting	5 miljoen euro	8.5
Kosten crisismateriaal	0,2 miljoen euro	9
Kosten internationale dienstreizen	29 miljoen euro	11.1
Kosten formatie 3W	8 miljoen euro	n.v.t.

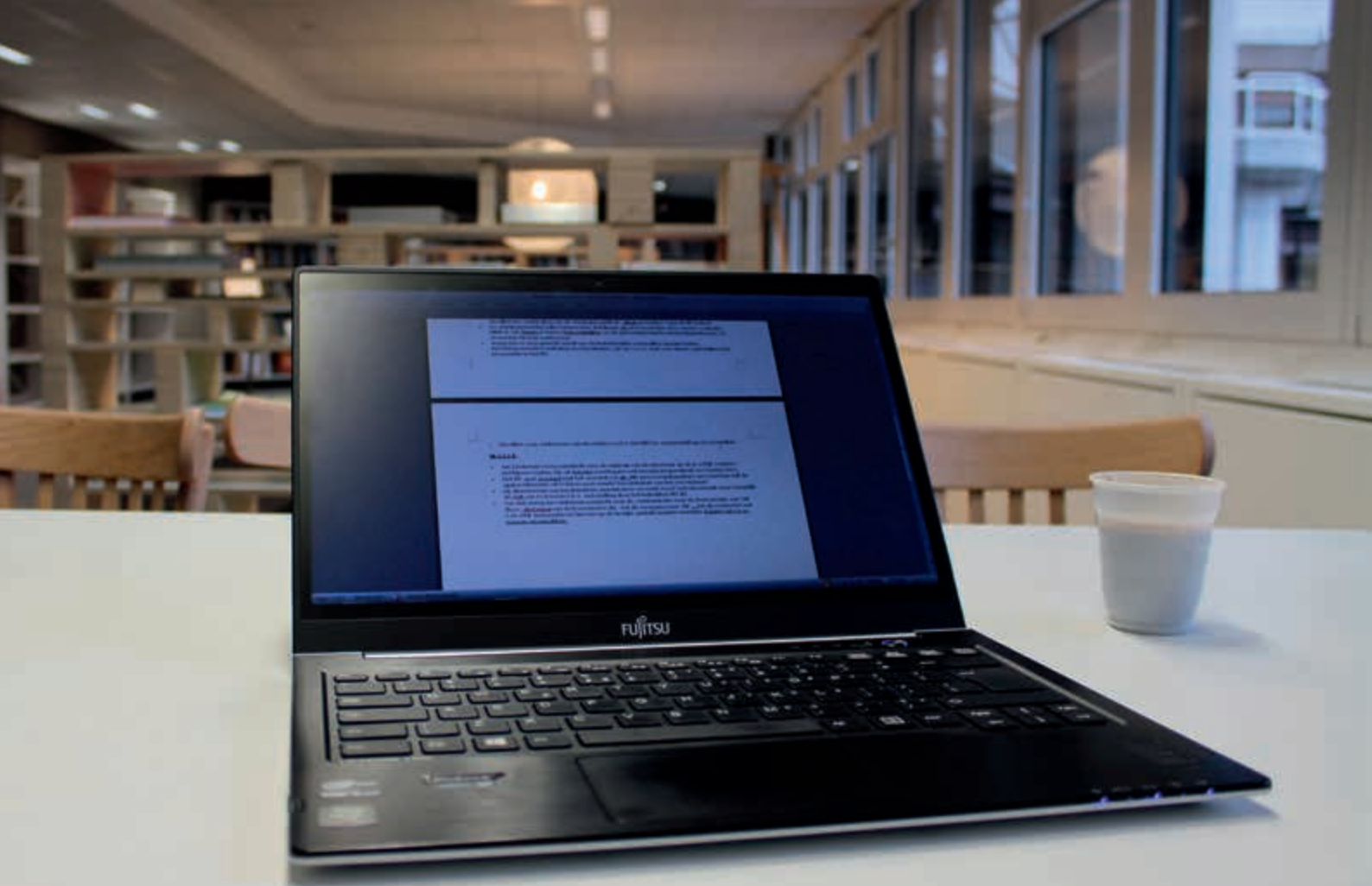
| 33 |

Taakstelling

Op 3W rust de komende jaren een forse personele taakstelling. Deze taakstelling zal mogelijk gemaakt moeten worden door verdere procesoptimalisatie, digitalisering van werkprocessen en uitbesteding van taken. Ook zal 3W aan de opdrachtgevers aangeven waar de kaders en de uitvoering soberder en eenvoudiger kunnen, waarbij standaardisatie zoveel mogelijk wordt nagestreefd.

