

Vergaderjaar 2012–2013

**32 733**

**Beleidsbrief Defensie**

**Nr. 125**

**VERSLAG VAN EEN ALGEMEEN OVERLEG**

Vastgesteld 25 april 2013

De vaste commissie voor Defensie heeft op 21 maart 2013 overleg gevoerd met minister Hennis-Plasschaert van Defensie over:

- **de brief van de minister van Defensie d.d. 25 oktober 2012 inzake verbeteringen van het beheer bij Defensie (32 733, nr. 83);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 23 januari 2013 inzake de lijst van vragen en antwoorden over de verbeteringen van het beheer bij Defensie (32 733, nr. 105);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 14 februari 2013 inzake het beheer bij Defensie (32 733, nr. 116);**
- **de brief van de minister van Defensie d.d. 8 maart 2013 inzake de consequenties van het beheer van Defensie voor de begroting van 2013 (32 733, nr. 118).**

Van dit overleg brengt de commissie bijgaand geredigeerd woordelijk verslag uit.

De voorzitter van de vaste commissie voor Defensie,  
Ten Broeke

De griffier van de vaste commissie voor Defensie,  
Van Leiden

**Voorzitter: Ten Broeke**  
**Griffier: Dekker**

Aanwezig zijn vier leden der Kamer, te weten: Berckmoes-Duindam, Ten Broeke, Eijsink en Hachchi,

en minister Hennis-Plasschaert van Defensie, die vergezeld is van enkele ambtenaren van haar ministerie.

Aanvang 14.02 uur

De **voorzitter**: Ik open dit algemeen overleg over het beheer bij Defensie. Ik constateer dat er momenteel nog maar drie woordvoerders zijn, maar ik sluit niet uit dat er nog meer Kamerleden bij komen, die wellicht op dit moment verhinderd zijn door de regeling van werkzaamheden. Ik heet de minister en haar ambtenaren welkom, evenals de overige aanwezigen in deze zaal. We hanteren een spreektijd van maximaal vijf minuten.

Mevrouw **Berckmoes-Duindam** (VVD): Voorzitter. In haar brief van februari jongstleden heeft de minister haar visie op de problemen met het beheer in combinatie met de reorganisatie bij Defensie neergezet. Volgens haar zijn de doelen in het verleden te ambitieus gesteld. Zoals zij zelf zegt, wil zij de bakens verzetten en volgens een realistische planning werken aan de vereiste verbetering op het gebied van beheer en bedrijfsvoering. De VVD vindt het belangrijk dat de minister aangeeft orde op zaken te zullen stellen. Doelen en termijnen worden scherper en met toenemend realisme gezet.

Al jaren zijn er problemen met het beheer bij Defensie, zowel op personeel als materieel gebied en op financieel gebied. Ieder jaar constateert de Rekenkamer tekortkomingen. De oorspronkelijke doelen waren erop gericht alles in 2014 op orde te hebben, waarbij sommige subdoelen al in 2012 of 2013 moesten worden behaald. Die doelen blijken onrealistisch te zijn geweest. Deze minister gaat flexibeler om met de doelstellingen. Zo wordt eind 2013 opnieuw geëvalueerd welke doelen in 2014 behaald moeten zijn. In 2015 moet vervolgens alles zijn voltooid. Dit vind ik een verstandige zet. Keer op keer blijkt dat Defensie niet in staat is de doelen te halen. Dan heeft het geen zin om krampachtig tot het laatste moment aan de gekozen werkwijze vast te houden, maar is het verstandiger om tussentijds te evalueren hoe het ervoor staat en wat beter kan. De oprichting van het Financieel Administratie en Beheer Kantoor (FABK) is uitgesteld van 2012 naar 2013, net als de herinrichting van de controleorganisaties. Zaak is dat dit snel in orde komt, zodat de kwaliteit van het financieel beheer eindelijk kan worden verbeterd. Kan de minister aangeven of zij met de oprichting van het FABK momenteel wel op koers ligt? Welke invloed zal dit hebben op het op orde krijgen van het financieel beheer van Defensie?

Ook de personeelsdossiers zijn nog steeds niet op orde. Dat heeft gevolgen voor de reorganisatie, aangezien veel personeelsleden de organisatie zullen moeten verlaten. De VVD heeft hier in het verleden reeds meerdere malen kritische vragen over gesteld. Ik wil graag van de minister weten of dit de reorganisatie vertraagt en of de kwestie van het op orde brengen van de dossiers op korte termijn wel is opgelost. Er lijkt vooruitgang in te zitten, maar het duurt allemaal langer dan verwacht. Aan de vorige minister is onder andere door de VVD verzocht om op een aantal momenten in het jaar informatie te verstrekken over de voortgang van de bezuinigingen door middel van de zogenaamde key performance indicators. Dit is telkens op zeer summier wijze gebeurd. Minister Hennis heeft op eigen initiatief aangegeven dit anders te willen aanpakken en de Kamer zo op betere wijze inzicht te willen geven in de vorderingen. Dat steunen wij van harte. Wij kijken uit naar de uitwerking ervan. Voorop

moet blijven staan dat de Kamer op hoofdlijnen een goed zicht heeft op de voortgang van de bezuinigingen en de reorganisatie. Ten slotte kom ik op het rapport Quicksan bestuurlijke processen Defensie van ABDTOPConsult. Hierin wordt een beeld gevormd van de slagvaardigheid van het ministerie bij interne en externe veranderingen. De VVD heeft het rapport met veel interesse gelezen. Er worden rake opmerkingen gemaakt over onder andere de regeldruk, de bureaucratie, de regie van projecten en de starre procedures bij Defensie. Wij zouden graag een reactie van de minister krijgen op de constatering in dit rapport, de aanbevelingen en de voorstellen voor de verdere aanpak. Wat gaat de minister bijvoorbeeld doen met de aanbevelingen op het gebied van werving, verwerving, reorganisatie en de defensiebrede kenmerken, zoals het gegeven dat militairen te snel van functie wisselen?

Mevrouw **Hachchi** (D66): Voorzitter. Ik wil beginnen met een compliment. Er was veel kritiek en veel redenen tot kritiek in het vorige najaar op de problemen met het beheer bij Defensie. Het oordeel van de Rekenkamer was niet fraai. Met de brief van februari heeft de minister echter een belangrijke ommezwaai gemaakt wat betreft de opstelling. De doelen zijn realistischer geworden. De informatievoorziening wordt meer toegespitst op de zorgen van de Kamer. Er komt een duidelijker verdeling van de verantwoordelijkheid binnen Defensie. En er worden kritische adviezen van buitenaf opgezocht. Wat D66 betreft, zijn dat vier belangrijke stappen in de goede richting. De uitdaging is nu om die goede voornemens om te zetten in goede resultaten, zodat iedere militair die van goed beheer afhankelijk is, met een gerust gevoel op pad kan.

Over de eerste twee punten die ik noemde, zullen we vast meer lezen in het volgende jaarverslag. Het punt van de duidelijkere verdeling van de verantwoordelijkheid binnen Defensie zullen we terugzien in een voortgangsrapportage over de reorganisatie. Daarom zal ik de nadruk in dit debat met name leggen op de adviezen die zijn gegeven naar aanleiding van de quickscan door ABDTOPConsult, die de minister in haar brief voor mijn gevoel toch enigszins vlot voor kennisgeving aanneemt. Het verslag van de Algemene Bestuursdienst is waardevol, omdat het een sfeerimpressie geeft van de manier waarop de problematiek intern wordt beleefd. Vorig najaar onderstreepte ik bij de begrotingsbehandeling en de WGO's ook de zorgen van D66 over de cultuur die verstopt zit achter een groot aantal voortslepende beheerszaken. Vanuit dat perspectief wil ik kort stilstaan bij een aantal dingen uit de rapportage die mij opvielen in het kader van de belangrijkste thema's: werving, verwerving en financiën. Ik kom op de werving. Mijn fractie heeft de indruk dat er sprake is van spanning tussen de centrale opdrachten en de decentrale uitvoering. Voor het gevoel van de eenheden is er zelfs sprake van een grillig jojobeleid, met plotselinge stop- en startmomenten in de werving van nieuwe mensen. De minister gaat daar naar mijn mening in de brief niet voldoende op in. Hoe wil zij die spanning terugbrengen?

In de rapportage proef ik dat er misschien ruimte is om wel verder te standaardiseren in de processen, maar om tegelijkertijd de eenheden niet zo zwart-wit aan te sturen met betrekking tot het tempo van de werving. Maar de aanbeveling om verantwoordelijkheden en rollen beter te beleggen en op te pakken, klinkt op zijn zachtst gezegd als een open deur. Ik weet niet hoe ik het vriendelijker kan formuleren. Ziet de minister kansen om in de toekomst eenheden meer het vertrouwen te gunnen en om de werving te laten plaatsvinden wanneer het in de praktijk kan in plaats van wanneer het op papier past? Mits het gepaard gaat met een beter overzicht op centraal niveau, zou dit kansen bieden.

