

Vergaderjaar 2016–2017

**34 550 X**

## **Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2017**

**Nr. 84**

### **BRIEF VAN DE MINISTER VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 30 maart 2017

Tijdens de behandeling van de begroting van Defensie voor 2017 op 16 en 17 november 2016 (Handelingen II 2016/17, nr. 23, items 5 en 8 en Handelingen II 2016/17, nr. 24, behandeling begroting Defensie) heb ik toegezegd uw Kamer in maart te informeren over de uitkomsten van de evaluatie van het besturingsmodel. Met deze brief voldoe ik aan deze toezegging.

#### **Voorgeschiedenis**

Het besturingsmodel van Defensie is in 2013 aangepast in samenhang met de reorganisaties die voortvloeiden uit de beleidsbrief 2011. In het geactualiseerde besturingsmodel zijn drie bestuurlijke uitgangspunten gehanteerd: sturen op de operationele taakuitvoering, ruimte voor de operationele taakuitvoering en eenvoud in besturing. Kort gezegd: zoveel mogelijk sturen op het «wat» en vervolgens het «hoe» overlaten aan de uitvoering, waarbij de uitvoering zich verantwoordt over het bereikte resultaat.

#### **Uitkomsten**

Op basis van evaluatiegesprekken is geconcludeerd dat het besturingsmodel op hoofdlijnen werkt zoals het oorspronkelijk is bedoeld, maar dat er ruimte is voor verdere verbetering. Die verbetering wordt niet gezocht in aanpassingen van de organisatiestructuur of van het besturingsmodel, maar in de optimalisatie van de werking. In de evaluatiegesprekken werd overwegend gepleit voor tijd en rust om het huidige model werkendeweg te verbeteren. De evaluatie richtte zich op de werking van de drie uitgangspunten van het besturingsmodel in de praktijk.

### *Sturen op de operationele taakuitvoering*

Het doel is de operationele commandanten rust en ruimte te geven om zich te kunnen richten op de primaire taak: de gereedstelling van eenheden. Daartoe worden op het centrale niveau van de Bestuursstaf voorafgaand aan het uitvoeringsjaar de doelen vastgesteld en de middelen toebedeeld. De Bestuursstaf bemoeit zich vervolgens gedurende het uitvoeringsjaar zo min mogelijk met de uitvoering.

In de praktijk blijkt dit door de actualiteit soms lastig te realiseren. De actualiteit kan leiden tot verstoringen van de uitvoering en extra werklast die afleiden van de kerntaken, maar ook kunnen leiden tot ad hoc sturing vanuit de Bestuursstaf.

Toegenomen onderlinge afhankelijkheden van de defensieonderdelen zorgen ervoor dat problemen in de uitvoering snel worden geëscaleerd naar de Bestuursstaf, waardoor de centrale sturing zich niet beperkt tot het «wat», maar zich ook uitsprekt over het «hoe». Verbetering wordt gezocht in het zoveel mogelijk vermijden van ad hoc sturing vanuit de Bestuursstaf en het stimuleren van oplossingen op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie.

### *Ruimte voor de operationele taakuitvoering*

De operationele commandant bepaalt hoe binnen de gestelde kaders de gereedstellingsopdracht wordt uitgevoerd. Er zijn verschillende initiatieven genomen die ruimte voor de uitvoering bevorderen. Zo kan hij in het uitvoeringsjaar eenvoudiger met middelen tussen deelbudgetten schuiven en heeft hij ook meer ruimte voor kleine aanpassingen in de formatie.

De operationele commando's ervaren de ruimte die zij hebben nog niet altijd als zodanig, ook omdat zij voor hun ondersteuning afhankelijk zijn van elkaar. Ook zijn zij aangewezen op de diensten van het Commando Dienstcentra en de Defensie Materieel Organisatie, en van externe instanties, zoals het Rijksvastgoedbedrijf. Deze ketenafhankelijkheid ervaart men als moeilijk beïnvloedbaar, onvoldoende flexibel en nog ondoorzichtig. Verbetering wordt onder meer gezocht in het verbeteren van de werking en transparantie van ketens. Zo is met ingang van 2016 het proces waarmee de levering van goederen en diensten tussen defensieonderdelen wordt geregeld, gekoppeld aan de begrotings- en planningscyclus van Defensie en de gereedstellingsopdrachten. In het plan van aanpak ter versterking van de keten voor materiële gereedheid is uw Kamer hierover geïnformeerd (Kamerstuk 33 763, nr. 109). Hierdoor kan eerder op behoeften worden geanticipeerd en is er meer flexibiliteit mogelijk. De eerste resultaten zijn bemoedigend en de leverbetrouwbaarheid neemt toe.

### *Eenvoud in besturing*

Eenvoud in besturing is in het besturingsmodel vertaald naar één sturingslijn, één beleid, één jaarlijks allocatiemoment, één samenhangende bedrijfsvoering, minder control, thematisch samenwerken en kennis en informatie op één plaats. Dit is grotendeels gerealiseerd.

Aan sommige aspecten, zoals één beleid en één bedrijfsvoering, wordt nog gewerkt. Zo is de rol van de Hoofddirecteur Personeel in 2014 uitgebreid en maakt hij inmiddels deel uit van de Bestuursraad. Daarnaast spreken de Hoofddirecteur Beleid en de Centrales van Overheidspersoneel periodiek over de langetermijnvisie van Defensie. Deze ontwikkelingen

heb ik aangekondigd in mijn reactie op het rapport van de commissie-Van Ede van februari 2016 (Kamerstuk 34 300 X, nr. 87).

### **Tot slot**

De Secretaris-Generaal heeft na zijn aantreden aandachtspunten geformuleerd die zich toespitsen op de werking van het besturingsmodel. Dit betreft vragen zoals: Is voor iedereen duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk en waarop aanspreekbaar is? Neemt ook iedereen zijn rol en verantwoordelijkheid? Hoe kan besluitvorming slagvaardiger? Deze aandachtspunten worden meegenomen bij de doorontwikkeling van het besturingsmodel.

Met het aangepaste besturingsmodel is Defensie de weg ingeslagen van eenvoudiger besturen en werken. Deze weg zal de komende jaren worden vervolgd. De werking van het model zal waar nodig worden verbeterd om de defensieonderdelen steeds beter in staat te stellen hun taken goed uit te voeren en snel in te spelen op veranderende omstandigheden.

De Minister van Defensie,  
J.A. Hennis-Plasschaert