Reisagent VCK

In het contract met de reisagent VCK is afgesproken dat jaarlijks alle commissies die VCK ontvangt van luchtvaartmaatschappijen, hotels etc. terugstort naar 3W. Dit bedrag wordt vervolgens via een in het Opdrachtgeversoverleg vastgestelde verdeelsleutel gerestitueerd aan de vakdepartementen. Over 2013 is 522.622 euro retour ontvangen, waarvan na aftrek van de te verrekenen prestatievergoeding aan VCK 353.639 euro resteert ter verdeling aan de departementen. Deze verdeling vindt binnenkort plaats. De terugbetaling over 2014 wordt in het tweede kwartaal van 2015 verwacht.



6.

Kengetallen

Kengetallen

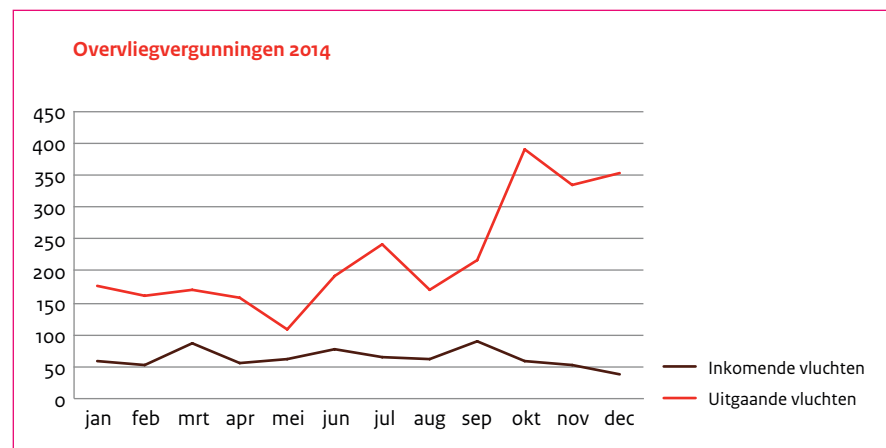
In dit hoofdstuk zijn de kengetallen weergegeven van producten en diensten van 3W. 2014 is het eerste volledige kalenderjaar van 3W.

Goed werkgeverschap

3W heeft in 2014 functionerings- en/of startgesprekken gevoerd met meer dan 80% van de medewerkers. 3W streeft naar een ziekteverzuimpercentage conform de Verbaan-norm met een daarop afgestemd verzuimbeleid.

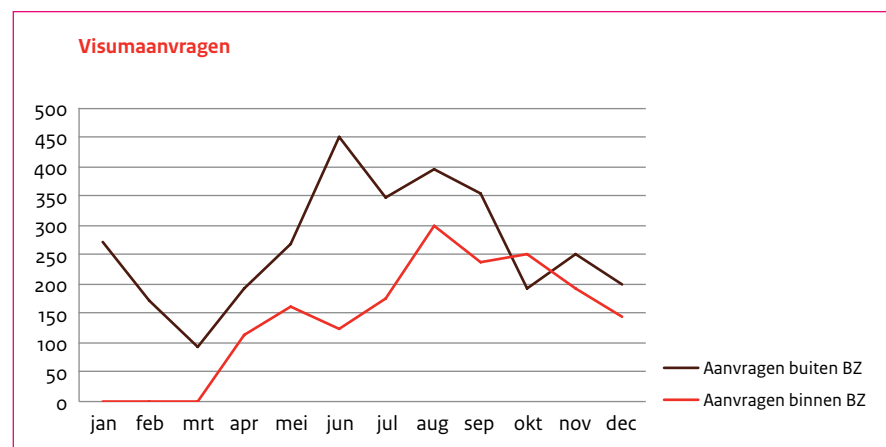
Overvliegvergunningen

2014 kende een groot aantal crises. Het aantal uitgaande vluchtbewegingen is drastisch toegenomen in de tweede helft van het jaar, vooral vanwege de ramp met de MH17 en de militaire deelname van Nederland aan de Irak-missie. In totaal zijn er 762 inkomende en 2.671 uitgaande vluchten geregistreerd.