Ik kom op de verwerving van met name het materieel. Er wordt al veel gesproken over het Defensie Materieel Proces (DMP) met betrekking tot de grote wapensystemen. Ik lees dat de aanbevelingen van drie jaar terug over kennis en duidelijke rollen nog steeds van kracht zijn. Zijn de zorgen

over de problemen van 2010 eveneens van kracht? Een van de aanbevelingen is: leer van de wijze waarop andere ministeries met aanbesteding, reorganisaties, sourcing, out-sourcing en personeelsbeleid omgaan. Hoe gaat zij die aanbeveling oppakken? Naar aanleiding van het debat over vastgoed begreep ik dat de minister hoe dan ook de DMP-spielregels tegen het licht wil houden. Ik kan mij voorstellen dat het keurslijf soms knelt, maar tegelijkertijd zijn de afspraken niet voor niets tot stand gekomen. Naar mijn mening heeft Defensie het vertrouwen om de teugels te laten vieren nog niet verdiend. Er is immers nog geen sprake van goede prestaties op het gebied van kostenbeheersing en projectmanagement. Mijn fractie kan er wellicht begrip voor opbrengen dat de regels worden toegespitst op risico's, maar voor een uitholling van de verantwoording is het voorlopig te vroeg. Bij sommige projecten, bijvoorbeeld de vastgoedoperatie, moeten we juist de risico's eerder en vollediger in beeld krijgen. Hoe gaat de minister afdwingen dat «van de plank kopen» echt betekent dat er van de plank wordt gekocht en dat er niet uiteindelijk toch een wenselijkste aan dure wijzigingen wordt bedacht na levering?

Ik kom op de reorganisaties. Het zijn er inmiddels ruim 90. Hoe kan het dat de Defensievoorschriften leiden tot een langere doorlooptijd en meer werk dan bij andere ministeries? Vindt de minister het wenselijk dat het overleg met de medezeggenschap en de centrales via verschillende lijnen loopt, namelijk de ene via de sg en de andere via het hoofd personeel? Bij hoeveel van de 90 plannen moet het wat de minister betreft lukken om binnen de streefduur van één jaar klaar te zijn? Vindt zij 90 reorganisaties tegelijkertijd het maximum of kan de taakstelling uit het regeerakkoord er zomaar voor zorgen dat Defensie in 2014 te maken krijgt met 100 lopende reorganisaties? Zo ja, hoe houdt zij zelf regie of in ieder geval zicht op het verloop?

Tot slot kom ik nog even terug op het defensiebrede beeld van bovenwettelijke regels, overlegverplichtingen, risico's mijden en een parafenetisj. Geld stuurt en het is nog wachten op de visie. Ik zou bijna medelijden krijgen met de ambtenaren en de militairen als ik niet wist hoe trots ze zijn op hun werk. De adviseurs van ABD hebben omschreven wat de defensiebrede knelpunten zijn. Misschien is het een idee om bij de eerstvolgende rondgang van deze adviseurs de Kafkabrigade in te roepen om eens kritisch te bekijken wat er allemaal makkelijker kan binnen de muren van het departement.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Voorzitter. We spreken vandaag over het beheer bij Defensie. Dan hebben we het natuurlijk over heel veel, onder andere over de «can do»-mentaliteit. Ik zou bijna willen zeggen de «can't do»-mentaliteit. Ik kijk nog even terug op de afgelopen jaren. In 2007 was er sprake van het bezwaaronderzoek inzake de sturing en de beheersing. Er werd gesproken over de oorzaken. Duidelijk werd gemaakt dat een en ander niet op korte termijn kan worden opgelost. In 2008 was er sprake van meerjarige verbeterplannen voor financieel en materieel beheer. In 2011 ontvingen we de beleidsbrief van Defensie en het plan van aanpak in het kader van de onvolkomenheden die de Rekenkamer had geconstateerd. In 2012 was er sprake van de interne voortgangsrapportage beheer. Dat was even een greep uit mijn ervaringen met de verbeterplannen bij Defensie. Dat bedoel ik niet negatief.

Wat lees ik in de brief van de minister? Er zijn een aantal zaken die eruit springen. Wat in de brief staat over de bakens verzetten en een realistische planning, is de Partij van de Arbeid uit het hart gegrepen. De Partij van de Arbeid stemde in december 2010 met pijn in hart tegen de begroting voor 2011. De reden daarvoor was een rapport van de Algemene Rekenkamer over het beheer bij Defensie, de financiën, het personeel en het materieel. Naar aanleiding daarvan zei mijn fractie met pijn in het hart: hier willen en kunnen we niet verantwoordelijk voor zijn.

We bespreken hier een van de eerste daden van deze minister, overigens ook met dank aan voormalig minister Hillen. Hij heeft ervoor gezorgd dat het ABD-rapport zou worden opgesteld. In de brief staat: we gaan de bakens verzetten, want er waren goede bedoelingen. Maar met goede bedoelingen alleen kom je er niet. Ik heb het ABD-rapport een beetje doorgelezen. Er zijn 35 gesprekken gevoerd, waarvan 28 gesprekken – ik zou ze bijna «functioneringsgesprekken» willen noemen – met mensen die bij Defensie werkzaam zijn. Twee gesprekken zijn gevoerd met voormalig bewindslieden, onder wie de staatssecretaris en de minister. Ik zal die gesprekken geen «functioneringsgesprekken» noemen; ik zou niet durven. In het rapport staat: er wordt hard en goed gewerkt, maar men komt de onderlinge afspraken niet na en daardoor gaat alles de verkeerde kant op; het gaat niet en het werkt niet. De eensgezindheid op dit punt van die 28 mensen – ik heb deze gegevens allemaal even uit de lijst gehaald – die bij Defensie werkzaam zijn, is natuurlijk heel belangrijk. Ik moet zeggen dat het verbazingwekkend is. Het kan de irritatie die ik enigszins voel, niet wegnemen.

Laten we kijken naar het heden en terugkomen op de uitspraak over de bakens verzetten. Ik herinner mij dat de Kamer voormalig minister Hillen de volgende vraag stelde toen hij aantrad in november 2010: minister, waarom denkt u dat u het wel gaat redden? Deze vraag stel ik ook aan deze minister. Ik wil haar graag dat vertrouwen geven. Dat is een heel belangrijke vraag. Waarom denkt deze minister het nu wel te gaan redden? Er wordt gesproken van bakens verzetten, aanpakken en doorpakken, maar hoe gaan we dat werkelijk doen? Als Kamer wil je eigenlijk niet met die cultuur te maken hebben. Mevrouw Hachchi en mevrouw Berckmoes merkten terecht op dat wij als Kamer controleren. Als het lukt, dan graag op hoofdlijnen. Zelfs ik zeg dat. Maar stel dat het niet lukt. Ik haak aan bij de woorden van mevrouw Hachchi: vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Ik ben ervan overtuigd dat de Kamer in deze samenstelling dat vertrouwen graag wil geven. Ik kijk daarbij naar mezelf maar ook naar andere collega's. Daar moet echter wel wat voor gedaan worden.

De minister schrijft in haar brief van 14 februari dat eind 2013 de definitieve doelstelling voor 2014 vaststaat. Dan denk ik: ho, wacht even. Ik kijk daarbij ook naar de brief van 8 maart en de consequenties van datgene wat de minister schrijft. We hadden de begroting voor 2013 goedgekeurd. Wat betekent dat? De minister antwoordde op 8 maart dat het niet zo veel betekent, hoewel zij wel verwees naar pagina's 65 en 66. Daarin staat het een en ander over het Financieel Administratie en Beheer Kantoor. In de brief van april 2011 werd dat toch omschreven als de motor van veranderingen? Verder noem ik nog het materieelbeheer, SPEER, de verklaring van geen bezwaar en de MIVD-veiligheidsonderzoeken. Deze opsomming is niet uitputtend. Ik noem maar een paar dingen. Het kan niet zo zijn dat de Kamer niet weet wat wordt gedaan. Ik ben het met mevrouw Hachchi eens. De minister zegt hier iets te kort door de bocht dat de Kamer maar moet wachten op hoe nu het verdergaat. Nee, wij controleren. Het is echter de vraag wat we controleren. Let wel, we hebben het niet meer over ambities. Vanaf 2011 werd gesproken van inzetbaarheidsdoelstellingen. Die heb ik ook voor mij liggen. Natuurlijk heeft dit consequenties voor onze inzetbaarheidsdoelstellingen. De minister geeft in haar brief van 14 februari aan: sorry, ik heb besloten het tijdschema voor het wegwerken van onvolkomenheden aan te passen aan de reorganisaties die tot 2014 lopen. De inzetbaarheidsdoelstellingen voor zowel 2012 als 2013 zijn gebaseerd op de reorganisatieprocessen tot 2014. Daarbij verwijs ik naar de begroting. De minister heeft aangegeven dat het langer gaat duren. Dat heeft uiteraard consequenties, ook voor de controlerende taak van de Kamer. Ik zou heel graag van de minister vernemen hoe dat eruit gaat zien, want ik ben enigszins het zicht kwijt op

wat ik aan het controleren ben. Ik wacht graag op de antwoorden van de minister.

De **voorzitter**: Ik constateer dat we een snelle eerste ronde hebben gehad. Er wordt weleens beweerd dat het korter duurt als vrouwen vergaderen. Die stelling wordt hier nu al bewezen. Minister, ik wilde u net vragen of u enige tijd voor ruggespraak nodig hebt, maar ik hoor al dat u wilt dat er vijf minuten wordt geschorst.

De vergadering wordt van 14.19 uur tot 14.24 uur geschorst.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Voorzitter. Ik dank de leden voor hun bijdrage in eerste termijn. Ik dank mevrouw Hachchi ook voor het compliment. Dat deed mij even goed.

Er werd mij gevraagd wat er is veranderd en hoe ik garandeer dat het nu wel goed gaat. Dat is de lijn die ik bij alle drie de sprekers proefde. Op basis van de beleidsbrief 2011 wordt een nieuw besturingsmodel ingevoerd. Dat is geen verrassing. Hierbij gaat het om een vereenvoudiging van bestuurlijke relaties en processen, de regie op hoofdlijnen, heldere verhoudingen en duidelijke aanspreekpunten. Er zullen geen doublures zijn. Verantwoordelijkheden worden eenduidig belegd. Er zal meer ruimte zijn voor de uitvoering. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek van ABDTOPConsult naar de bestuurlijke processen heb ik besloten om bij Defensie de zaken nog verder aan te scherpen. Inderdaad dank aan mijn ambtsvoorganger, want hij heeft dat traject uiteindelijk in gang gezet. Daar zullen wij, als het goed is, de vruchten van plukken. De aandacht voor het onderwerp en zeker ook het onderzoek van ABDTOPConsult hebben ervoor gezorgd dat de risico's beter in kaart zijn gebracht, dat strakke regie wordt gevoerd en dat maatregelen zijn genomen, zoals op het gebied van de samenhang tussen de reorganisaties, SPEER en het op orde brengen van de krijgsmacht. Daar verwijs ik ook naar in mijn brief. Verder is het beheer nu eindelijk volledig in kaart gebracht. Met de herijking zijn de plannen beter op elkaar afgestemd. Daar zat dan ook direct de grootste crux. Vanuit verschillende invalshoeken werd met goede bedoelingen – dat bedoel ik helemaal niet vervelend – ambitieus van alles en nog wat toegezegd om vervolgens, als die doelen bij elkaar kwamen, te constateren dat ze niet meer haalbaar waren. Voor 2013 zijn er dan ook duidelijke doelstellingen afgesproken over het beheer. Er is een concreet plan van aanpak. De uitvoering gebeurt door de commandanten van de defensieonderdelen. De Hoofddirectie Bedrijfsvoering – die is nog in oprichting, maar we zijn al bijna zover – voert de centrale regie. Het personeelsbeheer en het materieelbeheer zijn ook belegd bij de Hoofddirectie Bedrijfsvoering. Met alle spelers is inmiddels een check gedaan op de uitvoerbaarheid van het commitment. Dat is nieuw: je kunt commitment vragen, maar je kunt ook daadwerkelijk commitment afdwingen in het kader van uitvoerbaarheid. Vanaf dat moment hebben we intern gezegd: je bent ervan of niet, dus je bent ook aanspreekbaar. Dat is hier een bekende uitspraak. Ik ben aan de slag gegaan met de aanbevelingen uit het rapport van ABDTOPConsult. Zoals gezegd, mensen moeten aanspreekbaar zijn op hun acties. Dat is op een missie niet anders. Dat is dus ook van toepassing op de bestuurscultuur op Plein 4.

De doelstellingen worden helder geformuleerd, zodat er bij de uitvoering geen interpretatieverschillen ontstaan. Dat gebeurde in het verleden namelijk wel. De uitvoering wordt duidelijk belegd. Met andere woorden, degene die ervan is, is aanspreekbaar op de resultaten. Er wordt gesproken over een einde aan de consequenteloze cultuur en dus het instellen van resultaatsverplichtingen. De doelstellingen zijn herijkt. Defensie houdt zich aan de wettelijke normen en voorkomt dat er weer

nieuwe eigen normen bovenop komen. Ik zeg niet dat eigen normen altijd slecht zijn, maar ze zijn wel slecht als je jezelf daarmee enorm in de wielen rijdt.

Een van de conclusies van ABDTOPConsult is dat Defensie veel bovenwettelijke regels heeft en een groot aantal eigen procedures kent, waarover op detailniveau wordt gerapporteerd. Dat doe ik graag, maar ook hierdoor gaat bij ons intern de hoofdlijn verloren en sturen we soms op zaken die uiteindelijk niets te maken hebben met de inzetbaarheid van de krijgsmacht als zodanig.

Het beheer in een organisatie als Defensie moet natuurlijk professioneel zijn; daarover kan geen misverstand bestaan. Overigens merkten de Kamerleden dat ook op. We blijven dus werken aan een verdere verbetering. Dat zou ook niet anders kunnen, want anders krijg ik het weer om mijn oren van bijvoorbeeld de Algemene Rekenkamer. Geloof u mij, ik heb geen zin om ieder jaar mijn oren te laten wassen. Ik wil dat echt graag goed doen. Soms behoeft het ook wel enige nuance. Als ik in een artikel in de krant lees dat er wapens kwijt zijn, dan moet ik dat toch bijstellen. Dat heb ik de Kamer al eerder gemeld. Het is dus niet zo dat er bijvoorbeeld wapens weg zijn of dat er onrechtmatig geld wordt uitgegeven. Dat doet echter niets af aan de urgentie van de problemen. Die moeten gewoon worden opgelost.

Ik hecht eraan om toch nog even het volgende te zeggen. Over 2012 is er absoluut een stijgende lijn te zien ten opzichte van 2011. Dat constateert de ABD ook. Die stijgende lijn stemt optimistisch, maar net als de aanwezig Kamerleden moet ik constateren dat Defensie er nog niet is. Aanpakken, doorpakken, realiteitszin en resultaatsverplichtingen; dat is wat ik de komende jaren wil laten zien. Het is echter geen toverformule. Dat realiseer ik mij. Ik besef ook dat ik het vertrouwen van de Kamer moet winnen. Dat zal hard werken zijn, maar daar ben ik graag toe bereid en met mij het hele ministerie.

Ik kom op het laatste punt in het kader van de algemene lijnen. De uitdaging voor Defensie is om de zaken niet alleen op orde te krijgen maar vooral ook op orde te houden. Een en ander moet dus op orde blijven. Van het wegwerken van achterstanden zullen we steeds toewerken naar het inbedden en waarborgen van de maatregelen. Dat is wat mij betreft de enige weg voorwaarts, want anders zijn we over een aantal jaren weer helemaal terug bij af.

Ik kom op de vragen die zijn gesteld. Mevrouw Berckmoes vroeg naar de relatie tussen de personeelsdossiers en de reorganisatie. We hebben daar eerder over gesproken. De achterstanden bij de personeelsdossiers zouden in de lopende reorganisatie tot negatieve gevolgen kunnen leiden voor het personeel. Daar hebben we in het WGO ook met elkaar over gesproken. We hebben dat dubbel gecheckt en er nog een keer heel goed naar gekeken. We hebben er ook met de bonden over gesproken. We zijn echter van mening dat zowel bij de sollicitatie als bij de bemiddeling het personeelsdossier als zodanig geen rol van betekenis speelt. Bij de selectie van kandidaten voor nieuwe of vacante functies binnen Defensie wordt de geschiktheid van kandidaten vooral bepaald op basis van de sollicitatiebrief met cv, de daaropvolgende sollicitatiegesprekken en een eventueel assessment. Bij bemiddeling naar ander werk op grond van het Sociaal Beleidskader zijn andere instrumenten leidend, zoals het intakegesprek, een persoonlijk ontwikkelingsplan, een quickscan en een uitplaatsingsplan. We zitten er dus wel bovenop, want het kan natuurlijk nooit de bedoeling zijn dat achterstanden in personeelsdossiers uiteindelijk tegen het personeel werken.