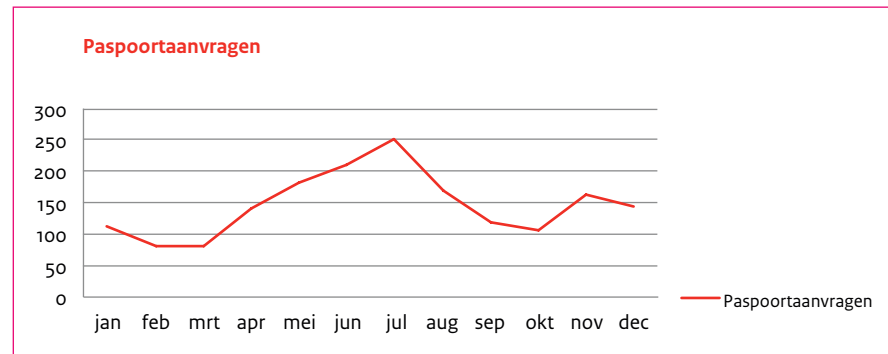
Visumafdeling

In onderstaande tabel zijn de baliehandelingen van de visumafdeling vastgelegd. Aangezien de overplaatsingen van ambtenaren vooral in de zomermaanden plaatsvinden, vinden de meeste handelingen in die periode plaats. Binnen BZ zijn 1.521 visumaanvragen behandeld. Het aantal aanvragen van buiten BZ is 3.088. In de periode januari t/m maart zijn de aantallen van binnen BZ opgenomen in de aantallen van buiten BZ, omdat vanaf april de tellingen gescheiden werden verricht.



Paspoortafdeling

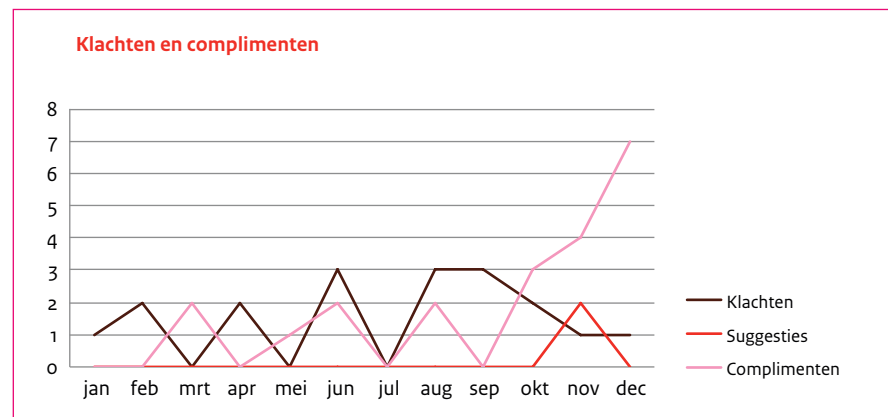
Ook in de tabel van de fluctuaties met betrekking tot de paspoortafgifte is waar te nemen dat de zomermaanden de piekperiode is vanwege de overplaatsingsronde. In totaal zijn er 1.758 aanvragen geregistreerd.



Klachten en complimenten

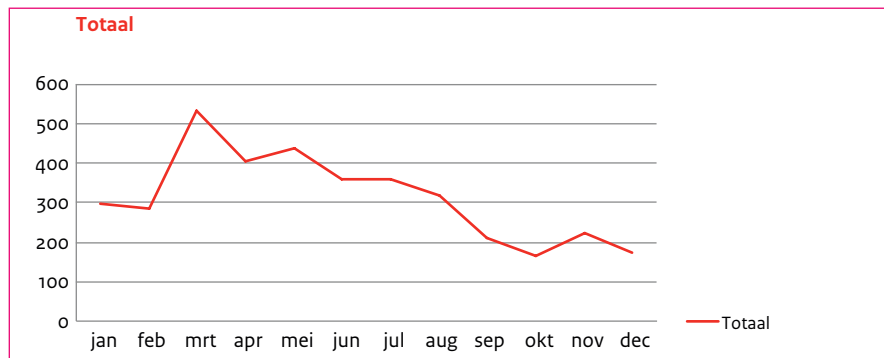
Om de dienstverlening continu te kunnen verbeteren is 3W vanaf 2014 gestart met het registreren van klachten en complimenten. Vanaf mei 2014 is er ook de mogelijkheid om via de 3W site klachten, complimenten en suggesties in te dienen. Een klachten- en complimentenprocedure is ontwikkeld om een goede afhandeling te waarborgen. Klachten gingen onder andere over diplomatieke koerier, verhuizingen (externe leverancier), een niet op tijd ontvangen vergoeding buitenland.