Mevrouw Berckmoes vroeg ook naar het FABK in relatie tot het financieel beheer. Een deel van de verbeteringen is inderdaad gekoppeld aan de oprichting van het FABK. We hebben met elkaar vastgesteld dat dit al in 2012 zou gebeuren, maar het staat nu gepland voor dit jaar. Ik kan niet aangeven wat het precieze moment is, maar in ieder geval gebeurt het dit

jaar, ik hoop zo snel mogelijk. Defensie is hiervoor wel afhankelijk van het georganiseerd overleg. Dat heeft enige tijd stilgelegen. Godzijdank hebben we het georganiseerd overleg kunnen hervatten. Maar zolang het FABK nog niet operationeel is, wordt een aantal verbeteringen bij het financieel beheer nog niet gerealiseerd. Het is ook niet zo dat het FABK direct na oprichting volledig functioneel is, maar we zijn wel degelijk op de goede weg.

Mevrouw Berckmoes en mevrouw Hachchi vroegen specifiek naar werving en verwerving. Voor zowel werving als verwerving ondersteun ik de aanbevelingen van ABDTOPConsult; laat dat duidelijk zijn. Meer in zijn algemeenheid kan ik zeggen dat de aanbevelingen van ABDTOPConsult nu stuk voor stuk concreet worden omgezet in acties en dat we daar voluit uitvoering aan zullen geven. In het kader van werving is bij de CdS de taak belegd om de instroomketen te stroomlijnen. Dat is denk ik wel van belang. De speerpunten zijn: meer regionale accenten leggen, betere opvolging van belangstellenden, verkorte selectieprocedure en selectiecriteria kritisch beschouwen, zonder uiteraard aan kwaliteit in te boeten. Dat kan immers niet de bedoeling zijn. Ook het VGB-traject wordt onder de loep genomen. Dat is niks nieuws. De aanbevelingen van ABDTOPConsult ten aanzien van zowel werving als verwerving zullen worden omgezet in de acties waar de Kamer om vraagt.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Ik heb nog wel een vraag over de werving. In het stuk van ABD staat – ik vat het even samen – dat er een kloof is tussen hetgeen waar in de praktijk behoefte aan is en de wijze waarop er op papier wordt gestuurd. Dat contrast heb ik ook in mijn inbreng laten terugkomen. De minister geeft net aan dat de CdS een rol zal krijgen om die oplossing te verwoorden. Betekent dit dat aan de operationele commandanten ook het vertrouwen wordt gegeven om op het terrein van werving die ruimte te kunnen pakken op momenten dat het nodig is, in plaats van dat er iedere keer centraal van bovenaf op wordt gestuurd? We hebben de voorbeelden vrij recent gezien. Door de bezuinigingen gaat alles op slot. Vervolgens komen we erachter dat juist de operationele commando's behoefte hebben aan nieuwe aanwas. Zo hobbel je achter de feiten aan. Dat heeft natuurlijk alles te maken met het feit dat de praktijk en de centrale aansturing behoorlijk ver van elkaar afstaan. In het ABD-rapport staat dat je dit moet aanpakken door niet alleen de verantwoordelijkheid neer te leggen waar zij thuishoort, maar ook door de betreffende onderdelen de ruimte te geven om op het terrein van werving zelf te kunnen sturen. Gaat de minister daar concreet invulling aan geven? Of is de CdS nu nog aan het inventariseren hoe dit uiteindelijk zal worden vormgegeven?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Mevrouw Hachchi beschrijft sprekend het zogenoemde «tanker effect». Die plotselinge personeelsstop heeft een bijna vernietigend effect gehad en heeft geleid tot de problemen waar we nu mee te maken hebben. Dat nooit weer. Maar ook als het gaat om het bieden van meer ruimte aan de regio's, lijkt het mij volstrekt duidelijk dat op dat niveau maatwerk moet kunnen worden geleverd. Zeker ook dat wordt omgezet in actie. Regionale en soms zelfs lokale omstandigheden zijn van cruciaal belang en soms bepalend voor de wervingsmogelijkheden. Daarop moet Defensie inspelen. Ik ben het op dit punt van harte eens met mevrouw Hachchi. Maatwerk en dichter bij de doelgroepen is dus een belangrijk uitgangspunt.

Mevrouw Hachchi heeft ook gewezen op de 90 reorganisatietrajecten die momenteel bij Defensie lopen. Het is inderdaad een enorme, complexe reorganisatie, maar ook een complexe organisatie. Ik zeg weleens dat ik mag dienen op een atypisch departement. Zo voelt het ook. Het is anders dan andere departementen, waar vooral heel veel wetgeving wordt geproduceerd. Toen ik voor het eerst volledig een beeld kreeg van al die



lopende trajecten, voelde het bijna aan als een zwaktebod. Er waren namelijk zo veel trajecten opgezet dat je bijna door de bomen het bos niet meer zag. Die uitdrukking was op dat moment wel even van toepassing. Tegelijkertijd haakt het allemaal weer in elkaar. Ik hoop dat er voorlopig geen volgende reorganisatie komt. Maar stel dat die reorganisatie er komt, dan zou je anders moeten communiceren, al is het maar voor de beeldvorming. Ook in die 90 trajecten zijn er immers wel degelijk grote lijnen te ontdekken. Feit is dat die reorganisatietrajecten met elkaar samenhangen. We kunnen bijvoorbeeld pas besluiten op het gebied van vastgoed nemen nadat duidelijkheid is ontstaan over de samenstelling van eenheden. Het is niet makkelijk om het eenvoudiger of leuker te maken, zeker niet voor betrokkenen. Maar ik denk dat ook hier lessen uit kunnen worden getrokken. De realiteit is dat we nu wel moeten doorzetten, want anders zijn we nog veel verder van huis. Ik ben ervan overtuigd dat die 90 trajecten uiteindelijk ook gebundeld hadden kunnen worden, waardoor de communicatie een stuk eenvoudiger zou zijn geweest.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Er lopen nu 90 reorganisaties. Kan de minister aangeven hoeveel van die trajecten de termijn van één jaar gaat halen? Hoe houdt de minister zelf de regie op het verloop van die reorganisaties?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Wij hebben vaste rapportagemomenten over het verloop van de reorganisaties. Bij het eerstvolgende moment zal de Kamer dus een totaal overzicht krijgen. Hoe word ik geïnformeerd over het verloop van de reorganisaties? Dat gebeurt in de praktijk van alledag. Iedere dag is er een ochtendberaad. Als er problemen zijn, word ik daarover geïnformeerd tijdens dat ochtendberaad. Anders zijn er vaste overlegmomenten waar de reorganisatietrajecten ter tafel komen en worden besproken.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Kan de minister ook aangeven hoeveel van die 90 reorganisaties de termijn van één jaar gaan halen?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Dat kan ik niet, althans niet op dat moment. Ik heb die gegevens niet paraat, maar ik ben graag bereid om de Kamer daar zo spoedig mogelijk over te informeren. Ik denk dat het wel goed is om vast te houden aan de vaste rapportagemomenten. Dan krijgen we volledige duidelijkheid hierover.

De **voorzitter**: U bent bereid om hierover te rapporteren, maar dan wel bij de vaste rapportagemomenten?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ja.

De **voorzitter**: We zullen het dus niet als een toezegging noteren.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Nee.

De **voorzitter**: Laat dat helder zijn. Anders lijkt het een toezegging, maar dat is het dus niet.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik hoop dat mevrouw Hachchi zich kan vinden in het vasthouden aan de vaste rapportagemomenten. Dan biedt dat helderheid voor iedereen.

Mevrouw Hachchi kwam ook met het idee van de Kafkabrigade. Dat vind ik een heel goed en leuk idee. Ik heb het nog even nagevraagd, omdat wij op dit moment bezig zijn met het omzetten van de aanbevelingen van ABDTOPConsult in allerhande acties. We zullen de resultaatsverplichtingen ook echt in kaart brengen. We zullen iedereen aanspreken op zijn

verantwoordelijkheden. De sg heeft op mijn verzoek een project voor de aanpak van bureaucratie ingesteld. Dat zou ik wel willen vertalen naar het idee van de Kafkabrigade van mevrouw Hachchi. Er wordt gekeken naar de gremia, naar de regelgeving en naar de rapportages. Met de sg zal ik nader bespreken hoe wij het idee van de Kafkabrigade handen en voeten kunnen geven. Het is een leuk idee.

De **voorzitter**: Ik probeerde dit wel als een toezegging te noteren, maar ik begrijp dat mevrouw Hachchi zojuist een nieuw krijgsmachtonderdeel heeft toegevoegd.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Mevrouw Hachchi heeft gewoon een heel leuk idee geopperd, waar wij op een serieuze manier invulling aan geven. Maar het idee van de introductie van een Kafkabrigade kunnen we omarmen.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Ik dank de minister voor haar antwoord. Hoe wordt de Kamer geïnformeerd over het verloop van dit project? Of wordt dit meegenomen in de rapportage over de reorganisatie?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik zou ervoor willen waken dat ik nu weer aparte rapportages ga sturen over het omzetten van de aanbevelingen van ABDTOPConsult in concrete acties. Juist die concrete acties moeten leiden tot resultaat op het gebied van financieel, materieel en personeel beheer, tot het op orde krijgen van de krijgsmacht en noem maar op. SPEER, de hele rataplan! Uiteindelijk moeten die acties leiden tot de resultaten waar we met z'n allen zo hard naar op zoek zijn. Daarover blijf ik de Kamer informeren.

Mevrouw Eijsink stelt dat het af en toe wat lastig is om nog zicht te hebben op datgene wat de Kamer nu nog controleert. Ik heb de informatie over de functioneringsgesprekken bij Defensie ook gelezen. Daarover staan heel wijze woorden die ik in mijn algemene inleiding al heb aangehaald, in die zin dat ik er serieus werk van wil maken. Ik ben het van harte eens met mevrouw Eijsink dat het duidelijk moet zijn wat de Kamer controleert. Uiteindelijk draait het in de krijgsmacht allemaal om de inzetbaarheidsdoelstellingen. Ik denk dat we het daar allemaal wel over eens zijn. Zijn we inzetbaar, hoe zijn we inzetbaar en onder welke voorwaarden zijn we inzetbaar? Daarom heb ik ook voorgesteld om de rapportagesystematiek juist daarop te enten en daarover expliciet te rapporteren. Ik ben dus voornemens om halfjaarlijks, bij het jaarverslag en in het kader van de begroting, de Kamer hierover te informeren en met de Kamer het debat te voeren. We zijn nu bezig met alles wat ten grondslag ligt aan de inzetbaarheidsdoelstellingen. Dat zal dan ook vertaald worden in een weergave van die inzetbaarheidsdoelstelling.

Ik ben nog een vraag van mevrouw Hachchi over het DMP vergeten. Zij stelt terecht dat het DMP wordt gezien. Dat gebeurt niet zozeer om minder verantwoording af te leggen, want dat is helemaal niet mijn doel. Ik ben er helemaal niet op uit om minder verantwoording af te leggen, maar mijn doel is wel om de verantwoording die wordt afgelegd, daadwerkelijk bruikbaar te maken. Mevrouw Hachchi zei zelf al dat we niet in een soort keurslijf moeten eindigen. Het moet wel ergens toe leiden. Als we zover zijn, wordt de Kamer uiteraard geïnformeerd over dit proces.

Ook het van de plank kopen heeft in veel projecten tot gedoe geleid, omdat we dan weer allerlei modificaties, wensen en een heel lijstje met prioriteiten hadden bedacht. Van de plank kopen wordt verankerd door te eisen dat de afwijking van de regel expliciet moet worden beargumenteerd. Dat is tot nu toe onvoldoende het geval geweest. Er was bijna een automatisme ontstaan. Daar gaan we van afstappen. Het is dus absoluut geen automatisme meer dat wij per definitie uit zijn op modificaties. Die trend kon in het verleden wel worden waargenomen.

Voorzitter. Ik heb het idee dat ik de vragen wel beantwoord heb, maar misschien heb ik nog een vraag vergeten. Ik zie aan de blik van mevrouw Eijnsink dat ik waarschijnlijk een aantal vragen van haar nog niet heb beantwoord. Ik kijk nog even op mijn lijstje. Ik weet het niet. Ik vrees dat mevrouw Eijnsink mij even moet helpen herinneren.

De **voorzitter**: Mevrouw Eijnsink, kan de bodylanguage worden vertaald in een vraag?

Mevrouw **Eijnsink** (PvdA): De cruciale vraag is natuurlijk de volgende. De minister heeft schriftelijk aangegeven dat de doelstellingen voor het jaar 2014 eind 2013 bekend zullen zijn. Zij heeft vervolgens in haar brief van 8 maart aangegeven dat blz. 65 en 66 van de memorie van toelichting gedeeltelijk achterhaald zijn. We hebben de begroting voor 2013 goedgekeurd. Je kunt met dit rapport niet beweren dat er niets aan de hand is. Dat heeft de minister zelf ook terecht gezegd. De Kamer weet nu niet wat zij controleert. Ik heb nog even geen grip op waar we hier nu mee bezig zijn. De brief is heftig. De minister zegt dat zij zich niet de oren wil laten wassen door de Rekenkamer. Wat mij betreft, heeft de minister met deze brief haar ministerie de oren gewassen. Dat is niet niks. Daar hangen consequenties aan vast. Dan kun je niet alleen maar zeggen dat mensen aanspreekbaar en verantwoordelijk zijn. Natuurlijk zijn ze dat! Kortom, ik heb nog geen grip op de vraag wat wij hier als Kamer nu aan het doen zijn. Waar ligt onze controletaak voor 2013 en 2014? Ik ben het nu even kwijt.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Mevrouw Eijnsink verwijst terecht naar de gevolgen voor de begroting. Dat heb ik dubbel laten checken, in die zin dat ik op dit moment echt geen gevolgen voor de begroting zie. Een beperkte mate van vertraging – ik heb het dus niet over tien jaar, maar over een overzichtelijke periode – kan binnen de flexibiliteit van het begrotingsartikel worden opgevangen. Zodra ik denk dat er wel een probleem is, zal ik de Kamer daarover informeren.

Mevrouw **Eijnsink** (PvdA): Ik begrijp het gewoon niet. De minister legt de Kamer een strakke brief voor. Die steun ik. Daarin staat dat zij heeft besloten om het tijdschema voor het wegwerken van onvolkomenheden in het beheer naar achteren te schuiven. Zij neemt dus maatregelen. Dat betekent ook dat de doelstellingen grotendeels verplaatst zijn. Er moet dus een bijstelling plaatsvinden. De doelstellingen bij Defensie zijn altijd gerelateerd aan geld. Heel simpel: personeel, materieel, beheer. De Kamer heeft gevraagd wat de consequenties van de maatregelen zullen zijn. De minister schrijft vervolgens in haar brief van 8 maart dat wel geldt dat de doelstellingen voor beheer, zoals opgenomen in de memorie van toelichting, door de brief gedeeltelijk zijn achterhaald. Het gaat dus niet alleen maar om organisatorische consequenties. De minister schrijft dat de oprichting van het Financieel Administratie en Beheer Kantoor naar achteren wordt geschoven. Dat moet er zijn in 2013, maar de minister kan geen termijn aangeven. We hebben de begroting goedgekeurd in december, de brief is van 14 februari en het is vandaag 21 maart. Wij willen als Kamer gewoon met de minister meedenken. Volgens mij heb ik daarvoor een openingsbod gedaan. Dat geldt echter niet voor de rest van het jaar als ik niet weet wat ik verder aan het controleren ben. Ik vraag niet om meer of andere rapportages, maar ik wil allereerst grip krijgen op wat we hier aan het doen zijn. Ik wil begrijpen waar de minister mee bezig is. Anders kan ik vanuit mijn fractie in ieder geval niet steunen wat hier gebeurt. Ik heb nog geen grip op de forse brief die naar de Kamer is gestuurd. De minister zegt alleen dat de Kamer wordt geïnformeerd bij het jaarverslag en bij de begroting. Wat betekent dat eigenlijk? Wordt dat in het jaarverslag opgenomen? Daar hebben we slechte ervaringen mee.

Betekent dat een brief bij het jaarverslag? Dan heb ik een openingsbod. Ik probeer het gesprek te openen.

De **voorzitter**: Sterker nog, als ik het goed hoor, opent u onderhandelingen. Ik weet niet of dat helemaal in dit debat thuishoort. We zullen even horen wat de minister hierop te antwoorden heeft.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik wil dat we elkaar goed verstaan. Volgens mij zit er niet heel veel ruis op de lijn, maar het is mogelijk dat we nu even langs elkaar heen praten. Mevrouw Eijsink wijst terecht op het feit dat verbetertrajecten van invloed zijn op de output van Defensie. Om een voorbeeld te noemen: op de inzetbaarheidsdoelstellingen. Als aanpassingen in doelstellingen op het gebied van het beheer gevolgen hebben voor de inzetbaarheid, voor de output van Defensie, zal ik dat expliciet en bijtijds melden. Dat is gewoon een toezegging. Wat mij betreft, staat die toezegging al sinds mijn beëdiging. Het is uiteindelijk een onderdeel van de begroting. Daarom ben ik er zelf ook alert op. Ik kan me daar niet een enorme uitglijder veroorloven. Ik heb op de vraag of er consequenties zijn voor de huidige begroting, geantwoord dat ik die nu niet zie. Maar als ik die wel zie, is de Kamer de eerste die dat hoort. Ik hoop dat mevrouw Eijsink zich herkent in deze woorden.