Complimenten werden ontvangen over de dienstverlening van 3W en de alerte en efficiënte werkwijze.



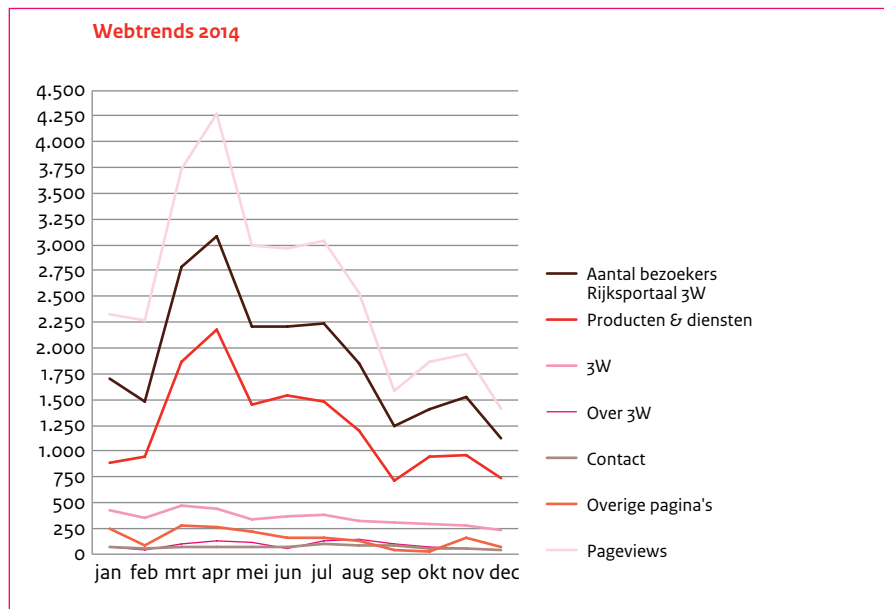
Dienstverlening Servicedesk

In onderstaand overzicht zijn de vragen opgenomen die door de medewerkers van de servicedesk zijn afgehandeld via de telefoon, per mail of een persoonlijk gesprek. In totaal zijn er 2.728 vragen en aanvragen geregistreerd. De diensten zijn bijvoorbeeld dienstreizen, huisvesting inkoop en voorbereiding op een plaatsing. De dalende trend in het aantal vragen wijst er mogelijk op dat de klant de informatie op het Rijksportaal van 3W beter weet te vinden. Het aantal vragen in de maanden maart tot en met mei heeft te maken met de voorbereiding van de overplaatsingsronde in de zomer. De piek in maart wordt veroorzaakt doordat de overplaatsingen in die maand bekend worden gemaakt.



Webtrends

Overzicht van bezoekgegevens van het digitale loket van 3W over het jaar 2014. Ook in de bezoekersaantallen van het Rijksportaal 3W is voorafgaand aan de overplaatsingsronde waarneembaar dat de informatievraag hoog is in de maanden maart tot en met mei.