De **voorzitter**: We gaan even kijken of dit voldoende is voor mevrouw Eijsink.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Even voor de duidelijkheid: ik ben niet bezig met onderhandelen. Er ligt een nogal zwaar stuk voor, en ik ben bezig om te proberen er met de minister uit te komen. Ik heb in al die jaren nog niet meegemaakt dat er zo'n stuk voorligt. Volgens mij ben ik begonnen met de constatering dat ik graag de discussie daarover aanga. We zitten hier om iets te bespreken wat niet niks is. Het gaat over het hele beheer van Defensie. Daar zijn we al jaren mee bezig. Ik heb goed naar de minister geluisterd, maar ik ben er nog niet uit. Ik ben echt even aan het bedenken wat de minister hiermee bedoelt en hoe we als Kamer hier grip op kunnen houden en in feite onze controlerende rol hierin kunnen vervullen. Ik probeer nog een keer in redelijkheid te achterhalen wat er gebeurt. Het Financieel Administratie en Beheer Kantoor is op dit moment nog niet in functie, maar dat had al moeten functioneren. Dat betekent dat er wel geld op ingehouden is. Het FABK was immers ook een bezuinigingsmaatregel. Die bezuinigingsmaatregel is dus opgeschoven, maar dat heeft wel consequenties, bijvoorbeeld voor het aantal mensen en het vastgoed. Er speelt van alles bij een dergelijk plan. De minister zegt dat het allemaal opschuift, omdat de doelstellingen van de reorganisatie niet kunnen worden gehaald. Zij geeft aan dat ze het niet op orde kan krijgen en dat het uitgesteld moet worden. Dat betekent dat iets waarmee ik in december 2012 heb ingestemd, niet uitgevoerd kan worden. Dat heeft consequenties voor financiële middelen. Dat heeft consequenties voor personeel. Dat heeft consequenties voor de vastgoedlocaties. Ik kan het niet beeldender zeggen. Ik laat het hierbij.

De **voorzitter**: U hebt een lange procesbeschrijving gegeven. U hebt de urgentie uitgedrukt, maar uw betoog eindigde niet met een vraag. Ik hoop dat de minister hier toch op kan reageren.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik heb in reactie op de vragen van mevrouw Eijsink al gesteld dat er bij reservering sowieso sprake is van een risico. Daar wil je echter niet per definitie op terugvallen. Ik heb gecheckt of er voldoende flexibiliteit zit in het begrotingsartikel. En dat is het geval. We krijgen nu geen probleem, want er zit voldoende flexibiliteit in het begrotingsartikel. Dat heb ik toevallig twee dagen geleden nog

gecheckt. Ik zal dat nog een keer doen. Ik zal nog een keer nagaan of het inderdaad binnen de flexibiliteit van het begrotingsartikel kan worden opgevangen. Ik zal de Kamer daarover een brief sturen.

De **voorzitter**: Kunt u de toezegging nog een keer herhalen? We willen dat die goed en duidelijk op papier komt. Er is immers een lange discussie aan voorafgegaan.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik heb in mijn brief geschetst dat bepaalde deadlines zullen opschuiven. Mevrouw Eijsink vroeg of de vertragingen die nu bij de reorganisaties optreden, gevolgen zullen hebben voor de begroting. Zeg ik het zo goed?

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): U komt een eind. Dank u wel.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik heb het van de week nog gecheckt, omdat ik het zeker wilde weten. Ik heb die brief getekend, maar ik wilde het toch nog even zeker weten. Ik zal het nog een keer checken. Ik zet het even op papier, zodat het voor iedereen volstrekt helder is dat het binnen de begrotingsartikelen kan worden opgevangen.

De **voorzitter**: Oké, dus u verifieert het nog even en laat ons dat weten in een korte brief?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ja.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik heb nog een interruptie over een ander punt. De minister heeft gesproken over aanspreekbaarheid en verantwoordelijkheid. Die begrippen spreken natuurlijk voor zich als je ergens in dienst komt. Dat geldt ook voor het helder formuleren van doelstellingen. Dat is common sense in iedere organisatie waar je binnenkomt, je werk doet en daarvoor betaald wordt. De minister spreekt over het verzetten van bakens. Is daarbij sprake van een realistische planning en benadering? Stel dat er weer een situatie optreedt waarin middelen binnen Defensie niet ordentelijk gebruikt, verantwoord en ingeboekt zijn. Er zijn voorbeelden te over. Die hoeft ik allemaal niet te noemen. Ontstaat er dan een organisatie die zegt: het spijt me zeer, er zijn fouten gemaakt en we zullen mensen afrekenen op die fouten? Betekent dit ook dat mensen als gevolg daarvan mogelijk moeten vertrekken? Dat is immers wel van belang. Ik vind het prima dat mensen ergens op aangesproken kunnen worden en dat er sprake is van een vergader- en parafencultuur, maar ik wil daar als Kamer uiteindelijk eigenlijk niet zo veel mee te maken hebben. Ik wil er gewoon van kunnen uitgaan dat er geen fouten worden gemaakt, als gevolg waarvan mensen ontslagen moeten worden omdat er tientallen miljoenen zoek zijn. Daar worden onze manschappen op ontslagen. Is dat eigenlijk in een nutshell waar het rapport natuurlijk ook over gaat?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Deze duidelijke taal van mevrouw Eijsink wordt door mij omarmd. Ik heb zojuist in wellicht minder heldere bewoordingen aangegeven dat ik een einde wil maken aan de consequenteloze cultuur die er in sommige gevallen is. Even een puntje ter verdediging van Defensie: die is er overigens niet altijd, niet altijd verloopt alles dramatisch. Er zit ook heel veel goeds in de organisatie. Maar er zijn onmiskkenbaar trajecten waarbij in het verleden, bedekt met de mantel der liefde en goede bedoelingen, veel is misgelopen. Daar komt een einde aan. Je bent aanspreekbaar op datgene waar je voor bent aangenomen. Als dat niet gaat, dan worden daar consequenties aan verbonden.

De **voorzitter**: De minister vervolgt haar betoog.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik ben klaar met mijn betoog in eerste termijn.

De **voorzitter**: Ik zie dat er behoefte is aan een tweede termijn, ondanks de ruime gelegenheid tot interrupties. Ik ga ervan uit dat een spreektijd van een minuut voldoende is.  
Het woord is allereerst aan mevrouw Berckmoes.

Mevrouw **Berckmoes-Duindam** (VVD): Voorzitter. Ik dank de minister voor de beantwoording van de vragen. De VVD vindt het belangrijk dat de minister aangeeft dat zij orde op zaken stelt. De doelen en termijnen worden scherper en met een toenemend realisme ingezet. De VVD ziet uit naar het op orde krijgen en houden van Defensie en een controle op hoofdlijnen van onze kant.

Ik heb namens de VVD-fractie nog wel een advies voor de minister, namelijk dat voorkomen moet worden dat daarbij nieuwe regels worden opgesteld. Less is more! Ik kan het niet vaak genoeg zeggen. Ik zal dat dit jaar ook herhalen. En werk aan het vertrouwen over en weer! Dat is een van de meest elegante aanbevelingen uit het rapport. Vertrouwen is alles. Dan is «less is more» ook absoluut mogelijk.  
De focus moet altijd liggen op de inzetbaarheid van de krijgsmacht. Ik hoop dat we dat met elkaar kunnen bereiken.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Voorzitter. Ik dank de minister voor haar antwoorden in eerste termijn. Zoals ik al heb aangegeven, zijn de goede voornemens er. De minister raakt in haar brief ook de vier belangrijke stappen. Het gaat er nu om dat die voornemens ook omgezet worden in resultaten.

Wat de verwerving betreft, heb ik een vraag gesteld over de aanbevelingen met betrekking tot de kennis en de duidelijke rollen die drie jaar geleden zijn gemaakt. In de brief staat dat die aanbevelingen nog steeds van kracht zijn. Betekent dit dat de problemen die er in 2010 waren, nog steeds aan de orde zijn? Kan de minister aangeven welke verbeteringen er op dat punt nu al te melden zijn? Als dat niet het geval is, hoor ik dat ook graag. Ik heb met betrekking tot de verwerving ook expliciet het punt genoemd van de aanbeveling die ABDTOPConsult doet, namelijk het leren van andere ministeries als het gaat om aanbesteden, reorganiseren en sourcen. Hoe pakt de minister deze aanbeveling concreet op?