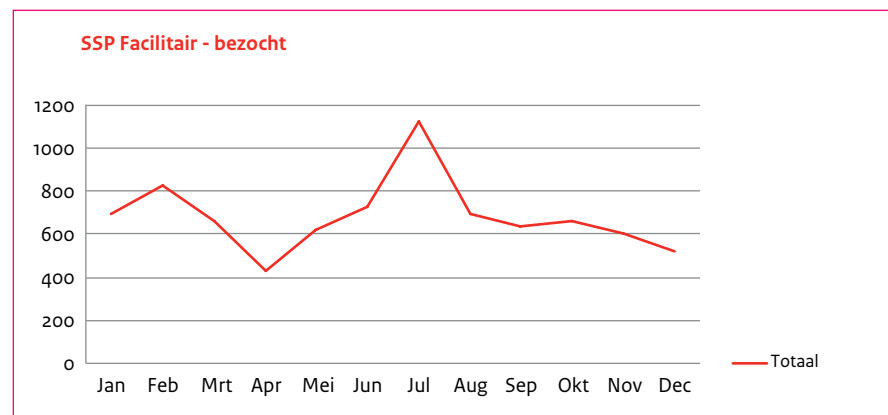
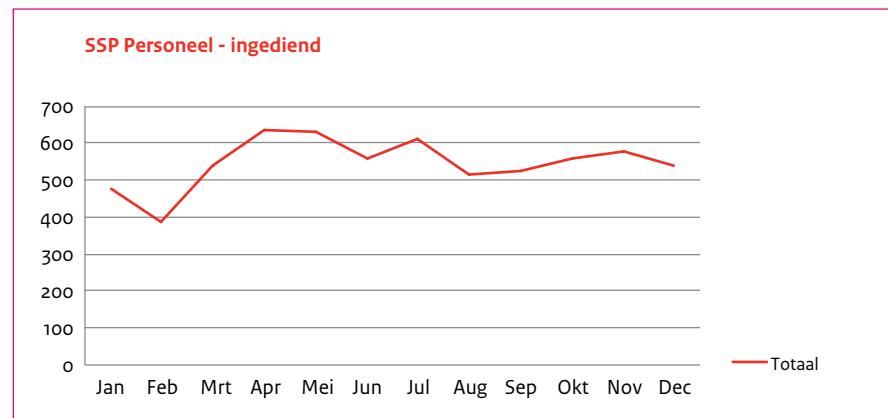
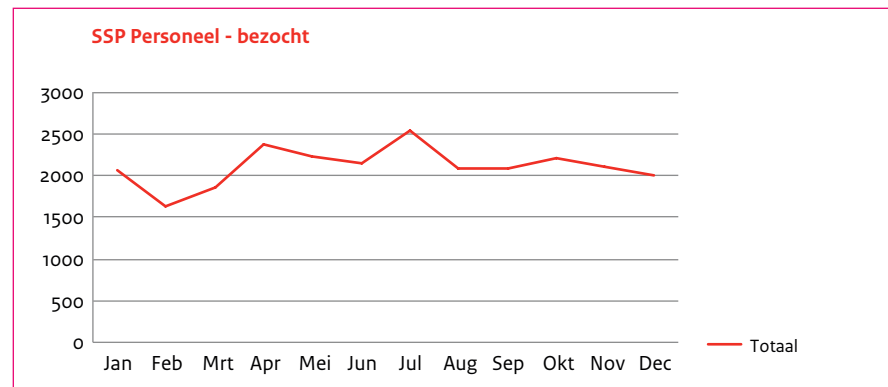


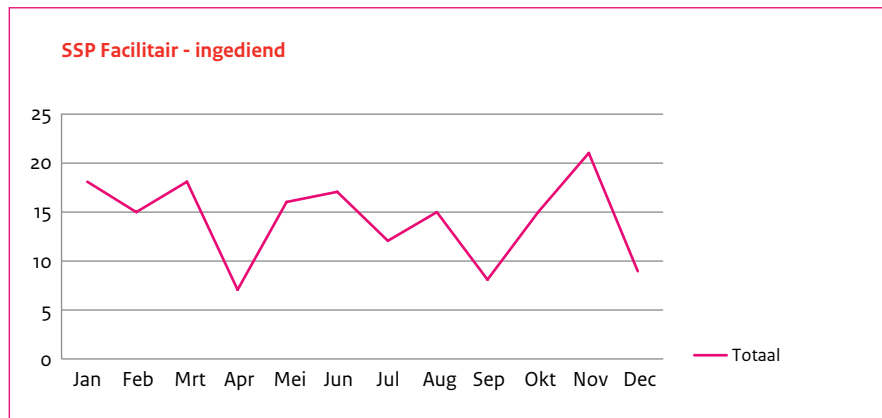
Self Service Portal

Via het Self Service Portal worden diensten en producten van 3W aangevraagd die naar personeel en facilitair zijn opgesplitst. 'Bezocht' betekent dat een klant de diensten in het portaal heeft bekeken. Bij 'ingediend' is er een product of dienst besteld, of is er een vraag gesteld.