De minister heeft in haar beantwoording met betrekking tot het materieel-beheer aangegeven dat zij zich niet kan vinden in een bericht in de media dat de wapens zoek zijn. Het komt eigenlijk op het volgende neer. Als je beheer niet op orde is, als je wat in je computersysteem staat niet kunt matchen met hetgeen in je magazijn staat, kun je niet met zekerheid zeggen dat je in control bent en weet waar al je spullen zijn. Los van het punt dat het erg overdreven is om te zeggen dat wapens zoek zijn, gaat het natuurlijk wel om de kern van beheer. Je moet zeker weten dat wat je in je administratie hebt staan, klopt met de praktijk.

Ik heb in eerste termijn uitgebreid gesproken over de reorganisaties. Ik heb expres niet verder geïnterrumped toen de minister zei dat zij nu niet kon aangeven hoeveel van de reorganisaties binnen een jaar gerealiseerd zullen worden. Ik ben er ook niet op uit om aparte rapportages te krijgen. Ik wil echter niet pas over een halfjaar of een jaar lezen dat de helft van de reorganisaties niet gehaald zal worden. Ik wil daarom wel dat de minister ons hierover duidelijk informeert op de geijkte rapportagemomenten. Mocht dat rapportagemoment te ver weg liggen, dan moet de minister de Kamer voortijdig op de hoogte stellen. Als we die afspraak kunnen maken, dan hoef ik niet om een aparte rapportage te vragen.  
Dit geldt ook voor mijn laatste punt met betrekking tot de Kafkabrigade. Ik vind het heel erg goed dat de minister meteen serieus doorpakt en aangeeft dat het ministerie zelf al een project in het leven heeft geroepen,

namelijk het project inzake de aanpak van bureaucratie. Ook daarover hoef ik geen aparte rapportage te ontvangen. Ik moet echter wel zeker weten dat de informatie daarover in de vaste rapportages wordt gegeven. Kan de minister aangeven op welke tijdstippen die informatie zal worden gegeven? Wij moeten zeker weten dat die informatie in die rapportages wordt gegeven. Anders neem ik genoegen met bijvoorbeeld informatieverschaffing daarover in het kader van het jaarverslag, en kom ik er vervolgens ergens in mei achter dat het er helemaal niet in staat. Dan moet ik weer aan de bel trekken. Als we met elkaar kunnen afspreken dat de informatie op de vaste rapportagemomenten wordt gegeven, ben ik tevreden.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Voorzitter. Ik heb al gezegd dat we hier een forse brief te pakken hebben, over de organisatie zelf en over de reorganisatie en alles wat er nog moet gebeuren. De bakens moeten worden verzet en er moet sprake zijn van een realistische planning. Ik kom nog even terug op mijn eerdere vraag. De minister geeft aan dat eind 2013 de definitieve doelstellingen voor 2014 komen. Maar we hebben natuurlijk daarvoor al een begroting te verwachten en de memorie van toelichting wordt al in juni of juli geschreven. Ik wil graag van de minister weten wat zij hiermee bedoelt.

In de brief staat ook dat er in 2015 voor het eerst het gehele jaar zal worden gewerkt volgens de verbeterde werkwijze. Hoe moeten we dit voor ogen zien? Ik sluit aan bij de woorden van mevrouw Hachchi. Ik zit ook niet op extra rapportages te wachten, maar ik zit wel op duidelijke rapportages te wachten. Ik heb nog wel even een vraag over het proces. We hebben eerder meegemaakt dat als we vragen om iets in het verslag of in de begroting op te nemen, we vervolgens een tik op onze vingers krijgen, omdat het niet in het stramien of in het format van de begroting past. Ik zie aan de overkant nu een blik van herkenning. Ik wil daar niet tegenaan lopen. We hebben het bij de Defensie Industrie Strategie gezien. Dat was in de begroting en in het jaarverslag opgenomen. Vervolgens blijkt er na zo veel jaar helemaal niets van over. Dat moeten we niet willen. Ik wil de minister graag de ruimte geven, maar ik wil wel duidelijkheid hebben. Ik moet straks niet te horen krijgen dat iets niet mogelijk is omdat het niet past in het stramien van het jaarverslag of de begroting. Op blz. 3 van de brief staat dat Defensie vanaf 2014 wil overgaan op een systeemgerichte aanpak ten aanzien van ontbrekende documenten. Kortom, het moet dan onmogelijk zijn om nieuw personeel in het systeem op te nemen als de vereiste documenten niet volledig zijn ingevuld. Dan zal het systeem niet werken. Ik heb het voor mezelf als volgt vertaald. Ik kom in dienst bij Defensie en ik krijg geen salaris als het systeem niet volledig klopt. Wordt dat hier bedoeld? Dan hebben we immers iets te pakken. Je kunt niet in een systeem worden opgenomen als je personeelsdocumenten niet op orde zijn. In de brief staat voorts dat er opnieuw veiligheidsmachtigingsniveaus afgegeven zullen moeten worden, omdat mensen een andere baan in de organisatie krijgen. Geldt het ook voor hen? Worden er geen verschuivingen binnen het systeem toegestaan als het niet kloppend is?

Ik wil nog een paar opmerkingen over de toekomst maken. De minister spreekt zelf over een cultuur zonder consequenties, over een consequenteloze cultuur. Dat is een moeilijk woord, maar het betekent ook nogal wat. Daarmee wordt in feite aangegeven dat er op dit moment, als er wat gebeurt, te weinig of geen consequenties verbonden zijn aan daden die voorliggen. Dat vind ik een strakke uitdrukking van de minister. Ik wil haar daarin steunen. Ik begrijp dat het soms harde woorden zijn, maar we hebben al te lang debatten hierover gevoerd. Dat kan dus gewoon echt niet meer. En nog een keer zo'n proces ingaan, is ongeloofwaardig voor de organisatie. Het is ook ongeloofwaardig voor een bewindspersoon. Het is ook ongeloofwaardig voor mij als Kamerlid voor de Partij van de

Arbeid. Ik zou ook zeggen dat het ongeloofwaardig is voor de Kamer. Ik hoor dus graag nog van de minister hoe we dit verder zouden kunnen «uitbuiken» en uitbuiten. Het blijft natuurlijk opmerkelijk dat je naar aanleiding van een quickscan zo'n heftige, duidelijke en strakke brief kunt schrijven. Dat betekent dat er in die organisatie wel veel aan de hand is. Voorzitter. Ik dank u voor de ruimte die u mij geboden hebt.

**Minister Hennis-Plasschaert:** Voorzitter. Ik begin even met de laatste spreekster. Mevrouw Eijsink heeft zojuist duidelijke woorden gesproken. «Consequentieloze cultuur» is inderdaad harde taal. Dat geldt natuurlijk niet voor alles. Er gaan heel veel dingen wel goed, maar het is altijd zo jammer dat de trajecten die niet goed gaan, alle voorpagina's halen en daarmee ook de beeldvorming allesvernietigend vormgeven. Dat is precies waar we vanaf willen. We hebben met z'n allen een goed hart voor de krijgsmacht en voor Defensie als zodanig.

Ik begrijp heel goed wat mevrouw Eijsink bedoelt met haar opmerkingen over de doelstellingen. Als we eind 2013 pas doelstellingen gaan vaststellen, kan het zomaar zijn dat de begroting die net is vastgesteld, alweer achterhaald is. Dat kan niet de bedoeling zijn. Dat moet parallel lopen. De doelstellingen voor het jaar 2013 moeten bij de behandeling van de begroting duidelijk zijn, zodat de Kamer concreet weet waar zij over spreekt en eventueel over stemt.

Mevrouw Eijsink had op het punt van het personeel precies de crux te pakken. We moeten toe naar een systeemgerichte aanpak. Het is dan niet meer mogelijk om iemand aan te melden, omdat het systeem gewoon blokkeert. Daarmee zullen we voorkomen dat we over een aantal jaren weer met een enorme achterstand worden geconfronteerd. Men wordt dus gewoon gedwongen om te voldoen aan de eisen die we hier met z'n allen hebben vastgesteld.

Zowel mevrouw Hachchi als mevrouw Eijsink heeft doorgevraagd over de rapportagemomenten. Ik ben in mijn brief duidelijk geweest over de vraag, wat wij willen. Het gaat ons uiteindelijk allemaal om de inzetbaarheidsdoelstellingen. Maar om invulling te kunnen geven aan die inzetbaarheidsdoelstellingen, moet er van alles en nog wat op orde zijn: de krijgsmacht, het financieel beheer, het materieel beheer, het personeel beheer. Dat alles is leidend voor de vraag of wij de inzetbaarheidsdoelstellingen kunnen waarmaken. Volgens mij is dat de manier waarop ik wil rapporteren en waarop de Kamer geïnformeerd wil worden. Als ik dat niet goed op mijn netvlies heb, hoor ik dat uiteraard graag.