In totaal hebben 25.300 klanten het Self Service Portal Personeel bezocht. 6.549 formulieren zijn ingediend met betrekking tot personele dienstverlening. Het Self Service Portal Facilitair heeft 8.190 bezoekers ontvangen. Het gebruik van digitale formulieren voor de diensten die onder de facilitaire noemer worden aangeboden, is nog bijzonder gering. Veel communicatie in dit veld tussen 3W en de posten (vooral gerelateerd aan huisvesting), vindt van oudsher telefonisch plaats dan wel per e-mail. Een belangrijk deel van de dienstverlening m.b.t. huisvesting leent zich niet voor het gebruik van digitale formulieren. In 2015 wordt meer aandacht besteed aan het stimuleren van het gebruik van digitale formulieren facilitair.

| 38 |





WerkenbijdeEU

De kengetallen van het WerkenbijdeEU zijn:

- De aantallen bezoekers aan de Meet & Greet:
 - Meet & Greet EU-traineeships 16 januari: 180 (capaciteit 180)
 - Meet & Greet EU-concours 29 maart: 422 (capaciteit 450)
 - Infobijeenkomst EU-concours Rijksdoelgroep 4 april: 88 (capaciteit: 90)
- De aantallen deelnemers aan de trainingen:

Concours voor startende beleidsmedewerkers (AD5) (uitgeschreven in 2014: EPSO/AD/276/14): 9 (van de 13 Nederlanders die waren toegelaten tot AC)
- De aantallen laureaten (die bekend zijn geworden in 2014, van concoursen voor academici):
 - Herhaling concours startende beleidsmedewerkers (AD5) 2010 (uitgeschreven in 2013: EPSO/AD/177/13): 6 (1,99% van in totaal 302)
 - Specialistenconкурс macro-economen en financieel economen (AD7) (uitgeschreven in 2013: EPSO/AD/249/13): 3 (4,55% van in totaal 66)
 - Vertalersconкурс Nederlandse taal (uitgeschreven in 2013: EPSO/AD/265/13): 13 (37,14% van in totaal 35)
 - Jurist-vertalers Nederlandse taal voor het Hof van Justitie (uitgeschreven in 2013: EPSO/AD/269/13): 3 (37,5% van in totaal 8)
- Bezoekersaantallen website:

148.296 (totaal aantal bezoeken aan website over de periode 1 januari 2014 – 31 december 2014). Nieuwe bezoekers 100.048 (67,47%). Terugkerende bezoekers 48.248 (32,53%).

Diplomatieke Koeriersdienst

In 2014 heeft de koeriersdienst 10.102 diplomatieke vrachtzendingen van en naar de posten verzonden. Het totaal aantal koerierszendingen dat over de wereld is gegaan is 1.170.

Type zending	Aantal
Diplomatieke vrachtzendingen van BZ naar de posten	6.376
Diplomatieke vrachtzendingen van de posten naar BZ	3.726
Diplomatieke koerierszendingen van BZ naar de posten	868
Diplomatieke koerierszendingen van de posten naar BZ	302



7.

Doorkijk naar 2015

Doorkijk naar 2015

Ook in 2015 zal 3W nog sterk in ontwikkeling zijn. Vooral de prioriteiten waarop 3W grotendeels zelf invloed kan uitoefenen, vormen de kaders van de managementafspraken tussen 3W en opdrachtgever (SG). Een belangrijk onderdeel daarvan is de pilotrol die 3W wil innemen bij het nieuwe personeelsbeleid: de concretisering van strategische personeelsplanning is daarbij een cruciaal element.

De eigenaar van 3W is de SG van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. 3W past de kernwaarden van BZ als volgt toe:

- Samenwerken met de rijksbrede opdrachtgevers om te komen tot betere dienstverlening;
- Verantwoordelijkheid nemen door binnen de gestelde kaders de diensten uit te voeren, en
- Resultaatgericht werken door optimale inrichting van de werkprocessen.

De grootste organisatieveranderingen zijn achter de rug en het jaar 2015 en de jaren daarna zullen voor 3W in het teken staan van verdere procesoptimalisatie, ook in organisatorisch opzicht.