Ik zal de Kafkabrigade absoluut introduceren bij de sg. Het gaat om de hoeveelheid aanbevelingen van ABDTOPConsult. Die zijn wij reeds aan het omzetten in acties. Die acties moeten tot resultaten leiden. Het gaat mij alleen wat ver als ik de Kamer over alle individuele acties in de bedrijfsvoering apart moet gaan rapporteren. Dat proberen we nu immers net te vermijden. Het aanpakken van de bureaucratie maakt deel uit van de aanbevelingen van ABDTOPConsult. Aanbevolen wordt om die bureaucratie een beetje terug te dringen. Ik hoop dat ik daarmee tegemoet kom aan de zorgen van mevrouw Hachchi.

Mevrouw **Hachchi** (D66): Ik kan de minister volgen, maar ik wil het nog iets concreter maken. Ik heb zojuist al aangegeven dat ik geen aparte rapportage daarover hoef te ontvangen. Het gaat mij erom dat er in de rapportagemomenten die we met elkaar hebben ruimte wordt gepakt om de Kamer hierover te informeren, zodat we weten waar, in dit geval, de Kafkabrigade staat met die aanbevelingen. Dat betekent dus niet dat er een aparte rapportage komt waarin alles langsgelopen wordt. We hebben rapportagemomenten. Het is voor ons als Kamer wel belangrijk om aansluiting te houden. Als daar bij wijze van spreken in een aparte paragraaf of alinea woorden aan gewijd kunnen worden, is dat voor ons te volgen. Dat geldt voor dit punt, maar ook voor het punt dat ik heb



gemaakt over de reorganisaties. We hebben het over 90 reorganisaties. Ik vind het belangrijk om te weten hoeveel van die reorganisaties uiteindelijk binnen de periode van een jaar zullen worden afgerond. Ook daarover hebben we vaste rapportagemomenten. Het is echter mogelijk dat de minister voortijdig eigenlijk al weet dat er iets gemeld kan worden, omdat bij wijze van spreken de helft van de organisaties niet gehaald zal worden, en dat dan het rapportagemoment nog te ver weg ligt. Dan ga ik ervan uit dat de minister uit zichzelf proactief de Kamer hierover informeert. Dat is het enige punt dat ik heb gemaakt.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Dat is volstrekt helder. Ik probeer zo volledig mogelijk te rapporteren. Daarnaast hebben we natuurlijk ook nog een uitgebreid debat. Als er dingen in de rapportage ontbreken, ben ik daar absoluut op aanspreekbaar en zal ik informatie alsnog met de Kamer delen. Als ik het vermoeden heb dat een rapportagemoment pas over zes maanden volgt terwijl ik nu al weet dat de doelstellingen never nooit gehaald zullen worden, dan zal ik de Kamer uiteraard proactief informeren. Dat lijkt me evident. Dat vind ik ook een verplichting van iedere bewindspersoon. Het betekent niet dat ieder bewindspersoon het altijd even tijdig op zijn netvlies heeft staan, maar die inspanning is er absoluut. Mevrouw Hachchi noemt het specifieke punt van die 90 reorganisaties. Ik heb nu niet van al die 90 projecten in mijn hoofd welke het wel zullen halen en welke niet. Ik weet wel dat we grotendeels op stoom liggen. We hebben die vertraging gehad, omdat het overleg heeft stilgelegen. Dat is allemaal geen geheim. We zijn natuurlijk wel bezig met een enorme inspanning van alle betrokkenen om een inhaalslag te bewerkstelligen. Ik zal mezelf nu niet ophangen aan allerhande kommer en kwel, maar de inzet is er natuurlijk om die inhaalslag voor elkaar te boksen. Mevrouw Hachchi heeft voorts opgemerkt dat moet worden geleerd van andere ministeries. Ook dat is een aanbeveling van ABDTOPConsult die van harte is omarmd door Defensie. Dat geldt overigens ook voor de andere departementen. Het is absoluut onzinnig om het wiel iedere keer opnieuw uit te vinden als ze elders al lichtjaren verder zijn. Dan moet je gewoon niet aarzelen en ervoor zorgen dat je die lessen kunt overnemen. Er is gesproken over de zorgen over verwerving die zouden bestaan in 2010. Die zorgen zijn nog niet weggenomen. Die worden wel geadresseerd, maar ik moet vaststellen dat ze nog niet zijn weggenomen. Zo simpel is het!

Mevrouw Berckmoes zei ten slotte «less is more». Dat is ook een aanbeveling van ABDTOPConsult. Er moet minder bureaucratie komen. Ik heb in mijn algemene inleiding al gezegd dat een van de conclusies van ABDTOPConsult is dat Defensie veel bovenwettelijke regels en een groot aantal eigen procedures heeft. Er zitten wederom veel goede bedoelingen achter, maar het leidt wel tot een enorm detailniveau waarvan je je mag afvragen of dat altijd even relevant is. Ik ben het dus van harte met mevrouw Berckmoes eens.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik heb de minister goed gehoord. Er is veel werk te verrichten. Ik wens haar daar veel succes mee. Er blijft echter nog een vraag boven de tafel hangen. De minister heeft toegezegd dat een aantal zaken in de rapportage zal worden opgenomen. Zij heeft voorts toegezegd dat zij de Kamer proactief zal informeren als zaken veranderen. Normaal gesproken beoordeel je een minister op een begroting of een jaarverslag. Op welke wijze mag de Kamer de minister beoordelen in het verander- en verbeterproces dat nu in gang is gezet?

Minister **Hennis-Plasschaert**: Er is nog wel enig werk te verrichten. Als ik mijn zaken in 2015 niet op orde heb, mag de Kamer mij daarop aanspreken. Het is onvermijdelijk, het móet in 2015 op orde zijn. Dan mag

de Kamer mij daar uiteraard voluit op aanspreken. Dat mag trouwens ook tussendoor.

De **voorzitter**: Ik zie dat daar genoeg mee wordt genomen.

Er is één toezegging gedaan.

- De minister zegt toe, nogmaals te controleren of de vertraging van de reorganisatie inpasbaar is in de begroting en stuurt deze informatie zo spoedig mogelijk naar de Kamer. Onze vraag is of die informatie uiterlijk volgende week donderdag 28 maart bij de Kamer zou kunnen zijn.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Wilt u de brief per se nog voor de paasdagen hebben? Gaat u hem lezen bij het paasontbijt? Ik wil het graag doen, maar is het heel erg als we gewoon een termijn van twee weken hanteren?

De **voorzitter**: Ik kijk even naar de Kamerleden.

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Ik vind het nog interessanter om te zien hoe de minister dat in het jaarverslag van mei krijgt. Dat is eigenlijk een nog veel praktischer vraag. Als de minister spreekt over de begroting, dan neem ik aan dat de informatie zowel in de begroting als in het jaarverslag zit. Dat is immers een cirkel. Ik neem aan dat dit in mei al wordt meegenomen.

De **voorzitter**: De minister heeft gesproken over twee keer per jaar. Dan hebben we mei en de begroting. Het wordt dus in mei. De informatie komt in het jaarverslag en in de begroting.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik begrijp dat mevrouw Eijsink mij nu enige lucht geeft. Ik hoef dus niet meer een aparte brief te sturen?

Mevrouw **Eijsink** (PvdA): Het lijkt me goed als de minister een en ander bevestigt in een brief. Dat is altijd goed. Dan weet de Kamer ook precies welke afspraken gemaakt worden. Ik heb daaraan echter de vraag gekoppeld of de minister het jaarverslag over 2012 dat in mei verschijnt, ook op die manier interpreteert. Dan begint nu in feite de verbeterde werkwijze bij het ministerie!

De **voorzitter**: Ik heb zojuist geprobeerd om tot een heldere afspraak te komen. We zijn het eens over wat er gerapporteerd moet worden. Ik constateer dat dit in elk geval bij de begroting moet gebeuren, en dus ook bij het jaarverslag.

Minister **Hennis-Plasschaert**: Ik stuur een brief binnen twee weken. Ik ga erop in bij de begroting en het jaarverslag. Ik moet wel even kijken welke versie van het jaarverslag nu waar zit, in welke pijplijn. Ik moet ook even bezien of ik het probleem voldoende weet te adresseren. Ik zeg uit mijn hoofd «ja», maar de brief als zodanig staat.

De **voorzitter**: Er komt dus sowieso een brief. We zien dan wel of er ook nog bij het jaarverslag informatie komt. Die komt sowieso bij de begroting.

Ik dank de minister, haar ambtenaren en de Kamerleden voor hun aanwezigheid. Ik dank ook de aanwezigen op de publieke tribune en de mensen die via de draadomroep hebben meegeluisterd voor hun belangstelling.

Sluiting: 15.15 uur.