Het project Travel and Expense Management (TEM) voor de ondersteuning van buitenlandse dienstreizen zal veel aandacht vragen. Het gaat hierbij niet alleen om een ICT-verandering, maar ook om een wezenlijke aanpassing in de dienstverlenende en ondersteunende processen voor de organisaties die gaan aansluiten. In 2015 zal eerst een pilot binnen BZ en in 2016 op kleine schaal met een aantal andere departementen uitgevoerd worden.

| 41 |

Prioriteiten en posterioriteiten

3W kent als uitvoeringsorganisatie geen prioriteiten op beleidsgebied. Wel is er sprake van verzoeken door 3W aan de directies die beleidsvormend of kaderstellend zijn in de bedrijfsvoering om op onderdelen over het beleid te besluiten of om kaders aan te geven. Federatieve toegang (de voor 3W noodzakelijke vereenvoudigde toegang tot het rijksportaal, dus aanloggen zonder de citrix key) ten behoeve van de andere departementen is een prioriteit voor 3W, omdat ze de dienstverlening van de organisatie negatief kan beïnvloeden.

3W is op veel terreinen adviserend vanuit de uitvoering. Op onderstaande projecten draagt 3W proactief bij:

- Modernisering Dienst Buitenlandse Zaken Voorzieningsstelsel 2007 (DBZV);
- Uitvoering project fiscalisering zodat per 1 januari 2016 de belastingaangiften en jaaropgaven van lokale medewerkers (die in NL belastingplichtig zijn) worden verzorgd;
- Doorontwikkeling bekostiging volgens SGO5 principes (Herinrichting Governance Bedrijfsvoering Rijk);
- Optimalisering van de afstemming tussen de bouwprocessen en inrichting (bricks) inclusief de implementatie van HNW (behaviour) en IT (bytes) waardoor acceptatie op de posten kan verbeteren;
- Besluitvorming over uitbesteding van bouwkundig en installatietechnisch beheer op panden;
- Evaluatie van het nieuwe beleid van de post- en koeriersdiensten in februari 2015;
- De prioriteiten vanuit de uitvoering binnen 3W en door de organisatie zelf beïnvloedbaar:
- Invullen FTE taakstelling (2016-2018);
- Transitie Controlerol op basis van het advies van de Auditdienst Rijk (ADR).

De controlefunctie wordt als adviseur bedrijfsvoering breder en eerder in het proces betrokken;

- Verbeteringen van het Real Estate Management Informatie Systeem (Remis) benutten voor een slimmere procesinrichting en betere sturingsinformatie;
- Uitvoering project Travel and Expensemanagement (TEM) voor Rijksbrede dienstreizen met als pilot de uitrol binnen BZ en daarna de rijksbrede uitrol;
- Doorontwikkeling 3W-rapportagemodel;
- Feedback uit het intern klanttevredenheidsonderzoek (IKTO 2014) benutten voor kwaliteitsverbetering dienstverlening en rapportagemodel.
- 3W-breed verder optimaliseren van de processen monitoring, besluitvorming, rapporteren en het gebruik van digitale formulieren;
- Overstappen op SharePoint (24/7 Plaza);
- Integratie clusters 3W/PD/VVV (Voorbereiding, Verhuizing, Vergoedingen) en 3W/PD/CT (Caribisch Team): producten, werkwijzen en gebruik systemen zoals P-Direkt, Self Service Portal en Rijksportaal.

Colofon

Een uitgave van:
Ministerie van Buitenlandse Zaken
3W | Wereldwijd Werken
Postbus 20061
2500 EB Den Haag

E-mailadres: 3W@minbuza.nl
Telefoon: 070 348 4333
Servicedesk: 02D13, Bezuidenhoutseweg 67
Openingstijden: op werkdagen van 08.30 - 16.00 uur

Rijksportal BZ > Home > Organisatie > BZ > 3W | WereldWijd Werken

www.rijksoverheid.nl

Samenstelling: Jan Willem van Capelleveen (Contentbeheerder 3W)

Vormgeving: Xerox/OBT, Den Haag

© Ministerie van Buitenlandse Zaken | maart 2015



Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken | 3W Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken | 3W Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken | 3W Jaarverslag 2014 WereldWijd Werken |

Deze brochure is een uitgave van:

Het ministerie van Buitenlandse Zaken

Postbus 20061 | 2500 EB Den Haag

www.rijksoverheid.nl

© Buitenlandse Zaken | maart 2015

15BUZ83450 | N